



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

---

---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN

“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL  
CANAL SIETE MÁS, EMPRESA PARAESTATAL  
TELEVISORA DEL SISTEMA QUINTANARROENSE  
DE COMUNICACIÓN SOCIAL”

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN

PRESENTA:

**GRISELDA ARIADNA LUNA GALAVIZ**

**Director de Tesis**

Lic. Fernando Ernesto Ordoñez Guerrero

**Revisor de Tesis**

Mtra. Patricia Segura Barragán

BOCA DEL RÍO, VER.

2011



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.

## ÍNDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 La comunicación organizacional.....</b>	<b>10</b>
1.1.1 Importancia de la Comunicación en las organizaciones....	13
1.1.2 El proceso de la comunicación en las organizaciones. ....	15
1.1.3 Comunicación interna y externa.....	18
1.1.4 Redes de comunicación en la organización.....	20
Comunicación formal e informal.	
1.1.5 Flujo de la comunicación en la organización.....	27
Comunicación descendente, ascendente y horizontal.	
Barreras de la comunicación en las organizaciones.	
1.1.6 Clima organizacional.....	32
1.1.7 Repercusiones de la comunicación ineficiente en la organización.....	34
<b>1.2. El sistema quintanarroense de comunicación social.....</b>	<b>36</b>
1.2.1 Antecedentes.....	36
1.2.2 Organización del Sistema Quintanarroense de Comunicación Social.....	40
1.2.3 Canal de televisión 7 MÁS.....	42
Estructura organizacional del canal 7 MÁS.	
<b>Capítulo 2 EXPERIENCIA LABORAL.....</b>	<b>48</b>
2.1 Los flujos de comunicación organizacional en el canal 7 MÁS.....	48
2.2 Problemas de comunicación organizacional en el canal 7 MÁS.....	53
2.3 Clima organizacional en el canal 7MÁS.....	55
<b>Capítulo 3 CONCLUSIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>61</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>72</b>
<b>Fuentes electrónicas.....</b>	<b>75</b>

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en general se visualizan casi exclusivamente desde un punto de vista administrativo, y son relativamente pocas las que se han avocado a entender el valor de la comunicación organizacional. Sobre todo en las instituciones de las naciones menos desarrolladas, este aspecto pasa desapercibido prácticamente.

Así mismo se puede hablar todavía de un matiz distinto de apreciación sobre la idea de comunicación organizacional que tienen las empresas, a diferencia de las dependencias gubernamentales.

La iniciativa privada orientada de lleno a ver traducida su productividad en términos de ventas, en cuestión de utilidad, sabe que las decisiones acertadas que se tomen dentro de la organización repercutirán directamente en los estados financieros de la misma. El hecho de mejorar un ambiente de trabajo por ejemplo, en donde el empleado se sienta a gusto de pertenecer a esa organización, de igual forma, el hecho de que una empresa se preocupe por tener una buena imagen en el exterior, a largo plazo se traducirá en utilidades.

En las instituciones no lucrativas como las del sector público no se les contempla desde la perspectiva de la productividad, generalmente no se toma en cuenta ni la psicología industrial ni la comunicación organizacional, solamente el aspecto administrativo.

Si en una dependencia oficial no existe un buen funcionamiento de la comunicación interna, no se pone en riesgo de quiebra a la institución, como sucedería en una empresa privada. El grado de influencia de la comunicación en términos de la rentabilidad es difícil de medirlo en una oficina de gobierno, pero sí se puede detectar la mejora o deterioro de su ambiente social.

El desarrollo de la comunicación organizacional de manera eficiente requiere de recursos humanos, materiales y económicos lo que generalmente es visto más como un gasto que como una inversión. Tradicionalmente en las oficinas de gobierno no existen los departamentos de comunicación interna y la labor de comunicación sólo se limita a la creación de una revista interna como una herramienta aislada, y no bajo un sistema estructurado e integral de comunicación.

Derivado de esta inercia histórica de cómo se ha visto a la comunicación organizacional en el sector público, falta desarrollar una mayor cultura en comunicación, no solamente en las autoridades administrativas de las instituciones de gobierno, sino inclusive en el mismo personal que trabaja en ellas.

Al empleado común le falta también entender lo importante y valiosa que resulta la comunicación dentro de la institución, tanto para relacionarse y entenderse con sus autoridades como para darle sentido a su labor dentro de la organización, lo que le llevaría a un desempeño más eficaz.

Por supuesto que quizá a los empleados les cuesta mucho tender estos puentes de comunicación, porque no está en ellos la toma de decisiones e instrumentación institucional, pero sí está en sus manos el entenderlas y reconocerlas útiles para poder hacerse oír en lo que tenga que decir a sus superiores, y aprovechar el potencial que brinda este recurso para establecer un contacto ascendente.

*“Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.” (Rodríguez, en red; disponible en <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-informacion-importancia-impacto-institucion.htm>)*

Las empresas paraestatales como organismos del sector público han creado una imagen de ser instituciones burocrática, lentas e ineficientes, por lo que la televisora del Sistema Quintanarroense de Comunicación Social, como una empresa paraestatal dedicada a la comunicación, se presenta como un excelente objeto de estudio para documentar y analizar sus procesos de comunicación organizacional.

Es necesario documentar los procesos, los flujos y las redes de comunicación, así como el uso de las herramientas e instrumentos de comunicación organizacional que se aplican o bien que se omiten en esta paraestatal.

Las aportaciones que arroje este estudio servirán de base para sustentar la importancia de diseñar estrategias de comunicación organizacional con el fin de promover una eficiente comunicación al interior del canal 7 MAS.

El clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de las necesidades, entonces sobreviene la apatía, el desinterés, el descontento hasta llegar a grados de agresividad, inconformidad, entre otras.

El objetivo principal de este trabajo radica en describir los procesos de comunicación organizacional que se realizan dentro de la paraestatal Televisora del Sistema Quintanarroense de Comunicación Social.

Para llegar a este objetivo, se han planteado una serie de objetivos específicos que llevarán a alcanzar la meta principal:

En primer lugar es necesario contextualizar el momento histórico social en que nace y se desarrolla el sistema de Comunicación Social del Estado de Quintana Roo.

Con este antecedente se podrá ubicar el lector de este trabajo para entender el por que de la estructura administrativa tan particular del canal 7 MAS.

Así mismo, se realizará una descripción de la estructura administrativa y funcional del canal de televisión 7 MAS.

Otro de los objetivos de este trabajo es poner sobre la mesa los elementos de la comunicación organizacional que facilitan el proceso administrativo y de desarrollo operativo de las instituciones.

El siguiente paso será definir los procesos de la comunicación organizacional que se realizan dentro de la estructura del canal de televisión en el canal 7 MAS.

También se hará un análisis descriptivo de los problemas que se presentan cuando una organización padece una comunicación interna deficiente, tomando como ejemplo los procesos de comunicación de la televisora 7 MAS.

Para alcanzar las metas de este trabajo, se da por sentado que en la televisora paraestatal del Sistema Quintanarroense de Comunicación Social, se aplican los procesos de comunicación organizacional.

Se ha tomado en consideración que la comunicación organizacional es un elemento constante en cualquier organización, pero su aplicación depende de los lineamientos que asuman o desestimen en las instituciones tanto de la iniciativa privada como en el sector público.

En el caso de este trabajo, se ha tomado en consideración hacer una descripción basada en la observación directa de los elementos aplicados de la comunicación organizacional en una empresa paraestatal de televisión de Quintana Roo.

Con el objetivo de clarificar el tema que se abordará, se puede afirmar que la comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo por ejemplo, entre organizaciones.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que es necesario destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores.

La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

El Sistema Quintanarroense de Comunicación Social es un organismo público descentralizado del gobierno del estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuyos objetivos están enfocados en elaborar, producir y transmitir programas que promuevan el desarrollo del estado, además de difundir las acciones y obras del gobierno, sus bellezas naturales y turísticas, así como su historia y sus manifestaciones artísticas y culturales, que estimulen la conciencia cívica fortaleciendo la identidad de los quintanarroenses, propugnando por la integración social y política de Quintana Roo.

Para el cumplimiento de su objeto el Sistema Quintanarroense de Comunicación Social (SQCS), ha constituido las estaciones de radio y televisión. (Poder Legislativo del Estado de Quintana Roo, en red; disponible en <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/QUINTANA%20ROO/Decretos/QROODEC06.pdf>)

El trabajo se aplicará tomando como objeto de estudio la estación de televisión del SQCS conocido como canal 7 MAS.

Este es un trabajo de carácter descriptivo, basado en la experiencia personal de un egresado de la facultad de comunicación, que expone sus experiencias en una estación de televisión, en donde se presentan condiciones ideales para estudiar la aplicación de herramientas de comunicación organizacional.

El diseño del estudio que se aplicará será descriptivo, puesto que durante el desarrollo natural de las actividades de la institución, se realizará una simple descripción de las particularidades de la situación, además, los resultados describen un tema o circunstancias determinadas en las que se ha delimitado el contexto y la situación en que suceden.

Se seleccionó la televisora del SQCS por ser una empresa paraestatal y además de que brinda las facilidades para conocer sus procesos de comunicación.

Se diseñó un formato para el registro de los flujos de comunicación entre las diferentes áreas del canal 7 MAS. (Ver anexos). Este instrumento consiste en una tabla con información cruzada en el que se especifica el área a que se referencia y en la siguiente columna se relaciona a las diferentes áreas con las que interactúa, posteriormente se registra el sentido del flujo de la comunicación.

En una cuarta columna se enlista el tipo de mensajes que principalmente se emiten y por último se dan detalles del contenido específico que se aborda en estos mensajes.

Este formato se utilizó para realizar una descripción detallada de los flujos de comunicación interna del canal 7 MAS. Se realizó también un listado de las preguntas que sirvieron de base para la entrevista informal que dio luz para registrar el clima organizacional derivado de la comunicación interna de la institución que se menciona. (Ver anexos)

La investigación estará basada en lecturas, entrevistas y análisis de documentos además de la observación directa de los hechos.

De acuerdo a los elementos asentados en el marco teórico, se realizará una revisión de los procesos de comunicación de la paraestatal y se realizará un registro de su constitución, estructura y funcionamiento de acuerdo a los formatos de observación previamente diseñados.

Así mismo, se aplicarán entrevistas informales con miembros del grupo para verter la opinión tanto de trabajadores como administradores sobre el clima organizacional de la institución.

Para el proceso del presente estudio, se tomaron como referencia las condiciones ideales en los procesos de comunicación organizacional de acuerdo a diversos autores, posteriormente se fueron comparando detalladamente las coincidencias y las divergencias.

Se tomaron en consideración algunos de los problemas más comunes que se presentan cuando en una organización no existe una política de comunicación organizacional eficiente y se compararon con los resultados de diversas entrevistas informales realizadas al azar.

Se consideraron las respuestas de estas entrevistas como síntoma del clima organizacional provocado por los aciertos o deficiencias de un plan integral de comunicación organizacional

Se analizó el registro de la información para llegar a conclusiones.

Es importante señalar que en este trabajo sólo se busca identificar las características y particularidades de la aplicación de un programa de comunicación organizacional dentro de una empresa paraestatal. En ningún momento es pretensión de esta investigación desarrollar propuestas de solución a los problemas que se pudieran haber detectado. El objetivo primordial de este trabajo es hacer el retrato de una realidad, que pueda servir como base para investigaciones propositivas.

En el tercer capítulo de este trabajo se realiza un análisis descriptivo de distintos elementos de la comunicación organizacional aplicados en la estación de televisión 7 MAS.

Con la descripción de la comunicación organizacional del canal de televisión 7 MAS se pretende ofrecer un panorama de la aplicación real de las estrategias de comunicación organizacional en una empresa paraestatal.

Es de particular importancia, porque este tipo de comunicación se aplica de una forma diferente en las instituciones de gobierno que en la iniciativa privada.

El diseño descriptivo de este trabajo servirá como un antecedente para el desarrollo de nuevas investigaciones, toda vez que los alcances de este trabajo están limitados por su formato de tesina y no llegarán hasta la etapa de propuestas de estrategias de solución.

Así mismo, el estudiante de comunicación podrá tomar en consideración las necesidades del campo de trabajo para desarrollar proyectos de investigación y desarrollo de estrategias de comunicación organizacional para entidades del sector público.

Es importante destacar la enorme aportación para el campo académico que resultará de plasmar en un documento los ejemplos vivenciales de estos temas.

Los resultados de este trabajo podrán ser útiles también para despertar la conciencia de los funcionarios de la empresa en cuestión, y de esta manera motivarlos a aplicar los resultados como una iniciativa para el desarrollo de nuevas estrategias de comunicación organizacional.

Los trabajos de investigación que se aplican a un ente dinámico, en donde interviene además el factor humano, están expuestas a sufrir cambios o evolucionar durante el proceso de la investigación.

Uno de los obstáculos más desafortunados cuando se trata de hacer investigación al interior de una institución es la censura que existe para la disposición

de documentos internos o de imágenes fotográficas del lugar. En este caso, el análisis descriptivo de los procesos de comunicación, tiene en la muestra de evidencia, uno de sus principales obstáculos.

## **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO**

### **1.1 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

*“La comunicación es el sistema nervioso de una organización, sin comunicación no es posible su funcionamiento. La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas, y genere cambios. Al mismo tiempo la comunicación hace posible que se cree un ambiente donde los individuos se sienten valorados como personas”* (Pablos; en red, disponible en <http://www.eumed.net/ce/2010a/sfp.htm>)

La comunicación es un proceso de interacción social a través de símbolos, códigos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana, que implica la interacción a través de diversos medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales.

*“La comunicación es un proceso, no es correcto hablar de un acto de comunicación, como si enviar o recibir un mensaje fuera un hecho aislado.”*  
(Adelr, 2005:12)

La comunicación organizacional se considera como un proceso, que además consiste en una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura la cual no es estática, sino cambiante y que además se ajusta al desarrollo de la organización. (Cees, 1997)

*“ La comunicación en las organizaciones se considera como un sistema que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos”* (Fernández, 2008:98)

Para algunos autores, la comunicación corporativa es la actividad total de la comunicación generada por una empresa para alcanzar los objetivos planificados, por lo tanto, esta forma de comunicación se convierte en un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa suele ser utilizada para crear relaciones favorables con los públicos de los que la empresa depende.

La Comunicación Organizacional se puede entender como el conjunto de mensajes que una empresa o institución da a conocer a un público determinado, el cual puede ser parte de la misma organización o externo, con la finalidad de que éste conozca su misión, su visión sus objetivos, las estrategias o la normatividad, para establecer una empatía. (Kreps, 2009)

La información que se transmite debe de ser concreta y planeada, ya que será una herramienta de dirección y orientación sinérgica que tendrá como base la retroalimentación constante entre las partes.

*“Se debe considerar que la comunicación organizacional es diferente, cualitativa y cuantitativamente a la comunicación que se establece en otros contextos (familiar, laboral, amistoso) debido a la presión (positiva y negativa) que se ejerce al organizar y que la organización misma ejerce en la comunicación).”* (Fernandez, 2008:99)

Las organizaciones no pueden vivir sin la comunicación. Si ésta llega a faltar dentro de la empresa, los empleados no sabrían como dirigirse hacia sus compañeros de trabajo y los administradores, no podrían recibir información; los supervisores y líderes de equipo no impartirían instrucciones. La continuación del trabajo sería imposible y la organización se colapsaría en ausencia de ella. La cooperación tampoco sería factible, ya que las personas no podrían comunicarse sus necesidades y sentimientos. (Ávila González, 2004)

*“la comunicación dentro de las organizaciones es una actividad dinámica, en constante flujo, que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.”*

*(En red, disponible en <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoYCampoDeLaComunicacionOrganizacional>)*

De acuerdo con Koontz y Donell (1985) la comunicación en la organización, es la fuerza que une a las personas, a través de la cual pueden llegar a un punto de vista común y comprender y cooperar para lograr los objetivos y fines organizacionales.

Se debe de contemplar a la comunicación como el medio de enlazar a las personas en una organización, con el objeto de lograr un propósito común.

La comunicación organizacional se enfoca en como mejorar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación además de aumentar la satisfacción de los empleados. (Kreps, 2009)

La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio, proceso y almacenamiento de mensajes. Para Andrade Rodríguez de San Miguel (2002), la comunicación organizacional se entiende de tres maneras distintas:

-Como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tienen en su entorno.

-Como una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio.

-Como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre los miembros de la organización, o entre las organizaciones y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y mas rápidamente sus objetivos.

En conclusión, la Comunicación Organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (Fernández, 2002)

### **1.1.1 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

En toda organización moderna existe una composición social de seres humanos, en donde es preciso que exista una estructura jerárquica para que se logren los fines que la organización se propone. Pero el factor principal que llevará a todos los miembros a dirigir los esfuerzos hacia el objetivos de la organización, es la comunicación en todas direcciones y en todos los niveles. (Reyes Ponce, 1990)

*“En cualquier actividad donde se necesite estar en permanente contacto con alguien, la comunicación es fundamental para el éxito de dicha labor y para su correcto funcionamiento. Dentro de las organizaciones, muchas veces se presentan inconvenientes, problemas o malentendidos, simplemente*

*porque la comunicación no es buena y las directrices para realizar un trabajo no son las adecuadas.”* (En red; disponible en [http://www.sectorfitness.com/index.php?id\\_articulo=346](http://www.sectorfitness.com/index.php?id_articulo=346))

En una empresa, la comunicación se entiende como todo un conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, así como entre ésta y el entorno donde se esté desarrollando y sin esta, no podría haber desarrollo, puesto que es la base para crear las estrategias y planes para cualquier actividad. (García Jiménez, 1998)

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo toman sentido mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas, por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada.

La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Mas aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes. (Amado Suárez, 2008)

Si se va hablar sobre la Comunicación Organizacional, existen tres puntos de suma importancia que se deben considerar:

La Comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.

La Comunicación Organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.

La comunicación organizacional implica personas, actitudes, sentimientos, sus relaciones y habilidades. (Goldhaber, 1977)

Es importante destacar, que es el líder quien determina el clima de la organización e influye sobre las actitudes de los miembros de la empresa. Hace esto a través del tipo de comunicación que desarrolle con los empleados.

Los líderes de la organización tienen una responsabilidad primordial en la comunicación efectiva, también comparten esta responsabilidad todas las personas dentro de la organización, independientemente del nivel jerárquico en el que se encuentre. (Koontz y Donell, 1985).

Muchas empresas han fracasado en sus intentos por instituir programas y estrategias para que sus sistemas de comunicación internos sean más eficientes, esto provoca desconfianza e incertidumbre dentro de la organización. (García Jiménez, 1998)

Para conseguir que exista una buena comunicación y un ambiente de entendimiento en el interior de una organización, algunos autores proponen la asesoría de expertos que coordinen las actividades para conseguir una buena oportunidad de productividad y desarrollo.

### **1.1.2 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

Al analizar los elementos del proceso de comunicación, apenas se obtiene una visión fragmentada del concepto, ya que generalmente no explican las interrelaciones que proyectan su verdadera naturaleza.

Para explicar el proceso fundamental de la comunicación, se puede decir que un emisor inicia el proceso de comunicación construyendo un mensaje y enviándolo a un receptor a través de un canal, éste a su vez analiza la información y reconstruye el mensaje a la luz de sus propios antecedentes y experiencias, los cuales le servirán para sintetizar la información recibida.

El receptor analiza y reconstruye los significados del mensaje, sintetiza y construye significados y se convierte en un emisor al responder al mensaje que le fue enviado.

Desde el punto de vista de la administración, la comunicación advierte que todo plan de acción administrativa debe ir acompañado de un plan para comunicarlo.

La comunicación en una organización debe estar asociada a los objetivos de la empresa, es decir debe tener una finalidad, además debe circular en todas direcciones y través de todos los canales por lo que puede valerse de todos los instrumentos necesarios en función de los objetivos a lograr. (Benavides,2001)

Los gerentes, por ejemplo, tienen numerosos propósitos para comunicarse, tales como hacer que los demás entiendan sus ideas, entender las ideas de sus empleados, lograr aceptación de ellos o de sus ideas, o bien producir una acción.

Existen algunos aspectos que deben tomarse en cuenta cuando se elabora un mensaje; se debe tener en mente al receptor, pensar el contenido con anticipación, ser breve y organizar el mensaje cuidadosamente. Lo más importante debe ir al principio, así el tema será más claro. (Martínez, 1988)

Las organizaciones suministran información a sus miembros a través de distintos medios o canales. Para aumentar la efectividad comunicativa, se debe ver que tipo de canal es el más adecuado para el mensaje que se quiere transmitir, los receptores que lo recibirán y la respuesta que se busca de ellos.

Los medios de comunicación en la organización incluyen tanto los contactos personales como los diversos medios impresos, visuales, de audio y audiovisuales.

El receptor es quien recibe el mensaje, y a su vez cierra el proceso de la comunicación mediante la recepción, decodificación y aceptación del mensaje que se transmitió, y retroalimenta al emisor. Es decir, en una conversación, el receptor es quien responde a la conversación.

Algo importante de considerar es que el receptor interpreta los mensajes sobre la base de sus propias experiencias. Por lo tanto, al enviar un mensaje siempre es requisito indispensable conocer quienes son nuestros receptores y así tratar de adecuar lo que comunicamos a las características de quien lo recibe.

La transmisión permite a otra persona recibir el mensaje. La iniciativa pasa entonces a los receptores, que se preparan para recibir el mensaje.

La decodificación es la traducción de mensajes a una versión comprensible para el receptor. El emisor quiere que el receptor comprenda el mensaje en la forma en que fue transmitido, por lo que utiliza códigos comprensibles para ambos. Sin embargo, la comprensión puede ocurrir únicamente en la mente del receptor, es él quien decide si ha comprendido o no el mensaje.

Una vez que los receptores han recibido y decodificado el mensaje, tienen la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo. La aceptación depende de una decisión personal y admite grados, de manera que el receptor tiene mucho control sobre la aceptación de todo el mensaje o sólo de algunas partes de él.

El receptor hace uso de la información, puede desecharla, efectuar la tarea siguiendo las instrucciones, guardarla para el futuro u optar por otra alternativa.

El último paso es la retroalimentación, en el que intervienen ambas partes tanto el receptor como del emisor. Esta suministra una vía para la respuesta del receptor al mensaje del emisor; dicha respuesta permite al emisor determinar si el receptor ha recibido o no su mensaje, y si éste ha producido en dicho receptor la respuesta pretendida.

La retroalimentación completa el circuito de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nueva cuenta a aquél. Si no se hace

retroalimentación esto puede deberse a que el mensaje no se recibió, el mensaje no se comprendió o el receptor no quiso responder. En estos casos, el emisor debe de indagar la falta de retroalimentación.

La retroalimentación dentro de las organizaciones, cuando se da de manera directa, puede ser observada cara a cara a través de palabras, expresiones faciales y movimientos corporales. Sin embargo también se puede manifestar de manera indirecta a través de demandas, disminución de ausentismo, mayor coordinación de las personas con las que se trabaja, entre muchas otras. (Martínez y Nosnik, 1988)

### **1.1.3 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA**

En primera instancia, la comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa, y que responde a un fin previamente planificado. Su función principal es apoyar culturalmente el proyecto organizacional, la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general. (Thomas, 2002)

La calidad de la comunicación en una organización se hace patente, cuando se atiende el costo que implica la no comunicación, cuando ésta falla, involucra problemas como falta de coordinación, duplicidad de funciones y mal clima laboral.

La comunicación interna debe actuar como un factor de cohesión e integración de las personas hacia la consecución de resultados. Si se contempla la comunicación de esta manera, aporta a la empresa una clara visión de la situación actual en la que se encuentra y que tramo debe de recorrer para lograr la situación deseada. (Libearth, 2009)

Desde el punto de vista de la organización, un elemento que hace dinámicas las acciones dentro de las organizaciones, que puede considerarse como el lubricante de la empresa, es la comunicación interna, la cual deberá favorecer la

participación e implicación de todos en un proyecto común de la empresa (Ortiz, 2001)

Este tipo de comunicación busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensan los mandos superiores, que estos también conozcan el pensamiento del personal, y que los empleados se conozcan entre sí. En la organización actual, es muy importante hacer llegar la suficiente información a los trabajadores para que se sientan implicados en los distintos proyectos.

La comunicación interna es una vía para que las personas, mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan, puedan sentirse más involucradas en sus actuaciones cada día y aumentar su motivación personal. (Libearth, 2009)

Por otro lado, también satisface las necesidades propias de la organización ya que contribuye a alcanzar los objetivos finales, reduce la conflictividad y mejora el clima de trabajo.

La comunicación externa de una empresa está dirigida a generar mensajes que buscan crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos de la organización, de igual forma busca proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.

Para toda organización es fundamental considerar tanto la comunicación externa con flujo de información hacia fuera, como en sentido inverso. Recibir información sobre las variaciones en la dinámica del contexto social, político y económico en que desarrolla, para poder definir sus estrategias y sus políticas.

La comunicación externa con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan importante para la organización como la comunicación interna. La comunicación externa además está vinculada a los departamentos de relaciones públicas, prensa, marketing, investigación de mercados. (Libearth, 2009)

Además todos los miembros de la organización de una u otra forma realizan funciones de comunicación externa ya que se convierten en promotores de la imagen de la organización ya sea de forma positiva como de forma negativa.

Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia de los miembros de una organización y las personas se sienten identificadas con la empresa, mejoran las relaciones laborales y eso genera una imagen positiva hacia fuera.

La imagen que transmite la organización hacia fuera, genera en sus miembros cierta satisfacción de pertenencia, status y prestigio.

Cuando la persona trabaja en una empresa que transmite una buena imagen social, generalmente se incrementa su sentimiento de pertenencia.

#### **1.1.4 REDES DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

El flujo de mensajes entre los miembros de una organización, sigue un camino denominado Red de Comunicación.

Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales se realiza el flujo de la información.

*“Las redes formales de comunicación, son sistemas diseñados por la gerencia quien dicta quien debe hablar con quien para realizar una tarea, ... la forma más común de describir las redes formales de comunicación es un organigrama ... (ya que estos) proporcionan líneas claras de quién es el responsable de una tarea dada y que empleados se encargarán de vigilar el desempeño de otros”. ( Adler, 2005:14)*

Los canales que se utilizan para el proceso de comunicación dentro de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso muy particular dentro de la empresa.

Las redes formales generalmente siguen un flujo vertical, que viaja en función de la cadena de autoridad y generalmente se limita a la comunicación que tiene que ver con las tareas empresariales.

Por su parte, las redes informales son muy flexibles en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y por lo general satisface necesidades sociales de los miembros de la organización los chismes y los rumores pueden ser un ejemplo de este tipo de comunicación

Una red formal de comunicación se puede presentar en forma de cadena, en forma de rueda o bien de forma multidireccional o en canal.

La comunicación en cadena, sigue rígidamente la línea formal de mando. Esta se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante.

El flujo en forma de rueda se apoya en un líder para actuar como el conducto central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y de alta precisión.

El flujo conocido como de Canal, permite que todos los miembros del grupo se comuniquen el uno con el otro y por lo general genera una mayor satisfacción en los miembros de la organización en todos los niveles.

Las redes informales no son controladas por la gerencia y son percibidas por los empleados como una comunicación más confiable los mensajes pueden correr entre los miembros en forma de chisme o rumor.

El rumor emerge como una respuesta a las situaciones que son importantes para el grupo, pero en esta forma de comunicación existe la ambigüedad lo que crea incertidumbre y aprensión.

## **Comunicación formal e informal.**

La comunicación ocupa un papel importante en toda empresa, ya que si existe una buena comunicación puede significar eficiencia, coordinación y organización, mientras que en contraste, una mala comunicación puede dar origen a retrasos, malentendidos y conflictos internos.

La comunicación organizacional engloba prácticas internas y externas de los flujos comunicativos. La buena comunicación en cualquier organización tiene mucha importancia por que de ello depende la transmisión y comprensión de significados.

En la comunicación formal, el mensaje se origina por uno de los miembros de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a otro integrante que puede pertenecer a un nivel jerárquico superior, inferior, o igual, pero siempre siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa.

La comunicación formal tiene lugar entre el personal, de acuerdo con las líneas de comunicación señaladas y los procedimientos establecidos en la organización formal.

El sistema de comunicación formal está constituido por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información con datos relativos al trabajo, entre las diversas unidades administrativas.

La comunicación formal en las organizaciones puede tomar muchas formas: cartas, memorandos, oficios, circulares, folletos, boletines, informes, reportes, periódicos, revistas.

*“Esta comunicación suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos.”*

(En red; disponible en <http://www.crecenegocios.com/tipos-de-comunicacion-en-una-empresa/>)

El sistema formal de comunicación tiene por objeto lograr la coordinación eficiente en todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización formal. Es el intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan con motivo de las actividades a ellas asignadas.

La principal función de la comunicación formal en una organización es la de facilitar la información necesaria para la toma de decisiones.

La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación, lo que lleva a mejorar su rendimiento.

*“El compartir la información con los empleados de modo que ellos estén enterados, es una forma de fomentar su participación, su inclusión dentro de la empresa, que la sientan como suya ... Ese es el ambiente más favorable para desarrollar la eficiencia en el trabajo” (Duhalt, 1974:29)*

Duhalt también afirma que al trabajador se le debe informar básicamente en dos etapas primordiales, la primera al ingresar en la organización, en donde se le presenta un panorama general de la empresa sobre su Historia, sus objetivos, valores, productos, reglamento, deberes y derechos de los trabajadores, prestaciones y servicios.

En esta etapa también se le pone al tanto al trabajador con su rutina de labores, como ejecutar mejor su trabajo, como se medirá la calidad de su ejecución, el lugar en donde se encuentran los accesorio, materiales y herramientas.

En una segunda etapa, se le da al trabajador información permanente sobre las tareas que debe desempeñar, como cuándo y dónde hacerlas, cuál es el propósito de su trabajo y a quién le debe rendir informes o presentar reportes.

Este tipo de información generalmente se da en forma de órdenes, reglas e instrucciones.

Como parte de esta información permanente, el jefe inmediato superior debe guiar a sus subordinados en la ejecución de sus tareas, reconociendo siempre que se pueda los logros del trabajador.

La empresa también debe proporcionar al trabajador por medio de informes o boletines revista, periódico mural o tablero, sobre las nuevas técnicas, materiales, recursos relativos a su especialidad.

Es importante que el jefe inmediato superior mantenga abiertos los canales de comunicación para conocer la actitud de los empleados con el fin de hacer llegar con oportunidad la información que busca el trabajador antes de que llegue a el deformada o alterada por los canales informales.

La comunicación informal, es el intercambio de información que se establece entre las personas por una relación independiente de los puestos que ocupan, sin seguir los canales ni los procedimientos establecidos en la organización formal.

*“Mientras que las comunicaciones formales están previstas y reguladas en las cartas y manuales de la organización, las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en preferencias y aversiones de los empleados independientemente del cargo que ocupan.” (Duhalt, 1974:27)*

En una comunicación informal, la información transmitida puede tener relación con las actividades de la institución o puede no tenerla.

Por lo común, la estructura de la comunicación informal es el lugar de origen de los rumores. Un rumor es un mensaje no confirmado, transmitido por los canales interpersonales.

En la comunicación informal el flujo de información circula por canales abiertos por la organización informal, ajenos a la estructura formal.

La comunicación informal dentro de la organización con frecuencia toma la forma de noticias, comentarios, y rumores tales como: Rumores anticipatorios a una situación de la empresa y Rumores sobre la situación personal de alguno de los miembros. (En red, disponible en <http://www.mitecnologico.com/Main/ComunicaciónFormalEInformal>)

La comunicación informal suele expresarse en su forma más común a manera de rumor, los rumores generan inestabilidad en la organización y conflictos entre los actores organizacionales.

Cuando se da esa situación es importante detectar a tiempo la naturaleza y el blanco del rumor, a fin de aclararlo en una relación cara a cara.

El rumor o la murmuración son medios de comunicación informal que deben ser tomados en cuenta por el supervisor. Al iniciarse, el contenido del rumor puede ser cierto o falso, pero mientras mas se propaga, mas se deforma y se pervierte el contenido inicial de la noticia. (Ramos, 2007)

Pero no siempre que se habla de comunicación informal se debe relacionar con el rumor, a través de una red informal también se pueden distribuir noticias, comentarios constructivos, e incluso benéficos para la organización.

Una vez aceptado el tema central del rumor, existe una tendencia a deformar las noticias o acontecimientos subsecuentes con el fin de que concuerden con el tema central. Es la necesidad de la gente por entrar en contacto tratando de establecer bases para una relación personal.

De esta manera es muy común ver conversando personas de diversos departamentos o equipos de trabajo de temas tales como el clima, los mas recientes

estrenos de películas, del deportivo, sin que esto afecte de ninguna manera el desempeño laboral. (Ramos, 2007)

Realmente lo que hacen los empleados en este caso es sentar las bases para una relación futura y dejar la puerta abierta para usarla en caso de ser necesario.

Generalmente la comunicación informal se transmite de boca en boca y por observación, por lo que es muy común que los miembros de distintos grupos entren en contacto durante su rutina cotidiana de trabajo. (Ramos, 2007)

Ciertos trabajos dan a los empleados mayor oportunidad de acceso a la comunicación y a las noticias. El resultado es que estos empleados suelen ser más activos dentro de la red de rumores debido al puesto que desempeñan dentro de la organización, más que por su personalidad.

Se puede decir que la participación en esta forma de comunicación es más un producto de las circunstancias que de las personas involucradas.

Martínez de Velázco (1988) menciona que las causas más comunes que hacen surgir la comunicación informal son: El nerviosismo y la inseguridad, la falta de información, el interés personal, informaciones recientes incompletas y la necesidad de entrar en contacto.

Cuando se percibe inseguridad en la situación prevaleciente, las personas tienden a aumentar su comunicación informal a fin de crear cohesión y protegerse entre sí ante lo desconocido.

Cuando no se tiene información clara sobre una situación en específico, la gente tiende a llenar los vacíos recurriendo a la información que se encuentra en los canales informales.

Cuando los individuos tienen un especial interés en una situación y no se les informa, ellos llenarán las lagunas con sus propias inferencias, salvando los vacíos de información con sus propias percepciones. (Martínez de Velázco, 1988)

Un elemento que muestra que la estructura formal de una organización no pronostica por completo el comportamiento de la comunicación son los flujos de comunicación informal. (En red; disponible en <http://www.mitecnologico.com/Main/ComunicacionFormalEInformal>)

### **1.1.5 FLUJO DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

El flujo de la comunicación tiene que ver con la dirección que sigue el proceso, desde donde nace y hacia donde viaja pasando por los canales que son escogidos para la transmisión del mensaje.

Al interior de una organización, el flujo de mensajes entre las personas de cualquier grupo u organización sigue un camino llamado Red de Comunicaciones.

La dirección de esta red de flujos ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendientes y horizontales, dependiendo de quien inicia el mensaje y quien lo recibe. (en red; disponible en <http://www.mitecnologico.com/Main/ComunicacionFormalEInformal>)

#### **Comunicación descendente, ascendente y horizontal**

La dirección de en el flujo de la información en una red de comunicación ha sido clasificada en comunicación ascendentes, descendiente y horizontal, dependiendo de quien inicia el mensaje y quien lo recibe.

Se considera comunicación vertical, aquella que parte de un miembro del organismo administrativo de un nivel distinto al del destinatario y comunicación horizontal a la que relaciona a dos miembros que tienen un mismo nivel en la organización.

La Comunicación Descendente fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al

subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

*“La comunicación descendente se presenta siempre que los superiores envían mensajes a sus subordinados ... (existen) varios tipos de comunicación descendente” (Adler, 2005:15)*

Ejemplo de comunicación descendente son las órdenes que sirven para mandar a un subalterno lo que debe o no hacer y se basan en la autoridad de quien las da sobre el que las recibe.

Las órdenes pueden darse por cualquier medio, a través de la palabra hablada, escrita o de señales, también en entrevistas o reuniones, por teléfono o por altavoz.

Las instrucciones son otro ejemplo de comunicación descendente, las cuales son preceptos que casi siempre dan información o conocimientos sobre una manera satisfactoria y determinada de efectuar una labor determinada.

Las reglas, que también son ejemplo de comunicación descendente, son guías de acción concretas que han sido formuladas con autoridad y sirven para que los trabajadores se enteren de las condiciones en que deben efectuarse las actividades designadas.

Las instrucciones están normalmente contenidas en los instructivos y en los manuales de operación. Las reglas están contenidas en reglamentos que usualmente establecen acciones disciplinarias para quienes las infringen

La Comunicación Ascendente Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

*“A los mensajes que fluyen de los subordinados a los superiores se le llama comunicación ascendente, casi toda organización asegura contar... (con canales para que)... los mensajes fluyan hacia arriba, pero la realidad es que muchas no están abiertas a las opiniones de los empleados, en algunas organizaciones cuestionar al jefe puede ser una vereda hacia el suicidio profesional”. (Adler, 2005:16)*

Las quejas, las sugerencias y los informes, son ejemplos comunes de comunicación ascendente.

Las quejas son manifestaciones de inconformidad sobre cualquier situación interna, que el trabajador da a conocer a sus superiores.

Las sugerencias son iniciativas del personal para mejorar diversos aspectos de la organización y funcionamiento de las instituciones administrativas.

Los reportes son las comunicaciones que contienen diversos aspectos del trabajo y que están dirigidas de los subordinados a los jefes. A través de ellas, los jefes están en condiciones de conocer sistemáticamente el trabajo de sus subordinados y son excelentes medios de control.

La Comunicación Horizontal es la que fluye entre empleados con funciones o posiciones jerárquicas similares, este tipo de comunicación es necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

La comunicación Diagonal es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Los individuos tienden a comunicarse en forma más abierta y efectiva con sus iguales que con sus superiores. En consecuencia, los flujos de comunicación horizontal son más frecuentes que los flujos verticales.

Cuando existe un contacto entre individuos de distinta condición, la comunicación entre un superior y un subordinado se logra con más facilidad que en dirección inversa, por lo tanto, los flujos de comunicación hacia abajo se presentan con más frecuencia que los flujos hacia arriba.

El contenido del mensaje que se dirige hacia arriba, de los subordinados a los superiores, tiende a ser positivo en vez de realista.

La mayor parte de la responsabilidad para mejorar la comunicación ascendente depende de los administradores. Una serie de medidas facilita los mensajes ascendentes: una política de puertas abiertas, procedimientos para resolver querellas, entrevistas periódicas, juntas de grupo, así como el buzón de sugerencias, solo por mencionar algunas.

Las vías formales, no son las únicas para mejorar este tipo de comunicación, los contactos informales muchas veces resultan mucho más efectivos, algunos especialistas recomiendan las pláticas durante el descanso, en el elevador y en las reuniones sociales.

*“Sin embargo ningún método será eficaz a no ser que el gerente esté verdaderamente interesado en escuchar a los subordinados y a valorar sus ideas. Pero hablar no basta, antes de sincerarse, los empleados tienen que ver una señal de que existe una disposición de que serán escuchados sus mensajes”.* (Adler, 2005:18)

Los administradores deben gestionar la creación de puentes de comunicación estimulando a los empleados, a los mandos medios dejando saber además de lo importante que es la apertura en esta forma de comunicación para la empresa. (Soriano, 1998)

## **Barreras de la comunicación en las organizaciones**

En el proceso de comunicación también pueden existir problemas que traen como consecuencia los malos entendidos o fallas de comunicación.

Las barreras son obstáculos en el proceso, que pueden anular la comunicación, filtrar o excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto, lo cual afecta la nitidez del mensaje. (Saló, 2005)

*“Las barreras de la comunicación son aquellos fenómenos, elementos o situaciones, que interfieren de alguna manera para impedir, limitar o distorsionar un mensaje.”* (En red disponible en <http://www.suite101.net/content/las-barreras-de-la-comunicacion-a23190>)

Es natural que entre los elementos del proceso de comunicación en una institución surjan obstáculos comúnmente conocidos como barreras, que es necesario salvar para que la comunicación sea efectiva. (Mora, 2009)

Existe información indispensable que la empresa quiere que sepan los trabajadores y por otra parte los trabajadores demandan conocer cierto tipo de información. Ambas cosas deben ser comunicadas con oportunidad, Sin embargo es muy difícil poder comunicar a alguien que no quiere abrirse a escuchar.

Las Barreras semánticas se derivan del problema consistente en que los símbolos transmitidos lleven exactamente el significado deseado. (Saló, 2005)

La palabra hablada y escrita, es el símbolo más usado en la comunicación administrativa. El hecho de que cada palabra tenga varias acepciones oficialmente reconocidas y otras de uso común, ya es un obstáculo para lograr una comunicación efectiva. La deformación del contenido puede no deberse al significado en sí, sino a la interpretación que le da el receptor debido a sus características.

Las Barreras Físicas se refieren a las deficiencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje. Estas deficiencias pueden ser

de naturaleza mecánica, eléctrica, electrónica magnética acústica, según sea el medio transmisor y receptor que se use. (Saló, 2005)

Las Barreras Fisiológicas Independientemente de que el mensaje sea transmitido a través de un aparato o directamente, los defectos de pronunciación de quien habla o del oído de quien escucha, de atención visual de quien lee, son frecuentemente motivo de equívocos que deforman la comunicación.

Las Barreras Psicológicas se deben a que todos los hombre son distintos y tienen diferente personalidad. Todos nacen con distintas potencialidades que constituyen su temperamento y en su vida tienen distintas experiencias que conforman su carácter. Esta diferente personalidad da lugar a una manera individual de percibir los fenómenos, llamada marco de referencia que va conformando el contenido de la comunicación en cada una de las etapas del proceso. (Saló, 2005)

Las Barreras Administrativas son provocadas por la dinámica de la misma organización y su funcionamiento.

En la comunicación horizontal se puede dar por la competencia desleal; en la comunicación ascendente se puede dar por el deseo de agradar o el temor al castigo; en la comunicación descendente se puede dar por el secretos del puesto o por que el receptor reste importancia a las órdenes. (Saló, 2005)

#### **1.1.6 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Uno de los propósitos de la estructura en una organización es proporcionar estabilidad, regularidad un panorama pronosticable. (Rebell, 1998)

Además de su estructura formal, toda organización tiene una estructura informal formada por los flujos de comunicación interpersonal que no siguen los canales debidos o formales.

El clima en una organización esta determinado por factores físicos y sociales situados dentro de las fronteras de una organización, los cuales ejercen una fuerte influencia sobre el comportamiento de sus miembros, a través de los procesos de comunicación interpersonal. (Bravo Cuevas, 1996)

El Clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

*“Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima”*

(En red; disponible en [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/climaorganizacional/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/))

El ambiente donde se desempeña el trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa todos estos elementos van conformando lo que se denomina Clima Organizacional. (Rebell, 1998)

En cierta medida se puede decir que es la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. (Mora, 2009)

El clima organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización y de los trabajadores.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. (en red, disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)

### **1.1.7 REPERCUSIONES DE LA COMUNICACIÓN INEFICIENTE EN LA ORGANIZACIÓN.**

De gran importancia a nivel laboral son las repercusiones que provoca en el aspecto psicológico la falta de una comunicación organizacional efectiva ya que afecta tanto en lo operativo como en el estado de ánimo de sus integrantes.

La falta de comunicación, aunada a una excesiva carga de trabajo o de responsabilidades puede influir en que el estrés aparezca en algunos individuos o ser su detonante. (Castillo, 2005)

El nivel de la calidad de la comunicación, que existe en una organización tiene importantes efectos en las relaciones que se establecen entre el empleado y la autoridad, la comunicación puede ayudar a atenuar estas diferencias, pero también si no se trabaja en ello puede motivar un distanciamiento más amplio. (López, 1988)

En grados extremos, las condiciones desfavorables en un ambiente laboral, promueven un desgaste en las relaciones lo que va degenerando en situaciones de tensión sobre todo en la interacción de persona a persona que inclusive pueden llegar a producir experiencias de choque en sus niveles álgidos de fricción.

El sentimiento de orgullo es un grado superior al aprecio por el lugar de trabajo, este incluso se manifiesta fuera del entorno laboral. El orgullo es construido por la imagen que el empleado posee de su institución, por la percepción que la misma produce ante la opinión pública y por la calidad del propio desempeño laboral del empleado. (Castillo, 2005)

Mientras ese estado no se alcance, será muy difícil motivar a los integrantes de cada organización a que brinden lo mejor de si y lo hagan con satisfacción. El hecho de que una persona pueda enorgullecerse de su lugar de trabajo, siempre será un elemento importante de identificación entre la institución y su personal.

En términos generales estos son problemas comunes que se presentan en cualquier organización que cuentan con un gran número de trabajadores, bajo la premisa de que en realidad no existe una organización inmune a esta problemática.

El saldo negativo que generan las deficiencias en los procesos de comunicación en cualquier institución, recaen tanto en las relaciones obrero-patronales, como en la imagen que el empleado guarda de la institución y que a la larga proyecta hacia el exterior. (López, 1988)

## **1.2. EL SISTEMA QUINTANARROENSE DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

### **1.2.1 ANTECEDENTES**

La regionalización de la radio y la televisión pública, cultural y de servicio en México, es un fenómeno del que se habla a partir del inicio de la década de los ochenta, cuando aparecen los primeros sistemas estatales.

En la primera mitad de la década de los ochentas, los centros regionales creados en 8 estados del país y las 89 estaciones transmisoras de Televisión de la República Mexicana TRM, fueron la base que permitieron a algunos gobiernos estatales para integrar las primeras televisoras locales.

Estas inician como centros de producción cuyos programas se transmiten a través de las repetidoras locales de la red de TRM primero, y del Instituto Mexicano de Televisión IMEVISIÓN después, mientras instalan sus propios equipos.

Aprovechando estos espacios, el Gobierno del Estado de Quintana Roo arranca un proyecto de televisión realizando transmisiones a través de la repetidora de TRM en Chetumal y después a través de un canal de cable en la ciudad de Cancún, en el Municipio de Benito Juárez.

El SQCS firma un acuerdo con el Instituto Mexicano de Televisión para utilizar la señal, y en ese espacio transmitir su producción local durante media hora. Más adelante surge la posibilidad de aumentar a 3 medias horas cada semana.

El Poder Ejecutivo del Estado, evidenciando el avance del naciente proyecto de televisión en Quintana Roo, envió una propuesta al Poder Legislativo Estatal, para consolidar la creación de un organismo que cumplieran con las expectativas en materia de comunicación planteadas en el decreto de creación del SQCS.

En el mes de enero de 1985, en Quintana Roo, se emite el decreto por el cual se crea el Sistema Quintanarroense de Comunicación Social como un Organismo Público Descentralizado del Gobierno del Estado, cuyo objetivo principal es el de comunicar a la población de todos los rincones de la geografía estatal.

Desde su creación, el SQCS integra y abarca los principales medios de comunicación entre los que se encuentran el cine, la prensa, la radio y la televisión.

Dentro de los objetivos que persigue este organismo están principalmente los de elaborar, producir y transmitir programas que promuevan el desarrollo del estado, difundir las acciones y obras del gobierno, así como procurar la promoción de las bellezas naturales, atractivos turísticos, manifestaciones artísticas y culturales, además de promover sus raíces históricas fortaleciendo la identidad de los quintanarroenses. (En red, disponible en <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/QUINTANA%20ROO/Decretos/QROODEC06.pdf>)

Cuando se constituye oficialmente el Sistema Quintanarroense de Comunicación Social, inicia sus transmisiones de televisión a través de la frecuencia del Instituto Mexicano de Televisión IMEVISION en Quintana Roo. En ese entonces, la señal solamente cubría cuatro poblaciones del Estado: Chetumal, Cancún, Cozumel y Felipe Carrillo Puerto.

El 25 de julio de 1986 se inauguran oficialmente las instalaciones del SQCS en la capital del estado, en donde se albergan las oficinas del Canal 7 MAS (XHLQR-TV) y las de Radio Chetumal.

El Gobierno de Quintana Roo y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes del Gobierno Federal, promueven la realización de una gran inversión

conjunta para la instalación y operación de estaciones terrenas repetidoras con el objetivo de llevar la señal oficial a todo el estado.

*“Para 1990 El Canal 7+ del SQ RCS trasmite siete horas diarias; produce 30% de su programación semanal y el resto son programas externos, de los cuales la mitad proviene de IME VISION y la otra mitad de varias instituciones y televisoras locales. Recibe también de la Comisión de Radio y Televisión de Tabasco (CORAT) series que a su vez ésta obtuvo de IME VISIÓN.”*

(MARTÍNEZ, en red; disponible en [http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/period/comsoc/pdf/12\\_1991/59-74.pdf](http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/period/comsoc/pdf/12_1991/59-74.pdf))

Actualmente, la señal del SQCS se transmite a través de la frecuencia del canal 7 y además de cubrir completamente el territorio del Estado de Quintana Roo, también cubre Yucatán, Campeche, así como Belice y Guatemala (En red, disponible en [http://www.sqcs.com.mx/coberturas\\_lite.html](http://www.sqcs.com.mx/coberturas_lite.html))

En los Estados Unidos, el “Canal Sur” distribuye la señal de televisión del canal 7 MAS en toda la Unión Americana por medio del sistema de cable a través de sus dos plataformas digitales: Direct TV y Disc Networks.

En el 2010 las señales de televisión llegan por televisión abierta al 90 % de la geografía estatal, al 100 % con los sistemas de cable de las comunidades y más allá de las fronteras por medio de los sistemas de cable de Belice, El Salvador y Estados Unidos.

La señal radiofónica del SQCS cubre todo el estado con repetidoras en Felipe Carrillo Puerto, Solidaridad, Benito Juárez y Othón P. Blanco a través de las estaciones Radio Chan Santa Cruz, Radio Riviera, Caribe 106.7 y Radio Chetumal.

El sistema de radio y televisión público de Quintana Roo, también pertenece a la Red de Radiodifusoras y Televisoras Educativas y Culturales de México A. C. La cual en su conjunto tienen una penetración estimada en más de 25 millones de

televidentes y radioescuchas en 30 entidades federativas, lo que la constituye como la tercera red en radiodifusión en importancia a nivel nacional. (En red, disponible en <http://www.lared.org.mx/conoce-a-la-red.html>)

*“Con la ampliación de su cobertura de transmisión, se ha logrado llegar al 100% de nuestro territorio, presentando en beneficio de la población del Estado de Quintana Roo programación con contenido cultural, social, informativo y educativo”. (En red, disponible en <http://www.sqcs.com.mx>)*

*“El auditorio en potencia del SQCRS fluctúa entre 400,000 Y 450,000 habitantes (un poco más de 80% de la población estatal constituida por 493,605 habitantes). El Canal 7+ se enlaza vía satélite con una red de 17 repetidoras durante las siete horas diarias de transmisiones; es el único caso de uso cotidiano del satélite en la frontera sur. Dicho canal también se escucha en un área colindante con Belice, cuya población recibe activamente la señal.”*

(En red, disponible en [http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/pdf/12\\_1991/59-74.pdf](http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/pdf/12_1991/59-74.pdf))

La ubicación de forma estratégica en Quintana Roo de las estaciones del SQCS, han hecho que prácticamente el total de la geografía estatal se cubra con sus señales llenando las necesidades de comunicación tanto de la zona rural como de la zona urbana, resaltando el orgullo de la cultura maya.

Desde su creación, la misión del SQCS ha sido la de brindar un servicio social a través de la radio y la televisión, en beneficio de la sociedad.

*“La valía de la radio del sistema, se ha demostrado en forma eficaz en situaciones extraordinarias, como es el caso de la presencia de fenómenos meteorológicos, tales como tormentas tropicales y huracanes” (En red, disponible en <http://www.sqcs.com.mx>)*

En cuanto a la estructura interna en la organización del SQCS, desde su creación ha experimentado una serie de cambios en sus procesos operativos y administrativos. Estos cambios han implicado una constante inversión en infraestructura y modernización del equipo para optimizar los recursos técnicos y materiales con la finalidad de obtener mayor eficiencia y calidad en la producción y transmisión de programas radiofónicos y de televisión. (Ver anexos)

### **1.2.2 ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA QUINTANARROENSE DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

La estructura organizacional del SQCS integra a más de 250 trabajadores en diferentes áreas operativas, organizados en 17 direcciones y 34 departamentos.

Desde su creación, quedó establecido que la Dirección General del Sistema Quintanarroense de Comunicación Social estaría encabezada por la Junta Directiva, que es *"la autoridad superior del sistema y se integra por un presidente, un secretario dos vocales, y un comisario"* (Poder Legislativo del Estado de Quintana Roo, en red; disponible en <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/QUINTANA%20ROO/QROODEC06.pdf>)

El cargo de presidente de la Junta Directiva lo ocupa el Gobernador del Estado, El Secretario de la Junta es el Secretario de Gobierno, el Secretario de Finanzas y el Oficial Mayor fungen como Vocales y el Contralor del Gobierno Estatal, ocupa el cargo de Comisario.

Además, existe un consejo consultivo cuya función es la de ser un órgano asesor de la Junta Directiva y del Director General, integrado por el Secretario de Gobierno; el Secretario de Difusión Gubernamental, el Secretario de Desarrollo Económico, el Secretario de Educación y Cultura Popular; el Secretario de Salud y Bienestar Social; un representante de cada uno de los partidos políticos nacionales registrados en la entidad; los siete Presidentes Municipales de los Ayuntamientos del

Estado; dos Representantes del Sector Obrero; dos Representantes del Sector Campesino; dos Representantes del Sector Privado, dos miembros del Sector Popular y los demás miembros que en virtud de su representatividad considere la Junta Directiva. (Poder Legislativo del Estado de Quintana Roo, en red; disponible en <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/QUINTANA%20ROO/Decretos/QROODEC06.pdf>)

En el organigrama del Sistema Quintanarroense de Comunicación Social, tiene una estructura de carácter vertical, que además muestra una representación gráfica de la estructura orgánica y funcional de todas las unidades, departamentos, direcciones que integran la organización. (Ver anexo 1)

En el caso de un organigrama vertical como el del SQCS, se diseñan desde arriba hacia abajo, mostrando la jerarquía de mayor a menor. En cada uno de los rectángulos que lo componen se encierran los nombres de los cargos los cuales están unidos por medio de líneas, que representan los canales de dependencia y responsabilidades de la institución.

Uno de los aspectos más importantes de la representación gráfica de un organigrama, es que en él se pueden distinguir las relaciones jerárquicas de coordinación, pero sobre todo, las relaciones de comunicación que existen entre los diferentes puestos, del mayor al menor.

Es importante destacar que en un organigrama solamente se pueden apreciar las relaciones laborales formales, es decir, indica las relaciones que existen pero no necesariamente las relaciones reales.

Para poder entender las actividades primordiales que realizan los distintos departamentos, se puede decir que de una u otra forma su actividad preponderante pertenece a alguna de las siguientes actividades.

Administración y Finanzas: es la encargada de administrar los bienes y recursos que posee el canal así como de definir las políticas financieras necesarias para su funcionamiento.

Producción: es la encargada de la creación, realización y producción de programas de consumo estatal, tanto programas informativos, como documentales, deportivos, así como también de los aspectos técnicos de la producción como el equipo, la iluminación, cámaras, estudio etc.

Técnica: es la que se encarga de la transmisión de la señal de televisión, ya sea en vivo o diferida.

Programación y contenidos es aquella encargada de diseñar la pauta de continuidad, así como de supervisar lo que debe ser publicado y el enfoque se debe dar a los contenidos.

### **1.2.3 CANAL DE TELEVISIÓN 7 MÁS**

El canal de televisión 7 MAS tiene una orientación eminentemente popular que responde a las características del Estado y forma parte de las actividades de la comunidad.

Sus principios básicos son el apoyo a la democracia, la consolidación de la soberanía, el respaldo a la integración nacional, regional y estatal, y la promoción del desarrollo social.

Entre las actividades relevantes de la televisora está la promoción y divulgación de las manifestaciones de la cultura mexicana, preferentemente la cultura maya, fomentar las relaciones comerciales del país y del estado, intensificar la propaganda turística y transmitir información sobre acontecimientos de la vida estatal, nacional e internacional. (Poder Legislativo del Estado de Quintana Roo, en red; disponible en [http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/QUINTANA%20ROO/](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/QUINTANA%20ROO/Decretos/QROODEC06.pdf)

[Decretos/QROODEC06.pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/QUINTANA%20ROO/Decretos/QROODEC06.pdf))

En el 2010 las señales de televisión del canal 7 MAS llegan al 90 % de la geografía estatal por televisión abierta, al 100 % con los sistemas de cable de las comunidades y más allá de las fronteras por medio de los sistemas de cable de Belice, El Salvador y Estados Unidos.

### **Estructura organizacional del canal 7 MÁS**

Como estructura organizacional se puede entender a la división y organización de las funciones y actividades de una agrupación, ordenada de forma jerárquica de acuerdo a las responsabilidades y niveles de autoridad.

*“La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados”* (en red, disponible en [http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad\\_4/44.htm](http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_4/44.htm))

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación. (Ver anexo 2)

El motivo por el cual se presenta el organigrama de la televisora 7MAS, es porque a través de éste, se puede tener una visión clara de los cauces formales de comunicación que se analizarán más adelante en este trabajo.

En el organigrama que se presenta en anexos, también se pueden consultar cuáles son los niveles jerárquicos y su posición respecto a los demás departamentos, en éste también se puede revisar con detalle en dónde recaen las mayores responsabilidades y cuáles son los puestos operativos.

Para entender como funcional la estructura organizacional del canal de televisión 7 MAS, a continuación se hace un desglose de las principales funciones que se realizan en cada una de las áreas de esta institución.

### **Coordinación de Televisión Canal 7 MAS**

Su objetivo principal es el de dirigir todas las acciones relativas a las operaciones de preproducción, producción y postproducción del canal de televisión del SQCS, a fin de realizar transmisiones que cumplan con los estándares de calidad establecidos, además de vincular, monitorear y organizar todas las demás área tanto de televisión, producción y operación, para trabajar en conjunto y generar mejores resultados.

### **Dirección de Producción**

Su objetivo principal es el de coordinar y supervisar la calidad de las producciones, que cumplan con los estándares de calidad establecidos, así como procurar el suministro de todos los elementos necesarios para llevar a cabo los servicios de producción.

### **Dirección de Operaciones**

Su objetivo principal es el de proveer eficientemente de todos los servicios de postproducción a los realizadores del canal del SQCS, así como coordinar las operaciones de las distintas transmisiones televisivas, además de agrupar todos los elementos de una producción o programa de televisión para así generar una mejor imagen a través de la edición no lineal, asimismo dentro de sus actividades se encuentra el área de postproducción encargada de ilustrar todas las trasmisiones de televisión.

## **Dirección de Televisión**

Su objetivo principal es el de planear, dirigir y controlar los contenidos de las producciones y las características de la programación de la televisión del SQCS de acuerdo a los estándares de calidad establecidos. así mismo es la encargada de organizar todo lo relacionado con las producciones de los diversos programas que tiene el SQCS, desde los camarógrafos, asistente de producción, productores hasta los conductores de los programas, con ello se mantiene un orden en las disposiciones que se generen desde dicha área.

Además de lograr un vínculo con las diversas área del SQCS, así como con las instituciones de los 3 órdenes de gobierno, al momento de solicitar apoyos en materia de medios de comunicación.

## **Dirección Técnica**

Su objetivo principal es el de proveer a la Dirección de Producción y de Operaciones las herramientas y recursos necesarios para la transmisión satelital o de microondas para las producciones de la televisión del SQCS, así como las de iluminación y grabación, garantizando el buen funcionamiento del equipo.

También es de su competencia desarrollar la planeación del soporte técnico de todas las áreas involucradas con el equipo.

## **Departamento de Producción de Televisión**

Su función principal consiste en la planeación, coordinación y realización de los diversos contenidos del canal de televisión del SQCS, entre los que se encuentran programas informativos, culturales, deportivos y educativos.

Para cumplir con sus objetivos, el Departamento de Producción de Televisión debe coordinar las actividades y cargas de trabajo de camarógrafos, editores, asistentes de producción, guionistas y talentos.

**Departamento de Repetidora de televisión canal 7 MAS** en Felipe Carrillo Puerto.

Su función principal es la coordinación de los enlaces, control de calidad y distribución de la señal de televisión que se genera en el SQCS.

**Departamento de Repetidora de Televisión canal 5 Cancún**

Su función principal es la coordinación de los enlaces, control de calidad y distribución de la señal de televisión que se genera en el SQCS.

**Departamento de Postproducción y Creatividad Digital**

Su objetivo principal es el de digitalizar, diseñar, animar y modelar los recursos gráficos que requieran las producciones televisivas del SQCS.

**Departamento de Escenografía**

Su objetivo principal es el de diseñar y elaborar las escenografías, así como dar mantenimiento a las mismas para su utilización en las producciones del SQCS.

**Departamento de Programación y Continuidad de Televisión**

Su objetivo principal es el de ejecutar todas las acciones referentes a las programación de los contenidos de la señal televisiva del SQCS.

### **Departamento de Área Técnica**

Su función principal es la de brindar el soporte técnico indispensable para la producción, transmisión y realización de la programación televisiva del SQCS

### **Departamento de Enlaces de Televisión**

Su función principal es la de coordinar todos los elementos técnicos y logísticos necesarios para realizar enlaces que permitan la transmisión de señales de televisión desde locaciones urbanas y rurales para la difusión de programas y contenidos del SQCS.

### **Departamento de Sistemas de Televisión**

Su función principal es la de coordinar los recursos técnicos necesarios para que la producción y la difusión de televisión puedan realizarse.

Conocer la estructura organizacional del canal 7 MAS, permitirá realizar un análisis más detallado y mostrará la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento de cada departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa.

Con base en la estructura organizacional, se podrán esclarecer los flujos de comunicación formal que se llevan a efecto dentro de la empresa.

## **CAPÍTULO 2 : EXPERIENCIA LABORAL**

### **2.1 LOS FLUJOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CANAL**

#### **7 MAS.**

Al inicio de esta investigación, se han identificado las distintas áreas que constituyen el canal 7 MAS del Sistema Quintanarroense de Comunicación Social, en adelante se hará un descripción derivada de la experiencia profesional y de la observación directa, de los procesos de información y comunicación interna que se utilizan en esta institución.

Por lo general, cada área se comunica con su personal a través de memorandos y oficios, en un carácter de comunicación formal institucional; este mismo medio, dirigido a todo el personal es el que utiliza la Dirección General para comunicarse con todos los empleados de la Institución. (Ver anexo 3)

A través de los comunicados de esta oficina se escucha la voz del titular de la institución, quien se dirige al personal para hacer comunicados que tienen que ver con el organismo y su tarea fundamental de producción de contenidos para televisión.

Esta es la dirección que más establece comunicación con los empleados, además que de ella dependen básicamente los medios de comunicación interna del canal 7 MAS. De sus direcciones de área de Producción, de Televisión, de Operaciones y Jurídica, en donde básicamente se genera toda la información que se comunica al sistema de televisión.

En casos muy esporádicos, esta oficina emite comunicados a los funcionarios de mandos medios y superiores, que por reglamentación están obligados a rendir anualmente su declaración de situación patrimonial y quienes tienen que acatarse a períodos y formatos muy específicos para cumplir con dicha normatividad como funcionarios públicos.

La mayoría de la información que se genera en el Sistema Quintanarroense de Comunicación Social, y que es del interés del personal del canal 7 MAS, se da a conocer a través de la Coordinación de Televisión, es en este entorno donde la comunicación interna tiene su aspecto medular, tanto por el contenido de los mensajes emitidos como por la cantidad de información que se envía. (Ver anexo 4)

De tal forma que la información pertinente para los empleados del canal de televisión, sea o no generada en esta coordinación se centraliza aquí para después hacerla llegar al empleado que va dirigida, ello es debido a que esta coordinación es la que administra los medios e instancias de comunicación interna.

Es por así decirlo la intermediaria entre las autoridades del Sistema Quintanarroense de Comunicación Social y los empleados del canal 7MAS.

La Coordinación de Televisión del canal 7 MAS es la que más genera información de interés para su personal, naturalmente porque es la oficina que atiende a los hombres y mujeres de esta área de la institución en su dimensión fundamental dentro de la organización del trabajo.

Esta oficina difunde comunicados referentes a la capacitación, inducción, prestaciones sociales de seguridad médica, económicas y evaluaciones, control de personal, además de los temas de promoción y desarrollo entre otros asuntos que le competen al empleado como integrante de la institución.

Esta coordinación también comunica todo lo relacionado a las prestaciones sociales, actividades culturales, deportivas y de esparcimiento, pero además es la que administra los medios de comunicación internos o sea que es la instancia más

próxima al personal del canal de televisión 7 MAS en materia de comunicación interna.

La Coordinación de Televisión ha dispuesto de un corcho-pizarrón, en el que coloca diferentes comunicados dirigidos al personal en general, este medio de comunicación ha sido también utilizado como un canal de comunicación multi-direccional, el cual es utilizado por los empleados de diferentes estratos jerárquicos para difundir mensajes.

La Dirección de Producción difunde comunicados que tienen que ver con información para la coordinación de señales con las repetidoras e información de las pautas de continuidad. (Ver anexo 5)

Esta dirección también genera reportes de flujo horizontal de la carga de trabajo, estado y condiciones del equipo técnico, la cual envía a la Dirección Técnica.

Así mismo envía oficios de petición de servicios de producción a la dirección de Operadores y a la Dirección de televisión.

Envía comunicados a los departamentos de las repetidoras de Felipe Carrillo Puerto y de Cancún con la pauta de continuidad y los lineamientos para la retransmisión de la programación.

Esta Dirección recibe en comunicación vertical ascendente, un informe de las actividades del Departamento de Producción de Televisión y de los detalles de los productos realizados, para spotéo o programación. (Ver anexos 5 y 6)

Recibe del Departamento de Producción de Televisión los presupuestos de producción de cada programa, así como de las listas del personal de producción, y de los pormenores en el status de cada producción.

También recibe las solicitudes de las necesidades para la producción de contenidos que a su vez canalizará a las diferentes direcciones.

Los Departamentos de Repetición de Señal envían informes en comunicación vertical ascendente en los que se especifican los pormenores de la calidad de la señal, las novedades en las condiciones del equipo, de los roles del personal. (Ver anexos 5 y 6)

La Dirección de Producción también recibe de la Dirección Técnica los manuales e instructivos para el manejo correcto del equipo, así como los cronogramas para el mantenimiento preventivo. (Ver anexo 6)

La Dirección de Operaciones envía al Departamento de Postproducción y creatividad Digital, las solicitudes las necesidades de diseño digital y desarrollo de contenidos que otras direcciones solicitan. (Ver anexo 7)

El Departamento de Postproducción y Creatividad Digital se reúne con personal del Departamento de Producción de Televisión y con el Departamento del Área Técnica en un diálogo de comunicación horizontal, para acordar los detalles en las necesidades de producción y desarrollo de diseño de contenidos, así como de los elementos técnicos que se añadirán a los diseños escenográficos. (Ver anexo 8)

La Dirección de Televisión envía al Departamento de Escenografía en comunicación diagonal las solicitudes del departamento de producción de televisión para el diseño y presupuesto de las necesidades escenográficas.

Esta Dirección recibe del Departamento de Escenografía el presupuesto estimado para la construcción de los diseños escenográficos así como un informe de los tiempos estimados de desarrollo.

La Dirección de Televisión recibe un informe del Departamento de Programación y Continuidad sobre todos los pormenores sucedidos durante la transmisión, en función de las pautas de continuidad; además envía una cinta testigo de los spots transmitidos durante la programación habitual.

La Dirección de Televisión emite oficios al Departamento de Programación y continuidad sobre los contenidos y transmisiones especiales, así como los lineamientos para su transmisión.

La Dirección Técnica por lo general envía la información sobre los servicios generales de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo, abastecimiento de refacciones, inventario del equipo y materiales, almacenamiento y da a conocer los calendarios de servicios y los instructivos de procedimientos. (Ver anexo 9)

Esta Dirección también emite oficios para la coordinación de enlaces de televisión, Área técnica y sistemas de televisión, para atender las necesidades técnicas de producción con equipo y con las unidades móviles en caso de transmisión desde locación.

El Departamento de Sistemas de Televisión informa a los empleados sobre la distribución periódica de sus cargas de trabajo. (Ver anexo 10)

El Departamento de Sistemas de Televisión recibe del Departamento de Producción de Televisión en una comunicación horizontal, las necesidades de equipo y personal, así mismo, el primero emite un comunicado en sentido inverso, donde informa sobre la asignación del responsable de cubrir esas necesidades de producción.

Como se puede apreciar, existe una intensa comunicación Formal Interna, en su mayoría en un flujo vertical descendente, sin embargo, también existe un considerable flujo de comunicación horizontal sobre todo para llegar a acuerdos.

Sin embargo se puede detectar que existen algunos problemas de comunicación, falta de motivación y baja productividad que se manifiestan en ciertas conductas negativas concretas, sobre todo en el grupo de trabajadores sindicalizados de las áreas técnicas y de producción.

## **2.2 PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CANAL 7 MAS**

Así como una buena comunicación genera aspectos positivos que benefician a la organización y al personal que la integra, el hecho de que la comunicación interna no se desarrolle en la forma adecuada tiene repercusiones negativas que se manifiestan en diferentes niveles.

En el Sistema Quintanarroense de Comunicación Social se detectan algunas deficiencias que repercuten en su óptimo desarrollo, este problema incide directamente en las tareas que desempeñan empleados y funcionarios.

7 MAS Televisión también ha sentado las bases para una comunicación interna efectiva, cuenta con un departamento de control y evaluación interna, así como el Departamento de Recursos Humanos, sin embargo estos departamentos no sólo se encargan de la televisora, sino de todo el organismo (SQCS).

Son muchas las empresas y áreas que estos departamentos deben supervisar, por lo que la información no llega verazmente, se tergiversa y no existe una buena retroalimentación y seguimiento de las cosas.

Lo mismo sucede con la filosofía de la empresa, existen los cimientos y la creencia de la importancia de la comunicación. Se cuenta con un manual de identidad, y una serie de valores y políticas del SQCS, pero no hay uno específico para el canal de televisión 7 MAS, ni se llevan a cabo actividades de integración que refuercen la ideología de la televisora.

El que no existan suficientes canales de comunicación para que la información pueda ser difundida al personal de una forma más ágil, provoca que la institución no se desempeñe con los niveles adecuados de efectividad.

La falta de una comunicación organizacional efectiva afecta tanto en lo operativo de la institución como en el estado de ánimo de sus integrantes.

Una de las primeras manifestaciones de un deterioro en lo psicológico que se ha puesto de manifiesto en el canal de televisión 7 MAS, se ve reflejado en un incipiente grado de desaliento en algunos de los trabajadores.

Es notorio que existe un distanciamiento entre ellos y las autoridades por una falta de comunicación lo cual provoca una desmotivación en el personal y la pérdida de gusto por estar en el organismo.

Derivado de este problema, existe inconformidad por parte de los trabajadores hacia las autoridades y la institución, de tal suerte que el trabajador percibe un clima hostil que no le permite desarrollarse plenamente en sus actividades puesto que siente que su entorno le produce más obstáculos que oportunidades, derivado de una falta de comunicación nuevamente.

Ante la carencia de un nivel óptimo de comunicación en el canal de televisión 7 MAS, sumado a una serie de factores que expresan una falta de tacto en las relaciones de autoridad con el personal, no existe la calidad de cordialidad deseable en la institución; definitivamente prevalece un tono de formalidad y buenas maneras, pero no ese valor de pertenencia y amor a la camiseta que generalmente se obtiene con una actitud cordial expresada en la comunicación organizacional.

En algunos empleados del canal de televisión 7 MAS, prevalece una falta de aprecio a la institución, resultado del desencanto producido a través del tiempo de lo que se espera recibir de parte de la empresa. No se trata de una retribución precisamente económica, sino al ambiente positivo que cualquier trabajador espera de su ámbito laboral.

Sin embargo, para la mayoría de los trabajadores del canal 7 MAS sí existe un sentimiento de orgullo, aunque en algunos, los menos, no comparten este valor, La falta de comunicación ha tenido su contribución para que ello suceda, o su influencia para que ello no mejore.

Es importante destacar que la mayoría de los teóricos afirman que de mejorar los procesos de comunicación, abriendo los canales necesarios y desarrollando

estrategias para ello, una sana Comunicación Organizacional puede ejercer una importante influencia que puede revertir la tendencia negativa.

### **2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CANAL 7 MAS.**

Una vez definidos los flujos de comunicación interna se fueron recogiendo del personal de diversas áreas, opiniones y comentarios con la intención de tener un panorama del clima organizacional y de la comunicación e imagen internas.

Las opiniones vertidas en esta investigación muestran la enorme necesidad de profundizar en la información, con el objetivo de identificar las necesidades prioritarias de la empresa en materia de comunicación interna y que a la larga se pueda hacer de esa comunicación interna un recurso estratégico que aporte un valor agregado a la institución.

Es importante aclarar que no es objetivo de esta tesina desarrollar una metodología para el diagnóstico de las comunicaciones internas del canal 7 MAS del SQCS, sino únicamente documentar la experiencia profesional de un egresado en comunicación, en cuanto a la aplicación de la comunicación organizacional.

Sin embargo, lo detectado en este trabajo sí plantea la necesidad de realizar una investigación más profunda para el desarrollo de estrategias de comunicación interna en esta institución.

En entrevistas informales, realizadas más como una charla en los pasillos de la empresa, los trabajadores de diversas áreas se explayaban en platicar con confianza y espontáneamente, (Ver anexo11) abrigados por el anonimato de sus respuestas para este estudio; es importante también aclarar que todos los entrevistados se mostraron muy dispuestos a colaborar con su opinión y comentarios.

Durante las entrevistas informales, se fue haciendo un registro de las respuestas del interlocutor en el orden de la guía de las preguntas, sin embargo,

algunas de las entrevistas tuvieron que dirigirse con una estructura diferente debido a las características de la interacción con el trabajador.

Una vez realizadas las entrevistas informales, se procedió a hacer un análisis de las respuestas para buscar cierto consenso en algunos de los puntos que pudieran orientar hacia las tendencias más marcadas o en las opiniones comunes con el fin de obtener la opinión generalizada.

Los participantes de las entrevistas informales, coincidieron en su mayoría en comentar que para estar contentos en un trabajo, son muy importantes el trato de los jefes, el compañerismo y el ambiente en general.

Al sacar a colación el factor del jefe superior, la mayoría opinó que un buen jefe debe tener una buena comunicación, no debe ser gritón, que pida las cosas por favor y que también sepa escuchar.

Aun cuando casi todos manifestaron que se respira un excelente ambiente de trabajo, se pudo detectar una enorme animadversión hacia los compañeros flojos, que no se entregan a su labor y que no muestran compañerismo.

En general, la mayoría de los trabajadores manifestaron la necesidad de una mejor comunicación por parte de los jefes, una mayor motivación, un mejor trato, que se valore su trabajo.

También manifestaron que por parte de la empresa es necesario que haya más capacitación y mayores oportunidades de ascender.

Se detectó también que la mayoría tiene una mala imagen del sindicato y considera a los delegados como un obstáculo en las relaciones laborales.

La mayoría de los mandos medios entrevistados manifestaron que su concepto de un buen jefe es que sepa comunicarse, que este bien informado y que tenga buen trato, sin embargo, la mayoría de estos mandos medios consideran que les hace falta un acercamiento más estrecho con el personal bajo su cargo.

Algunas de las respuestas que más llaman la atención es que a cualquier nivel se detectó que todos desearían tener un mayor conocimiento de la empresa.

Dentro de los factores que muestran que existe descontento entre el personal, es porque no se sienten tomados en cuenta, no reciben suficiente información o la reciben a destiempo, sienten demasiada presión en su trabajo, se hacen mas evidentes los errores que los aciertos y sobre todo que no se respeta su tiempo libre.

Fue evidente también que la presión y el exceso de trabajo están jugando un papel muy importante en la falta de comunicación y en el trato hacia la gente. Se reconoce que no existe tiempo suficiente para hablar con la gente.

Además muchos afirmaron no tener comunicación más estrecha por temor al sindicato y por las malas interpretaciones y los chismes.

Es importante destacar que la relación entre los mandos medios es en lo general buena, basada en el respeto.

Llama la atención que todos tienen claro que lo que hace falta para mejorar el ambiente laboral sólo se puede lograr a través de comunicación, motivación y buen trato

Como fue mencionado anteriormente se detecta la enorme necesidad de realizar una profunda investigación de tipo cualitativo que pueda permitir un diagnóstico y el desarrollo de un programa de comunicación organizacional para el canal 7 MAS del Sistema Quintanarroense de Comunicación Social.

Con el objetivo de crear y mantener canales permanentes de comunicación que permitan la difusión de comunicación oportuna y que lleve al mejor desempeño de las labores, así como el fomentar el apego a la identidad e integración de los empleados a la institución a través del pleno conocimiento de su lugar de trabajo.

### **CAPÍTULO 3: CONCLUSIONES.**

La idea de que la comunicación es un proceso inherente en el desarrollo del hombre, es un concepto claro, sin embargo, la presencia de ésta en las organizaciones es un aspecto que todavía no se aprecia cabalmente en su total dimensión.

La naturalidad del proceso comunicativo hace parecer que su instrumentación de manera formal no requiere ni la atención ni el profesionalismo y rigor de las disciplinas sociales.

En este trabajo se ha expuesto la situación que guarda la comunicación organizacional en el canal de televisión del Sistema Quintanarroense de Comunicación Social cuya problemática aunque suene irónico radica en el hecho de contar con una muy pobre cultura de la comunicación organizacional hacia el interior de la dependencia.

El hecho de que en general los directivos no reconozcan un alto valor a la comunicación, se reconoce en una muy pobre voluntad de comunicar y establecer vínculos entre las autoridades y el personal.

Sin embargo, el menosprecio que se tiene de la comunicación organizacional en México, refleja los síntomas que se perciben en el canal 7 MAS, ya que se presenta como un fenómeno que habita tanto en las autoridades administrativas de la institución como en los empleados, lo que ha motivado que a la vista no se le

reconozca como un elemento fundamental para la obtención de los objetivos organizacionales.

En algunos casos son evidentes los perjuicios de un desempeño ineficiente de la comunicación al interior de la organización en el aspecto laboral y productivo, en el aspecto psicológico, así como en la imagen de las autoridades y de la misma organización ante su personal y en el proceso mismo de comunicación, es decir, en el completo entendimiento de los mensajes.

En cambio, la comunicación interna bien estructurada puede colaborar en forma significativa en la difusión de los valores de la organización, promover la integración del trabajador en la comunidad laboral y a su institución contribuir en el incremento de la productividad, así como mejorar el clima organizacional y fomentar la participación del personal en las actividades extralaborales.

Además la comunicación en la organización, administrada básicamente por las autoridades, puede trabajar en su favor para construir y moldear su imagen ante el personal.

Como se pudo observar en el capítulo anterior, el clima que se respira hacia el interior del canal 7 MAS, aunque no lo pretendan, habla de su postura y de su relación hacia los empleados, por lo que es vital que la parte directiva de una organización asuma de manera seria el control de la comunicación interna.

Este es un punto que muy pocos directivos han sabido apreciar envueltos en la atención predominantemente en la atención de los controles administrativos y de gestión que requiere una empresa o institución.

Resulta sorprendente que muchos administradores no reconozcan en la comunicación la injerencia que posee sobre la organización, en el canal de televisión 7 MAS, como en muchas empresas no existe una estrategia de comunicación propiamente dicha, pues históricamente se ha desarrollado en base a la improvisación, cuando esta actividad requiere una aplicación con rigor metodológico de planeación.

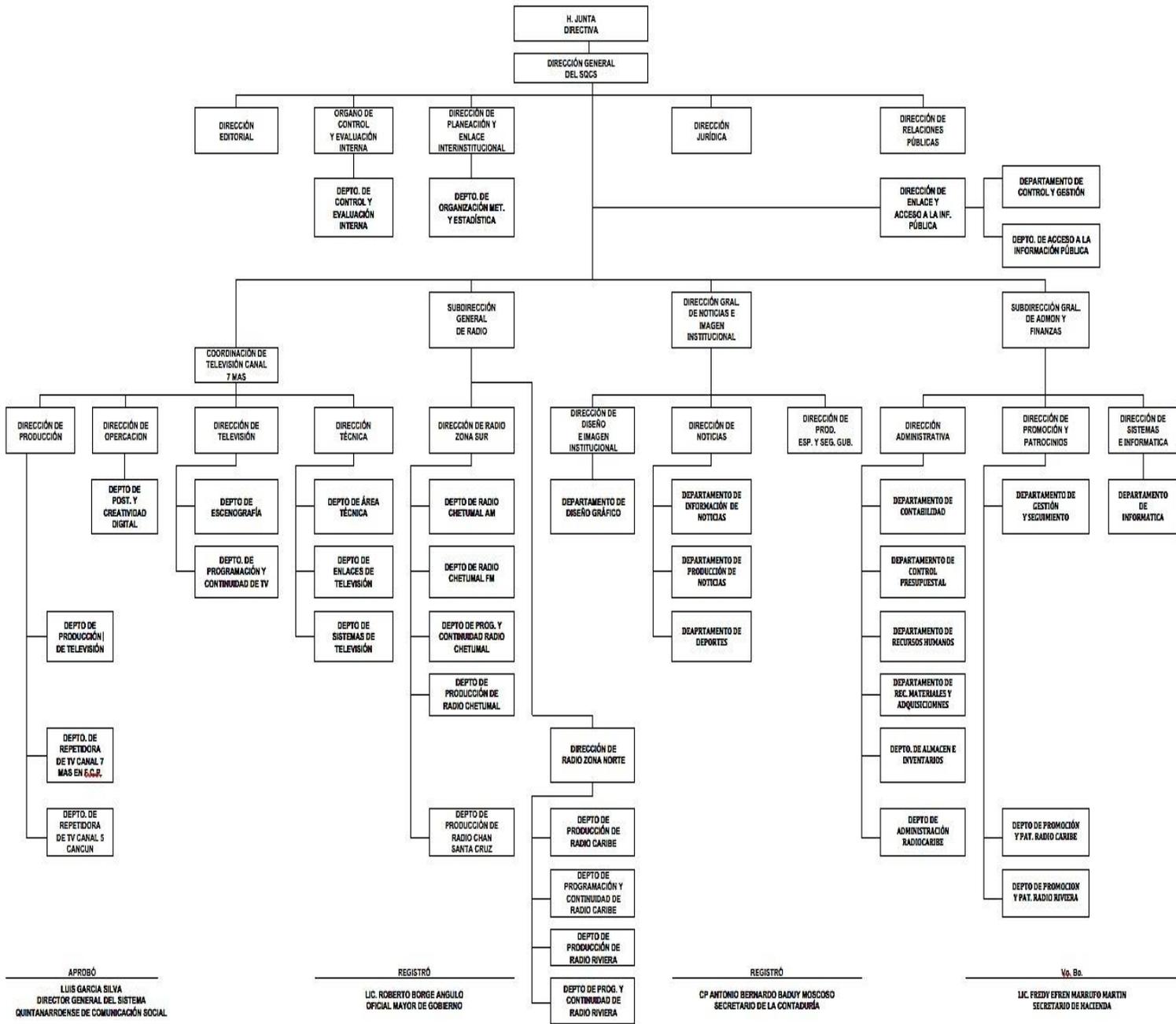
Cuando no se le toma con seriedad a la comunicación organizacional, el diseño de una estrategia pasa desapercibido. Este tipo de comunicación tiene que responder a ciertos objetivos previamente definidos.

La comunicación no es una meta, es más bien el camino lo que hace obligatorio destacar que cuando en la organización se aprecia a la comunicación por sí misma, se puede caer en el error de privilegiar los medios internos y reducir al proceso de la comunicación a un uso desarticulado y en función de nada.

Por ello es importante establecer primero con base en un diagnóstico que evalúe la situación del caso, los objetivos de la estrategia comunicacional y posteriormente orientar el uso de los medios hacia esos fines.

No se debe perder de vista que los medios de comunicación implementados en ésta, como en cualquier otra institución, deben ser instrumentos supeditados a llevar mensajes que se inscriban en los objetivos organizacionales.

La comunicación interna en las organizaciones se desarrolla en un conjunto de procesos más o menos estructurados como una herramienta y un recurso fundamental para el organismo; que a su vez puede ser un medio estratégico de motivación



APROBÓ

LUIS GARCÍA SILVA  
DIRECTOR GENERAL DEL SISTEMA  
QUINTANARRENSE DE COMUNICACIÓN SOCIAL

REGISTRÓ

LIC. ROBERTO BORGE ANGULO  
OFICIAL MAYOR DE GOBIERNO

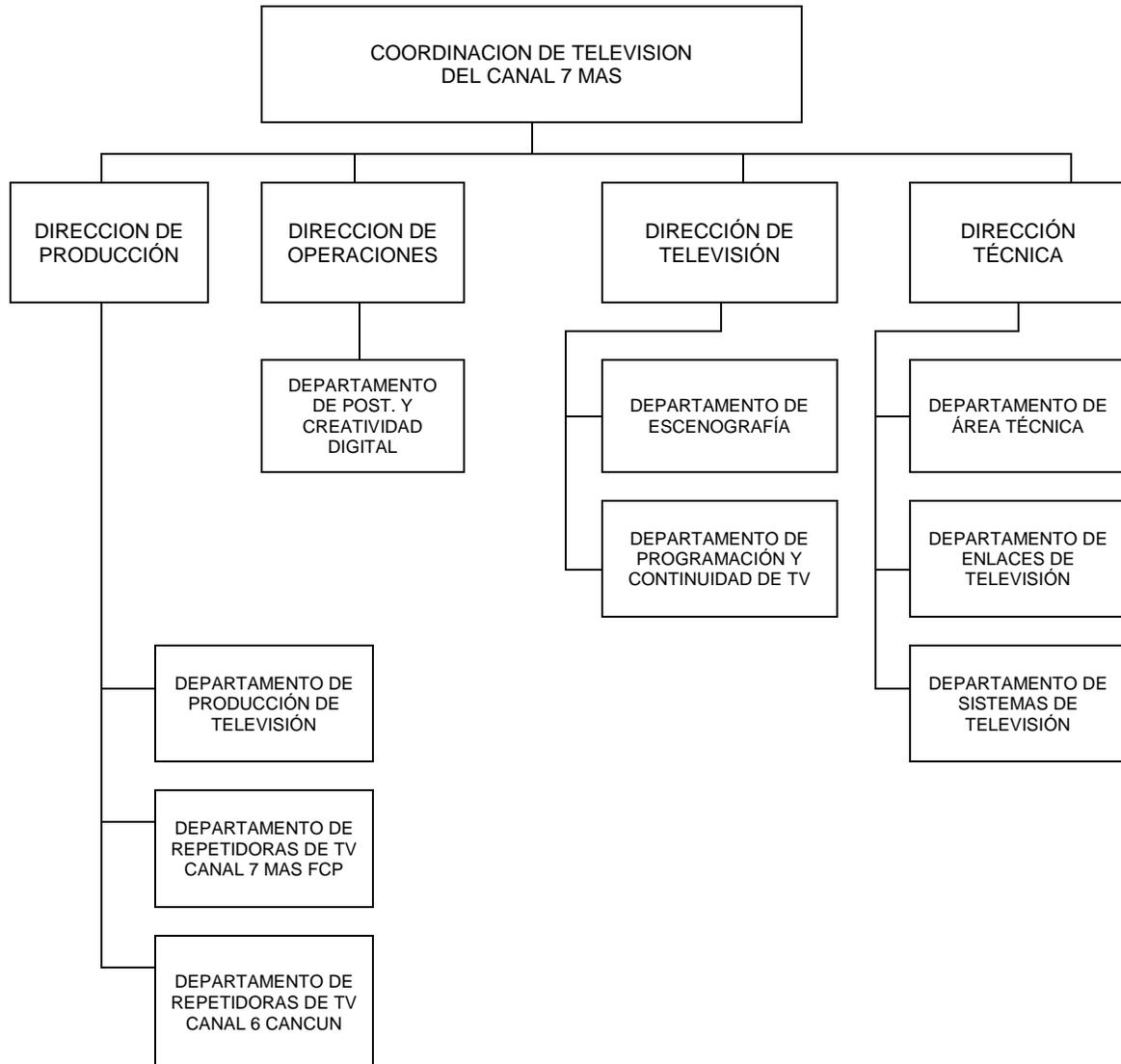
REGISTRÓ

CP ANTONIO BERNARDO BADUY MOSCOSO  
SECRETARIO DE LA CONTADURÍA

Ve. Bn.

LIC. FREDY EFREN MARRUFO MARTIN  
SECRETARIO DE HACIENDA

## ANEXO 2 ORGANIGRAMA CANAL 7 MAS



ANEXO 3

FLUJO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CANAL 7 MAS				TABLA 1
AREA	INTERACTUA CON	FLUJO DE COMUNICACIÓN	MENSAJES	OBSERVACIONES
DIRECCION GENERAL	DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN	Descendente	Memorandos Oficios Comunicados	Tareas específicas Proyectos especiales Políticas Información Laboral Información oficial
	EMPLEADOS	Descendente	Comunicados Oficios	Información Laboral
	DIRECCIÓN DE TELEVISIÓN	Descendente	Memorandos Oficios Comunicados	Proyectos especiales Políticas Información Laboral Información oficial
	DIRECCIÓN TÉCNICA	Descendente	Memorandos Oficios Comunicados	Proyectos especiales Políticas Información Laboral Información oficial
	EMPLEADOS	Descendente	Comunicados Oficios	Información Laboral

ANEXO 4

FLUJO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CANAL 7 MAS				TABLA 2
AREA	INTERACTUA CON	FLUJO DE COMUNICACIÓN	MENSAJES	OBSERVACIONES
COORDINACION DE TELEVISIÓN DEL CANAL 7 MAS	DIRECCIÓN GENERAL	Ascendente	Oficios	Informes
	DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN	Descendente	Memorandos Oficios Comunicados	Proyectos especiales Políticas Información Laboral Información oficial
	DIRECCIÓN DE OPERACIÓN	Descendente	Memorandos Oficios Comunicados	Proyectos especiales Políticas Información Laboral Información oficial
	DIRECCIÓN DE TELEVISIÓN	Descendente	Memorandos Oficios Comunicados	Proyectos especiales Políticas Información Laboral Información oficial
	DIRECCIÓN TÉCNICA	Descendente	Memorandos Oficios Comunicados	Proyectos especiales Políticas Información Laboral Información oficial
	EMPLEADOS	Descendente	Comunicados Oficios	Información Laboral

ANEXO 5

FLUJO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CANAL 7 MAS				TABLA 3
AREA	INTERACTUA CON	FLUJO DE COMUNICACIÓN	MENSAJES	OBSERVACIONES
DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN	COORDINACIÓN DE TELEVISIÓN CANAL 7 MAS	Ascendente	Oficios	Informes
	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE TELEVISIÓN	Descendente	Oficios	Proyectos especiales Servicios de producción Lineamientos
	DEPTO. DE REPETIDORA DE TV CANAL 7MAS F. CARRILLO P.	Descendente	Comunicados Oficios Memorandos	Pauta de continuidad Lineamientos Proyectos especiales
	DEPTO. DE REPETIDORA DE TV CANAL 5 CANCUN	Descendente	Comunicados Oficios Memorandos	Pauta de continuidad Lineamientos Proyectos especiales
	DIRECCIÓN TÉCNICA	Horizontal	Oficios Formatos	Informes Solicitudes
	DIRECCIÓN DE TELEVISIÓN	Horizontal	Oficios Formatos	Informes Solicitudes

ANEXO 6

FLUJO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CANAL 7 MAS				TABLA 4
AREA	INTERACTUA CON	FLUJO DE COMUNICACIÓN	MENSAJES	OBSERVACIONES
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE TELEVISIÓN	DIRECCION DE PRODUCCIÓN	Ascendente	Oficios	Informes Presupuestos Solicitudes
DEPTO. DE REPETIDORA DE TV CANAL 7MAS F. CARRILLO P.		Ascendente	Oficios	Informes Solicitudes
DEPTO. DE REPETIDORA DE TV CANAL 5 CANCUN		Ascendente	Oficios	Informes Solicitudes
DIRECCIÓN TÉCNICA		Horizontal	Comunicados Oficios	Instructivos Manuales

ANEXO 7

FLUJO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CANAL 7 MAS				TABLA 5
AREA	INTERACTUA CON	FLUJO DE COMUNICACIÓN	MENSAJES	OBSERVACIONES
DIRECCIÓN DE OPERACIONES	COORDINACIÓN DE TELEVISIÓN CANAL 7 MAS	Ascendente	Oficios	Informes
	DEPARTAMENTO DE POSTPRODUCCIÓN Y CREATIVIDAD DIGITAL	Descendente	Oficios	Proyectos especiales Servicios de producción Lineamientos

ANEXO 8

FLUJO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CANAL 7 MAS				TABLA 6
AREA	INTERACTUA CON	FLUJO DE COMUNICACIÓN	MENSAJES	OBSERVACIONES
DEPARTAMENTO DE POST- PRODUCCIÓN Y CREATIVIDAD DIGITAL	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	Ascendente	Oficios	Informes
	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE TELEVISIÓN	Horizontal	Oficios Formatos	Solicitudes Desarrollos Proyectos especiales
	DEPARTAMENTO DEL ÁREA TÉCNICA	Horizontal	Oficios Formatos	Solicitudes Desarrollos Proyectos especiales
DIRECCIÓN DE TELEVISIÓN	COORDINACIÓN DE TELEVISIÓN CANAL 7 MAS	Ascendente	Oficios	Informes
	DEPARTAMENTO DE ESCENOGRAFÍA	Descendente	Oficios	Solicitudes Lineamientos
	DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN Y CONTINUIDAD DE TELEVISIÓN	Descendente	Oficios	Transmisiones especiales Lineamientos

ANEXO 9

FLUJO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CANAL 7 MAS				TABLA 7
AREA	INTERACTUA CON	FLUJO DE COMUNICACIÓN	MENSAJES	OBSERVACIONES
DIRECCIÓN TÉCNICA	COORDINACIÓN DE TELEVISIÓN CANAL 7 MAS	Ascendente	Oficios	Informes
	DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN	Horizontal	Comunicados Oficios	Instructivos Manuales Lineamientos
	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	Horizontal	Comunicados Oficios	Instructivos Manuales Lineamientos
	DIRECCIÓN DE TELEVISIÓN	Horizontal	Comunicados Oficios	Instructivos Manuales Lineamientos
	DEPARTAMENTO DE ÁREA TÉCNICA	Descendente	Oficios	Proyectos especiales Servicios Lineamientos
	DEPARTAMENTO DE ENLACES DE TELEVISIÓN	Descendente	Oficios	Proyectos especiales Servicios Lineamientos
	DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE TELEVISIÓN	Descendente	Oficios	Proyectos especiales Servicios Lineamientos

ANEXO 10

FLUJO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CANAL 7 MAS				TABLA 8
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE TELEVISIÓN	EMPLEADOS	Descendente	Oficios	Proyectos especiales
PRODUCCIÓN DE TELEVISIÓN	DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE TELEVISIÓN	Horizontal	Oficios Formatos	Solicitudes Proyectos especiales

## ANEXO 11

### CUESTIONARIO GUIA PARA LAS ENTREVISTAS INFORMALES

¿Antes de trabajar aquí en donde trabajabas.?

¿Por que te viniste aquí a trabajar?

¿Era el puesto que buscabas?

¿Ya sabias lo que tenias que hacer en ese puesto?

¿Te explicó alguien lo que tenias que hacer en ese puesto?

¿Cómo te has sentido trabajando aquí?

¿Ya habías escuchado hablar de la empresa?

¿Te explicó alguien a detalle lo que hace la empresa?

¿Qué crees tu que sea lo más importante de tu trabajo?

¿Qué es lo que menos te gusta de tu trabajo?

¿Cuándo se presenta una complicación en el trabajo a quién acudes?

¿Tienes confianza para buscar apoyo de tu jefe inmediato?

¿Crees que tu jefe conoce bien su trabajo?

¿Te han llamado la atención por tu trabajo?

¿Cuándo tienes una queja a quién te diriges?

¿Has platicado con alguno de los jefes de algo que no sea trabajo?

¿Al llegar a la empresa saludas a tus compañeros?

¿Te consideras una persona sociable?

¿Si pudieras cambiar algo en tu trabajo que sería?

## **BIBLIOGRAFÍA**

ADLER, Ronald (2005): "Comunicación organizacional, principios y prácticas para negocios y profesiones", Editorial Mc Graw Hill, México.

AMADO SUAREZ, Adriana (2008): "Auditoría de comunicación", Editorial la cruzía, Buenos Aires.

ANDRADE, Horacio (2005): "Comunicación organizacional interna; procesos, disciplina y técnica", Editorial Netbiblo, Madrid.

AVILA GONZALEZ, Rafael (2004): "Critica de la comunicación organizacional", UNAM, México.

BENAVIDES, Juan (2001): "Dirección de comunicación empresarial e institucional, Editorial Gestión, Barcelona.

BRAVO CUEVAS, María Gianella (1996): "Diseño de una investigación de tipo cualitativo para un programa de comunicación organizacional" Universidad Iberoamericana, México.

CASTILLO, Antonio (2005): "Comunicación organizacional, teoría y estudios", Editorial Clave y Aynadamar, Málaga España.

CEES B. M. (1997): "Comunicación Corporativa", Editorial Prentice Hall, Madrid.

DUHALT KRAUSS, Miguel (1974): "Técnicas de comunicación administrativa, UNAM, México.

FERNANDEZ COLLADO, Carlos (2002): "La comunicación en las organizaciones", Editorial Trillas, México.

FERNANDEZ COLLADO, Carlos (2008): "La comunicación humana en el mundo contemporáneo" Editorial Mc Graw Hill, México.

GARCIA JIMENEZ, Jesús (1998): “La comunicación interna”, Ediciones Díaz Santos, España.

GOLHABER, Gerald (1977): “Comunicación organizacional”, Consorcio Editorial, México.

HARRIS, Thomas, (2002): “Comunicación organizacional aplicada”, Universidad de Alabama.

KOONTZ, Harold y O'DONNELL Cyril, (1985): Administración moderna. Ed. McGraw-Hill. México.

KREPS, Gary (2009): “La comunicación en las organizaciones”, Editorial Addison Wesley Latinoamericana, México.

LIBAERTH, Thierry (2009): “El plan de la comunicación organizacional”, Editorial Limusa, México.

LOPEZ LARA, Yolanda (1988): “Diagnóstico de clima organizacional de la dirección general de comunicación social de la Secretaría de Marina”, Universidad Iberoamericana, México.

MARTINEZ, Alberto y NOSNIK, Abraham (1988): “Comunicación organizacional práctica”, Editorial Trillas, México.

MARTINEZ DE VELASCO, Alberto (1989): “Comunicación organizacional práctica, manual gerencial”, Editorial Trillas, México.

MORA, Jan Manuel (2009): “10 ensayos de comunicación institucional”, Editorial Eunsa, Pamplona.

ORTIZ Miguel Ángel (2001): “Curso práctico de técnicas de Comunicación oral”, Editorial Tecnos, Madrid.

RAMOS GRIJALBA, Darío (2007): “Manual básico de comunicación corporativa”, Editorial San Pablo, Bogotá.

REBELL CORELLA, María Antonia (1998): “El poder de la comunicación en las organizaciones”, Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales, Universidad Iberoamericana, México.

REYES PONCE, Agustín (1990): “Administración de empresas” Editorial Limusa. México .

SALÓ, Nuria (2005): “Aprender a comunicarse en las organizaciones”, Editorial Paidós, Barcelona.

SORIANO ARANA, Ignacio (1998): “La comunicación organizacional en la contaduría mayor de hacienda”, Universidad Iberoamericana, México.

## FUENTES ELECTRÓNICAS

ANDRADE RODRIGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio, (1996): “El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales” en Razón y Palabra México. En red; disponible en : (<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html>)

GIL RAMOS, Humberto, (2010): “Las barreras de la comunicación, en red; disponible en <http://www.suite101.net/content/las-barreras-de-la-comunicacion-a23190>

MARTINEZ LUGO, Jorge, (1991): “La regionalización de la radio y la televisión en la zona sur de México”, en red; disponible en [http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/pperiod/comsoc/pdf/12\\_1991/59-74.pdf](http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/pperiod/comsoc/pdf/12_1991/59-74.pdf)

MI TECNOLÓGICO “Comunicación organizacional”, en red; disponible en <http://www.mitecnologico.com/Main/ComunicacionOrganizacional>

RODRIGUEZ GUERRA, Ingrid, (2005): Comunicación organizacional: teorías y puntos de vista”, en red; disponible en <http://www.gestiopolis.com/Canales4/gercomuor.htm>

RODRIGUEZ PEREZ, Antonio (2010): “La comunicación e información. Importancias e impacto dentro de la institución”, en red; disponible en <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-informacion-importancia-impacto-institucion.htm>

PABLOS SOLIS, Giovani, (2010): “Puntos comunes de la comunicación organizacional y control interno”, en red; disponible en <http://www.eumed.net/ce/2010a/sfp.htm>

PODER LEGISLATIVO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO, “Decreto por el cual se crea el Sistema Quintanarroense de Comunicación Social –SQCS- como un organismo descentralizado del gobierno del estado.”, en red; disponible en <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/QUINTANA%20ROO/Decretos/QROODEC06.pdf>

SISTEMA QUINTANARROENSE DE COMUNICACIÓN SOCIAL, en red; disponible en <http://www.sqcs.com.mx/>

ZANGONE, Lucina (2007): “Comunicación organizacional, de estructuras jerárquicas a modelos planos de gestión”, en red; disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/219-comunicacion-organizacional-de-estructuras-jerarquicas-a-modelos-planos-de-gestion.html>

“La importancia de la comunicación en las empresas”, en Sector Fitness, escuela de formación para instructores, en red; disponible en [http://www.sectorfitness.com/index.php?id\\_articulo=346](http://www.sectorfitness.com/index.php?id_articulo=346)

“Tipos de comunicación en una empresa”, en Crece Negocios, todo sobre pequeños y medianos negocios, en red; disponible en <http://www.crecenegocios.com/tipos-de-comunicacion-en-una-empresa/>

“Clima Organizacional , Fundamentos” en El Prisma, portal para investigadores y profesionales, en red disponible en [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/climaorganizacional/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/)