



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGON**

**“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA  
INSTITUCIÓN PÚBLICA: CASO CONALEP - TECÁMAC”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LIC. EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN**

**PRESENTA:**

**Joel Guadalupe Sánchez González**



**ASESOR: Maestro Eduardo Antonio León Ibarra**

**México 2014**



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

**“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA:  
CASO CONALEP - TECÁMAC”**

TESIS

Qué para obtener el título de:

LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

Presenta:

Joel Guadalupe Sánchez González

Asesor:

Maestro Eduardo Antonio León Ibarra

México 2012

A quienes habitan entre nosotros

Ubaldo, David y Eduardo.

A las pequeñas risas femeninas

que danzan a mi alrededor.

## **Agradecimientos**

**Al Maestro Eduardo León**

**Por su valiosa asesoría, su grandísima paciencia y talento para guiar.**

**A la Maestra Victoria Alicia Ávila Ceniceros por su apoyo y claridad para  
la revisión de esta investigación.**

**Al Doctor José Juan Sánchez González.**

**Gracias hermano, por despejar las confusiones de este trabajo.**

**Al personal de la Carrera de Comunicación y Periodismo.**

**Por todas sus atenciones..**

**A la energía que flota en todas las cosas, que algunos llaman Dios.**

**A mi madre por el afán a la vida.**

**A mi padre por dejarme ser.**

**A Sara por enseñarme que lo maravilloso existe.**

**A Ilian por una prosa viviente.**

**A Eira por ser un poema intenso.**

**A mis hermanos por compartir historias de vida.**

**A la posibilidad de cambiar el sentido de las cosas.**

## **CAPÍTULO 1. LA COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN**

1. ¿Qué es comunicación?	1
1.1 Definición.	1
1.2 ¿Comunicar una organización?	4
1.2.1 Comunicación Organizacional: Concepto.	5
1.2.2 Elementos.	8
1.3 Tipos de comunicación en una organización.	15
1.3.1 Comunicación Interna.	15
1.3.2 Comunicación Externa.	19
1.4 ¿Qué es una organización?	20
1.4.1. Organización: conceptos.	20
1.4.2 Definición.	21
1.4.3 Escuelas administrativas y su percepción de La comunicación	22

## **CAPÍTULO 2. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN ESCOLAR**

2.1 La escuela: una institución fundamental.	32
2.1.1 La escuela como institución.	33
2.1.2 La escuela como institución burocrática.	35
2.1.3 La escuela como organización.	37
2.1.4 La escuela como sistema.	39
2.2 La comunicación organizacional en una organización escolar.	42
2.2.1 El modelo de Goldhaber.	43
2.2.1.1 Mensajes.	44
2.2.1.2 Redes.	47
2.2.1.3 Interdependencia.	49
2.2.1.4 Relaciones.	49
2.3 Comunicación y escuela.	50
2.3.1 Redes de la comunicación en la escuela.	51
2.3.2 Comunicación Dirección- profesor.	53
2.3.3 Comunicación Dirección- profesor- alumno.	54
2.3.4 Comunicación Dirección- profesor- alumno- padre de familia.	56
2.4 La comunicación escuela -sociedad.	59
2.4.1 Consideraciones al modelo de Lumhann.	59

### **CAPÍTULO 3. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CONALEP TECÁMAC 238**

3.1 Orígenes.	62
3.2 Breve historia.	67
3.3 Organigrama.	68
3.4 Comunicación interna.	73
3.4.1 Mensajes.	74
3.4.2 Canales.	78
3.4.3 Redes.	80
3.4.4 Interdependencia.	84
3.5 Comunicación Externa.	85
3.5.1 Mensajes.	87
3.5.2 Canales.	88

### **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

4.1 Análisis de encuestas a los alumnos.	90
4.2 Análisis de encuestas a maestros.	101
4.3 Análisis de encuestas a padres.	112

### **CAPÍTULO 5. PROPUESTAS PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EL CONALEP TECÁMAC 238**

5.1 Factores a considerar para la comunicación organizacional.	124
5.2 Comunicación interna.	126
5.2.1 Propuestas generales	126
5.3 Comunicación externa	129
 Conclusiones	 131

Bibliografía.

Anexos.

Índice de Cuadros y Gráficas.

## INTRODUCCIÓN

*“En la aparente confusión de nuestro mundo misterioso, los individuos se ajustan con tanta perfección a un sistema, y los sistemas unos a otros y a un todo, que basta apartarse un sólo momento de él para que cualquier hombre se exponga al riesgo pavoroso de perder su lugar para siempre”*

*Nathaniel Hawthorne*

“Somos seres de organización” como señala Gerald Goldhaber (1994), porque desde que nace el ser humano en una familia, los amigos, la comunidad, la escuela o la iglesia vive en organizaciones, después ingresa al trabajo, sindicatos u organizaciones civiles y políticas se desarrolla hasta su muerte en una organización. En este sentido, se reúne, se junta por su naturaleza social con seres humanos y construye organizaciones, sistemas sociales e instituciones. Pero no sólo eso, la comunicación forma parte innata del ser humano, ya que aún antes de tener un lenguaje verbal y escrito sistematizado nos comunicamos con gestos o sonidos para establecer contacto con el otro, de esta forma la comunicación implica un compartir mensajes entre dos individuos o entre grupos sociales, comunidades o países.

De tal suerte, que comunicación y organización están estrechamente ligadas. De ahí la frase, del comunicólogo Horacio Andrade: “No es posible imaginar una organización sin comunicación”. A pesar de que fue hasta fines de la primera mitad del siglo XX<sup>1</sup>, que se realizaron estudios sobre la importancia de la comunicación en una organización, actualmente se han profundizado a tal grado que algunos estudiosos de la comunicación ya la consideran como una

---

<sup>1</sup> Los primeros estudios de comunicación dentro de una organización y su relevancia se presentan a principios de la década de los 50s, como señala Carlos Fernández Collado en *La comunicación en las organizaciones* México; 2ª Edición. Trillas (Reimpresión 2009) pp.273

disciplina particular y se imparte como materia en algunas universidades públicas y privadas de nuestro país.

A pesar de ser uno de los elementos fundamentales de toda organización social, la comunicación no es reconocida por su importancia hasta el momento que se detectan problemas en el funcionamiento de una empresa o institución. La comunicación al interior y exterior de una empresa, que ahora conocemos como Comunicación Organizacional, se refiere a los diversos tipos de comunicación que se generan en diferentes direcciones entre los integrantes de la organización, es fundamental para el avance o retroceso de los objetivos que persigue la organización.

En una organización, de cualquier tipo, pero sobre todo en una escolar los procesos comunicativos, mensajes y códigos que se establecen se dan en diferentes niveles entre todos los integrantes y participantes: alumnos, maestros, directivos, personal de apoyo y padres de familia. Estos pueden ser en forma vertical u horizontal, es decir, de los directivos hacia maestros o alumnos ; o entre alumno - alumno , maestro- maestro.

La comunicación se entiende en una organización también como una parte del sistema, donde la organización escolar que va desde el director hasta el personal de intendencia como un todo. Tiene pequeños subsistemas integrados por directivos, maestros, alumnos, padres de familia que intervienen en el proceso educativo. La comunicación es un sistema dentro de otro.

¿Es fundamental la comunicación organizacional en una institución escolar como el Conalep Tecámac, para lograr una comunicación eficiente? ¿Qué tan importante es la comunicación interna en una escuela? ¿La escuela puede ser vista como una organización, un sistema o una institución? Estas interrogantes se pretenden disipar en esta investigación básicamente y se puede concretar así: ¿Qué tan importante fue la comunicación organizacional en el Conalep Tecámac en el segundo semestre del 2012?

La presente investigación pretende describir la importancia de la comunicación en una organización social, específicamente en el Conalep Tecámac. Debido a la experiencia como profesor se observa que en las instituciones públicas o privadas comúnmente se oyen frases como “es un problema de comunicación” o “está fallando la comunicación”. Pero no hay un interés o preparación para mejorar el diseño del mensaje, los canales o el tipo de comunicación que se practica en las organizaciones escolares.

En este sentido, la premisa principal del estudio es que la comunicación organizacional es necesaria para elevar el nivel de eficacia de una organización social, ya que permite mejorar los mensajes y canales que utiliza la dirección escolar. Cabe señalar que a pesar de su importancia en una organización o sistema, la comunicación no tiene un peso específico estratégico en la mayoría de las escuelas públicas o privadas a nivel medio superior, cuando se producen diariamente una gran cantidad de mensajes al interior y exterior de la organización escolar.

Uno de los propósitos de esta investigación es procurar detallar al sistema comunicativo que se utiliza en una organización escolar pública, así como los tipos de comunicación, haciendo énfasis en los canales de comunicación, los mensajes que produce al interior y exterior de esta organización. Destaca la importancia de la comunicación organizacional en una escuela pública de nivel medio superior para poder efficientar la comunicación y con esto el funcionamiento de la organización social.

El otro propósito es que el estudio va enfocado a resaltar la necesidad de considerar a la Comunicación Organizacional como elemento fundamental para el desarrollo de la organización escolar, la utilización de los medios de comunicación adecuados y la calidad de los mensajes, ya que estos elementos al realizarse de una manera ineficaz pueden alterar significativamente al sistema comunicativo de una organización. La tesis se encuentra presentada en seis capítulos:

El primer capítulo, “*La comunicación en una organización*” se refiere a las diferentes concepciones de Comunicación organizacional considerando la

importancia que esta imprime a una organización. También aparecen los principales tipos de comunicación que se dan entre las diversas áreas dentro de la estructura jerárquica y considerando la posición que ocupan dentro de una empresa o institución. Finalmente, se hace una revisión de los conceptos de organización desde el enfoque administrativo y de la comunicación para dar una breve descripción de los aportes a la organización y sus estudios desde las escuelas administrativas; clásica hasta la contingente (o de la contingencia), destacando como empiezan a aparecer los primeros indicios de la importancia que se le da a la comunicación organizacional.

Cabe señalar que se hace especial énfasis en el modelo burocrático de Max Weber, ya que el estudio al que se refiere el presente trabajo, Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep), es una institución pública de nivel medio superior que pertenece al Estado mexicano, por lo que desde el enfoque administrativo este tipo de organizaciones están diseñadas bajo este modelo.

Para el segundo capítulo, *“La importancia de la comunicación escolar”* se adentra en determinar a la escuela como una organización, un sistema y una institución burocrática. Por lo anterior, fue necesario establecer que la educación pública de cualquier nivel pertenece a un subsistema de nivel medio superior y este a un sistema educativo que finalmente pertenece al Suprasistema: la sociedad. Determinar las características generales de la estructura administrativa de tipo burocrática de la organización escolar al pertenecer al Estado mexicano como una de sus instituciones fundamentales. Aquí se consideró el modelo de Goldhaber para establecer los diferentes tipos de redes y relaciones que se producen entre los diversos actores sociales que conforman a una organización escolar. Por último, se considera de acuerdo a Luhmann su enfoque de sistemas que considera a la escuela como un sistema, junto a otros que conforman otro mayor llamado suprasistema.

Posteriormente en el tercer capítulo, *“La comunicación organizacional en una institución pública: caso Conalep - Tecámac 2012”* se da una breve historia del sistema del colegio, orígenes a nivel nacional, y una descripción de

su estructura y comunicación organizacional, utilizando el modelo de Goldhaber y de Fernández Collado para entender su comunicación interna y externa haciendo énfasis en los mensajes y canales .

El capítulo cuatro, “*Análisis de resultados*”, muestra los resultados y análisis obtenidos de las encuestas realizadas a maestros, padres y alumnos del colegio turno vespertino en el semestre de febrero a junio de 2012. Se anota un comentario de cada gráfica para ir analizando la percepción que tienen los miembros de esta organización escolar sobre la comunicación escolar.. Finalmente, se hace un comentario que resume el análisis de las gráficas para entender como es observada la comunicación organizacional por los alumnos del colegio.

Para concluir, “*Propuestas para la comunicación organizacional en el Conalep Tecámac*”, es un capítulo que establece algunos factores a considerar en una organización escolar y concretamente al Conalep Tecámac para diseñar la comunicación organizacional que requiere. También se proponen modificaciones al proceso interactivo de comunicación interno. Posteriormente, se hacen propuestas generales y se enumeran una serie de canales de comunicación para enriquecer la diversidad del mensaje de la comunicación organizacional concebida en dos ámbitos el interno y el externo.

Para la realización del presente estudio se considera utilizar una investigación descriptiva, partiendo de las condiciones del proceso comunicativo en la organización escolar a estudiar y describiendo brevemente la historia del Colegio. También es propositivo al sugerir, después del análisis cuantitativo y cualitativo de los datos obtenidos, alternativas para mejorar la comunicación organizacional y particularmente la comunicación interna.

La investigación parte de aclarar y revisar las diversas concepciones de la comunicación organizacional, de organización, sistema, institución entre otras, En ese sentido, se revisan algunos autores en el mundo para describir como se aplican a un estudio de caso, en forma concreta en la comunicación organizacional. Posteriormente, analizar su funcionamiento y proponer

alternativas para mejorar el proceso comunicativo que se produce al interior del plantel. Por otro lado, se utiliza el método deductivo e inductivo para el presente.

Al realizar encuestas a estudiantes, docentes y padres de familia se pretende determinar su percepción de la comunicación interna del bachillerato al que asisten, mediante un proceso estadístico para establecer el análisis y las propuestas para efficientar la comunicación organizacional.

Se determina también utilizar un estudio de caso, debido a que permite circunscribir la comunicación organizacional en un espacio específico que permite llegar a observar y analizar su funcionamiento en esta área en un colegio de carácter público. También, una investigación de campo para determinar la percepción que tienen los alumnos, maestros y alumnos de los medios y de la comunicación que se utiliza en esta organización escolar para determinar propuestas concretas y mejorar este tipo de comunicación.

De tal manera, que la presente investigación busca resaltar la importancia de la comunicación organizacional para una institución escolar y presentar algunas propuestas que buscan mejorar los medios de comunicación y con esto que la organización escolar sea aún más eficiente

# CAPÍTULO 1. LA COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

*“No es posible imaginar una organización sin comunicación”*

*Horacio Andrade Rodríguez*

El presente capítulo se refiere, a las diferentes concepciones de comunicación y comunicación organizacional considerando la importancia que imprime a una organización. También abarca los principales tipos de comunicación que se da entre las diversas áreas dentro de la estructura jerárquica y subrayando la importancia de la dirección que ocupan dentro de una empresa o institución. Finalmente, aparece una revisión de los conceptos de organización a partir del enfoque administrativo y de la comunicación para dar una breve descripción de los aportes a la organización y sus estudios desde las escuelas administrativas clásica hasta la contingente (o de la contingencia), destacando como empiezan a aparecer los primeros indicios de la importancia que se le da a la comunicación organizacional, ya sea como una área de investigación o de carácter estratégico en una organización.

## 1.1 ¿Qué es comunicación?

Desde que el hombre inició sus primeras articulaciones orales para transfórmalas en palabras, se produce un fenómeno innato en el ser humano, decir algo a otro, compartir algo; un sonido, un alimento, una imagen o una sensación. Posteriormente, las pinturas rupestres en las cuevas y la aparición del lenguaje escrito, la interpretación de la palabra hablada en las primeras civilizaciones.

Es decir, desde el punto de vista individual, el ser humano construyó e inventó el lenguaje verbal y escrito que le permitieron evolucionar en forma individual. Estos lenguajes facilitaron la comunicación con los demás, generando avances en todos los ámbitos; social, económico, cultural, político o religioso. La

comunicación, entonces se transforma en un hecho social. Se convierte en un proceso, en una herramienta para el desarrollo del ser humano, no solo en el aspecto individual sino que afectó su relación con los demás y con el mundo que le rodea.

La comunicación es una herramienta fundamental que permite relacionarnos con los demás. A través de ella alcanzamos acuerdos, promoción de ideas, confrontación de conceptos, todo esto para vivir en sociedad.

## **1.2 Definición**

Existen diversas definiciones de comunicación dependiendo el enfoque. Partiendo de su origen etimológico “la palabra comunicación proviene del latín *comunicare*, que significa compartir algo, poner en común” (Charles, 2011, 10) De esta forma, se puede afirmar que es un fenómeno inherente a la relación que los seres humanos mantienen cuando se encuentran en un grupo.

También, podemos considerar que la comunicación implica poner en común algo, y ese algo sea comunicable; pensamientos, ideas, emociones, o sensaciones con el fin de compartir. Recrearnos con el otro. La comunicación humana es tan diversa que el hombre puede comunicarse no sólo a través de hablar o escribir, también utiliza expresiones como la corporal, auditiva o gráfica que permiten interactuar al ser humano.

La comunicación en un sentido amplio, resulta ser un proceso en el que se presentan diversas perspectivas. A continuación se mencionan algunas que entienden a la comunicación como un concepto sociológico, no sólo como dependiente del individuo, sino de una sociedad concreta. De tal forma, que no se niegan el enfoque psicológico o lingüístico para entender el proceso de la comunicación pero debido a que se observa a la comunicación dentro de un sistema social se consideran destacar las siguientes.

Por ejemplo desde el enfoque funcionalista, Wilbur Schramm la define así: “Hoy nosotros definimos comunicación diciendo simplemente que es el

compartir una orientación con respecto a un conjunto informacional de signos”<sup>2</sup>  
Desde esta óptica para que se pueda compartir información se presenta un esquema simple que comprende al Emisor, Mensaje y Receptor. Este modelo se incrementó con nuevos elementos que Shanon y Weaver ampliaron.<sup>3</sup>

Schramm, precisa sobre la importancia de la comunicación: “La comunicación es el gran instrumento de relación. Relaciona a individuos entre sí, hace posible que los grupos funcionen y las sociedades funcionen armónicamente. Relaciona a un artista con su audiencia, a un maestro con sus alumnos, a un líder con su gente” (Schramm, 1971, 13). Como se observa se destaca la utilidad de la comunicación para la sociedad y el contenido de sus información como elementos fundamentales. Cabe decir, que Schramm muestra uno de los primeros modelos del proceso de comunicación en su forma más simple.

Por otro lado, desde el enfoque estructuralista J. Antonio Paoli la entiende así: “En esta perspectiva, la comunicación constituye un conjunto estructurado de significaciones. Los hombres evocan el sentido de las cosas según su entender. Y en la medida que ese entender sea común, se comunican.” (Paoli, 2002, 126) En esta definición tiene relevancia el contenido del mensaje y su significado.

Otra definición es la de Osgood: “existe comunicación siempre que un sistema (una fuente: Emisor), influencia los estados o acciones de otro sistema (Receptor), mediante la percepción de señales alternativas transmitidas a través del canal que los conecta. Y que, cuando se trata de sistemas humanos de comunicación, lo que habitualmente denominamos “mensajes” son conjuntos de señales que frecuentemente son, aunque no necesariamente, de tipo lingüístico”. (Definición de comunicación, visitado el 20 de mayo de 2013 en [www.alu.ua.es/d/dvc2/TEMA%201.doc](http://www.alu.ua.es/d/dvc2/TEMA%201.doc))

---

<sup>2</sup> Citado por Paoli, J. Antonio (2012) Comunicación e información. Perspectivas teóricas México. Editorial Trillas pp.138

<sup>3</sup> Para conocer el modelo de Shanon y Weaver se puede consultar la fig. 1.1 El proceso de comunicación de Shanon y Weaver de la presente investigación. p. 6

Es quizá, la definición más completa de las anteriores al señalar los conceptos, emisor, receptor, canal y mensaje, nos da una visión más amplia de la comunicación en un proceso social. Es decir, la comunicación inmersa en un sistema social.

Después de señalar diversos enfoques, se propone la siguiente definición de comunicación desde una perspectiva sociológica, La comunicación es un proceso donde intervienen una o varias personas, que pueden representar a una organización que transmiten un mensaje a través de un canal a otra persona o personas, que pueden representar a una organización que comparte el mismo código recibiendo una respuesta. Esta definición recupera el enfoque social de la comunicación que se considera útil para el desarrollo del presente estudio.

Actualmente, no podríamos entender a la sociedad sin la comunicación. La comunicación y el acceso a la información van de la mano cubriendo las necesidades de la sociedad. Las últimas generaciones ya no conciben el mundo sin internet, televisión por cable, teléfono celular o computadora simplemente son parte de la vida cotidiana.

### **1.3. ¿Comunicar una organización**

Cuando en una organización los resultados no son los esperados y las indicaciones de los directivos no están bien especificadas creando conflictos entre las personas se escucha decir; “tenemos problemas de comunicación”, “falló la comunicación” o quizá “es un problema de comunicación”. A pesar de que la comunicación es fundamental en una empresa o institución pública los estudios de la comunicación dentro de estas no son muy comunes.

En este sentido, la comunicación organizacional busca precisamente comunicar a todos los actores del organismo en cualquiera de sus direcciones; descendente, ascendente, vertical u horizontal. Es importante notar que los directivos sobre quienes recae la trayectoria que seguirá la organización por tener el mayor nivel jerárquico y quienes toman las decisiones que

afectarán a todo el sistema y los logros de este, no tienen en la mayoría de las empresas e instituciones una política comunicativa y menos una área de comunicación.

A continuación se mencionan las definiciones de algunos investigadores de la comunicación organizacional y de teóricos de la administración que consideran a este tipo de comunicación fundamental para una adecuada administración.

### **1.3.1 Comunicación Organizacional: Concepto**

Existen una gran cantidad de definiciones sobre el concepto de comunicación organizacional que van desde los clásicos como Goldhaber, Jablin hasta los más cercanos como Fernández Collado, Martínez Velasco y Horacio Andrade. Aquí se mencionarán algunas.

Los primeros investigadores sociales y especialistas, que empezaron a identificar la comunicación que ocurre en una organización, como un proceso con características propias y que era necesario estudiar y analizar. Entre ellos Goldhaber la define como: “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, 1994, 23).

Mientras que Jablin señala: “es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados” (Fernández Collado, 200,121).

Por otro lado, Martínez Velasco y Nosnik la resume como “el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo o subparte” (Martínez Velasco y Nosnik, 2004,35).

El español Antonio Lucas Marín la identifica de la siguiente manera:

“(...) toda vez que es el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella. La comunicación es el proceso por el que estos miembros acostumbran a facilitar la realización de actividades coordinadas”. (Lucas, 1997, 103).

Otra designación y definición es la que asignan las investigadoras latinoamericanas María Luisa Muriel y Gilda Rota (Muñoz, 2006, 3) quienes se refieren a *Comunicación Institucional* como el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional.

Por otro lado, Félix Antonio Malagón, define así a la comunicación organizacional así:

“(...) consiste en una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura, la cual, sin embargo, no es estática si no cambiante y se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización” ( Malagón, 2003, 193).

Y precisa “la comunicación en las organizaciones se considera un sistema que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto de objetivos específicos” (Malagón, 2003, 193). Quizá la definición más amplia de comunicación organizacional es la del comunicólogo Horacio Andrade, quién establece tres formas distintas de entender a este tipo de comunicación. Primero como un *Proceso social* donde un conjunto de mensajes se intercambian entre los miembros de una organización. Segundo, como una *Disciplina*, como un campo de conocimiento que analiza la forma en que se da el proceso de comunicación en una organización, entre esta y su medio. Tercero como *un conjunto de técnicas y*

*actividades* por lo que los conocimientos producidos por la investigación del proceso comunicativo en la organización permiten diseñar estrategias que faciliten y dinamicen el flujo de mensajes que se dan en diferentes públicos. (Andrade, 2005, 15-16).

De esta manera, podemos afirmar que las primeras concepciones de la comunicación organizacional estaban centradas en el mensaje (Goldhaber y Jablin). Mientras que los investigadores hispanoamericanos se centran en el proceso, (Martínez Velazco y Nosnik, Antonio Lucas Marín) o en llamarla un sistema o actividad dinámica (María Luisa Muriel y Gilda Rota y Felix Antonio Malagón).

Después de revisar algunos teóricos de la comunicación organizacional se sugiere la siguiente definición. *La comunicación organizacional es un proceso interno entre los actores y áreas donde se generan mensajes transmitidos por medios cada vez más complejos y que buscan mantener unida a la organización para lograr propósitos comunes y proyectarlos hacia afuera.*

La anterior definición busca considerar a la comunicación organizacional no sólo en el aspecto interno, entre quienes integran a la organización, sino también a la comunicación externa, es decir a su relación con los grupos externos que tienen correspondencia con el sistema social. Ya que, los primeros estudios de esta específica comunicación tenían un interés particular en las problemáticas internas de la empresa o institución, y posteriormente con el paso del tiempo al desarrollarse con mayor fuerza la teoría de sistemas, el interés se dirigió hacia afuera. Se observó el sistema social como un todo.

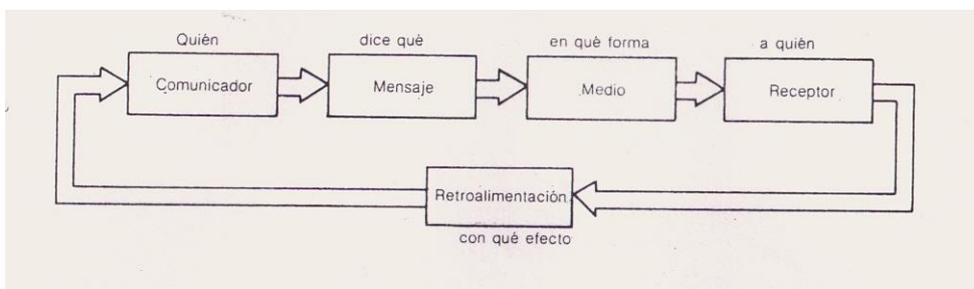
Por ejemplo, la escuela, es un sistema social inmerso en un sistema educativo más amplio que pertenece al Sistema llamado Sociedad y que está formado por diversos sistemas: de salud, de seguridad, político entre otros y que juntos conforman una Sistema Social mayúsculo.

### 1.3.2 Elementos

Comunicar en un sentido amplio, es un proceso donde interviene una o varias personas, que pueden representar a una organización, y transmiten un mensaje a través de un canal a otra persona o personas, que pueden representar a una organización, que comparten el mismo código recibiendo una respuesta. Es decir una persona se pone en contacto con otra esperando una respuesta de ideas, hechos, pensamientos o conductas. Cerrando el círculo de la comunicación.

Habitualmente existe una intención de influir en el otro o los otros en cualquiera de los niveles mencionados (actitud, opinión o conducta) y cuando se tiene un nivel de dirección en una empresa o institución la responsabilidad es mayor. En este sentido, el proceso de comunicación en una organización considera los elementos esenciales ya mencionados por Shannon y Weaver (1984) y que Martínez de Velasco y Nosnik desarrollan en el siguiente esquema.

Fig. 1.1 El proceso de comunicación de Shannon y Weaver

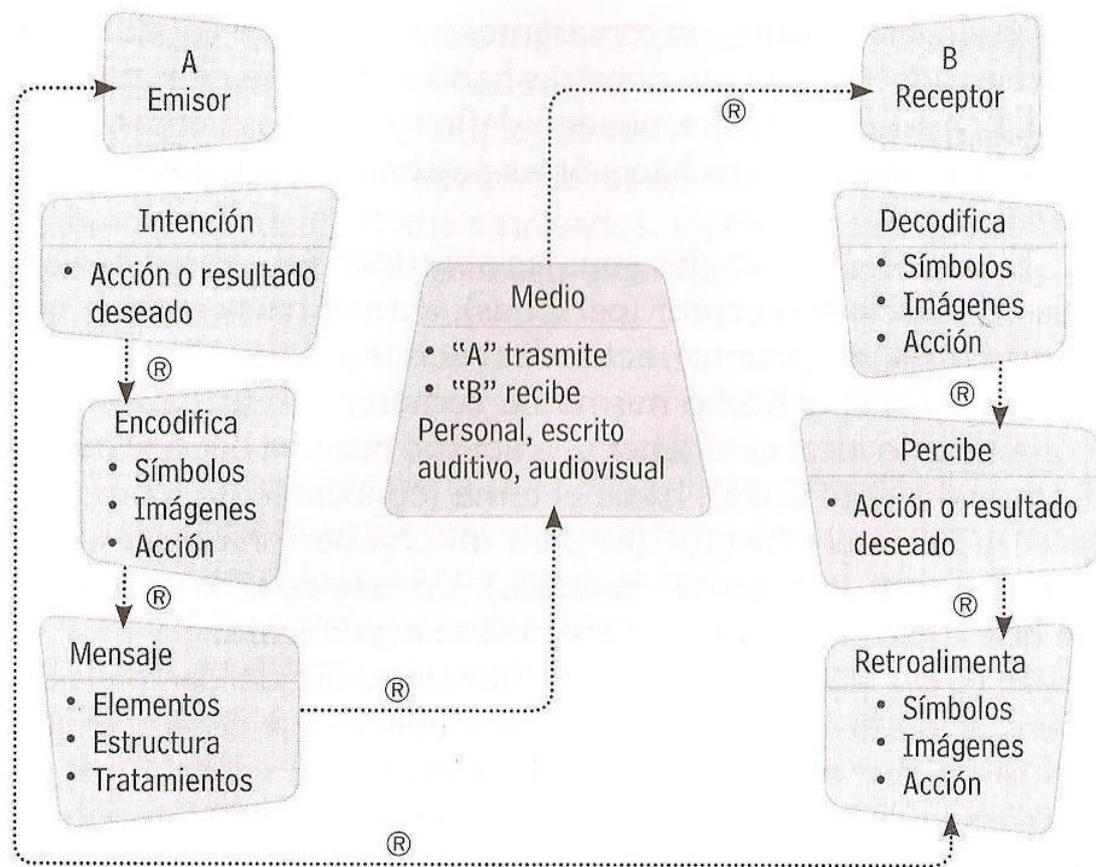


Fuente: Martínez de Velasco y Nosnik (1999) *Comunicación Organizacional Practica*  
México Editorial Trillas

El esquema de Shannon y Weaver presenta los elementos fundamentales del proceso de comunicación sin considerar la codificación, decodificación o la intención del mensaje. Mientras la adaptación que aparece posteriormente, elaborado por Modelnética, está complementado por la encodificación,

decodificación, la intención del mensaje y como lo percibe el receptor, por lo que se considera más amplio para el presente estudio.

Fig. 1.2 Modelo de comunicación de Shannon y Weaver adaptado



Fuente: Modelnética, Modelos ejecutivos, Banamex (Citado por Martínez de Velazco y Nosnik 2004,21).

Como se observa en el esquema los elementos que aparecen son: emisor, encodificación, decodificación, mensaje, medio receptor y retroalimentación. Es necesario resaltar que al diseñarse un mensaje para comunicar se busca que sea efectiva, es decir una comunicación efectiva. De esta manera, el esquema que presenta Victoria Vargas (Martínez de Velazco y Nosnik, 2004, 21) también refleja una comunicación efectiva, la cual podemos entender como aquella donde los resultados del mensaje en el receptor son los deseados o esperados por el comunicador. A continuación se describe cada uno de los elementos del proceso comunicativo

## **A) El emisor**

Es quien inicia el proceso de la comunicación. Puede ser una o varias personas que tengan algo que comunicar, ideas, información con una intención.

## **B) Encodificación**

Cuando el comunicador sabe lo que quiere comunicar (ideas, datos o hechos) tiene que plasmarla en un lenguaje verbal o no verbal, mediante palabras, imágenes o símbolos lo más claro y comprensible para el receptor. Encodificación es: “poner una idea en un código” (Martínez de Velazco y Nosnik, 2004, 20).

Junto al emisor y la Encodificación se presentan otros factores que pueden favorecer a una comunicación efectiva. Habilidades comunicativas, actitudes, grado de conocimiento y la posición dentro del sistema que tiene la fuente o el emisor. Estos cuatro factores afectan de manera considerable al mensaje que se pretende enviar a los receptores.

Visto así, en una organización los directivos cumplen ese papel de comunicadores debido a su posición jerárquica deben encodificar sus mensajes hacia todo el personal de la organización. Lamentablemente, este diseño de encodificación no se realiza de forma profesional y por lo regular es de forma empírica.

## **C) El mensaje**

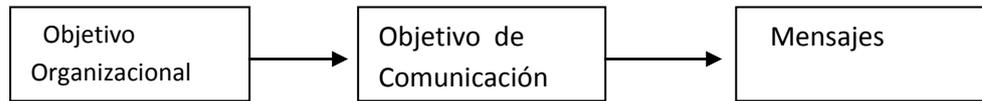
El mensaje es la manera que se da a una idea, pensamiento, información, hecho, etc., es decir todo aquello que se quiera comunicar, ya sea en forma verbal o no verbal al receptor o receptores.<sup>4</sup> El mensaje es fundamental en

---

<sup>4</sup> Existe todo un análisis de Goldhaber sobre el mensaje (Goldhaber, 1984,27).

una organización social ya que refleja el objetivo organizacional y de comunicación como lo señala Thierry Liebart en el siguiente esquema.

Fig. 1.3 Fases Previas del Mensaje



Fuente: Liebhart, Thierry (2010) *El Plan de comunicación Organizacional* México Limusa.

Debido a lo anterior el mensaje debe impactar y tener sentido. Debe formularse con mucho cuidado. Refleja los objetivos de los directivos y su intención por que va a ser retomado por los receptores de la empresa o institución.

Como se mencionó arriba Goldhaber tiene un estudio sobre las características que debe tener un mensaje y los tipos de mensaje que se elaboran en una organización. Además de otros autores como Liebart y Jablin.

#### **D) El medio o canal**

“Es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor” (Martínez de Velazco y Nosnik, 2004, 23). Dentro de una organización se utilizan diversos tipos de canales o medios para transmitir los mensajes. Éstos van desde el contacto personal (expresión corporal, tono de voz), escritos

(boletines), visuales (carteles o trípticos), audiovisuales (videos) o electrónicos (páginas web, correos, entre otros). Para lograr que el mensaje sea sumamente efectivo es muy importante, el diseño y calidad en la construcción del mensaje, como decía Macluhan<sup>5</sup>: “El medio es el mensaje”.

Por otro lado, Roberto Hernández señala tres características fundamentales que debe tener todo mensaje:

- “a) Constituye un tipo de unidad materia- energía llamada medio.
  - b) Transporta- en mayor o menor medida- unidades estructuradas de materia-energía que recibe el nombre de información.
  - c) Es un vínculo entre los subsistemas de la comunicación.”
- (Fernández Collado, 2009, 191).

En una organización los directivos y jefes de área o departamento si intentan transmitir información a sus subalternos tienen que determinar su importancia para elegir el mejor medio o canal que transmita el mensaje en forma efectiva. Por ejemplo un informe de metas mensuales a cumplir puede ser de forma escrita, verbal e interpersonal, expositiva con apoyo de las TIC o mediante un correo por internet. La pregunta sería ¿Cuál tiene mayor impacto? ¿Cuál es el más efectivo para ser retomado por los receptores? En este caso, la retroalimentación es muy importante, se considera apropiado la comunicación oral cara a cara, ya que permite obtener sugerencias, comentarios o aclaraciones. Además de utilizar el medio escrito para reforzar y complementar.

## **E) El receptor**

---

<sup>5</sup> Marshall McLuhan tiene todo un estudio sobre los tipos de medios (calientes (hot) y los fríos (cool)) y donde establece como la selección del medio tiene un poder de influencia notable en los efectos del mensaje. *El medio es el mensaje. Un inventario de efectos* (1969) Argentina Editorial Paidós.

El receptor es la persona o personas que reciben el mensaje del emisor. Es necesario considerar: “habilidades comunicativas, sus actitudes, el grado de conocimiento sobre el tema que se comunica y su posición dentro del sistema” (Martínez de Velazco y Nosnik, 2004, 25).

#### **F) La decodificación.**

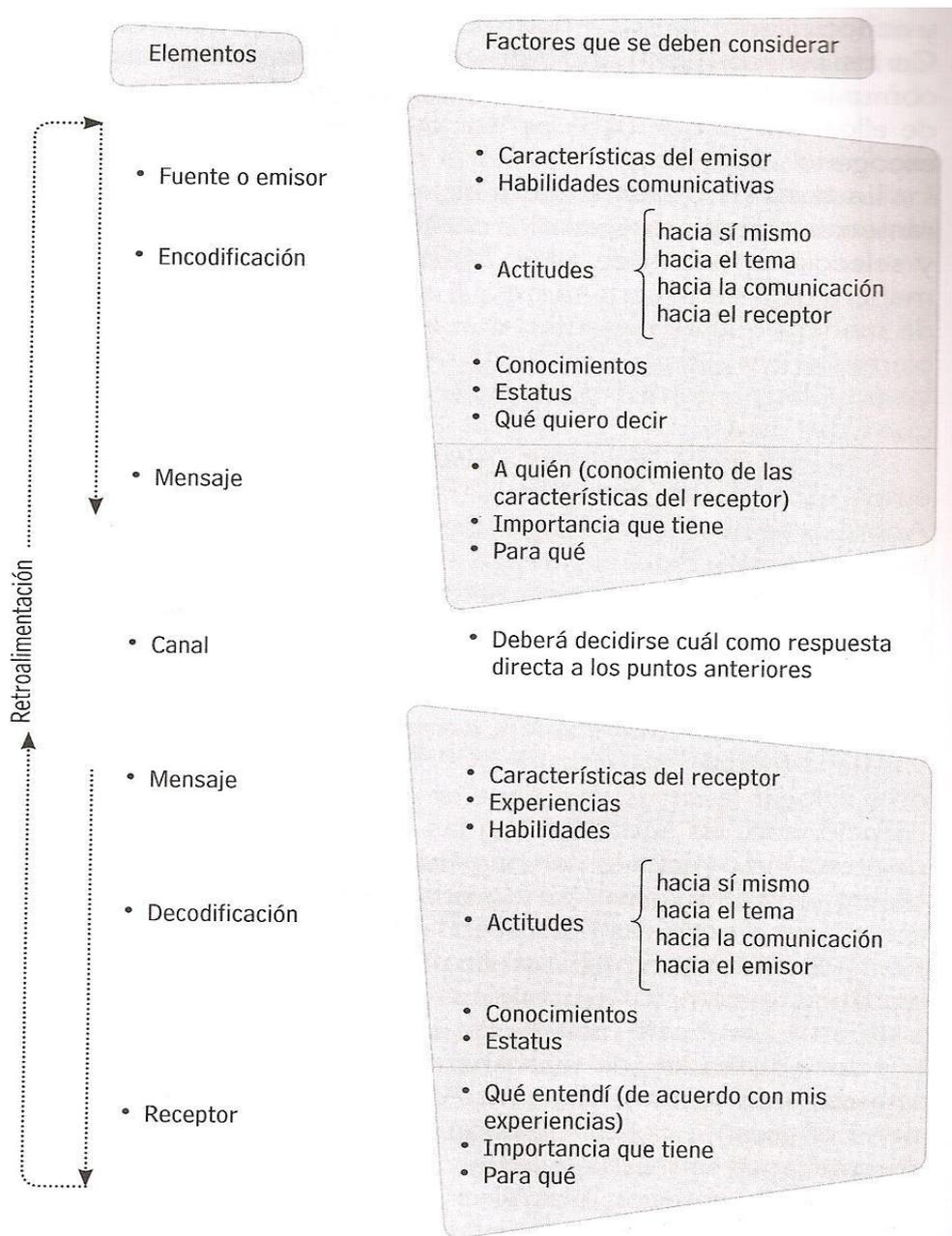
Se refiere al último momento del proceso de comunicación, en que el mensaje debe ser descifrado por el receptor. “Decodificar significa pasar del código a la idea” (Martínez de Velazco y Nosnik, 2004, 25), es decir, que el receptor encuentre el significado del mensaje. Cabe destacar que de acuerdo con las experiencias del receptor la decodificación será más efectiva si desde el diseño del mensaje se considera al destinatario de éste.

#### **G) Retroalimentación**

Finalmente, quizá el último elemento que determina la comunicación es la retroalimentación. Que se refiere a la respuesta del receptor al mensaje enviado por el emisor y que puede ser verbal, no verbal, escrita o visual. Ésta permite determinar al emisor si el receptor recibió el mensaje con la intención comunicativa deseada.

Para representar el proceso general de la comunicación en una organización, Martínez de Velazco y Nosnik, consideran ciertos factores que se deben tomar en cuenta para una comunicación efectiva. En el siguiente esquema aparecen del lado derecho. Se requiere considerar que estos pueden influir en los diversos elementos del proceso comunicativo.

Fig. 1.4 Factores que favorecen a una comunicación efectiva.



Fuente: Martínez de Velazco y Nosnik (2004) *Comunicación Organizacional* México Trillas.

Como se observa existen factores que pueden influir en la comunicación, por ejemplo, las actitudes del emisor o receptor hacia sí mismo, al mensaje, hacia la comunicación o a su contraparte. Otros aspectos a considerar son las experiencias o habilidades, conocimientos, estatus tanto del emisor como del receptor en el proceso de comunicación, tanto en la emisión del mensaje como de la retroalimentación.

#### 1.4 Tipos de Comunicación en una Organización

En una organización las relaciones comunicativas se establecen de diferentes tipos, principalmente las referidas a la dirección del mensaje. Existen diferentes autores (Goldhaber, Fernández Collado, Quiroga y Martínez Velasco) que consideran a nivel interno diversos tipos de comunicación que son: (formal) descendente, ascendente, horizontal e informal (algunos destacan al rumor como un elemento que influye en la comunicación interna).

#### **1.4.1 Comunicación interna**

Aquella que se produce y se realiza al interior de una organización, pudiendo ser formal o informal, interpersonal o grupal, se le denomina comunicación interna. También se le puede diferenciar de acuerdo a la dirección que lleva el mensaje como se mencionó anteriormente. El Diccionario de Comunicación Corporativo e Institucional y Relaciones Públicas define a la comunicación interna como:

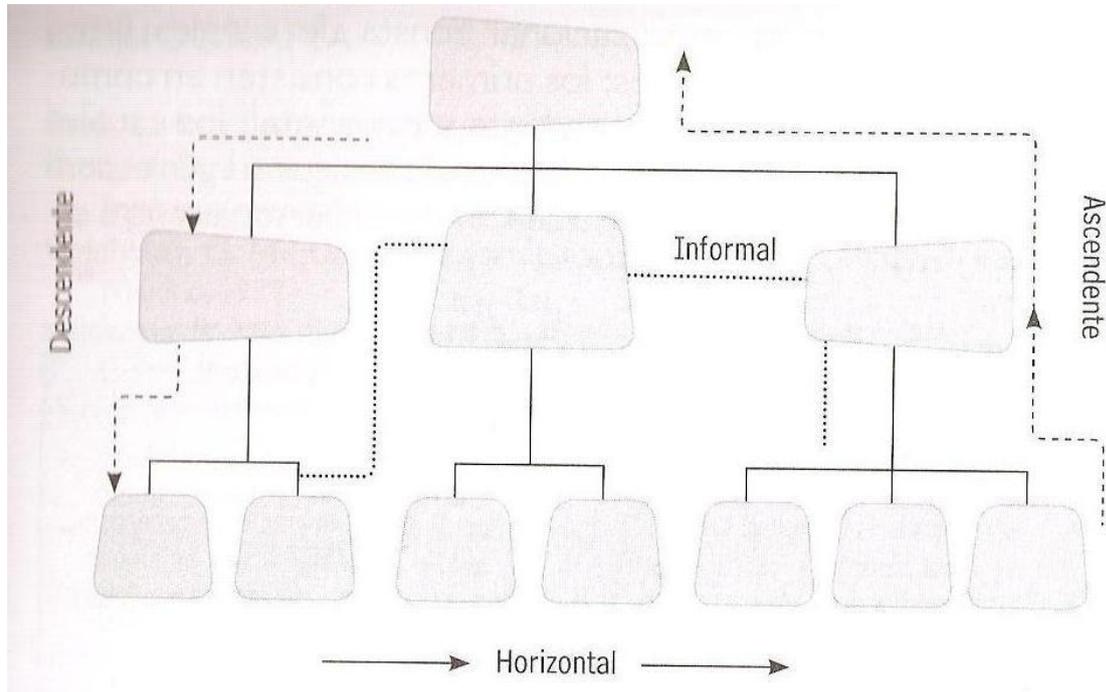
“Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.”<sup>6</sup>

De esta manera, la comunicación al interior de una organización busca lograr los objetivos de ésta por medio de sus integrantes y donde la información, los medios y los mensajes son determinantes para lograr las metas del sistema social. El siguiente esquema refleja los tipos de comunicación en una organización y permite observar también que hay una comunicación formal o institucional y una informal que se da de manera más espontánea. Éstas se desarrollan en los siguientes apartados.

---

<sup>6</sup> Martín Martín, Fernando (2004) *Diccionario de Comunicación Corporativo*, Editorial Fragua Madrid p. 87

Fig. 1.5 Tipos de comunicación en una organización.



Fuente: Martínez de Velazco y Nosnik (2004) *Comunicación Organizacional* México Trillas.

Como se observa en el esquema anterior, la comunicación tiene diferentes direcciones en el interior de una organización, partiendo de un origen hacia diferentes personas o grupos sociales. Por lo que, el esquema refleja las comunicaciones formales que se dan de acuerdo a la estructura jerárquica de un sistema social.

### **Comunicación descendente**

Es aquella que se da en los niveles más altos en la estructura de la organización hacia los niveles más bajos. En ésta se pueden utilizar memorándums, oficios, indicaciones para desempeñar el trabajo, por mencionar algunos.

Para Martínez de Velazco y Nosnik la comunicación descendente se da “cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores” ( Martínez de Velazco y Nosnik , 2004, 25). Pero además consideran que se refieren desde los directivos a los niveles gerenciales para después distribuirla a los demás niveles inferiores.

### **Comunicación ascendente**

Este tipo de comunicación se refiere a la que se origina de los subordinados hacia los niveles superiores. Dentro de una organización permite medir el clima de trabajo en las diferentes áreas.

Se podría definir de acuerdo con Martínez de Velazco y Nosnik como:

“(...) aquella que da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles de la estructura organizacional, a través de canales formales e informales.” (Martínez de Velazco y Nosnik, 2004, 41).

Es importante señalar que una eficaz comunicación descendente como ascendente permite mejorar la toma de decisiones y lograr los objetivos de la organización con mayor prontitud.

### **Comunicación Horizontal**

Cuando se da una comunicación entre personas o departamentos del mismo nivel jerárquico dentro de la estructura organizacional, estaremos hablando de comunicación horizontal. Este tipo de comunicación no se tiene como relevante. Por lo tanto, este tipo de comunicación es muy importante porque coordina a los diversos subordinados para lograr las metas y objetivos del sistema social.

La comunicación horizontal tiene un carácter estratégico por dos aspectos. Primero, los jefes de departamento manejan información muy importante para la institución o empresa y el manejo de esta información a través de una

comunicación horizontal clara y precisa permite un avance en los logros de la organización vista en su conjunto. Segundo, son los niveles medios de la estructura organizacional donde sirven de puente para transmitir los mensajes de los directivos o director hacia los empleados o subordinados de acuerdo con la jerarquía estructural, por lo que la comunicación entre departamentos es fundamental para transmitir los mensajes y con esto lograr los objetivos de la empresa o institución.

### **Comunicación Formal e Informal.**

Al interior de cualquier organización se da una comunicación “prevista y regulada por cartas y manuales de la organización” (Martínez de Velasco y Nosnik, 2004, 59), es decir, aquella que utiliza los medios de comunicación y las formas establecidas por el sistema. A este tipo la conocemos como formal.

Por otro lado, existe la comunicación informal que establece Martínez de Velasco y Nosnik como:

“El intercambio de información que se establece entre las personas de una organización independientemente de los puestos que ocupa en ella. Sin seguir canales ni procedimientos establecidos formalmente.”(Velasco y Nosnik, 2004, 8).

La comunicación informal es parte de las naturales humana y que en ocasiones permite conocer el ambiente de trabajo de un área o de la organización en su conjunto. Se le llega a considerar como sinónimo de una de sus expresiones: el rumor. El cual por lo regular tiene un efecto negativo en la integración de las personas que forman la organización.

#### **1.4.2 Comunicación externa**

El Diccionario de Comunicación Corporativo e Institucional y Relaciones Públicas la define así:

“Conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos exteriores, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una Imagen favorable o a promover sus actividades productos o servicios.”<sup>7</sup>

Este tipo de comunicación en ocasiones se le considera como el área de relaciones públicas, en una empresa privada y en una institución pública como comunicación social. Desde el punto de vista comunicativo ambos conceptos están enfocados a la comunicación externa.

#### **1.4 ¿Qué es una organización?**

Desde los inicios del hombre en las primeras comunidades nómadas y posteriormente sedentarias se establecieron diversas condiciones para su desarrollo en todos los sentidos. La *Organización* en grupos de individuos que buscaban metas comunes para subsistir, ya sea, búsqueda de alimentos, vestido o protección de los fenómenos naturales. La organización es una estructura humana que ha evolucionado en formas cada vez más complejas.

Existen organizaciones informales como los amigos, los asistentes a un concierto o un evento deportivo donde no hay roles o reglas bien definidas. En cambio, las organizaciones formales implican estructuras jerárquicas, roles, división del trabajo, reglas, objetivos, etc., complejos que requieren también comunicaciones complejas.

Los sistemas de organización y comunicación se han vuelto dinámicos y muy diversos y a pesar de tomar caminos propios se entrelazan

---

<sup>7</sup> Martín Martín, Fernando (2004) Diccionario de Comunicación Corporativo, Editorial Fragua Madrid p.52

constantemente. Cada vez es más común que el término comunicación se le considere como un factor muy importante para una organización ya sea, una empresa o institución.

### **1.5.1 Organización: conceptos**

Somos “seres de organización” como recordaba Gerald Goldhaber, porque desde que nacemos en una familia, los amigos, la comunidad, la escuela o la iglesia vivimos en organizaciones, después ingresamos al trabajo, sindicatos u organizaciones civiles y políticas, nos desarrollamos hasta nuestra muerte en una organización. Algunas son formales como la familia, la escuela y otras informales como los amigos o en un evento deportivo o musical. Existen diferentes conceptos de organización, aquí algunos:

L. Urwick: “(...) determinar qué actividades son necesarias para cualquier fin (o “plan”) o disponerlas a grupos que puedan asignarse a individuos” (Fernández Collado y Danhke, 2001, 116).

Goldhaber: “(...) como un sistema abierto cuyas partes se relacionan entre sí y con el medio ambiente. Dijimos que la naturaleza de estas relaciones es interdependiente debido a que todas las partes del sistema (llamadas subsistemas) afectadas y eran afectadas mutuamente” (Goldhaber, 1994, 54).

En este sentido la organización implica seres que se relacionan entre sí y que tienen intereses comunes, con fines comunes y que están relacionadas con su entorno social. Es notable observar que Goldhaber la considera como un sistema abierto, mientras que Urwick se enfoca más a las relaciones y metas de las personas que la integran. En el siguiente apartado se propone una definición de organización a reflexionar en el estudio.

### **1.5.2 Definición de organización**

Pienso que la Organización es un conjunto de personas que buscan intereses comunes y que establecen relaciones comunicativas, culturales y laborales en un sistema establecido. Este concepto va en el sentido de una organización social formal y no desde el punto de vista administrativo que la considera como un proceso parte del Proceso administrativo general. De acuerdo a Bartoli, la organización es “un conjunto organizado” que representa a la empresa en su totalidad.

Por otro lado, existen una gran diversidad de Teorías de la organización que buscan estudiar diferentes aspectos que van desde la estructura y guía, las relaciones entre las personas o la manera en que las distintas relaciones contribuyen a la organización en su conjunto que de acuerdo a Goldhaber se pueden concretar en Clásica, Relaciones humanas y de Sistema social (Goldhaber, 2006,35-37). Mientras que Bartoli amplía esta diferenciación y las divide en enfoques tradicionales (racionalista y behaviorista) y recientes (sociológico y gerencial) o Fernández Collado que las organiza al igual que Goldhaber, proponiendo una nueva corriente llamada de la contingencia.

Es importante señalar que sobre el concepto de organización existen una gran cantidad de estudios de la ciencia administrativa, la posterior revisión de las teorías de la organización están dirigidas en relación a este enfoque. Pero es de resaltar que autores como Jablin y Fernández Collado identifican los tipos de comunicación interna que razonaban en cada tipo de organización y que retomaré brevemente.

### **1.5.3 Las escuelas administrativas y su percepción de la comunicación**

Con la aparición de la revolución industrial y su desarrollo sobre todo en Inglaterra y Estados Unidos a fines del siglo XIX, la complejidad de las empresas capitalistas, provocaron que los estudiosos de la administración realizarán investigaciones sobre la división del trabajo, el clima laboral, las condiciones de trabajo, por mencionar algunos. Es a principios del siglo XX cuando aparecen los primeros estudios sobre la administración llamada

“científica” o ingeniería industrial representada entre otros por Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber.

### **Frederick Taylor**

En la búsqueda de una “mejor” forma en que las organizaciones deberían estar estructuradas, Taylor reconoce que las antiguas empresas se manejaban por “iniciativa e incentivos” (Sexton, 2008,18), que la administración científica busca una especialización en la división del trabajo, de acuerdo con Jablin se intentó establecer una serie de principios para mejorar los métodos de producción y que los trabajadores fueran más eficaces.

Consideraba que el interés natural de los trabajadores por mejorar su economía debía ser aprovechado por la gerencia para dar recompensas materiales. También señala en sus cuatro principios, la especialización de los trabajadores, una supervisión por parte de la gerencia frecuente y una responsabilidad mayor para el trabajador, así como, para la gerencia con el fin de producir con mayor eficacia.

Taylor lo define así:

“En resumen, bajo la administración con base en “iniciativa e incentivos”, prácticamente todo el problema reposa “sobre el trabajador”, mientras que, bajo la administración científica es “la mitad del problema” (Sexton, 2008, 21).

En el ámbito de la comunicación organizacional Jablin señala que en este tipo de organización “se puede decir que en la administración científica sostenía un modelo de comunicación organizacional, muy lineal y descendente” (Fernández Collado y Dhanke, 2001,116). Como se observa, la comunicación es muy rígida sin opciones de participación de otros grupos al interior de la organización que no fueran los directivos.

## Henry Fayol

Otro de los clásicos, Henry Fayol, estableció 14 principios de administración “universales” y que implicaban relaciones y funciones específicas de una área de la estructura de la organización. Goldhaber reconoce los 14 principios de Fayol en el siguiente orden:

- “1. división del trabajo, (especialización);
2. autoridad y responsabilidad (poder);
3. disciplina (obediencia) ;
4. unidad de mando (un jefe);
5. unidad de dirección (un plan);
6. subordinación de los intereses individuales a los intereses generales (preocupación primaria por la organización);
7. remuneración del personal ( salarios justos);
8. centralización (unión);
9. cadena escalar ( cadena de mando);
10. orden (todo el mundo con una posición única);
11. equidad (firme pero justo);
12. estabilidad en el personal( bajo índice de cambios en el personal);
13. iniciativa (ideas fuera del ‘pan previsto);
14. compañerismo (moral elevada)” (Goldhaber 1994,40).

Desde el punto de vista de Jablin, Fayol permitió que se diversificara los tipos de comunicación al interior de una organización y señala que al utilizar términos como “unidad de mando”, “unidad de dirección” y “la cadena en escalafón” permiten desarrollar la comunicación horizontal, descendente y ascendente. (Fernández Collado y Dhanke, 2001,116).

En su experiencia como administrador de una minera, Fayol aplicó su experiencia y permitió que la comunicación tuviera una importancia mayor en la empresa favoreciendo que la comunicación cuidadosamente diseñada influya en la toma de decisiones de la organización.

## Max Weber

La burocracia es la última rama de la teoría clásica de la organización. Se basa en los trabajos del sociólogo alemán Max Weber, quién describió el modelo burocrático como la forma más apropiada para las instituciones de gobierno y las empresas privadas de gran envergadura. Weber plantea seis características, entre ellas podemos mencionar las que destacan la estructura de la organización:

“I. Existe el principio de sectores jurisdiccionales, estables y oficiales organizados normativamente, es decir, mediante leyes u ordenamientos administrativos.

II. Los principios de jerarquía de cargos y de diversos niveles de autoridad implican un sistema de sobre y subordinación férreamente organizado, donde los funcionarios superiores controlan a los funcionarios inferiores.” (Weber, 2004,21- 22).

“IV. Administrar un cargo...implica por lo general, una preparación cabal y experta.” (Weber, 2004,24).

El modelo de Weber destaca “la autoridad burocrática” legal y racionalmente reconocida por los funcionarios o empleados y donde existe el principio de escalar posiciones por antigüedad y lealtad, una división del trabajo especializada y con esto la profesionalización de funciones de cada empleado o funcionario.

Por otro lado, la burocracia busca el cumplimiento estricto de normas y procedimientos, la estructura jerárquica y el ejercicio de la autoridad ejercen un poder sobre el individuo al que se le considera como una parte pequeñísima de la organización social, es decir una visión mecanicista del ser humano. De tal manera, que la comunicación de los directivos se da todavía en un plano vertical y unidireccional.

## **La escuela de las relaciones humanas**

De los científicos sociales más representativos de esta corriente está Elton Mayo, que desarrolla en la década de los 30's, un estudio celebre llamado el experimento Hawthorne durante más de cinco años en la planta de Western Electric Company. En dicho estudio observó que la productividad de los obreros mejoraba por las condiciones de iluminación de su área de trabajo. Esto permitió realizar los primeros estudios sobre el ambiente de trabajo y de acuerdo a Goldhaber: "Ya no podían ignorarse los sentimientos, actitudes, capacidades y percepciones del empleado" (Goldhaber, 1994,48).

Los estudios de Mayo fueron criticados en su momento por el manejo de la información, pero facilitaron comprender que los factores sociales y psicológicos podían influir en los obreros y no solamente los aspectos económicos.

Dichos estudios favorecieron para dar una mayor atención a la comunicación ascendente en las organizaciones, así como confianza en la comunicación abierta y el reconocimiento de una comunicación informal entre los trabajadores que puede influir en las diferentes áreas y posteriormente en toda la organización. Este tipo de escuela busca:

"(...) la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones de la organización, por el incremento de la comunicación abierta... y por el flujo de la comunicación por varios canales, por la integración de los objetivos individuales y organizacionales" (Mcintee y Fernández Collado, 1996, 8).

Este tipo de escuela inicia con enfocar su atención, no en los niveles directivos sino en los empleados de nivel más bajo para incrementar su productividad y beneficiar a la institución o empresa a nivel general. El hecho mismo de considerar factores psicológicos y sociales en el ambiente de trabajo es un giro trascendental en la forma de concebir a la administración y junto a ella a la comunicación organizacional, concretamente en ésta la comunicación ya no solamente era descendente y vertical, ahora se le

consideraba también vertical pero ascendente, por lo que el sentido de la comunicación fue determinante para estudios posteriores.

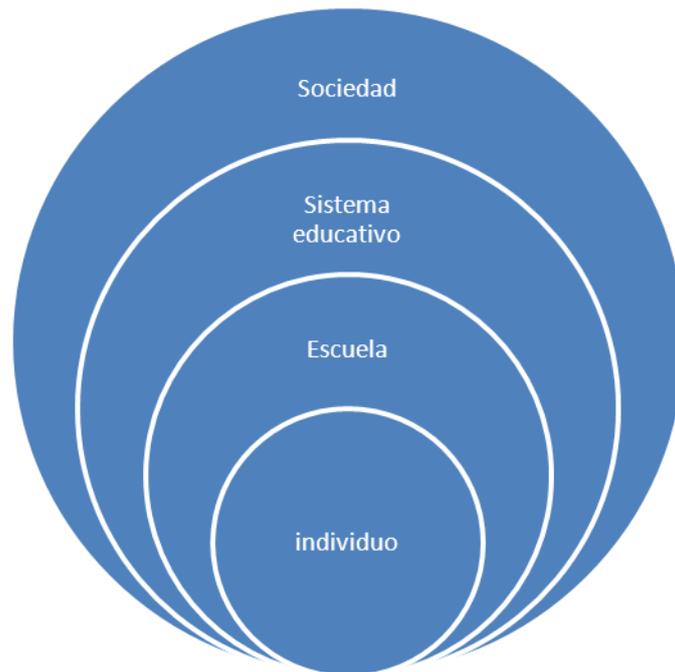
### **La escuela de los sistemas sociales**

Para comprender la lógica de la escuela de los sistemas sociales podemos partir de lo siguiente “todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización” (Goldhaber, 1994, 50). En este sentido, las escuelas clásicas y humanista enfocaban la problemática de la organización a nivel interno y no consideraban a la organización como un sistema abierto que puede ser influenciada por su ambiente. Al considerar a una organización como un sistema es necesario señalar que:

“(…) ambos están compuestos de actividades interdependientes y posee (al menos en un nivel abstracto) fronteras identificables”(Mcintee y Fernández Collado,1996 ,8).

Debido a lo anterior en un sistema cada área cumple una función específica con ciertas limitantes que forman parte del sistema en general, (también se les considera subpartes o subsistemas) y el sistema pertenece a un suprasistema que puede ser la sociedad en su conjunto. Es decir, un error en una de las partes afecta al todo y el todo puede estar influido por el exterior, por lo tanto hablamos de un sistema abierto. Por ejemplo.

Fig. 1.6 Un individuo inmerso en el Suprasistema.



Fuente: Berthier, A., 2005 *Comunicación y Teoría General de Sistemas en Sociología: la aportación de Niklas Luhmann en Conocimiento y Sociedad.com*. La elaboración es propia.

De acuerdo a Goldhaber, Scott (1967) relaciona la teoría de la organización con la de los sistemas debido a que ambas estudian:

1. Las partes (individuales) en agregados, y el movimiento de los individuos entrando y saliendo del sistema;
2. La interacción de los individuos con el medio ambiente del sistema;
3. Las interacciones entre los individuos del sistema;
4. El desarrollo general y los problemas de estabilidad del sistema.”  
(Goldhaber, 1994, 53).

En esta perspectiva el sistema se ve influenciado por el entorno social, por lo que se debe considerar para comprender como funciona el sistema.

### **La escuela de la contingencia**

Este tipo de corriente considera no sólo a la organización en su forma interna sino considera el entorno o medio donde se ubica. También como es afectada por éste y debe considerar las demandas que el entorno requiere. La teoría de la contingencia considera:

“(…) en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son “contingentes” al tipo de demandas que el medio representa a diferentes tipos de organización” (Fernández Collado, 2006, 32).

De tal manera que la teoría de la contingencia se enfoca en las situaciones y contextos que se presentan en una organización. Pensemos en los entornos sociales de una empresa y los problemas que puede enfrentar en una comunidad determinada. Esta corriente plantea que las características particulares de cada organización, no reaccionan igual ante el influjo del medio, por lo que influye el giro de la empresa, el mercado a que va dirigido el servicio o producto, el desarrollo tecnológico, entre otros factores. Los autores que destacan son los siguientes: Joan Woodward, Tom Burns y G. M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch.

### **Tom Burns y G. M. Stalker**

Estos investigadores ingleses realizaron al inicio de la década de los 60`s estudios en empresas inglesas donde establecieron dos estilos de administración que se observan particularmente opuestos. Y que son ideales:

“Cabe mencionar que estos dos estilos de administración son “ideales”, lo cual implica que prácticamente no se darán de manera pura en la realidad.” (Fernández Collado, 2009, 32).

Establecieron el desarrollo de un estilo mecánico y otro orgánico. Por un lado, el estilo mecánico estaba más cercano a los estilos clásicos de administración donde la estructura es más lineal, rígida y la comunicación es vertical

descendente con una jerarquía bien establecida y formal. Por otro lado, el orgánico es más flexible y con menos formalidad en la organización. Donde la comunicación es dinámica e interactiva y no sólo vertical, descendente o formal sino también ascendente, horizontal e informal. Obviamente que al cambio del medio, el estilo orgánico puede adaptarse mejor que el mecánico por el mismo diseño que tiene y sobre todo por la flexibilidad de la organización.

En esta corriente es importante observar que la influencia del medio en una empresa es un tema que merece atención y cómo la comunicación interna y externa pueden medir el efecto en alguna de las partes o en toda la estructura del sistema, de ahí que se relacione con la teoría de sistemas. Lo interesante es el estudio de las características particulares de una empresa y organización y de cómo se ve afectada por el medio, por lo que cada empresa y organización reacciona diferente. La comunicación le permite dar esa sentido de unidad a la organización.

Actualmente han surgido nuevas alternativas o enfoques de la administración donde la comunicación se adapta y se enriquece en una función de integración de la organización. El comunicólogo Carlos Fernández Collado propone desde 1970 al 2000 el surgimiento de las siguientes corrientes: la escuela neoclásica, la perspectiva cultural, la administración de calidad y la administración participativa. El estudio de estas corrientes implicaría un análisis más profundo por lo que aquí sólo se mencionan algunas.

En el siguiente cuadro Fernández Collado, resume el tipo de comunicación que prevalece en cada una de las corrientes mencionadas.

Fig. 1.7 Tipos de Comunicación de acuerdo a las Escuelas de Administración

<i>Teoría clásica</i>	<i>Teoría humanista</i>	<i>Teoría de sistemas</i>	<i>Teoría contingente</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación muy formal</li> <li>• Preponderantemente escrita</li> <li>• Vertical descendente</li> <li>• Muy regulada</li> <li>• Contenido básico de normas y procedimientos internos</li> <li>• Centralización en la toma de decisiones</li> <li>• Supervisión cercana y control</li> <li>• No toma en cuenta las necesidades de los empleados</li> <li>• Nivel organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación formal e informal</li> <li>• Oral y escrita</li> <li>• Horizontal, vertical ascendente y vertical descendente</li> <li>• Flexible</li> <li>• Contenido básico grupal (patrones de necesidades) e interno</li> <li>• Alta descentralización en la toma de decisiones</li> <li>• Flexibilidad interna sin tomar en cuenta elementos externos</li> <li>• Alta consideración de las necesidades de los empleados</li> <li>• Nivel individual, díadas y grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas</li> <li>• Oral y escrita</li> <li>• Horizontal y vertical</li> <li>• Regulación variable</li> <li>• Contenido básico organizacional interno y externo</li> <li>• Descentralización variable buscando el equilibrio interno y externo</li> <li>• Importancia de la retroalimentación como elemento central de control</li> <li>• Se consideran las necesidades de los individuos, los subsistemas y los sistemas</li> <li>• Nivel individual, subsistemas y sistemas con énfasis en información de entrada y salida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas</li> <li>• Oral y escrita</li> <li>• Horizontal y vertical, interna y externa</li> <li>• Regulación variable según las demandas del entorno (situacional)</li> <li>• Contenido básico organizacional y externo</li> <li>• Descentralización variable según las demandas del contexto</li> <li>• Comunicación como elemento integrador</li> <li>• Necesidades totales o parciales, según las demandas del contexto</li> <li>• Nivel organizacional o parcial, según las demandas del contexto</li> </ul>

Fuente: Fernández Collado, Carlos (2006) *La Comunicación en las organizaciones* México Trillas.

Es de resaltar que de acuerdo a la transformación, en las formas de organización, también la comunicación se volvió más compleja y elaborada por lo que ahora, ya se le considera un factor determinante en los logros de una empresa o institución. Debido a lo anterior, ya existen, en algunas organizaciones áreas de comunicación, Directores de comunicación, políticas de comunicación que son parte fundamental de la administración de la organización privada o pública.

Comprender la importancia que tiene la comunicación en una organización no ha sido fácil, ya que desde los estudios de las teorías clásicas de la organización, la comunicación, como bien observan Jablin y Fernández Collado, se fue desarrollando con las organizaciones privadas y públicas hasta convertirse en una área estratégica de la empresa, que Horacio

Andrade ya la señala como una disciplina a considerar para futuros estudios.

Es importante destacar que en toda organización se producen diferentes tipos de comunicación, dependiendo de la posición que se tenga en la estructura jerárquica. Aquí se describieron algunas y cómo se realiza una comunicación formal siguiendo la estructura, pero también aparece una comunicación formal más espontánea y libre.

Al convertirse en un área estratégica y investigación, la comunicación organizacional deberá de analizarse con mayor cuidado en una organización escolar. Debido a que la escuela es históricamente una institución fundamental para el desarrollo de un país y que de acuerdo la teoría de los sistemas, es un subsistema inmerso en otro, el sistema educativo, que a su vez se encuentra en el Suprasistema Sociedad. En esta línea de pensamiento, la comprensión, el mejoramiento y el diseño de una comunicación organizacional más eficiente en un sistema escolar mejoraría no sólo a nivel interno sino que podría – esto es quizá más importante – a nivel externo trascender con la comunidad y la sociedad en su conjunto.

## **CAPÍTULO 2. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.**

*“Las instituciones educativas son un producto social, y como tal, quedan sujetas al conjunto de circunstancias que definen la realidad social”*

*Joaquín Gairín Sallán*

Este capítulo se adentra en determinar a la escuela como una organización, un sistema y una institución burocrática. Por lo tanto, fue necesario establecer que la educación pública de cualquier nivel (básico, medio superior o superior), pertenecen a un sistema educativo y junto a otros, como el sistema religioso, sistema judicial o sistema político conforman a la sociedad. Aquí se consideró el modelo de Goldhaber para establecer los diferentes tipos de redes y relaciones que se producen entre los diversos actores sociales que conforman a una organización escolar.

Por último, se estima que de acuerdo a Luhmann su enfoque de sistemas proponiendo a la escuela como un sistema, que pertenece a otro, el sistema educativo, y que junto a otros están inmersos en el mayor Suprasistema llamado Sociedad. Se aspira, en este apartado, a mencionar los conceptos fundamentales de la teoría de Luhmann, ya que su descripción requiere de un análisis más profundo.

## **2.1 La escuela: una institución fundamental**

La escuela es una de las instituciones más antiguas del mundo. Desde las culturas más antiguas como la Egipcia, Fenicia, Griega en el mundo o en América, la Mexica o Maya contaban con escuelas para preparar a los guerreros, sacerdotes, gobernantes o escribas. De esta manera escuela y educación son un binomio inseparable. Cuando en estas culturas las familias transmitían una educación informal (algunos la llaman asistemática), en las escuelas del Estado se transmitía una educación formal (o sistemática), una educación con objetivos bien delimitados, que poco a poco, se van especializando. Con personas dedicadas exclusivamente a enseñar las artes de la guerra, de la escritura, la pintura o la poesía.

En este sentido, la escuela forma parte junto a otras instituciones ( familia, iglesia, partidos políticos, entre otros) del Estado –Nación que se encarga de gobernar y formar a los niños, así como a los jóvenes que serán ciudadanos, a los hombres y mujeres que dan legitimidad y legalidad autorizados a ejercer su poder para mantener un estado de derecho.

La escuela es un microcosmos de la sociedad donde se establecen relaciones como en la sociedad; políticas, culturales, económicas, familiares, de resistencia o conflicto. Y es por eso que se le ha llamado, dependiendo los enfoques: “una fábrica, una familia, una zona de guerra, un ecosistema o un marco teatral” (Domínguez y Mesanza, 1996, 18). Pero quizá la más contradictoria y con cierta imagen poética sería “anarquía organizada” de March y Olsen “(Domínguez y Mesanza, 2006, 17).

### **2.1.1 La escuela como institución**

Una institución presenta ciertos objetivos y características que podríamos definir así:

”Institución se utiliza entonces como sinónimo de establecimiento y alude a una organización con función especializada que cuenta con un espacio propio y un conjunto de personas responsables del cumplimiento de determinadas tareas reguladas por diferentes tareas” (Fernández, 2001, 14).

Con fundamento en lo anterior una institución tiene una función especializada y bien delimitada que con el tiempo se va a ir fortaleciendo para generar legitimidad ante la sociedad y que por lo tanto es pública, es decir, en beneficios de la población.

El directivo Aldo Schlemenson establece tres aspectos básicos que toda institución tiene:

” (...) primero, institucionalizar pautas mediante las cuales se regulan problemas de la sociedad; segundo, mediante estas pautas regulan las conductas de los individuos; tercero, la regulación se mantiene a través de normas y sanciones que las legitiman.” (Schlemenson, 2001, 42).

Falta recordar que la institución forma parte de un Estado - Nación el cual construye, diseña y que modifica las conductas y las reglas entre los individuos, de acuerdo a la época para formar a los ciudadanos del futuro.

La existencia de la escuela responde a necesidades sociales y no particulares, ya entre otras funciones tiene la de transmitir la cultura predominante de la sociedad, es decir, valores, tradiciones y conocimientos. La escuela como institución formaliza la educación a través de planes de estudio y trabajo, programas académicos, estrategias, y técnicas de estudio entre otros.

“La institución escolar es aquella comunidad constituida predominante por maestros y alumnos, en la cual la educación adquiere un carácter sistemático”

(García Hoz Víctor y Medina Rubio Rogelio, 1987, 16).

Vista así, la escuela tiene objetivos claramente señalados y tiene una visión y organización sistematizada, donde cada elemento o parte del interior de la escuela, la afecta a toda ella y además forma parte de un Sistema Social llamado Sociedad, que reciente su funcionamiento reflejado en su éxito o fracaso.

“La escuela es una institución social creada en la sociedad y por la sociedad, con el deliberado propósito y finalidad de educar” (Sánchez de Horcajo, 1991, 479). Al igual que la familia como institución fundamental, la escuela busca mantener una sociedad integrada pero a diferencia de esta, la escuela tiene un carácter quizá ambiguo, es diversa y unificada. Trata de servir a los intereses sociales para formar a los futuros individuos que se integrarán a la sociedad en todos los ámbitos, político, cultural, económico o familiar requeridos por el sistema social.

El sociólogo español Sánchez de Horcajo reconoce cinco funciones de la escuela que resumidas quedarían así:

- 1.- Transmisión de conocimientos de quienes “ostentan el predominio social”.
  2. - Fomentar actitudes para la sociedad y la vida.
  - 3.-Preparar a los alumnos para desempeñar un trabajo.
  - 4.- Adaptación social y preparar al futuro ciudadano.
  - 5.- Transmisión de ideologías y pautas de comportamiento.
- (Sánchez de Horcajo, 1991, 481).

Finalmente esta labor de la escuela está apoyada por otras instituciones igualmente importantes, creadas por la sociedad: la familia, la iglesia, los medios de comunicación y todos los que forman al Estado.

### **2.1.2 La escuela como institución burocrática**

En la actualidad el término *burocracia* tiene un sentido despectivo, pero de hecho, las organizaciones complejas tienen elementos o características de una organización burocrática.

De acuerdo a Max Weber –mencionado en el capítulo uno- una burocracia tiene un alto grado de especialización, un sistema de jerarquización de la autoridad, reglas definidas de cada integrante de la organización, y una coordinación de los diferentes puestos. Además las relaciones afectivas no son un elemento a destacar, imparcialidad en el trato de subordinados, nivel considerable de especialización y existencia de escalafón dentro de la organización de acuerdo a la lealtad.

En este sentido la institución escolar presenta rasgos de este tipo de organización social.

“En ella aparecen formas de estructura jerarquizadas de autoridad y de control, incremento de personal

especializado, considerable standarización de las materias contenidas, rutinización de las tareas, la posibilidad de promoción o destitución, la profesionalización de la enseñanza, etc.” (Sánchez de Horcajo, 1991, 484).

La escuela como organización en el modelo de Weber “tiene un valor positivo y un significado ideológico: la estructura organizativa es una forma de dominación legítima” (García y Medina, 1987, 37). En este sentido, la dominación debe ser racional, legal e imparcial y además con un sentido de servicio lo más eficazmente posible. Dichos aspectos se ven reflejados en los elementos básicos señalados por García Hoz Víctor y Medina Rubio Rogelio:

- A) *“Principio de autoridad y de niveles de autoridad.* Asegura la subordinación entre los miembros de una institución escolar. Pretende dar coherencia y unidad a toda la organización.
- B) *Cuadro de competencias.* Aquí se establecen en forma delimitada la funciones y roles de cada uno de los integrantes y de cada una de las áreas de la organización establecidas en cada uno de los niveles de autoridad.
- C) *Ejercicio profesionalizado.* De la actividad del servidor público, que debe de tener una especialización en su función y que debido a la calidad de su trabajo evaluada objetivamente puede tener una promoción al interior de la institución.
- D) *Aparato o estructura de organización.* Planeado con fines institucionales que disminuyan los factores individuales y le dé mayor importancia al sistema colectivo de la institución como un todo.” (García y Medina, 1987, 37).

Como hemos observado la escuela pública como institución diseñada básicamente como una organización burocrática, fundamentada en el modelo clásico de Weber y que se ha ido adaptando a los nuevos tiempos. Este modelo es utilizado por las instituciones del Estado teniendo aciertos y desaciertos pero sigue siendo funcional, ya que como se mencionó al principio de éste apartado mientras más compleja es una organización es muy difícil que no tenga elementos burocráticos para funcionar en su organización.

### 2.1.3 La escuela como organización

Desde el punto de vista sociológico o administrativo una escuela es una organización formal, junto a otras como, los hospitales, las prisiones, las familias, etc. De tal suerte, que una organización es una unidad social con fines específicos y una estructura bien definida.

Como se dijo en el primer capítulo se establecieron las diferentes corrientes que sobre la organización se han presentado desde la clásica (Taylor, Fayol, o Weber) hasta la de relaciones humanas representada por Elton Mayo. La escuela como organización:

“(...) es una forma u objeto social singular y particular: representa una entidad concreta constituida para fines específicos no solo valorativos y culturales, sino también instrumentales “ (Schlemenson, 2001, 43).

Es decir, no sólo forma en valores y cultura de una comunidad, municipio, entidad federativa o Estado- Nación, además busca preparar a los futuros trabajadores, organizadores, directivos o líderes que se incorporarán en la vida adulta a la sociedad.

Por lo tanto, una organización escolar, presenta tres características fundamentales una estructura, miembros y objetivos bien delimitados. La escuela presenta estos tres aspectos a nivel local y también como sistema educativo. De acuerdo a la estructura se definen roles para cada integrante y se establecen diferentes tipos de relaciones de acuerdo a la jerarquía dentro de la organización. Es sabido por todos que el director, coordinador o profesor en una escuela, sin importar el nivel educativo de enseñanza, tienen roles establecidos y delimitados, pero que tienen varios fines en común: relacionarlos con el conocimiento universal, formar seres humanos con valores que se incorporarán a la sociedad como ciudadanos y prepararlos para el trabajo entre otros.

Es importante destacar que cada escuela tiene cierta autonomía, ya que es un grupo social. Tiene un orden similar reflejado en su estructura pero con ligeras variantes que difieren de otros, un clima diferente, debido a la personalidad de los directivos, profesores, alumnos y demás integrantes de la organización.

En esta línea de pensamiento, algunos de los cuestionamientos actuales de la escuela como organización y que la debilitan al interior provocando una crítica o descredito de la sociedad son las que presenta como organización:

- a) Las funciones que se le asignan (facilitar aprendizaje, potenciar la formación, adaptar socialmente, etc.) son variadas, complejas y no bien delimitadas en sus objetivos y medios.
- b) Los colectivos de personas que incluye son también variados (padres, profesores, alumnos, titular de la institución...) en sus objetivos e intereses.
- c) Sus miembros no han sido seleccionados previamente, tienen la obligación de asistir y suelen carecer de identidad colectiva.” (Domínguez y Mesanza, 1996, 29).

Cabe recordar que también el perfil establecido cambia si es escuela pública o privada y que puede representar los intereses de grupos sociales de carácter religioso, político, de clase social u otros que persiguen intereses diferentes para darles identidad frente a los demás grupos de la sociedad o continuar con sus tradiciones y cultura.

#### **2.1.4 La escuela como sistema.**

Como se recordará en el primer capítulo<sup>8</sup>, la teoría de sistemas, plantea que el todo es más importante que las partes y que una pequeña parte puede afectar al todo. La escuela considerada como sistema, también se puede

---

<sup>8</sup> La teoría de sistemas viene comentada en el apartado 1.3.5 de la presente investigación. Páginas 23-25.

observar en esta perspectiva, ya que el conjunto de los miembros de una comunidad escolar ya sea, de forma individual o grupal, puede afectar al sistema en su conjunto. Dicho en otras palabras:

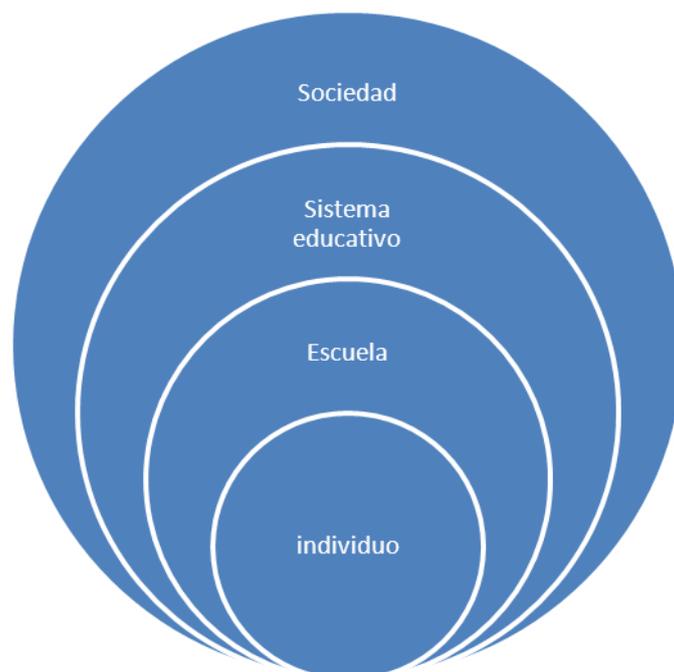
“La escuela, como toda organización formal, es también un sistema social, que incluye un conjunto de individuos o grupos de interacción con sus roles respectivos, relaciones y pautas de interacción entre ellas” (Sánchez de Horcajo, 1991, 500).

Pero además un sistema social se ve afectado por su entorno social y en este sentido los sistemas son abiertos y no cerrados en sí mismo. Por lo tanto, el centro escolar forma parte de otros sistemas que se incorporan a un sistema mayor o suprasistema: la sociedad como un todo.

“Cada organización social concreta es un todo, un subsistema abierto, que recibe solicitudes y estímulos del entorno o sistema social y que genera unos resultados (servicios, rendimientos) que este juzga adecuados e inadecuados” (García y Medina, 1987, 56).

De tal manera que la escuela es un sistema, ubicado dentro del sistema escolar, se convierte en un subsistema, y a su vez si se amplía la ubicación dentro del sistema – sociedad resulta que ahora, la escuela es un microsistema, el sistema escolar un subsistema y la sociedad el sistema social o suprasistema. Conviene representar lo antes dicho mediante el siguiente esquema:

Fig. 2.1 Un individuo inmerso en el Suprasistema.



Fuente: Berthier, A., 2005 *Comunicación y Teoría General de Sistemas en Sociología: la aportación de Niklas Luhmann en Conocimiento y Sociedad.com*.

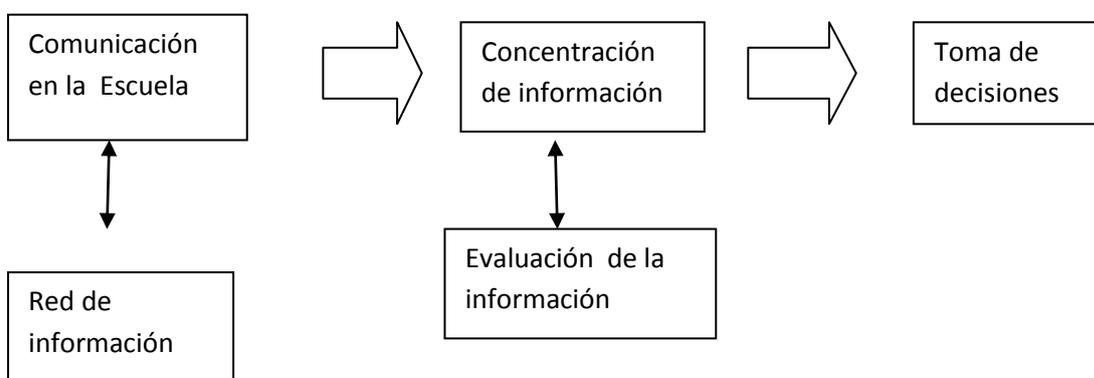
La escuela, como subsistema social, está unida a otros subsistemas sociales (económicos, políticos, religiosos o familiares) y que al estar integrada a dichos subsistemas sufre sus conflictos, cambios, evoluciones que reflejan la transformación de la sociedad en su conjunto. Por lo que no sería aventurado decir, que la escuela detiene o impulsa los cambios de valores, conductas o estructura de pensamiento en una comunidad.

“Los centros educativos, el sistema escolar y el contexto próximo deben mantener un equilibrio dinámico que permita la existencia de canales de comunicación abiertos y operantes “(Domínguez y Mesanza, 1996, 20 ).

De tal manera que la escuela no debe desatender su relación con su entorno social del que forma parte, necesariamente está integrada al sistema educativo. Pero cerrarse a su realidad social implicaría perder su sentido de origen, producto de la sociedad.

Es importante destacar que la escuela como sistema abierto debe considerar que tiene otros “subsistemas internos o “unidades” ...necesarias para que aquélla alcance sus objetivos.” (García y Medina, 1997, 60), entre estos se encuentra la comunicación que señalan como un subsistema apoyado por una red de información y evaluación que permitirá influir en la toma de decisiones de una organización escolar y que lo representan en el siguiente esquema:

Fig. 2.2 Importancia de la comunicación en la toma de decisiones.



Fuente: García Hoz y Medina Rubio 1997 *Organización y gobierno de centros educativos* España, Ediciones Rialp.

Como parte de un Estado, la escuela, es fundamental para el desarrollo de una sociedad en todos los ámbitos: social, económico o político. En lo social, debido a su influencia en su comunidad, al establecer como sistema abierto, un reflejo, un motor de cambio de los jóvenes en su realidad cotidiana. En lo económico, al preparar individuos con mayor preparación académica en las áreas científicas y sociales para que aporten e influyan en la economía del país, con propuestas innovadoras en todos los ámbitos. Finalmente en lo político, con seres humanos con mayor participación, conciencia crítica y reflexiva en la comunidad, el municipio, en el estado y por lo tanto, en el país.

La escuela , como se menciona, al principio, es una de las instituciones más antiguas del mundo y su influencia dialéctica en los cambios de una sociedad ha sido desentendida por mucho tiempo y hasta ahora parece que se convierte en un tema de agenda pública de una sociedad que quiere trascender la historia.

Como organización y sistema, la escuela no debe contemplarse en forma aislada, sino que debe entenderse en una relación estrecha con otros sistemas sociales. La organización escolar presenta relaciones muy particulares y una estructura que debe estudiarse con profundidad y comprender la posición estratégica que tiene una política de comunicación proyectada en un plan de comunicación organizacional para lograr objetivos exitosos no sólo a corto plazo.

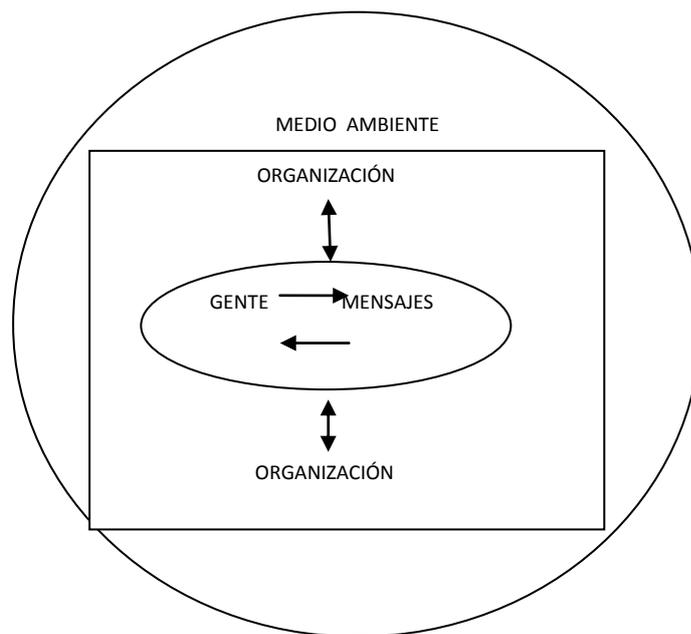
## **2.2 La comunicación organizacional en una organización escolar.**

Existen diferentes enfoques para entender el proceso de comunicación en una organización que van desde el clásico de Goldhaber hasta los más recientes de Horacio Andrade y Fernández Collado. Éste último, realiza un estudio de las diferentes escuelas de administración (clásica, relaciones humanas, sistemática y la de la contingencia) y en cada una analiza el desarrollo de la comunicación organizacional y los tipos de comunicación que predomina.) Debido a esto se consideró a Goldhaber por su modelo organizado, centrado en los mensajes y en las personas como el necesario para entender la importancia de la comunicación organizacional en una institución escolar. Mientras que Andrade y Fernández Collado por su contemporaneidad.

### **2.2.1 El modelo de Goldhaber.**

Goldhaber (1994) plantea en su modelo cuatro conceptos fundamentales: mensajes, redes, interdependencia y relaciones. Donde el mensaje es el centro de la comunicación organizacional ya que éste refleja la cantidad de información que se genera en una institución. En este sentido “Es muy probable que dentro de cualquier sistema haya más energía que la que perciben (o podrían percibir) sus miembros” (Goldhaber, 1994, 23). Es decir que los mensajes representan ese flujo de energía que circula en el sistema social y precisa más adelante “La información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado recibe el nombre de mensaje”<sup>9</sup>. Para entender mejor la categorización de este comunicólogo sobre el mensaje, lo trataré en el siguiente apartado. Por otro lado, la importancia que da a las redes, interdependencia y relaciones los representa con el siguiente esquema.

Fig. 2.3 Ejemplo de comunicación organizacional.



Fuente: Goldhaber, 1984 *Comunicación Organizacional* México, Diana.

Como se observa las personas son fundamentales en el proceso comunicativo de Goldhaber (1994) y existe una relación directa entre persona

<sup>9</sup> Goldhaber, Gerald M. (2006) *Comunicación Organizacional*. Reimpresión México Editorial Diana. p.24

y mensaje, ya que somos seres comunicativos por naturaleza. Pero es de notar que no considera los mensajes fuera de la organización, por lo tanto podríamos decir que se enfoca a la comunicación interna y no a la comunicación externa, ya que otros autores complementan ambas para ampliar el concepto de comunicación organizacional.

### 2.2.1.1 Mensajes

Para Goldhaber (1994) los mensajes y su flujo son el centro de su estudio de la comunicación organizacional y debido a esto los mensajes deben tratar con información significativa de personas, objetos y acontecimientos generados por relaciones humanas al interior de la organización. De tal suerte, plantea cuatro categorías para analizar a los mensajes en una organización:

- a) *“La modalidad del lenguaje:* Establece una diferencia entre los mensajes *verbales* (señala a los hablados y escritos )y *no verbales* (lenguaje corporal, medio ambiente, indicios vocales, etc).
- b) *Supuestos receptores.* Se refiere al público que va recibir el mensaje, ya sea, al interior de la institución o fuera de ella.<sup>10</sup> El método de difusión. Es la actividad o como se envían los mensajes al interior de la organización. Los divide primero en *software*, aquellos donde interviene la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otras personas. Segundo *hardware*, requieren de una *fuerza eléctrica* o mecánica para funcionar.
- c) *El propósito del flujo.* Especifica el motivo por que se envía y recibe un mensaje en una organización y la función que cumple.” (Goldhaber: 1994,24).

---

<sup>10</sup> Horacio Andrade diferencia este tipo de comunicación como interna y externa y da una definición más amplia en Andrade Horacio (2005) *Comunicación organizacional Interna Proceso, disciplina y técnica* España Netbiblo.

Cabe resaltar que en su categorización de los mensajes que Goldhaber (1994) replantea algunas preguntas que debemos elaborar antes de transmitir un mensaje. ¿Cómo se envían? De ahí, si son verbales o no. ¿A quién van dirigidos? Es decir los posibles receptores o público destinatario. ¿El modo o medio para ser enviados? y finalmente quizá la más importante ¿Cuál es la intención? Se refiere al motivo del mensaje. ¿Qué quiero comunicar a los integrantes de una organización, mi organización? Por otro lado, existen diferentes divisiones de las funciones que cumplen los mensajes consintiendo diferenciar qué pretenden al interior de una organización. Goldhaber (1994) señala tres: los de tarea, mantenimiento y los humanos. Los define de la siguiente manera:

- d) Mensajes de tarea: “Guardan relación estrecha con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización”. (Goldhaber, 1994,129).

Se refieren a informar a los integrantes de la organización para mejorar su forma de trabajo, calidad o metas que se deben alcanzar. Están destinados al personal interno de la organización y por lo regular son mediante una comunicación descendente u horizontal para mejorar la producción del sistema.

- e) Mensajes de mantenimiento, “Ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse a sí misma” (Goldhaber, 1994,24).

Están enfocados a la realización de la producción del sistema, mientras que los de tarea están enfocados al contenido. Los mensajes de mantenimiento se refieren a órdenes, procedimientos, dictados y controles necesarios de las diferentes labores que realizan para lograr los objetivos de la organización.

- f) Mensajes humanos. “Están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y realización”. (Goldhaber, 1994,24).

Se refieren a los sentimientos, la moral, la comunicación interpersonal y la autoestima de los empleados.

Como se deduce del texto anterior, predomina la idea ¿Cuál es la intención del mensaje? ¿Qué función tiene el mensaje que estoy enviando? Cabría preguntarse si un directivo se plantea estas preguntas, reflexiona y diseña su mensaje mediante una metodología específica o bien solo piensa en dar la información sin considerar la función y la categoría del mensaje.

Quizá el tener una política de comunicación o asesores de comunicación en una organización social permitiría prevenir y evitar muchos de los problemas de una organización por esa “falta de comunicación” o falta de interpretación del mensaje por parte de los actores de una organización social. Mediante el siguiente cuadro Goldhaber (1994), resume su diferenciación de los mensajes.

Fig. 2.4 Paradigma de mensajes orales.

<i>Diádicos</i>	<i>Redes formales</i>		<i>Redes informales</i>	
	<i>Internos/Externos</i>		<i>Internos/Externos</i>	
Tarea		M		
Verbal/No verbal				
Mantenimiento		E		
Verbal/No verbal				
Humanos				
Verbal/No verbal		N		
<i>Pequeños grupos</i>				
Tarea			S	
Verbal/No verbal				
Mantenimiento				
Verbal/No verbal			A	
<i>Públicos</i>				
Tarea				J
Verbal/No verbal				
Mantenimiento				E
Verbal/No verbal				
Humanos				S
Verbal/No verbal				

Fuente: Goldhaber, Gerald (1984) *Comunicación Organizacional* México Diana.

En este cuadro el autor plantea donde se producen estos mensajes : el tipo de grupo (diádicos, pequeños grupos y públicos), el tipo de comunicación de una organización (interna , externa) y la comunicación planificada (formal) y

espontánea (informal). Por lo que se deben considerar dichos factores para poder tener una comunicación con mayor efectividad, considerando al mensaje como un elemento fundamental para lograr el objetivo de la comunicación que se pretende.

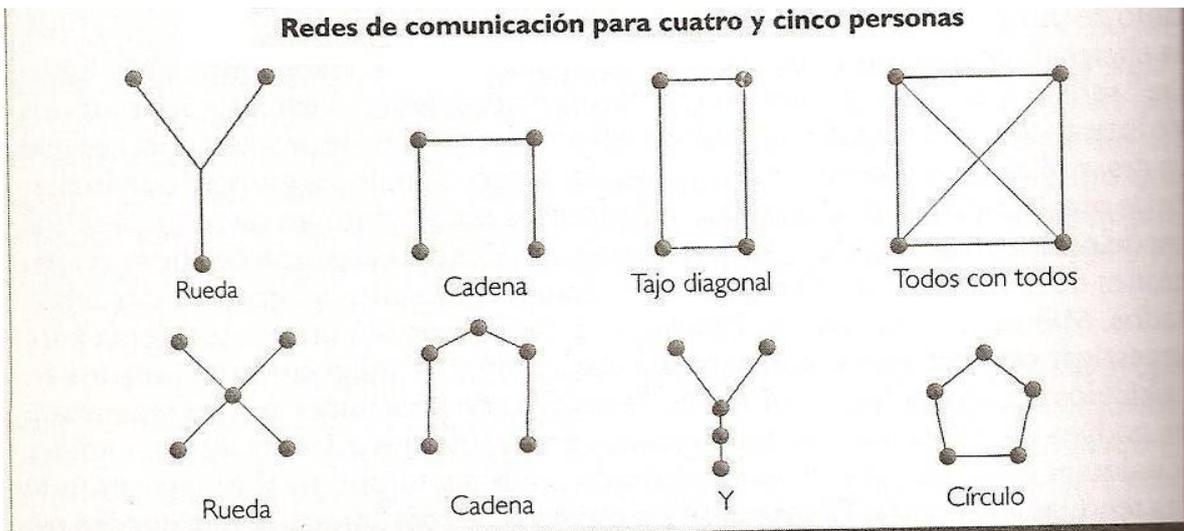
### **2.2.1.2 Redes**

Otro concepto relevante en el modelo de Goldhaber es el de Red o más específico: red de comunicación. La que define como “el flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado red de comunicaciones” (Goldhaber, 1994,27).

Pero además hay diversos factores que influyen en la red, por ejemplo, el estatus de la persona, el rol de funciones, la naturaleza, el contenido y el sentido del mensaje. Por ejemplo, no es lo mismo ser el director de una institución escolar que un alumno donde la dinámica de mensajes es diferente y las redes fluyen en forma distinta. De esta forma la dirección de la red, determina el tipo de comunicación que se realiza al interior de la organización. (Descendente, ascendente, vertical, horizontal).

Siguiendo esta línea, Fernández Collado representa gráficamente las redes de comunicación que se establecen en una organización de la siguiente forma:

FIG. 2.5 Redes de comunicación para cuatro y cinco personas.



Fuente: Fernández Collado, (2006) *La Comunicación en las organizaciones* México Trillas.

Es necesario resaltar dos aspectos. Primero, que no sólo se da una red en una organización, sino que se amplían o se multiplican dependiendo de la complejidad de la organización. Por ejemplo, un profesor al iniciar el día en su colegio, al dialogar con un orientador, recibe indicaciones que a su vez fueron dadas por su jefe de área, posteriormente plática con unos compañeros maestros y enseguida con unos alumnos. En poco tiempo el profesor ha tenido contacto con varias personas y se ha construido una red de comunicación que dependiendo donde inicia el mensaje podemos diferenciar, pero la red ha tenido movilidad, es viva y cambiante. Segundo, que mientras la organización es más compleja las redes de comunicación se vuelven igual de complejas, porque las redes se incrementan produciendo un mar de mensajes. Es decir, que mientras mayor cantidad de personas y subsistemas tenga la organización, la complejidad de las redes será mayor.

### 2.2.1.3 Interdependencia

En un sistema (de acuerdo a la teoría de sistemas) las relaciones de todas las partes, podemos considerarlas subsistemas, son afectadas mutuamente y lo que suceda a una parte, influirá en todas las demás. Para Goldhaber, “las redes de comunicación dentro de una organización pueden considerarse como superpuestas” (Goldhaber, 2006, 30).

Dicho de otra manera, que de acuerdo a la posición dentro de una organización las relaciones pueden tener una mayor importancia en las decisiones que se toman. Por ejemplo, la decisión de un director o un jefe de departamento tienen mayor implicación que la de un maestro en una organización escolar, vista la escuela como un sistema.

#### **2.2.1.4 Relaciones**

Las relaciones humanas en una organización desde un enfoque comunicativo se refieren a la conducta de comunicación de la personas implicadas en la relación o dicho de otra manera a la cercanía física con las persona y a la cantidad de persona implicadas en la comunicación. Estos dos factores permiten determinar para Goldhaber el tipo de relación que se establece en una organización: Comunicaciones *diádicas*: relación entre dos individuos; Comunicaciones *seriadas*: implica mayor número de personas. Por ejemplo, de la persona “A”, a la persona “B”, y así sucesivamente, hasta a la persona “E”. Las comunicaciones de *pequeños grupos*, la relación entre personas de tres a doce individuos. Finalmente la comunicaciones *públicas* que implican reuniones con audiencias notoriamente mayores.

Es de resaltar que en la organización escolar este tipo de relaciones son fundamentales para el desarrollo de una institución y que en el día a día ,se establecen sin considerar su importancia que puede beneficiar el desarrollo de la misma. Así en la escuela, los diferentes actores sociales; alumnos, maestros, administrativos y directivos producen e intercambian una serie de informaciones que en ocasiones se pierden en la rutina.

## **2.3 Comunicación y escuela**

La escuela como sistema social es un todo donde el proceso de la comunicación se genera cotidianamente con una producción de mensajes, si se me permite hacer una metáfora, como la lluvia que al caer una gran cantidad de gotas tocan a los integrantes del sistema pero muchas no caen en las personas y se pierden no llegan a “conectar” con los individuos del sistema.

Es necesario reflexionar sobre las redes que se establecen en la escuela y la eficacia de los medios para transmitir dichos mensajes. Considerando lo anterior ¿Qué redes de comunicación se establecen en una escuela? ¿Cómo están superpuestas? A estas preguntas, daré respuesta en los siguientes apartados.

### **2.3.1 Redes de la comunicación en la Escuela**

La organización escolar está formada por una serie de individuos que ocupan ciertas posiciones y representan determinados roles. El flujo de mensajes requiere una serie de caminos llamados redes de comunicación que utilizan diferentes medios para llevar el mensaje. Estas se realizarán, así sea, sólo entre dos, de la misma forma que si se incluye a toda la organización escolar. Pueden producirse redes formales, es decir, aquellas donde el mensaje se origina de acuerdo a un organigrama o estructura jerárquica. Así también, el director envía un mensaje de mantenimiento, de tarea o humano a los jefes de área y estos a los profesores. También, las redes informales, cuando no sigue un orden jerárquico y emergen de la organización escolar sin ninguna planeación previa. Por ejemplo, una propuesta de un profesor para realizar un evento cultural, científico o deportivo.

En este sentido es necesario destacar quienes son los actores sociales de una escuela. Que podríamos representar con el siguiente esquema.

Fig. 2.6 Actores sociales en una escuela.

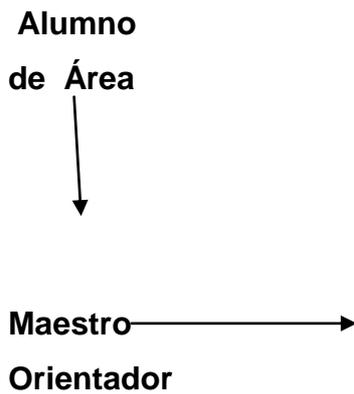


Fuente: Elaboración propia.

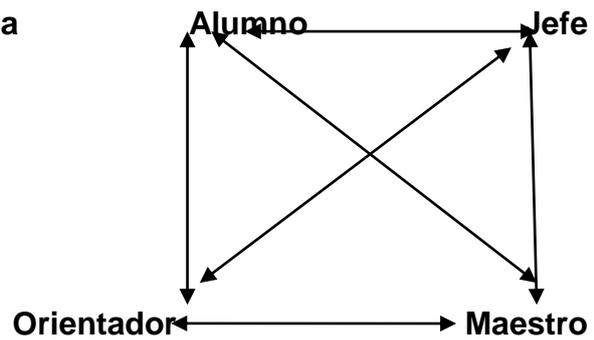
Es necesario hacer dos señalamientos. Primero, los padres de familia no están en la institución de forma permanente durante las actividades escolares, pero tienen diversas actividades donde se relacionan con la escuela, por ejemplo; juntas con profesores, juntas generales, participación en eventos y su aportación se vuelve cada vez más colaborativa con la escuela. Segundo, se utiliza el término administrativo para señalar a secretarías, orientadores, prefectos o preceptores, jefes de área y todo aquel personal que apoya a los servicios administrativos; biblioteca, caja, entre otros.

De acuerdo al esquema podríamos establecer que los diferentes actores crean redes de comunicación diferentes que podrían tener una forma como las señaladas en el apartado 2.2.1.2

Fig. 2.7 Tipos de redes de comunicación en una organización escolar.



**Cadena**



**Todos contra todos**

Fuente: Elaboración propia a partir de redes de comunicación para cuatro y cinco personas por Fernández Collado, (2006) *La Comunicación en las organizaciones* México Trillas.

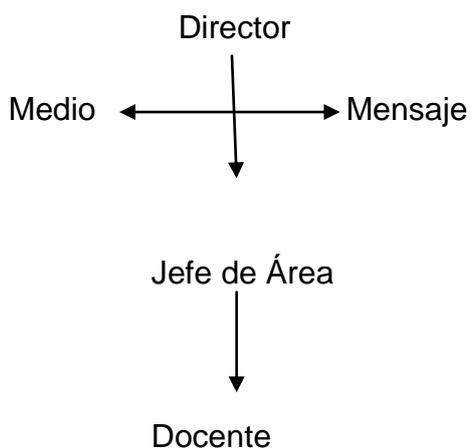
Para la siguiente descripción de las redes en la escuela es necesario precisar que se consideró la red formal, es decir aquella establecida por la jerarquía determinada en el organigrama.

### 2.3.2 Comunicación Dirección – Profesor.

En toda escuela el director ocupa el nivel más alto de la jerarquía de la organización, sin importar el nivel educativo, básico, medio superior o superior. Siguiendo la estructura en un organigrama de una institución burocrática – recordemos que la escuela en su modelo de organización es básicamente de este tipo - donde se originan los mensajes de tarea, mantenimiento o humanos que el director genera con sus jefes de área para que éstos los transmitan a los profesores, mantenimiento o seguridad. Se destacan los mensajes a los profesores porque su rol en una escuela es fundamental en los objetivos de una escuela, debido a que es el contacto más intenso en tiempo y cercanía con el eje central de la organización escolar: el alumno.

El mensaje se distribuye en cascada, es decir, en una comunicación descendente del más alto nivel directivo hasta el inferior. Inicia con el director, pasa por los jefes o coordinadores de área, llega al profesor y éste lo trasmite al alumno. También puede dirigirse hacia las áreas de mantenimiento encargadas del aseo y conservación de las instalaciones o seguridad, que se refieren a los policías o personal de seguridad que por lo regular se encuentran en la entrada de una escuela.

FIG. 2.8 Red de comunicación Director – profesor.



Fuente: Elaboración propia.

Los medios que se utilizan en una escuela para transmitir mensajes, considerando el lenguaje verbal, es decir el hablado y escrito pueden ordenarse como lo destaca el comunicólogo Horacio Andrade, de la siguiente forma:

Fig. 2.9 Medios de comunicación en una organización por quien los utiliza.

Medios Institucionales	Medios Interpersonales
Revista interna.	Juntas de trabajo.
Boletines.	
Internet.	Reuniones informativos.
Correo electrónico.	Eventos varios en los que comunican

Circulares.	noticias y/o disposiciones diversas.
Tableros de avisos.	
Videos.	Cursos de inducción a la empresa.
Carteles.	Inducción al puesto
Medios diversos (folletos, inserciones en sobres de pago, <i>mouse</i> , <i>ipad</i> , tarjetas para escritorio, calendarios, etc.).	

Fuente: Quiroga, Horacio *Comunicación organización interna. Proceso , Disciplina y Técnica* Netbiblo, España 2005 .

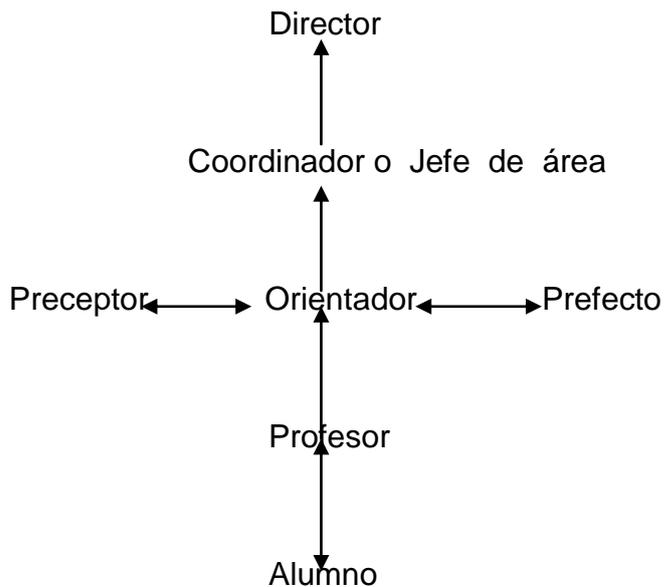
### 2.3.3 Comunicación Dirección – Profesor – Alumno

De la anterior red el profesor recibe un mensaje de tarea (para mejorar la calidad de la educación, la puntualidad, el diálogo con los alumnos, por ejemplo) o mantenimiento (el procedimiento para evaluar, entrega de calificaciones en cierto tiempo y forma, entre otros) y busca e intenta transmitir dicho mensaje al estudiante, a través de su lenguaje verbal y en ocasiones su lenguaje no verbal. El profesor y el alumno, resultan ser los actores dinámicos de la escuela y con ellos se establecen comunicaciones diversas que van a transmitir a otros individuos de la organización escolar, como son padres de familia, orientadores, prefectos, coordinadores de área e inclusive el director.

De esta forma pueden generar comunicaciones ascendentes, horizontales o informales que permiten nutrir el funcionamiento del sistema. Por ejemplo, un profesor descubre que en un grupo existe varios estudiantes con una gran capacidad para dibujar y decide plantear la realización de un concurso de cartel sobre el tema de la violencia intrafamiliar. Éste lo comunica mediante un escrito o en forma verbal al orientador y al jefe o coordinador de área quien lo transmite al director que evalúa las ventajas y desventajas, para determinar el visto bueno y considerar algunos ajustes. Aquí, el mensaje

surgió de un actor social de una jerarquía menor pero el mensaje fue ascendiendo hasta la jerarquía más alta y de esta manera nutrir y canalizar la energía del mensaje para el sistema escolar. En el anterior ejemplo podríamos representarlo de la siguiente forma.

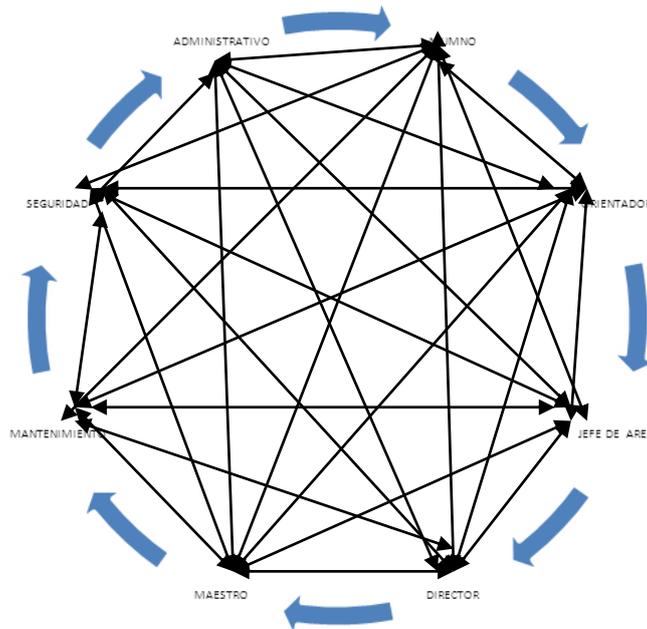
Fig. 2.10 Red de comunicación Director- Profesor- Alumno



Fuente: Elaboración propia

El profesor se convierte en el representante de la imagen institucional directa con el alumno. Y la relación de comunicación es muy intensa. Pero también es necesario resaltar, que un orientador, un jefe de área o el mismo director también tienen contacto con el alumno por lo que las redes de comunicaciones se superponen y todos se relacionan ya sea formal o informalmente. Que podríamos representar así:

Fig. 2.11 Redes de comunicación en una escuela



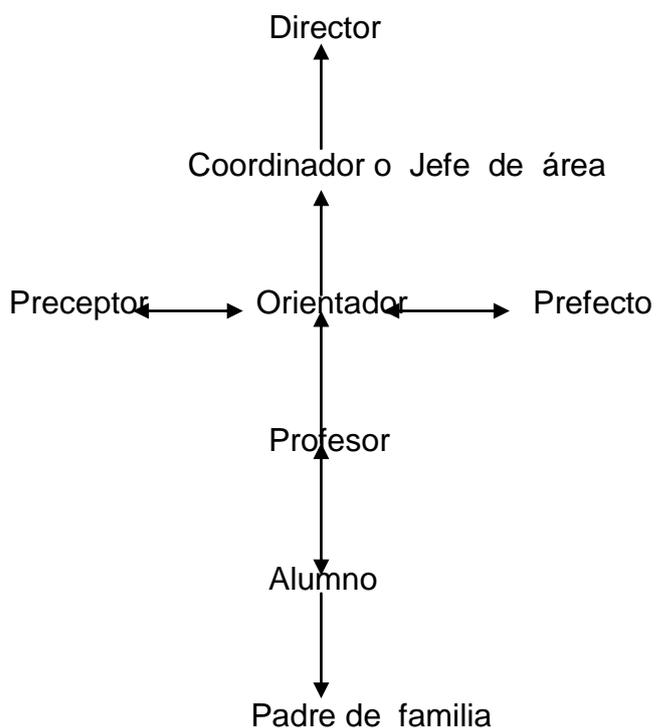
Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.4 Comunicación Dirección– Profesor – Alumno – Padre de familia

Finalmente, la comunicación que se establece con un actor social de la escuela que parece fluctuar en ella es: el padre de familia. Es aquí donde la flexibilidad de una organización, deja de ser cerrada y se convierte en un sistema abierto a la comunidad y en este sentido a la sociedad. Debido a que el padre es uno de los enlaces con la comunidad, el flujo de información que proviene de manera formal, en forma de cascada, los mensajes en ocasiones no llegan en su totalidad o se distorsionan.

Desde el nivel más alto en el organigrama de la institución siendo este el director, los mensajes llevan información desde avisos, objetivos o citas con integrantes de la escuela, el padre de familia, actor social fluctuante en la escuela. Podríamos representarlo así:

Fig. 2.12 Red de comunicación Director- Profesor - Alumno - Padre de familia.



Fuente: Elaboración propia.

Es importante notar que las redes de comunicación que se presentan anteriormente consideran la comunicación formal, es decir, ordenada y que sigue una organización social de acuerdo a su estructura jerárquica en forma descendente y vertical, con una clara visión enfocada a la institución burocrática. Pero también, se puede producir una comunicación informal, más amplia, libre y espontánea que no sigue una línea establecida.<sup>11</sup>

## 2.4 La comunicación Escuela– Sociedad

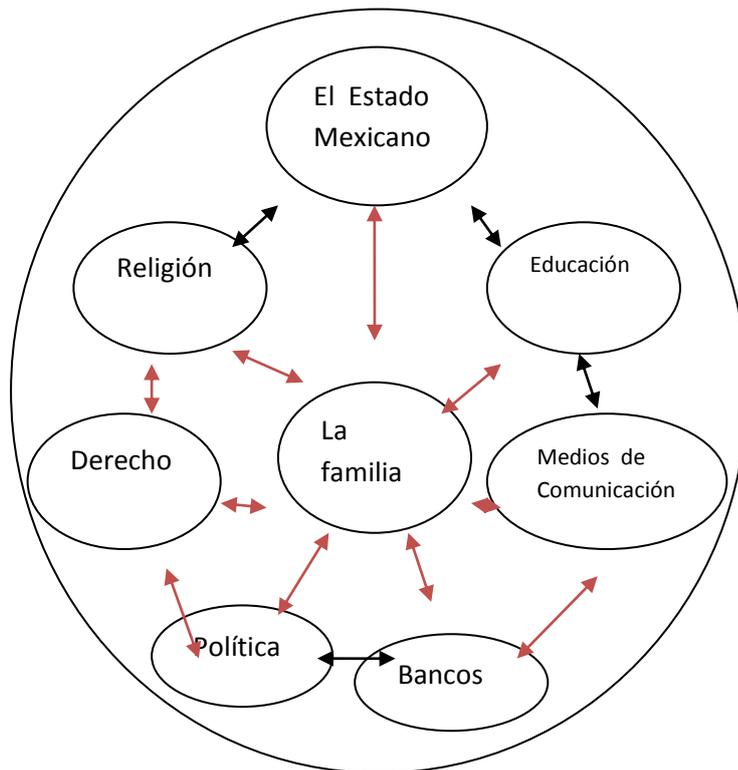
<sup>11</sup> Véase la figura 2.9 del presente capítulo.

La relación de la escuela con la sociedad podemos enfocarla de acuerdo a la teoría de sistemas y en particular en la perspectiva de Niklass Lumhann quién plantea a la sociedad como un Suprasistema. Visto así, la organización escolar es un sistema social que pertenece a otro mayor, el sistema educativo y éste a sus vez en el sistema social todavía mayor : la sociedad. Por lo que, el enfoque burocrático es clave para entender a una institución escolar pero, la teoría de sistemas es necesaria para comprender como esta organización escolar está inmersa en la sociedad. En el siguiente apartado, sintetizaré el modelo de Lumhann destacando la importancia de la comunicación en un sistema social.

#### **2.4.1 Consideraciones al modelo de Lumhann**

La teoría de Sistemas de Lumhann (Superteoría sistemática), destaca a la comunicación como fundamental “coloca a la comunicación como el elemento constitutivo de “lo social o la sociedad” (Beltrán González, 2005, 1). En este sentido la teoría de Lumhann es una teoría de la sociedad, el Suprasistema constituido de diferentes tipos de subsistemas.

Fig. 2.13 Suprasistema: La Sociedad



Fuente: Elaboración propia a partir de Berthier, A., *Comunicación y Teoría General de Sistemas en Sociología: la aportación de Niklas Luhmann en Conocimiento y Sociedad.com*. 2005.

Luhmann considera tres tipos de sistemas autorreferentes: “los sistemas vivos, los sistemas psíquicos y los sistemas sociales” (Luhmann, 1990, 24). Para el presente estudio destacaré básicamente el concepto de sistemas sociales por el tipo de investigación realizada.

Para Luhmann, la sociedad es: “un sistema autorreferente y autopoietico que se compone de comunicaciones”. (Luhmann, 1990, 25). Cada sociedad tiene subsistemas con cierto tipo de comunicaciones y relaciones entre dichos subsistemas que han evolucionado a lo largo de la historia como “el derecho, la economía, la política, la religión, la educación, etc.” (Luhmann, 1990, 25).

De la anterior definición de sociedad se desprende los siguientes conceptos que conviene precisar: Autorreferente y Autopoiético. El Primer concepto, lo explica así Berthier;

“(…) condición según la cual el sistema remite todas sus operaciones a sí mismo, a su estructura, para poder así observar su entorno siendo incapaz de distinguir aquello para lo que no se encuentra estructuralmente dispuesto” (Berthier, 2005, 2 ).

Es decir, que un sistema es diferente de su entorno y sólo se puede observar a sí mismo. Dicho de otro modo, un sistema sólo se puede analizar desde dentro del sistema y no desde afuera. El segundo concepto, Autopoiésis que se refiere a la capacidad de un sistema de “reproducir y producir sus propias estructuras de autonomía “(Beltrán, 2005,1). Esto es que el sistema es capaz de generar los elementos que la componen y mediante esta acción el sistema puede mantenerse o evolucionar, es decir desde una dirección interna hacer posible la autoreproducción. Bethier lo dice así:

“(…) la forma de organización del sistema que le permite reproducirse a si mismo a partir de los elementos que conforman sus estructura. Al participar permanentemente en la producción de las operaciones del sistema, sus elementos permiten al sistema reproducirse prescindiendo de insumos energéticos provenientes del entorno” (Berthier, 2005, 2).

Otra diferenciación importante es entre sistema y entorno. Ambos están separados por una línea divisoria, uno de cada lado. Ambos se relacionan, se ajustan estructuralmente. El entorno se encuentra fuera del sistema. Por lo que en ocasiones el sistema entra en tensión con su entorno y tiende a cerrarse y filtrar la información ambiental para garantizar su estabilidad y mantenimiento.

Es necesario recordar la importancia de la escuela como institución burocrática, sin ánimo despectivo, como organización y como sistema para una sociedad y un estado ambos en constante transformación. Pero no solo esto, sino también como los procesos comunicativos que se generan al interior donde los mensajes, los medios de comunicación y las redes de comunicación formales e informales que se construyen entre los diversos actores; alumnos, maestros y padres tienen un efecto en su entorno que a fin de cuentas es la sociedad.

Por lo que un cambio en la escuela o el sistema educativo, es un cambio de la sociedad, ya que la sociedad en la relación con la escuela tiene una relación dialéctica y la comunicación al interior de la escuela, con el entorno inmediato, que es la comunidad donde se ubica una escuela, son esenciales para medir los cambios de los individuos que conforman a la sociedad. He aquí la importancia de la comunicación organizacional en un centro escolar.

Dentro de esta perspectiva la escuela es un sistema dentro de otro mayor que es el sistema educativo, conformado con diversos tipos, (básico, medio y superior) el cual junto al sistema político (partidos políticos, sindicatos), sistema religioso (conjunto de iglesias), y otros forman el Suprasistema llamado Sociedad. Para Luhmann, un sistema tiene la capacidad de Autopoiésis, es decir la capacidad de “producir y reproducir” sus propias reglas, estructuras y normas de forma autónoma.

## **CAPÍTULO 3. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA: CASO CONALEP - TECÁMAC 2012.**

*“Es muy probable que dentro de cualquier sistema haya más energía que la que perciben (o podrían percibir) sus miembros”*

*Gerald Goldhaber*

En este capítulo, se da una breve historia del sistema Conalep (Colegio de Educación Profesional Técnica) a nivel nacional. En seguida, se describen los orígenes del Conalep Tecámac 238, estructura jerárquica y una descripción de la comunicación organizacional utilizando el modelo de Goldhaber y de Fernández Collado. Se refiere por un lado, a la comunicación interna, estableciendo sus mensajes, redes y canales de comunicación y por otro, la comunicación externa haciendo énfasis en los mensajes y canales.

### **3.1 Orígenes del sistema Conalep**

La educación integral del hombre, es fundamental para todo Estado que pretenda contribuir al desarrollo de sus gobernados que conforman a la sociedad que lo constituyen. Es un derecho establecido en el artículo tercero de la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos y que fue una de las conquistas de la Revolución mexicana.

En el nivel medio superior, aparece a fines de los 70's, el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep) en la presidencia de José López Portillo. Institución que busca generar profesionales técnicos, en una época donde las necesidades de la industria y la economía de nuestro país

requerían para impulsar el crecimiento interno y como motor del mercado laboral.

Es importante destacar que el proyecto del Conalep se diseñó “en los años de 1977 y 1978” (Padilla y Ezeta, 1999, 9) para establecerse como Decreto Presidencial de fecha 27 de diciembre de 1978 y aparecer dos días después en el Diario Oficial de la Federación, creando y poniendo en marcha diez planteles del sistema para septiembre de 1979.

Debido a la necesidad de generar profesionales técnicos de nivel medio superior, junto al conjunto de trabajadores que nuestro país necesitaba, el crecimiento de planteles y con ello la matrícula fue incrementándose en forma notable en los años siguientes, para competir con mejores productos y servicios con otros países del mundo. Tal es el grado de requerimiento de estos nuevos profesionales que el gobierno mexicano buscó impulsar esta nueva modalidad que en:

“(…) 1982, es decir, a tres años de su fundación, el Conalep contaba con 138 planteles en diversas especialidades y distribuidos en todo el territorio nacional” (Padilla y Ezeta, 1999, 10).

Esto significa la creación de 50 planteles por año. ¿Qué significa un avance tremendo de este nuevo subsistema educativo en tan poco tiempo? Es necesario contextualizar el periodo del Presidente López Portillo para entender la creación de este nuevo Subsistema educativo.

Debido a la situación económica y política de nuestro país devastada por un incremento de la deuda externa en cinco veces a la época de Díaz Ordaz, una economía petrolizada, donde la generación de empleos en todas las áreas era necesaria para salvar y reactivar la economía del país. Adoptó “El lema de aquel sexenio, entre otros, era “La solución somos todos “ que buscó en su modelo “Alianza para la producción” reactivar la vida no sólo económica sino también política y administrativa”.(Roldán y López, 2011, 87).

En el aspecto político, debido al surgimiento de movimientos guerrilleros y un descontento social en aumento. Se reconoció a los nuevos movimientos y se permitió la creación de partidos políticos diversos.

En lo económico, la llamada “Alianza para la producción”, buscó “desarrollar la industria petrolera, recuperar el campo y crear empleos a través del gasto público y producción de bienes de consumo básico”(Roldán y López, 2011, 87). Es así, como surge el Conalep, en un contexto de una situación adversa y con la meta de generar profesionales técnicos para ingresar al mercado de trabajo y enfrentar una situación económica en crisis.

Los orígenes del Conalep se encuentran en una época conflictiva de nuestro país en el aspecto político y económico. La creación de este nuevo subsistema educativo fue el iniciador de este tipo de bachillerato técnico que permitirá la aparición de otros en años posteriores como los Centros de Bachillerato Tecnológicos (CBT) y los Centro de Bachillerato tecnológicos y Servicios (CBTIS).

La historia del Conalep se puede organizar de acuerdo a la gestión de cada Director General, quienes aportan el nacimiento, desarrollo, consolidación y actualización del modelo educativo del Conalep. A continuación, aparecen los Directivos Generales, su duración y sus principales aportes a la institución.

Fig. 3.1 Cuadro de gestión de Directores del Conalep Nacional.

Director General	Aportaciones
Ing. José Antonio Padilla Segura (1978-1982).	Fundador y primer Director General. Concluyó con 61 planteles en todo el país al final de su período a pesar de iniciar con 10. Durante su gestión destaca el primer crédito con el Banco Mundial. Se inicia la construcción de las oficinas centrales de Metepec, en el Estado de México.
Lic. Fernando Elías Calles (1982-1983).	En su breve paso por la Dirección General. Egreso la primera

	generación. Se establecieron las normas básicas para el funcionamiento de la institución.
Dr. José Gerstl Valenzuela (1983-1988).	Durante su administración se contrató el segundo préstamo con el Banco Mundial. Se inauguraron las oficinas del Conalep Estado de México en Metepec. Se incrementó el número de planteles a 247 y egresó la primera generación.
Lic. Iván Ruiz Esparza (1988-1989).	Se caracterizó por un análisis estadístico de las más importantes ramas de la actividad económica con el propósito de adecuar los contenidos curriculares del Conalep con el mercado de trabajo.
Ing. Diódoro Guerra Rodríguez (1989-1994).	Durante su gestión se realizó un diagnóstico que dio como resultado la elaboración del Programa de Modernización del Conalep 1989-1994. Se llega a 256 planteles con una matrícula de 220 mil alumnos.
Lic. Antonio Arguelles (1994- 2000).	En su gestión se hace un diagnóstico de los nuevos retos del Conalep. Se establece un Nuevo Modelo Académico. Se decreta por mandato presidencial la creación del Conalep Estado de México.
*Ing. Manuel F. Flores (2000).	Inicia con el programa de Calidad Acreditada y Certificada.  Se inicia una reforma académica que incluye el "Programa de tutorías, competencias contextualizadas y tecnologías de la información aplicadas a la educación".
*Ing. Gregorio Farias (2002).	5 planteles se certifican según la Norma ISO 9001:200.  Se establece el "Sistema Institucional de Calidad Acreditada y Certificada".  Da inicio el "Programa de Acreditación de planteles como Centros de

	Evaluación en Competencias Laborales”.
*Ing. José Efrén Castilla Sarabia (2005).	No hay datos disponibles
*Mtro. Wilfrido Perea Curiel (2006 - 2012).	La Red de Centros de evaluación queda acredita al 100 %, constituida por 270 planteles y 9 centros de Asistencia tecnológica.  Se implanta, en todo el sistema Conalep el Modelo Académico: <i>Educación de Calidad para la Competitividad.</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Padilla Segura José Antonio y Ezeta Escudero Eduardo (1999) *Conalep, 20 años* México Editorial Conalep. Primera edición.  
\*Varios Autores (2010) *Conalep. Una propuesta al futuro* México Editorial Conalep Primera edición.

Es importante destacar que en las gestiones del fundador Ing. José Antonio Padilla Segura (1978-1982) y del Dr. José Gerstl Valenzuela (1983-1988) se dio la creación del mayor número de planteles en prácticamente una década 1978 a 1988, con 161 planteles en la primera gestión y 86 en la segunda para un total de 247.

Posteriormente, en el período del Ing. Diódoro Guerra Rodríguez (1989-1994) se llega a 256 y finalmente con el actual Director General Mtro. Wilfrido Perea Curiel (2006 - 20129) se llega a la cifra de 270 planteles y 9 centros de asistencia tecnológica.

En este proceso, académicamente el Conalep se ha adecuado a las necesidades de los tiempos con diferentes modelos académicos: Programa de Modernización (1989-1994), Nuevo Modelo Académico (1994-2000) y el

que actualmente rige Modelo Académico: *Educación de Calidad para la Competitividad* (2006-2012). El Conalep se ha construido con la búsqueda de estar a la vanguardia y siempre actualizando sus programas de estudios a la realidad que requiere el mercado laboral de cada región.

### **3.2 Breve historia del Conalep Tecámac**

El Municipio de Tecámac se ubica al norte del Distrito Federal, después del municipio de Ecatepec y pertenece también al estado de México. Tiene límites con otros municipios mexiquenses, al sur con Ecatepec, al este con Temascalapa, Teotihuacan y Acolman, al oeste Coacalco y Tonanitla, al noroeste Zumpango y al norte Tizayuca, municipio de Hidalgo. El plantel Tecámac 238 del Conalep se ubica en el Kilometro 34.5 de la carretera federal México- Pachuca <sup>12</sup>

El Conalep Tecámac 238 surge en septiembre de 1986 con una población de 102 alumnos y como una respuesta del gobierno federal a las necesidades regionales del sector productivo en dos áreas; Química Industrial y Mantenimiento en Sistemas Automáticos (Antes llamada Instalación y Mantenimiento). Nace en una época donde el requerimiento de mano de obra especializada es fundamental para la economía, debido a que en el período de Miguel de la Madrid 1982-1988 la situación económica de nuestro país es muy difícil, por la devaluación exorbitante del peso frente al dólar, un crecimiento exagerado de la deuda externa y la inflación descontrolada.

A un año del Terremoto de 1985 donde los mexicanos se descubrieron vulnerables ante la naturaleza y la sociedad rebasó al gobierno para responder de forma solidaria ante el desastre. Tecámac era un municipio con muy poca población y un desarrollo enfocado al campo con pequeños

---

<sup>12</sup> Para conocer la ubicación geográfica del Conalep Tecámac se puede observar los anexos 4. *Mapa de Localización del municipio de Tecámac* y 5. *Mapa de Localización del Conalep Tecámac* que aparecen al final de la investigación.

indicios de industrialización en las áreas químicas y mantenimiento, de ahí el necesario surgimiento del Conalep Tecámac.

Su primer Director fue el Lic. Miguel Bernal de 1986 - 1988 quién inicia en el nuevo proyecto con dos edificios que concentraban a las oficinas administrativas y laboratorio de Química. Además de los Talleres de Soldadura, Electromecánica y Electricidad.

Conforme crecía en matrícula las necesidades de instalaciones fueron aumentando y para el período de 1989 – 1993 durante la gestión del Director Lic. Martiano Román Aguilar se construyen edificios tan fundamentales como la Biblioteca, el Audiovisual, Procesos Químicos, Canchas de Basquetbol e inicio de la Sala de Cómputo.

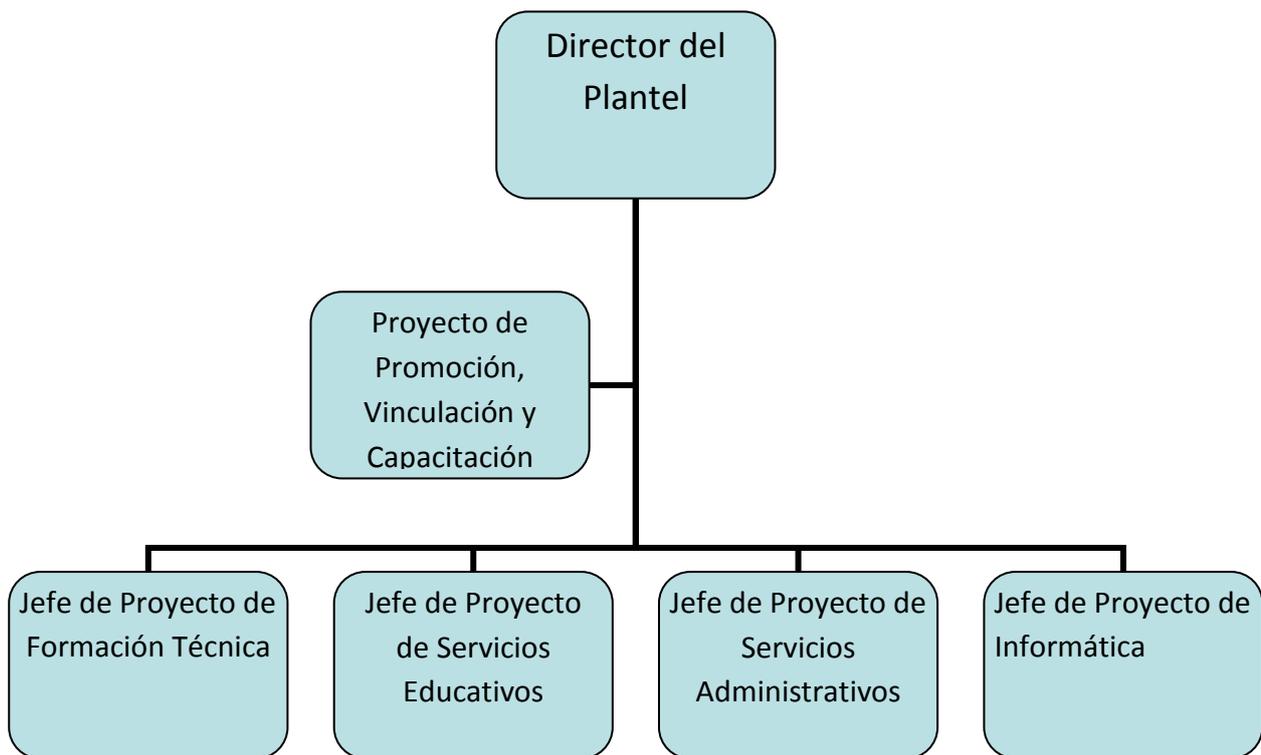
Actualmente el Conalep Tecámac cuenta con una matrícula de 530 alumnos en el turno matutino y de 441 alumnos en el turno vespertino. Se ha establecido en la gestión del Director Francisco Teherán Rangel vinculación con empresas trasnacionales en un programa llamado “Bimodal”. Este programa promueve el apoyo a estudiantes destacados para hacer prácticas profesionales en otros países durante un semestre y en ocasiones un año.

*Fuente: Conalep Tecámac 238. Catálogo de Información Básica, Escrita y Gráfica. Junio de 1993*

### **3.3 Organigrama**

El organigrama del Conalep Tecámac 238 presenta una estructura organizada básicamente en cinco áreas. Cada área esta dividida en otras subáreas. Debido al tamaño del organigrama y al espacio se consideró sólo mencionar las cinco áreas principales. Al final de la investigación, en la parte de anexos aparece el organigrama completo con el número 6. *Organigrama General del Conalep Tecámac*, para cualquier consulta.

Fig. 3.2 Organigrama del Conalep Tecámac



*Fuente: Manual de Funciones del Conalep Tecámac 238 Mayo de 1985.*

Como se observa en la estructura del Conalep Tecámac, al ser una institución de gobierno forma parte del Estado y como tal presenta una estructura clásica desde el enfoque administrativo y de acuerdo a Max Weber esta tiene ciertos rasgos:

1. Una autoridad burocrática fuerte representada por el Director.
2. Una división especializada por áreas representadas por cada Departamento.<sup>13</sup>
3. Una estructura jerárquica organizada en forma de cascada donde el poder y la comunicación se ejercen en forma descendente y vertical, es decir, de arriba hacia abajo. Representada por los niveles de autoridad bien definidos.

<sup>13</sup> Para observar el Organigrama del Conalep Tecámac extendido consultar el anexo 6, al final de esta investigación.

En el cuadro siguiente aparecen a nivel general las funciones de los directivos del Plantel Tecámac y están organizadas por Departamento. Se considera destacar las funciones de los jefes de Departamento y en el caso del personal de apoyo o auxiliares no se especifican, no por que carezcan de importancia, sino debido a que sería demasiada información y lo que interesa es la organización social en su conjunto para determinar cómo se genera la comunicación organizacional y en particular que medios se utilizan.

Fig.3.3 Cuadro de Funciones generales de los Directivos del Conalep Tecámac.

Puesto	Funciones Generales	Áreas que coordina
1. Director del Plantel.	<p>Administrar eficientemente los recursos materiales, financieros, técnicos y humanos que se asignen al plantel, acorde a las políticas y procedimientos establecidos, a fin de lograr los objetivos fijados.</p> <p>Promover la integración armónica entre alumnos, docentes y personal administrativo.</p> <p>Vincular estrechamente el Plantel con la comunidad productiva y social, proyectando una imagen real y positiva.</p>	<p>Jefes de proyecto:</p> <p>Formación Técnica.</p> <p>Servicios Educativos.</p> <p>Servicios Administrativos.</p> <p>Informática.</p> <p>Promoción, Vinculación y Capacitación.</p>
2. Jefe de proyecto de Formación Técnica.	<p>Planear, supervisar y evaluar el proceso enseñanza- aprendizaje, relacionado a la especialidad a su cargo, vigilando que se cumplan las políticas y directrices que emanen de Oficinas Nacionales y Dirección del Plantel.</p> <p>Coordinar y controlar las actividades inherentes al proceso de enseñanza – aprendizaje del área académica, así como promover el uso de material audiovisual y bibliográfico con que cuenta el Plantel.</p>	<p>Biblioteca.</p> <p>Taller de Electricidad, Mantenimiento.</p> <p>Taller de Química Cuántica.</p> <p>Taller de Laboratorio de Procesos Químicos.</p>
3. Jefe de Proyecto de Servicios Educativos.	<p>Coordinar y controlar las actividades culturales y deportivas que se desarrollan en el plantel, para complementar la formación integral de los alumnos. Así como, fomentar las buenas relaciones</p>	<p>Titulación, Servicio Social y prácticas profesionales.</p> <p>Control Escolar, Asistente escolar y social, Promotor</p>

	<p>entre alumnos y personal docente.</p> <p>Elaborar toda la documentación de carácter escolar del alumnado y mantener actualizando los registros de cada alumno y sus expedientes respectivos.</p> <p>Asesorar y atender el alumnado del Plantel que presente problemas conductuales, escolares y/o personales, aportando alternativas de solución.</p>	<p>Cultural y deportivo. Tutores escolares. Servicios Básicos.</p>
4. Jefe de Proyecto de Servicios Administrativos	<p>Administrar los recursos humanos, financieros y materiales de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.</p> <p>Supervisar el registro contable de activos, pasivos y capital del Plantel, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.</p>	<p>Caja.</p>
5. Jefe de Proyecto de Informática.	<p>Mantener en óptima condiciones de operación, el equipo e instalaciones del laboratorio.</p> <p>Así como, proporcionar el material y equipo al alumnado para la realización de sus prácticas.</p>	<p>Laboratorio de informática.</p> <p>Audiovisual.,</p> <p>Aula Tipo.</p>
6. Jefe de Proyecto de Promoción, Vinculación y Capacitación.	<p>Promover los servicios y productos del Plantel con una imagen real.</p> <p>Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de capacitación que se desarrollen en el Plantel.</p>	<p>Asistente.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Funciones del Conalep Tecámac 238 (1985) Editado por el Conalep.

Es importante destacar, que algunos puntos se desarrollan más adelante y aparecen en el Manual de funciones del Conalep Tecámac para comprender mejor la importancia de la comunicación organizacional en su estructura jerárquica.

Primero, en ningún momento se menciona el concepto de “comunicación” en las funciones generales de los jefes de área. Siendo esta un elemento fundamental, ya que al existir un flujo de información constante

necesariamente se encuentran receptores y emisores en el proceso comunicativo interno de cualquier organización.

Segundo, al no mencionar el concepto de comunicación, menos se resalta una política de comunicación para el Conalep Tecámac y todos los integrantes de su sistema.

Tercero y quizá lo más importante, en las funciones generales del Director se menciona. *Promover la integración armónica entre alumnos, docentes y personal administrativo.* ¿Acaso podría ser un incipiente reconocimiento de comunicación interna. Por otro lado, en otra se menciona *Vincular estrechamente el Plantel con la comunidad productiva y social, proyectando una imagen real y positiva.* Aquí es inevitable la intención de desarrollar la comunicación externa.

Horacio Andrade –como se menciona en el capítulo 1 -- concibe a la comunicación organizacional en tres formas distintas: como proceso social, como disciplina y como un conjunto de técnicas y actividades. Es en este último donde destaca que:

“(…) se pueden distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo: Comunicación interna y comunicación externa” (Andrade, 2005, 17).

Estas concepciones se ampliarán en los siguientes apartados donde se establecerá como se da el proceso comunicativo en el Conalep Tecámac tanto en la Comunicación interna como externa, con un enfoque hacia los mensajes, canales y redes que se construyen de manera formal o informal en esta organización educativa.

### 3.4 Comunicación interna

Como se había mencionado en el capítulo uno, la comunicación interna se refiere a toda aquel tipo de comunicación que se realiza al interior de una organización, siendo esta formal o informal, interpersonal, grupal y que busca mantener integrado al sistema social. En este mismo sentido, la comunicación interna se define de acuerdo al Diccionario de Comunicación Corporativo e Institucional y Relaciones Públicas:

“Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.”<sup>14</sup>

La comunicación interna en el Conalep Tecámac funciona con una estructura burocrática, debido a que es una institución educativa que pertenece al Estado y por lo tanto, el diseño de sus mensajes parten desde la autoridad jerárquica superior, en este caso el Director y los jefes de Departamento. Es una comunicación descendente y vertical en forma de cascada, como se muestra en el organigrama. Los medios que utilizan y las redes de comunicación que se construyen de manera formal al interior de esta organización escolar funcionan también en ese mismo sentido vertical, donde la comunicación parte de la jerarquía superior encargada de diseñar los mensajes y elegir los medios para su difusión.

---

<sup>14</sup> Martín Martín, Fernando (2004) *Diccionario de Comunicación Corporativo*, Editorial Fragua Madrid p. 87

En este orden de ideas, se establece en una de las funciones generales del Director: *Promover la integración armónica entre alumnos, docentes y personal administrativo*

De acuerdo al Manual de Funciones del Conalep Tecámac, esta función parece responder a las preguntas de ¿Qué pretende? ¿A quiénes va dirigida? Faltaría solo ¿Para qué? En la definición de Comunicación Interna se establece “para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (Martín, 2004, 54). Es decir, que en el Manual de funciones contesta las dos preguntas anteriores pero no señala ¿Para qué?. Es señalar, el objetivo “promover la integración armónica entre alumnos docentes y personal administrativo”.

Por lo tanto la comunicación interna es una prioridad de la Dirección del Conalep Tecámac pero falta precisar algunos aspectos donde la comunicación organizacional podría resolver las preguntas ¿Cómo lograr lo que se busca promover? ¿De qué forma se pueden lograr los objetivos?

### **3.4.1 Mensajes.**

Los mensajes son quizá el centro del proceso comunicativo en una organización y la parte fundamental en su capacidad de influir en todos los miembros de un colectivo escolar. Un mensaje claro y efectivo permite una mejor comunicación entre todas las partes del sistema social y lograr los objetivos comunes de todo el sistema. Cuando está diseñado de manera profesional por los directivos de una organización escolar, puede ser comprensible y asimilado por los receptores del sistema y la intención que pretenden lograr los dirigentes para lograr los objetivos comunes de la organización siendo clara y evidente. En nuestro caso el Conalep Tecámac.

El mensaje es el centro de estudio de Goldhaber, se destaca en el capítulo 2 de la presente investigación que conviene recordar. Goldhaber, sugiere cuatro

categorías para analizar los mensajes en una organización. A continuación aparecen las categorías que deben considerar los directivos para diseñar el mensaje al interior o exterior de un sistema social

Fig. 3.4 Categorías del mensaje considerar por Directivos de acuerdo a Goldhaber



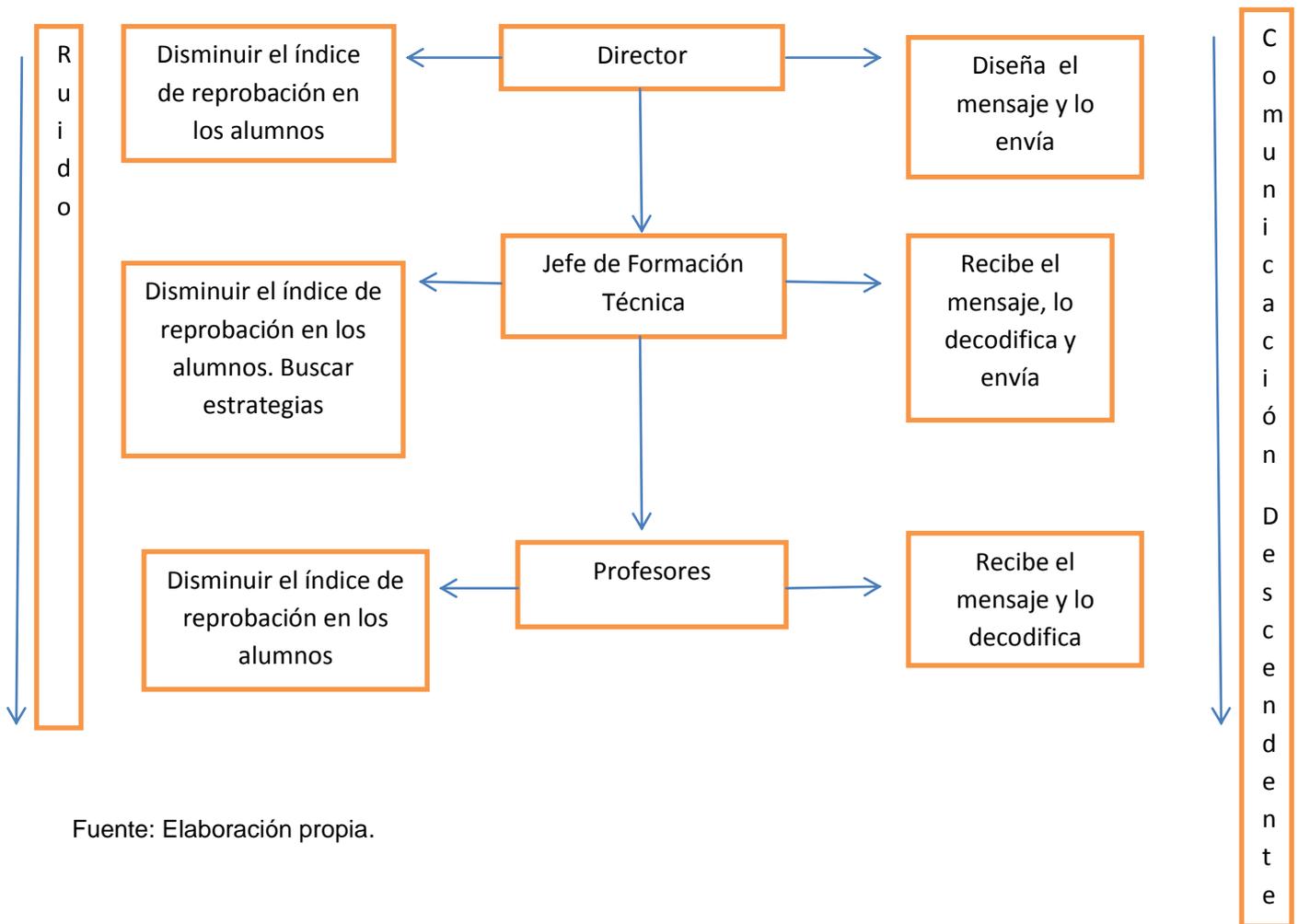
Fuente: Goldhaber, *Comunicación Organizacional* México Diana 1984 La creación del esquema es de quién escribe a partir del autor citado.

De acuerdo al presente esquema el director y los jefes de departamento del Conalep Tecámac, consideran o considerarían estos aspectos de forma práctica y empírica, quizá sin reflexionar de manera más profunda en el diseño del mensaje y la búsqueda de la eficacia de este. Ya que al enviar un mensaje en ocasiones el lenguaje y el formato no son los adecuados para su público; por ejemplo, padres de familia o alumnos. Debido a que a pesar de utilizar un mensaje verbal y escrito – son comunes los avisos en hojas – los alumnos o padres de familia preguntan ¿Para qué nos dan esto? ¿Qué debo de hacer? generando cierta confusión al recibir el mensaje.

Por otro lado, se mencionó en el capítulo 2 que existen diferentes tipos de mensajes de acuerdo a su función: 1. *Mensajes de Tarea*. Están destinados al personal interno de la organización y por lo regular son mediante una comunicación descendente u horizontal para mejorar la producción del sistema. 2. *Mensajes de Mantenimiento*. Los mensajes de mantenimiento se refieren a órdenes, procedimientos, dictados y controles necesarios de las diferentes labores que realizan para lograr los objetivos de la organización. 3. *Mensajes Humanos*. Se refieren a los sentimientos, la moral, la comunicación interpersonal y la autoestima de los empleados. En este sentido, en el Conalep Tecámac se utilizan por parte de la Dirección los tres tipos de mensajes.

Primero, los mensajes de tarea son enviados en forma descendente a cada Departamento y a su vez dirigidos a los auxiliares, personal de apoyo y profesores para mejorar la calidad del trabajo y lograr metas específicas. Por ejemplo, el Director en reunión con el jefe de Formación Técnica, le indica que se debe mejorar la calidad de las clases y disminuir como meta el nivel de reprobación de los alumnos. Este jefe de Formación Técnica, lo transmite a los profesores vía un memorándum, junta o en forma verbal. Esto lo podemos representar de la siguiente manera.

Fig. 3.5 Esquema de un mensaje de Tarea en el Conalep Tecámac.



Fuente: Elaboración propia.

Segundo, los *mensajes de mantenimiento* están enfocados a la realización de la producción del sistema, mientras que los de tarea están enfocados al contenido. Siguiendo el ejemplo anterior, se refieren a determinar las estrategias para disminuir la reprobación y los beneficios que tendría para la organización escolar en lo que se refiere a su imagen.

Finalmente, los *mensajes humanos* buscan fomentar el sentimiento de pertenencia, actitudes y emociones hacia la organización para con esto “ponerse la camiseta”. Existen diversas actividades como el aniversario, reuniones para premiar el esfuerzo o el día del maestro, donde se utiliza mucho el término “ser institucional” que implica comprometerse con el Colegio, dar más por él.

Es necesario señalar que en Conalep Tecámac la producción de estos mensajes, se dan como cualquier otra institución escolar, en forma cotidiana pero que hace falta diseñarlos con mayor cuidado en una área de comunicación o al menos dentro de una política de comunicación.

### 3.4.2 Canales

Ya en el primer capítulo se mencionó que el canal o medio es un vehículo donde el mensaje viaja del emisor al receptor. También se destacó cuáles son los medios más comunes que aparecen en el siguiente cuadro:

Fig. 3.6 Medios de comunicación en una organización por quien los utiliza.

Medios Institucionales	Medios Interpersonales
Revista interna. Boletines. Internet. Correo electrónico. <b>Circulares.</b> <b>Tableros de avisos.</b> Videos. <b>Carteles.</b> <b>Medios diversos</b> (folletos, inserciones en sobres de pago, <i>mouse</i> , <i>ipads</i> , <i>tarjetas</i> para escritorio, calendarios, etc.)	<b>Juntas de trabajo.</b>  <b>Reuniones informativas.</b>  <b>Eventos varios en los que comunican noticias y/o disposiciones diversas.</b>  Cursos de inducción a la empresa. Inducción al puesto

Fuente: Andrade, Horacio (2005) *Comunicación organización interna. Proceso, Disciplina y técnica* España Netbiblo.

En nuestro caso, en el Conalep Tecámac destacaríamos los canales de comunicación que aparecen en negritas del cuadro anterior, como los más

utilizados, ya que con algunos de ellos no se cuenta. Por lo que, en comunicación interna hacen falta mayor cantidad de medios para diversificar el mensaje y este llegue en diferentes formas al público interno para lograr objetivos comunes.

Analizando el primer cuadro de “Los Medios institucionales” se observará que los medios dejan de ser ese vínculo, entre los miembros de la organización escolar, ya que son pocos los canales para reafirmar el mensaje institucional y esto puede traer como consecuencia que se disperse y no llegue en su totalidad sino sólo en fragmentos. Por ejemplo, si el mensaje es elevar la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje y esto se quiere transmitir a los profesores los medios que se utilizan son insuficientes debido a la dinámica de los profesores - cambio de aula, revisión y evaluación, entrega de exámenes, entre otros.

Otro ejemplo, son las estrategias implementadas para mejorar la calidad de la educación y donde los padres pueden participar con una mejor comunicación. Puesto que los padres sólo aparecen esporádicamente en situaciones específicas para entregas de calificaciones, cuando se le llama vía telefónica para tratar asuntos relacionados con la situación académica o de actitud de sus hijos y cuando por decisión propia llegan a pedir informes, qué se dan con escasa frecuencia.

En este sentido, es importante recordar que en el Conalep las personas que trabajan disponen de diversos medios para establecer el proceso de comunicación con otras personas, sean estas del mismo Colegio o hacia el exterior de la organización. De esta forma un miembro de la organización puede comunicarse con un carácter institucional o con un carácter personal.

En el primer caso, los medios institucionales aparecen en forma sistemática, organizada, o periódica por un jefe de un nivel jerárquico mayor. En el Conalep la supervisión es realizada por un jefe de Departamento, auxiliar o personal de apoyo por lo que no es espontánea ni al azar.

En el segundo caso, cuando a nivel personal, por ejemplo, un profesor quiere solicitar un material de laboratorio tiene que llenar un formato o hacer una

llamada para que reciba lo que solicitó. El medio que utilizó es momentáneo con sus necesidades específicas.

Para el cuadro de Medios interpersonales (fig.3.6), prácticamente se utilizan la mayoría de los que aparecen, por lo que la comunicación es cara a cara y eso implica que pueda haber una aclaración del mensaje y permite un diálogo para disipar dudas sobre la comunicación para lograr un mayor compromiso con la institución.

Otra forma de dividir los medios que se utilizan en una organización, como se señaló en el capítulo uno, es la clasificación de Goldhaber quien los divide en dos:

a) *Hardware*, depende de una fuente o energía eléctrica o mecánica para su funcionamiento: televisión, computadoras, teléfonos y radio, por ejemplo.

b) *software*, dependen de las capacidades y habilidades para comunicarse con los individuos implicados: hablar, escuchar y escribir, por ejemplo, cartas memorandos, manuales, folletos, circulares, discursos, reuniones administrativas tradicionales, etcétera.” (Goldhaber, 1994, 24)

Como se observa en el cuadro comparativo de los “ Medios institucionales ” (Fig. 3.6) predominan los medios tradicionales de comunicación en una organización y se descuidan otros que pueden tener un efecto positivo para darle más fuerza al mensaje institucional.

### **3.4.3 Redes**

En una organización existen diferentes tipos de relaciones comunicativas y entre estas se construyen redes de comunicación, que podemos entender como el camino que sigue el mensaje entre las personas. En otras palabras, la dirección del flujo de mensajes entre los integrantes de una

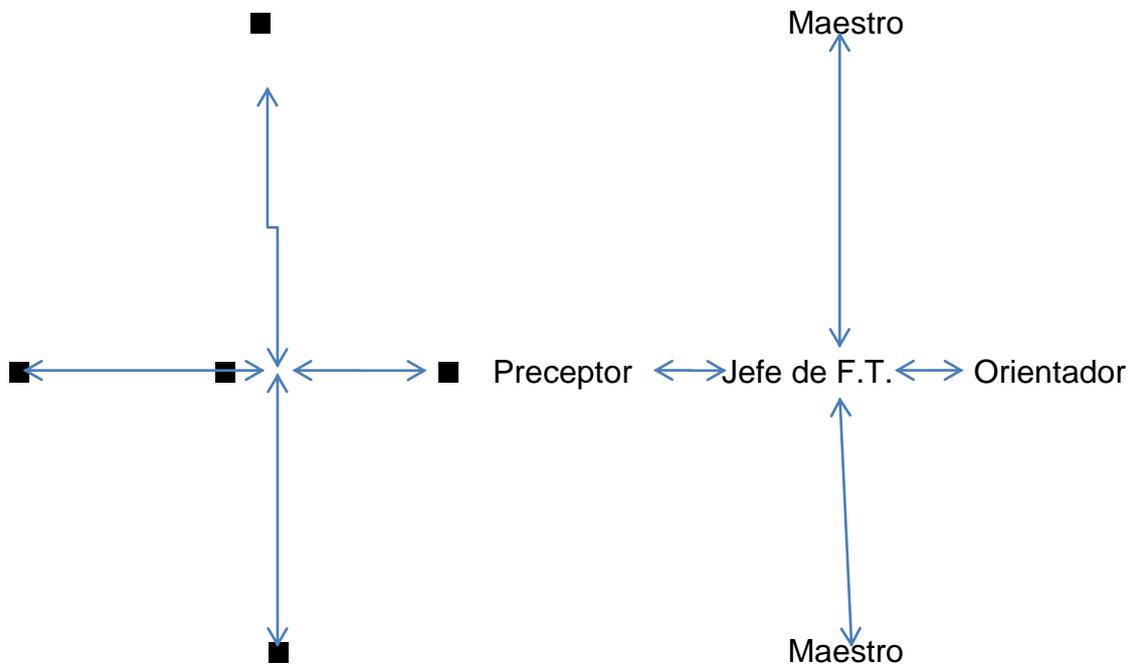
organización. Para el caso concreto del Conalep Tecámac, se puede señalar que las diversas redes señaladas por Goldhaber y Fernández Collado se realizan cotidianamente. Por ejemplo, cuando el jefe de formación técnica se encuentra en el pasillo a dos maestros, un preceptor y un orientador establece una comunicación cara a cara y sin darse cuenta está construyendo una red del comunicación que sería de Rueda, representada por Fernández Collado de la siguiente forma:

Figura: 3.7 Red de Comunicación

Tipo Rueda

Figura 3.8 Red de comunicación de Rueda

aplicada a una situación cotidiana.



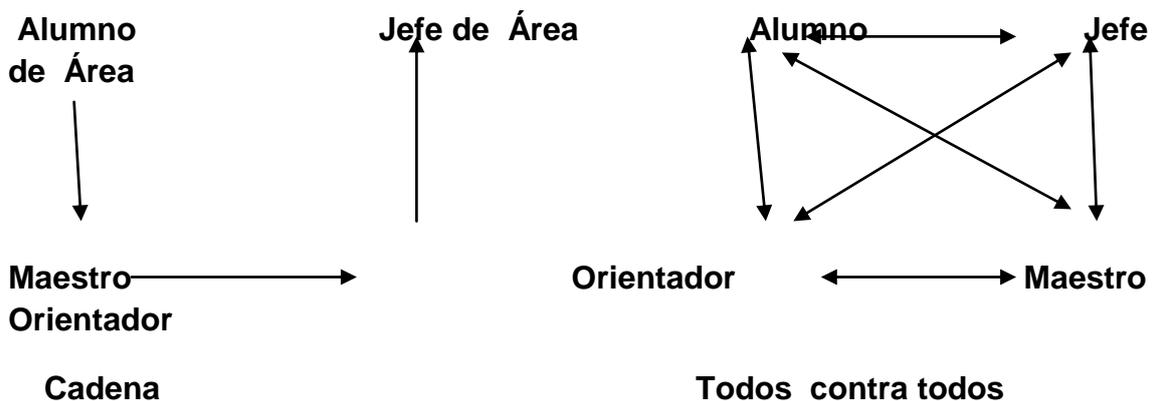
Fuente: Elaboración propia.

Es necesario recordar que las redes de comunicación pueden tener una dirección formal, es decir cuando la comunicación se da de acuerdo a la estructura jerárquica de la organización escolar, en el estudio presente el Conalep Tecámac.

Por otro lado, también se puede dar una red de comunicación informal, es decir sin respetar la estructura de la organización y de manera más espontánea y libre por que los seres humanos traspiran, respiran y viven la comunicación cada momento. Es necesario subrayar que los tipos de redes, formal e informal, se realizan en una sistema social como la escuela debido a que en ocasiones se tienen que tratar asuntos con la institución y de interés para la organización. Pero también en ocasiones las personas se deben relacionar por situaciones personales que no necesariamente interesan a la institución escolar.

Dicho lo anterior, es necesario destacar que la red de comunicación formal que se da en el Conalep, se produce también en toda organización escolar.

Fig. 3.9 Red de comunicación formal e informal en una escuela.

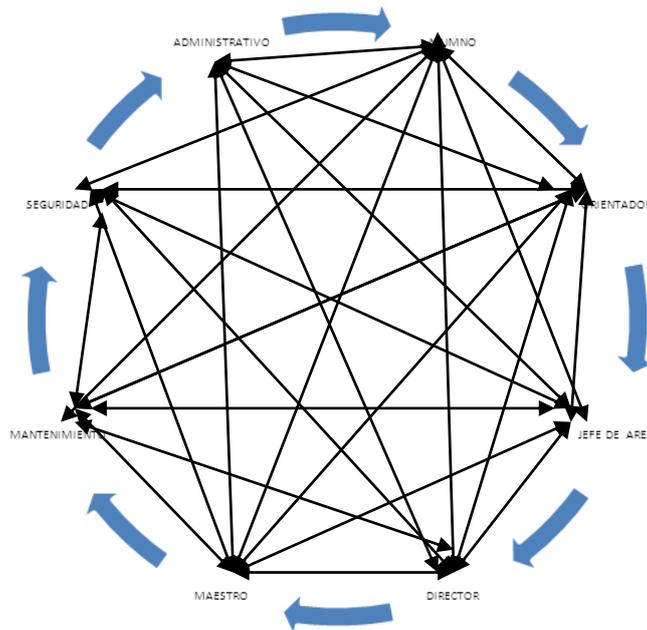


Fuente: Elaboración propia.

Como se contempla en las redes anteriores se sigue un orden jerárquico, sobre todo en la de cadena. Mientras que en la de todos contra todos, es menos formal aunque todavía no es totalmente informal, porque faltan elementos del sistema. De tal suerte, que el alumno que aparece en la segunda red, puede encontrarse a otro compañero, al personal de

mantenimiento o al guardia de seguridad y entonces la red se amplía y podría representarse de la siguiente manera.

Fig. 3.10 Redes de comunicación informales en una escuela.



Fuente: Elaboración propia.

En el presente esquema no se podría afirmar quién inicio la red, ni quién la termina. Consideremos que fue el profesor el iniciador, quién se convierte en el representante de la imagen institucional directa con el alumno. La relación de comunicación es muy intensa. Pero también, es necesario resaltar, que un orientador, un jefe de departamento o el mismo director también tienen contacto con el alumno por lo que las redes de comunicaciones se superponen y todos se relacionan ya sea formal o informalmente.

Debido a lo anterior las redes de comunicación no son estructuras rígidas, sino dinámicas y vivas ¿Acaso la comunicación no es energía en movimiento? ¿Datos que fluyen como un río con destinos a veces desconocidos? .

#### **3.4.4 Interdependencia**

De acuerdo a la teoría de sistemas, todos los sistemas están interconectados, por lo que una de las partes afecta al todo. Es importante destacar que la interdependencia de todos los subsistemas de una organización se ve reflejado en las redes y todos los miembros de esta son dependientes unos de otros. En el caso de la comunicación con mayor fuerza, por esto afirma Goldhaber “las redes de comunicación dentro de una organización pueden considerarse como superpuestas” (Goldhaber: 2006,30).

En este sentido en el Conalep Tecámac, los departamentos en que se encuentran en la estructura del colegio como son Servicios Educativos, Formación técnica, Administrativos, Informática y de Promoción, Vinculación y Capacitación llegan a confluir en asuntos que les afectan a todos. Un alumno que solicita realizar su servicio social tiene que tramitar un comprobante de estudios en Servicios educativos, después tiene que pagar en Servicios Administrativos. Posteriormente, tiene que dirigirse al departamento de Formación Técnica para la firma de autorización y finalmente dirigirse al departamento de Promoción, Vinculación y Capacitación para que se le asigne la empresa o institución donde realizará su servicio social.

Siguiendo con este ejemplo, si el alumno tiene problemas en uno de los departamentos no podrá continuar sus trámites para su servicio social afectando su desarrollo y tendrá una percepción de que todo el sistema de Colegio funciona mal, cuando quizás sólo sea un pequeño trámite. Una falla

en el sistema afecta el funcionamiento y la imagen que se tiene de todo el sistema y al encontrarse a un compañero dirá que el sistema no funciona.

Esto es, que una red de comunicación no funciona en forma aislada. No funciona sólo de manera formal y que se superponen unas a otras como el fluido de la sangre en el cuerpo humano. Quizá por eso, Horacio Andrade propone la siguiente metáfora:

“La comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento...” (Andrade, 2005, 9).

Considerando lo anterior la comunicación es vida, vitalidad e impulso para lograr los objetivos de cualquier organización. La comunicación es inevitable es fundamental y el manejo de esta implica el logro de objetivos en cualquier sistema escolar, en nuestro caso el Conalep Tecamac.

### **3.5 Comunicación Externa**

En el caso, de la comunicación externa es otra de las funciones generales fundamentales, del Director del Colegio que aparece pero no de forma explícita, sino implícita en el Manual de Funciones: *Vincular estrechamente el Plantel con la comunidad productiva y social, proyectando una imagen real y positiva.*

Esta función concuerda con otras palabras en la definición del Diccionario Corporativo e Institucional y Relaciones Públicas que la define:

“Conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos exteriores, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones

con ellos, a proyectar una Imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios.”(Martin, 2004, 52).

De igual forma en la función del Director falta él ¿Para qué se quiere vincular y proyectar la imagen del Plantel?. Mientras que en la definición que aparece arriba nos dice que es para “promover sus actividades, productos o servicios.” Ya que el Conalep Tecámac prepara Profesionales Técnicos Bachiller en las Carreras de Mantenimiento de Sistemas Automáticos y Química Industrial para insertarlos en el campo laboral de la región, además de impartir cursos de capacitación a diversos sectores de la población.

En este caso, la comunicación externa tiene un Departamento encargado de esta función: Departamento de Promoción, Vinculación y Capacitación. Primero, busca *promover* en los alumnos de las escuelas secundarias de la zona, considerar al Conalep Tecámac como una opción para continuar sus estudios en el Nivel Medio Superior al concluir su formación básica.

Segundo, *vincula* al Conalep Tecámac con empresas del sector privado para realizar prácticas profesionales de sus egresados, brindar donaciones al Colegio, participar en eventos, entre otras actividades. Finalmente, *capacita* a personal del Colegio, de sectores del gobierno como personal del SEIEM Estado de México, Infonavit y otras instituciones estatales o federales o público en general.

De esta forma la comunicación externa del plantel Tecámac, parece tener un mejor diseño y organización para buscar los públicos externos al Colegio, ya que en la práctica si promueve sus actividades, productos o servicios en la comunidad y el mercado laboral regional.

### 3.5.1 Mensajes

De los diferentes tipos de mensajes que se mencionan anteriormente en este mismo capítulo (Tarea, Mantenimiento, y humanos) en el caso de la comunicación externa y particularmente el Departamento Promoción, Vinculación y Capacitación de Conalep Tecámac genera mensajes considerando dos aspectos:

1. Crear una percepción favorable de la organización.
2. Construir una percepción positiva del Plantel y de sus servicios y productos con la comunidad productiva y social.

En este sentido, los mensajes están diseñados de diferente forma considerando las categorías del mensaje que aparecen en el cuadro 3.2. Como señala Rubén Espinoza, Auxiliar del Departamento de Promoción, Vinculación y Capacitación. “Cuando vamos a promover los beneficios del Conalep Tecámac en una escuela secundaria, para que lo elijan como opción de nivel medio superior, pensamos ¿Quiénes son nuestro público? ¿Cómo los podemos impactar y convencer de nuestra propuesta? ¿Qué medios vamos a utilizar? Una presentación en power point, trípticos o carteles”.

Y por otro lado, cuando se busca vincular con una institución privada, por ejemplo, La Costeña o Comex para buscar apoyos para realizar prácticas profesionales o equipo para equipar los talleres de Mantenimiento, Electricidad o Química “La información que llevamos es otra, no es la misma de las escuelas, por lo que vamos con ejecutivos o directivos de las empresas y en ocasiones con instituciones públicas” comenta el funcionario del Conalep.

De esta manera, los mensajes que se diseñan en este departamento no se circunscriben en los mencionados por Goldhaber, sino que podríamos señalar que básicamente son mensajes de promoción de una imagen favorable del plantel hacia públicos externos a la organización y que en forma

práctica se diseñan sin conocer las categorías establecidas por los investigadores en comunicación organizacional.

### **3.5.2 Canales**

Los medios que utiliza el Departamento encargado de comunicación externa varían pero básicamente podríamos señalar que utilizan los tradicionales; Cárteles, trípticos, volantes, reuniones informativas y recientemente el uso de correo electrónico y del video mediante las Tecnologías de Información y Comunicación.

Si esto se compara con la diversidad de medios que aparecen en el cuadro 3.6 *Medios de comunicación en una organización por quien los utiliza* es notorio que faltan utilizar mayor cantidad de medios, para que el mensaje se diversifique y pueda llegar a mayor cantidad de personas en diferentes formas y poder construir una imagen favorable con mayor eficacia.

Debido a las nuevas épocas el uso de los medios de comunicación tradicionales como el boletín y una revista interna, parecen insuficientes. Además de los canales de comunicación, el uso de la tecnología debería ser un soporte mayor para la comunicación interna. Cuando los padres asisten a juntas al colegio, se puede entregar unos boletines o revistas para promover la imagen del plantel. Los padres a su vez comparten el boletín o la revista con familiares y amigos y la red de comunicación se amplía en un público externo y aquí es donde “el medio es el mensaje”, por ejemplo. Es necesario, ampliar la diversidad de canales de comunicación externa en el Conalep Tecámac si pretende, tener logros destacados en los ámbitos de promoción, vinculación y capacitación que tiene a su cargo este departamento.

Es importante destacar que el Conalep 238 es una institución pública, tiene una estructura burocrática y por tanto la comunicación organizacional es muy formal y verticalmente descendente. La estructura burocrática implica una centralización del poder en el Director y un orden jerárquico en cascada donde

la información y los mensajes se envían de arriba hacia abajo que impide una comunicación vertical ascendente. Pero es notable que en las funciones generales del Director del plantel, de acuerdo al manual de funciones de la institución, se sugiera sin mencionar el cuidado de la comunicación interna con los miembros del Conalep y externa con los públicos del entorno social. Además, de que en el organigrama se cuenta con un departamento encargado de la comunicación exterior y carece de uno dedicado a la comunicación interior.

La comunicación interna al interior del colegio, de acuerdo a los autores consultados, como se observó en el presente capítulo debe ser más creativa y dinámica en el diseño de los mensajes y en la utilización de los canales de comunicación, partiendo de una intensa actividad de las redes de comunicación. Desde el diseño de los mensajes, la importancia de las redes y los canales de comunicación que se utilizan en el colegio, no presentan una política de comunicación que permita mantener a los integrantes de la comunidad escolar comunicados de forma eficiente. No se observa un diseño del mensaje, en el cuál se da una construcción elaborada del mismo. Por otro lado, los canales de comunicación que se utilizan son tradicionales y la cantidad de “energía” que se da en las redes de comunicación no es considerado relevante al no contar con una área de comunicación interna específica.

La comunicación organizacional es fundamental para el crecimiento de una institución escolar en general, y de forma particular la comunicación interna para poder proyectarse hacia afuera de forma tal, que la comunicación externa sea la voz de una red colectiva de comunicaciones que se dan en el seno de una organización escolar.

## CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

*“Las encuestas son fotografías de la  
realidad en un momento específico”*

*Roy Campos Consulta Mitovsky*

Este capítulo presenta los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a maestros, padres y alumnos del Conalep Tecámac turno vespertino en el semestre de febrero a junio de 2012. Se anota un comentario de cada gráfica que analiza la percepción que tienen los miembros de esta organización escolar sobre la comunicación organizacional. Finalmente, se describe un breve análisis de las graficas para entender como es observada la comunicación interna por los alumnos, maestros y padres de familia que forman parte del colegio.

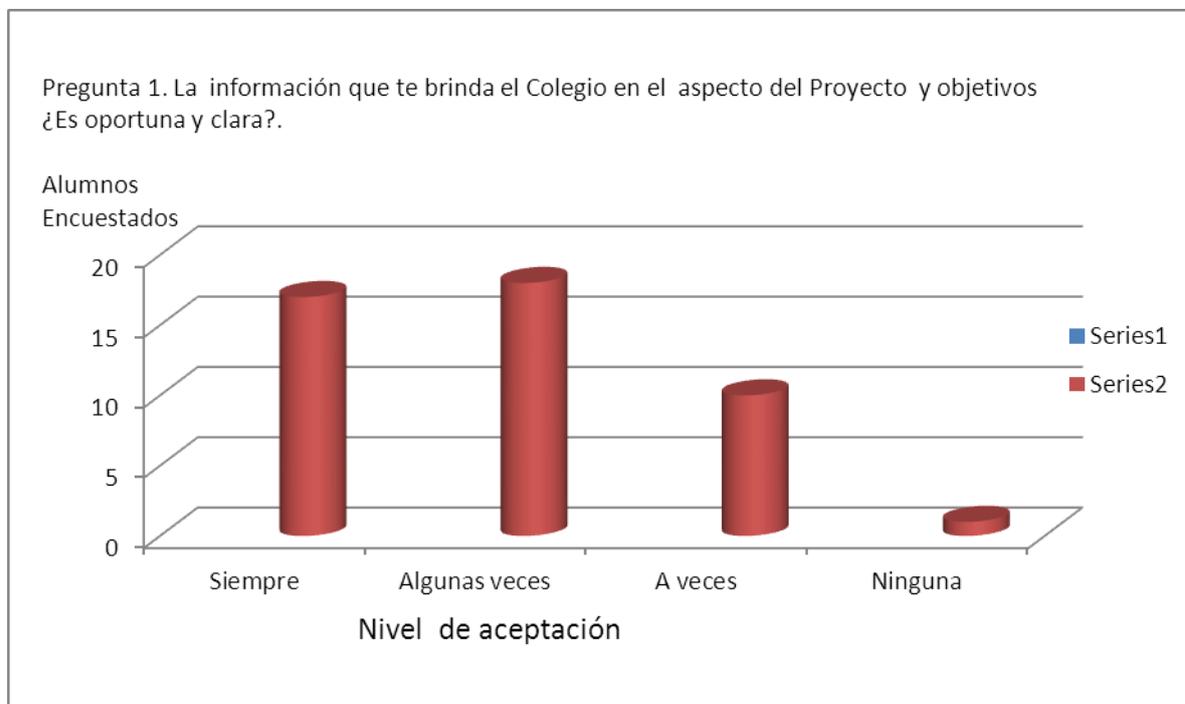
Es necesario destacar que la población encuestada se refiere a un poco más del 10 por ciento (46 estudiantes) del total de alumnos inscritos en el turno vespertino que asciende a 441. La planta docente esta conformada por 42 maestros para ambos turnos matutino y vespertino y se eligió a 13 de maestros que representa el 30 por ciento del total. Para las encuestas a padres se determinó elegir a 48 padres del total de la población total.

### 4.1 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS A LOS ALUMNOS.

Las gráficas que aparecen a continuación son el resultado de 46 encuestas realizadas a los alumnos del segundo, cuarto y sexto semestre del Conalep Tecámac turno vespertino elegidas al azar. Se aplicó en ocho grupos. Se utilizan gráficas de barra para representar por un lado, el número de encuestados y por otro su respuesta a la pregunta que aparece en la parte superior.

Enseguida se hace un análisis de la respuesta que dieron los estudiantes de su percepción de la comunicación organizacional al interior del colegio.

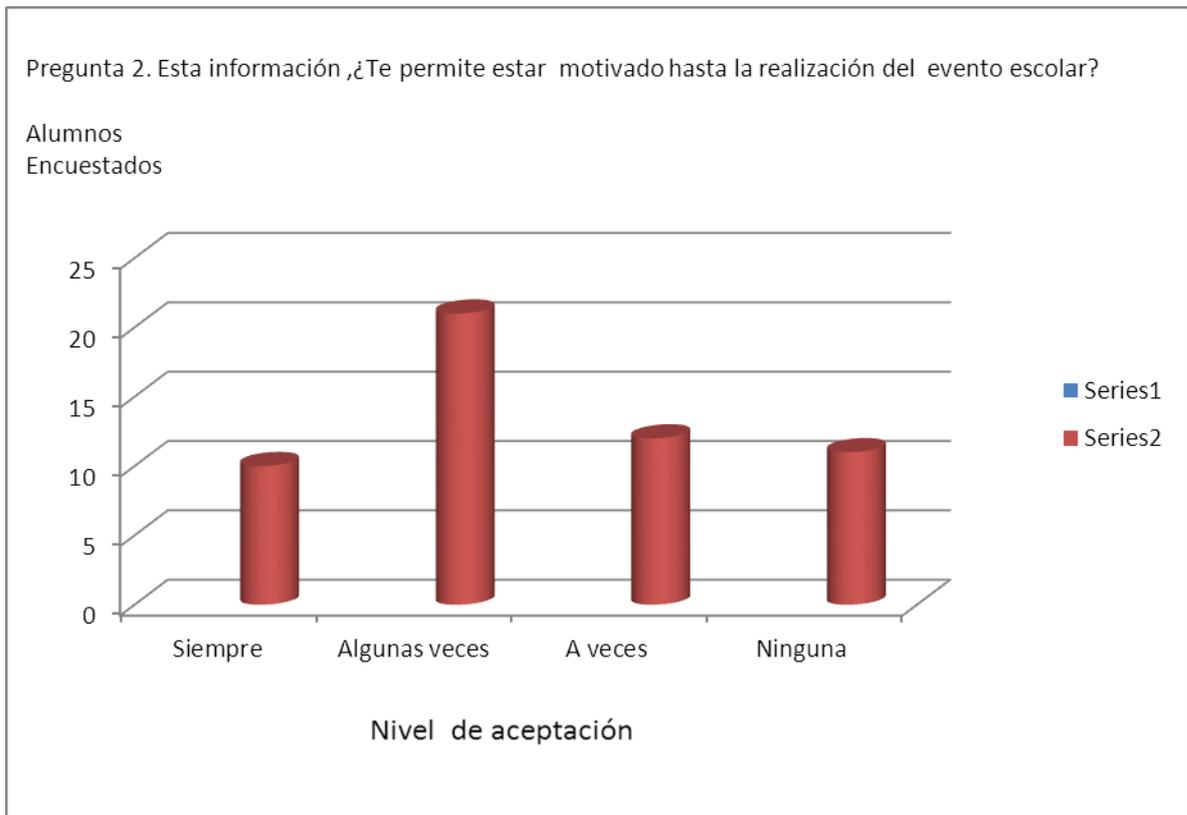
**Gráfica 1. Percepción de la comunicación**



*Fuente: Elaboración propia*

En esta gráfica se observa que la percepción de la comunicación del colegio hacia los alumnos es positiva 37 %, pero se destaca que algunos tienen sus dudas, como se observa en la respuesta de “Algunas veces” que representa el 39%. Esto refleja que la comunicación vertical de los directivos no se recibe de manera efectiva en los estudiantes. Si consideramos la respuesta “Algunas veces” con el 39 % y “A veces” con un 22 % se infiere que es mayor la percepción de que el proyecto y objetivos del colegio no son claros para los jóvenes por que sumarían 61 % en total, por lo que se convertiría en mayor que la positiva.

## Gráfica 2. Eficiencia de la Transmisión del mensaje



Fuente: *Elaboración propia*

La pregunta 2, resalta que la información que se transmite no llega con la eficiencia que desearían los directivos a los alumnos. Ya que, cuando se realizan eventos el colegio busca “motivar la participación de los jóvenes” y esto no llega con el impacto deseado por que destacan las respuestas no positivas. Sumando todas las respuestas negativas es muy notorio que el mensaje no llega a los jóvenes y esto puede ser por diseño mismo del mensaje o la falta de mejores canales de comunicación.

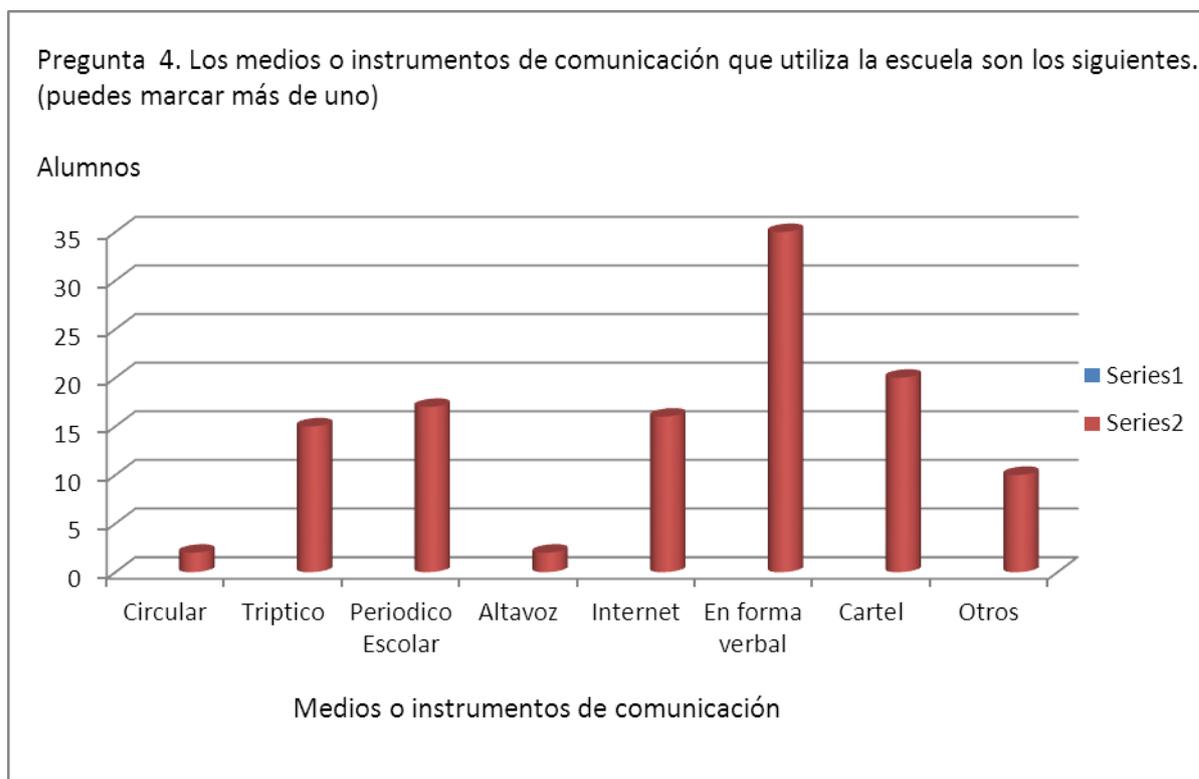
### Gráfica 3. Eficiencia de la Transmisión del mensaje



Fuente: Elaboración propia

En este caso, la gráfica muestra que cuando son datos concretos como una fecha de evento o la duración del mismo la información es positiva en cuanto al tiempo 52%, pero algunos de los encuestados dudaron de la efectividad del mensaje, ya que si consideramos las respuestas negativas observamos que son cercanas a la positiva 48 %. Es decir, solo el 52 % de los estudiantes consideran que la información llega. Por lo que refleja una comunicación interna que necesita modificarse.

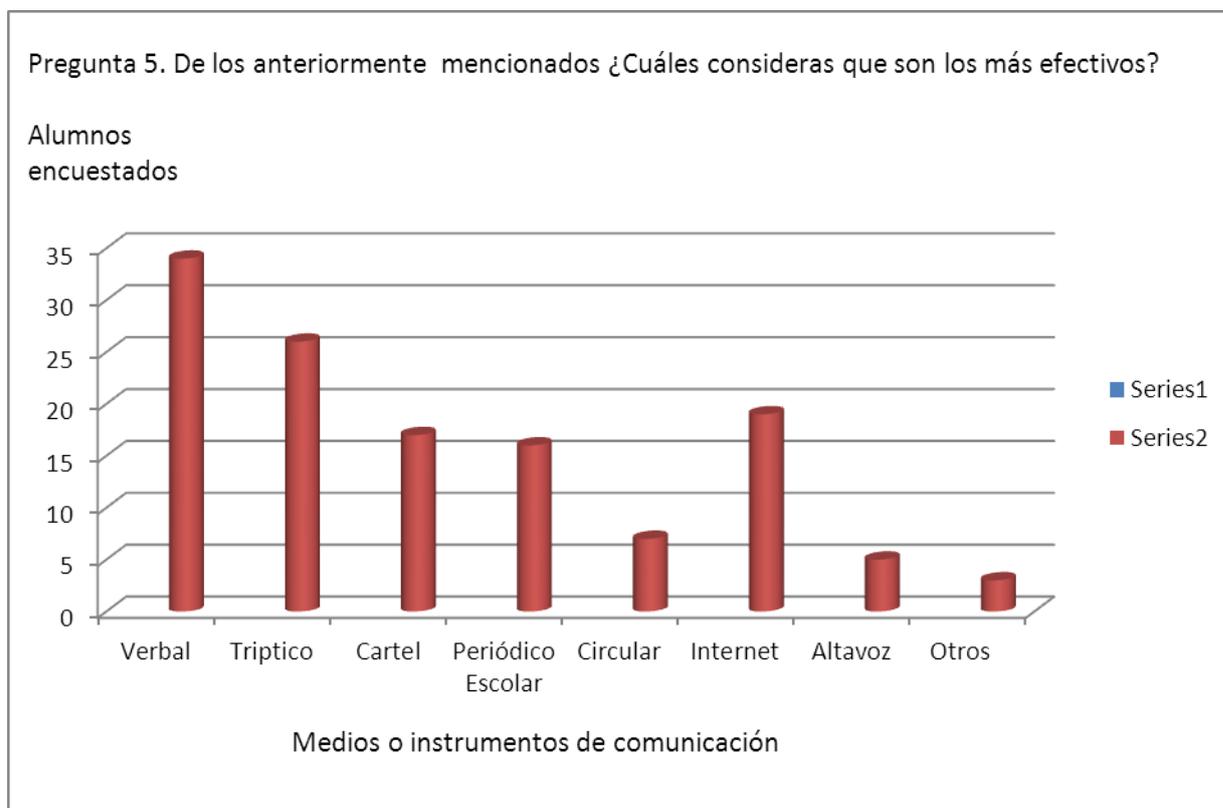
**Gráfica 4. Utilización de medios o instrumentos tradicionales de comunicación.**



*Fuente: Elaboración propia*

La utilización de los medios tradicionales para la comunicación organizacional es notoria en esta pregunta. Resaltan la utilización de la forma verbal 30 %, el cartel 17 %, el periódico 14% y por ahí se acerca el uso de internet 13%. Para Horacio Andrade, los medios tradicionales en una estructura burocrática tienden a predominar como se observa, pero también el uso de las nuevas tecnologías como el uso de internet y “otros” que los alumnos señalaban como el celular con un 21%. Es decir, que se requieren nuevos medios para diversificar el mensaje y poder reafirmarlo. Es notorio el interés por un periódico escolar o gaceta 14%, ya que se realizó el proyecto de una gaceta interna en este semestre y cuando se realizó la encuesta, los alumnos de segundo semestre diseñaron una que se distribuyó, por lo que la mayoría daba buenos comentarios a esta alternativa de comunicación.

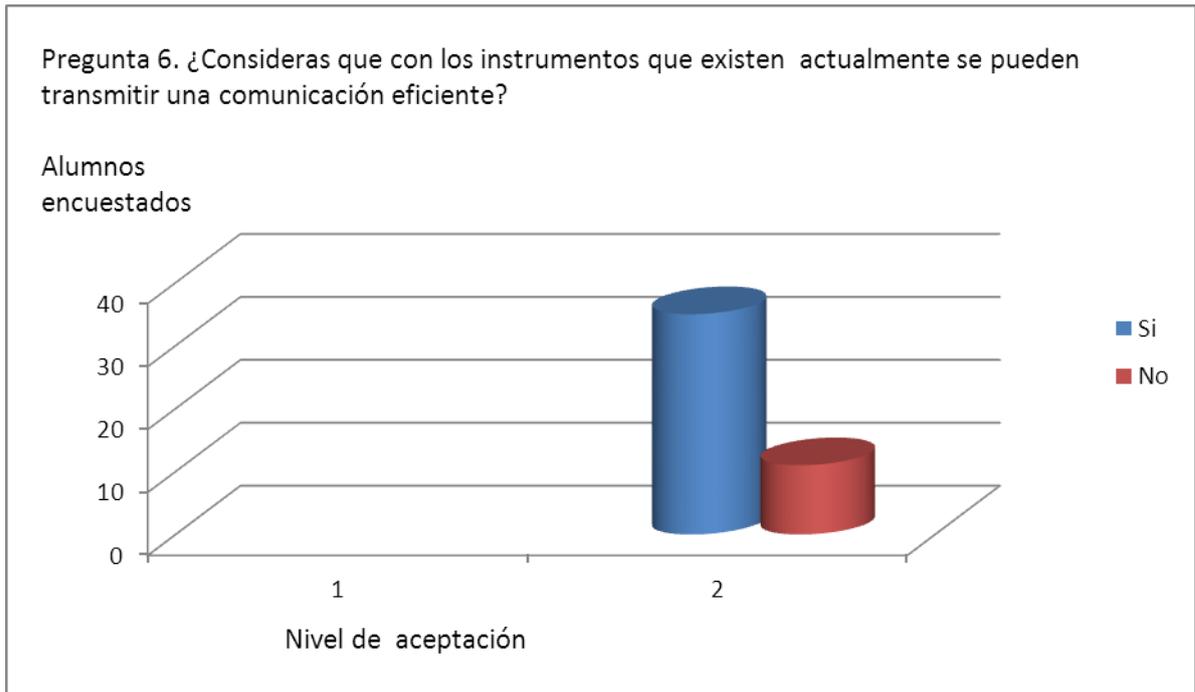
**Gráfica 5. Utilización de medios o instrumentos tradicionales de comunicación.**



*Fuente: Elaboración propia*

Es notable observar, que los alumnos prefieren el contacto cara a cara 27 % para recibir información, posteriormente el tríptico con 20% y el internet con un 15 %. Es decir, que los canales de comunicación todavía son tradicionales pero con el nuevo factor de las nuevas tecnologías que sobresale de entre las seis opciones tradicionales de comunicación interna. En la primera década del siglo XXI, el uso del internet en la llamada Sociedad del Conocimiento, es considerada una herramienta indispensable para la comunicación en nuestros días en cualquier organización institucional inmersa en la aldea global.

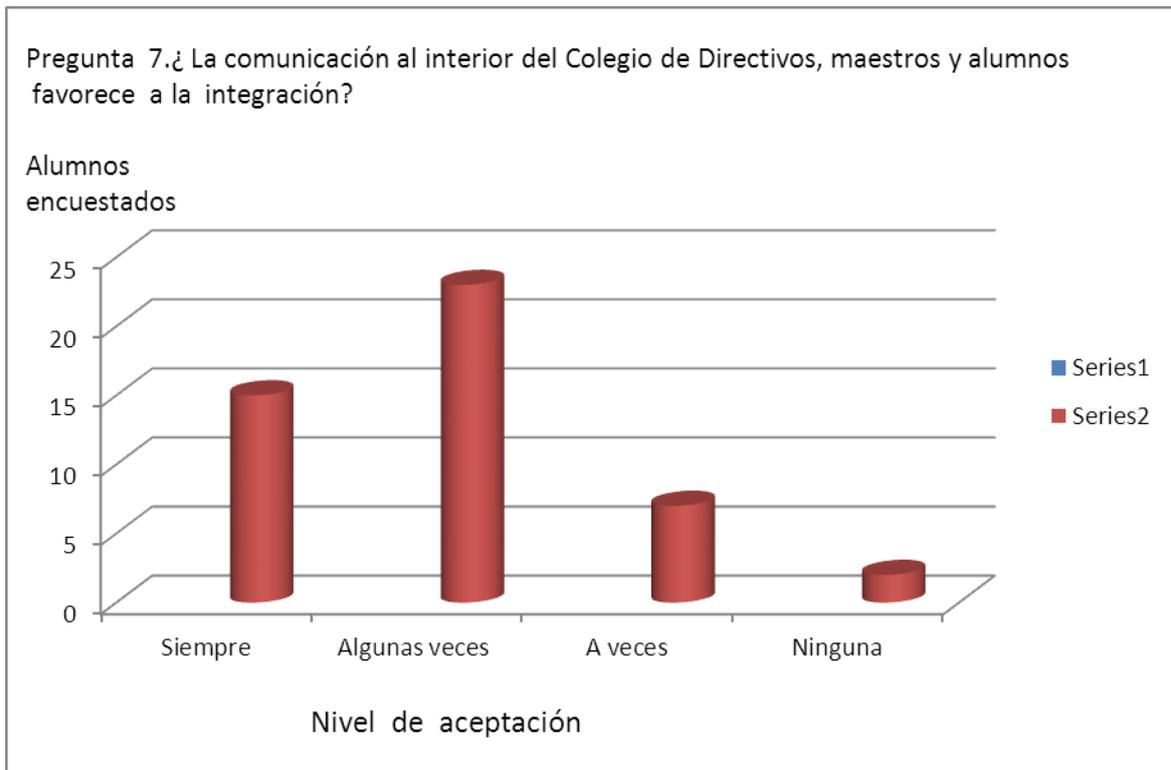
### Gráfica 6. Nivel de aceptación de los medios de comunicación



Fuente: *Elaboración propia*

En esta pregunta los alumnos, al parecer confirman en su mayoría que los medios de comunicación que se utilizan en el colegio son los necesarios para una comunicación positiva (con un 76 %) al interior de la organización social. Pero, por las respuestas anteriores, observamos entonces que el uso que se da a estos no es el adecuado, ya que al aceptar en su gran mayoría los jóvenes que los medios utilizados son los necesarios también reflejan que el mensaje no llega en forma precisa como se menciona en las respuestas anteriores de las gráficas 5.1.1 , 5.1.2 y 5.1.3. Esto es, la percepción que tienen los estudiantes es una utilización inadecuada de los canales de comunicación para enviar el mensaje.

## Gráfica 7. Percepción de la comunicación Interna

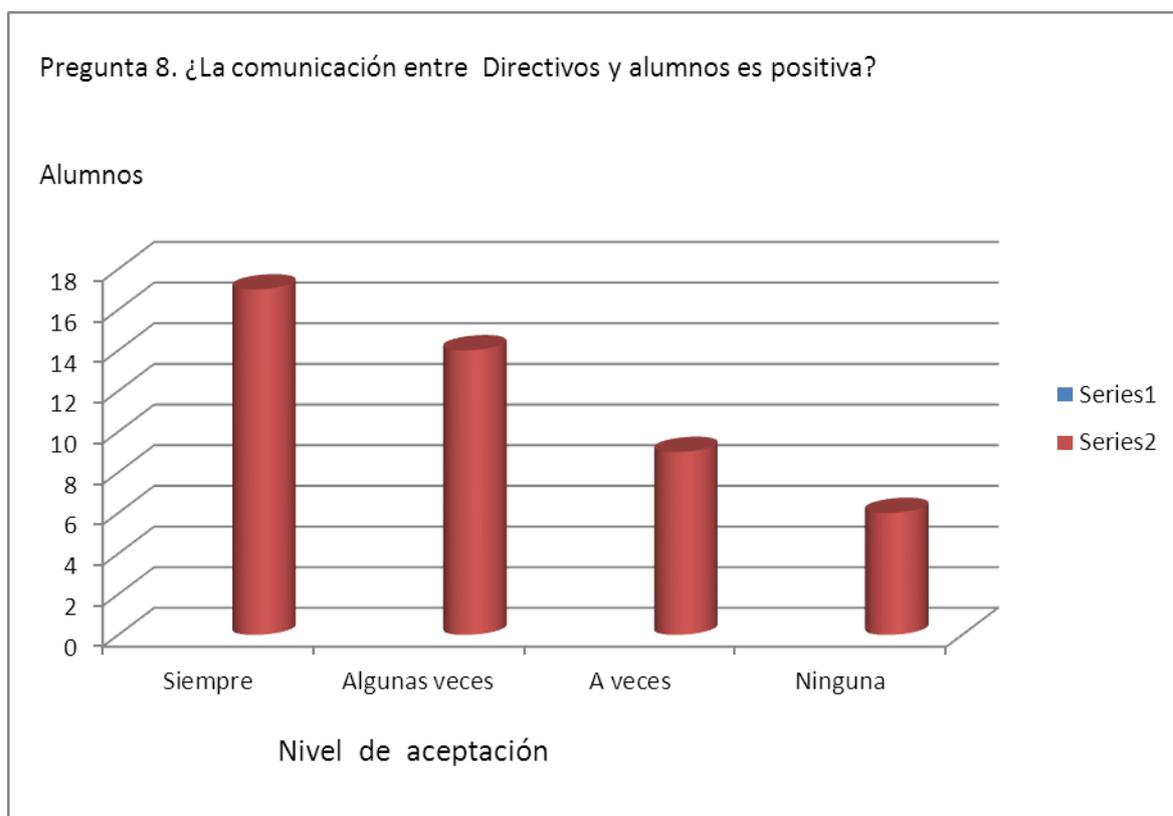


Fuente: *Elaboración propia*

En la gráfica 7 se observa que la comunicación entre los miembros de la comunidad escolar no es positiva totalmente, aunque se observa que un número de alumnos se siente a gusto con un 32% a la respuesta “ Siempre “, predominan las respuesta negativas con 50 % para “ Algunas veces”<sup>15</sup>. Al no existir una política de comunicación en el Conalep Tecámec, la comunicación interna es percibida como deficiente. Es decir, que los estudiantes consideran que no es satisfactoria la comunicación organizacional y si la relacionamos con la pregunta anterior, a pesar de tener los instrumentos necesarios, podemos inferir que es positivo el uso de los medios de comunicación. Es un reflejo de la importancia de una comunicación organizacional al interior del sistema, donde un grupo de quienes forman la comunidad escolar tiene la apreciación de que la comunicación al interior del sistema es negativa

<sup>15</sup> Si consideramos las respuestas negativas 50 % “Algunas veces” , 14% “A veces “ y 4 % “Ninguna“. Sumados nos darían un porcentaje de 68 %.

## Gráfica 8. Percepción de la comunicación interna

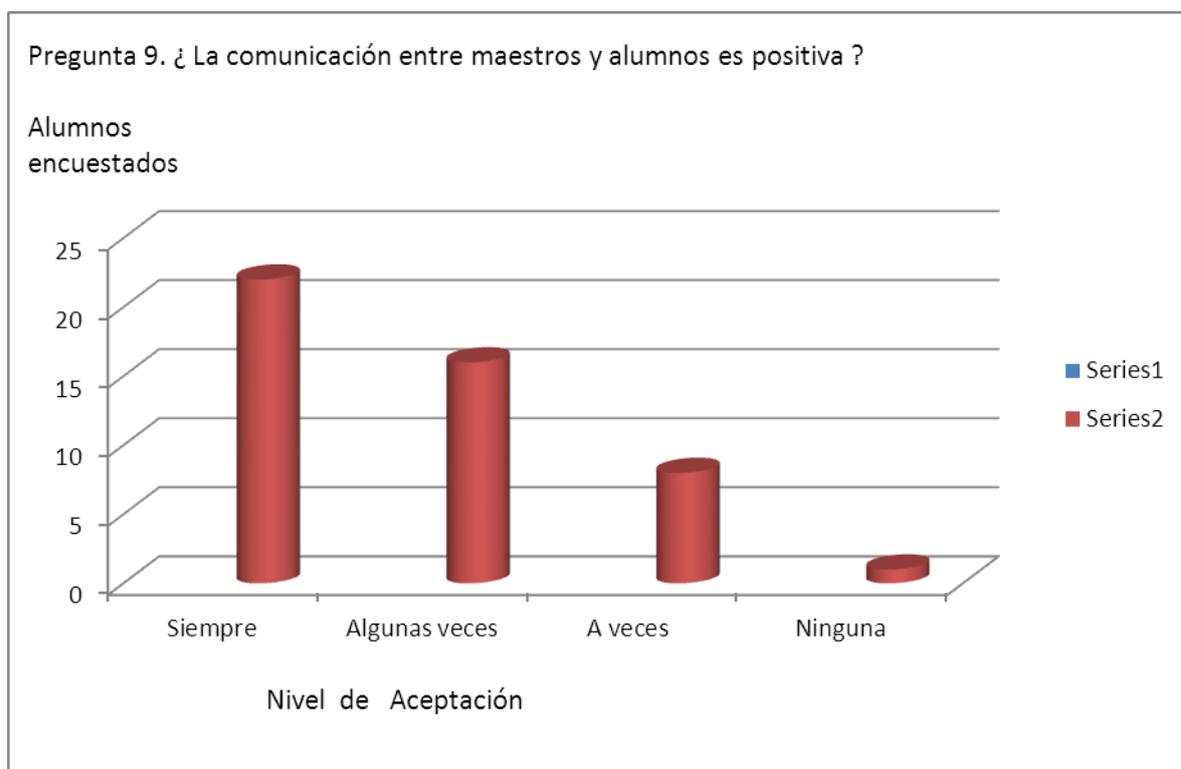


Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica es interesante, por que a pesar del número de estudiantes que considera que la comunicación entre directivos es positiva con un 37 %, sumando las tres negativas estas superan a la primera respuesta<sup>16</sup>. Esto es, los estudiantes perciben que la comunicación con los directivos es positiva, pero si consideramos “Algunas veces” con 30 %, “A veces” con 20 % y “Ninguna” con 13 % la visión que tienen de la relación con los directivos en el aspecto comunicativo no es muy favorable.

<sup>16</sup> Sumados las tres opciones no positivas equivalen a un 63 %.

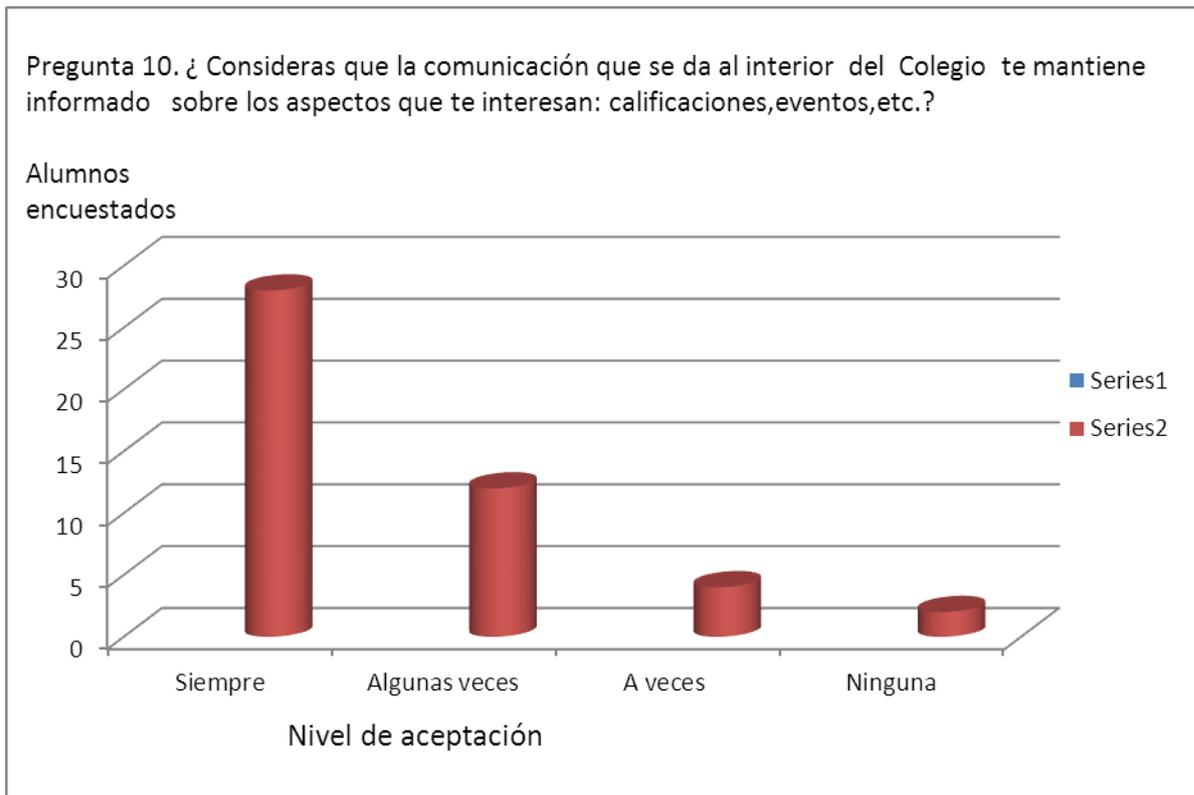
## Gráfica 9. Percepción de la comunicación interna



Fuente: Elaboración propia

En comparación a la gráfica anterior, en la pregunta 9 los maestros salen mejor calificados que los directivos con un 48 %, por que sumando las repuestas negativas la diferencia es solo de 4 % para los maestros, mientras que para los directivos hay una diferencia de 26 %. Es necesario mencionar que el contacto entre alumnos y maestros es cara a cara durante varias horas a la semana, dependiendo del horario y la materia. Si recordamos, en la gráfica que consideran en su mayoría que la comunicación verbal es la que consideran más efectiva. Podremos entender que esta respuesta. Por otro lado, si consideramos las otras opciones que aparecen y las sumamos podemos señalar que no es totalmente positiva la relación en el aspecto comunicativo entre estudiantes y maestros que tienen los jóvenes del Conalep Tecámac.

### Gráfica 10. Percepción de la comunicación interna



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la pregunta 10 señala en forma notoria que la información que se transmite en aspectos concretos de interés para los alumnos es muy positiva con 61 %. Es decir, en el aspecto informativo es favorable la percepción que tienen los alumnos, si se piensa que informar consiste en transmitir datos de un emisor (directivos) a un receptor (estudiantes) mediante un canal (medios que utiliza el colegio). Pero si se revisan las respuestas anteriores en el aspecto de comunicación interna se puede concluir que la comunicación organizacional, considerando a esta como un proceso dinámico más complejo y donde básicamente el receptor establece un dialogo con el emisor sea de manera formal ( cara a cara) o informal mediante, el correo de internet o comentarios escritos podemos observar que tiene varios huecos.

Las gráficas nos permiten leer la apreciación que tienen los alumnos de la comunicación interna al interior del Conalep Tecámac y que después de este análisis podemos concluir varios aspectos.

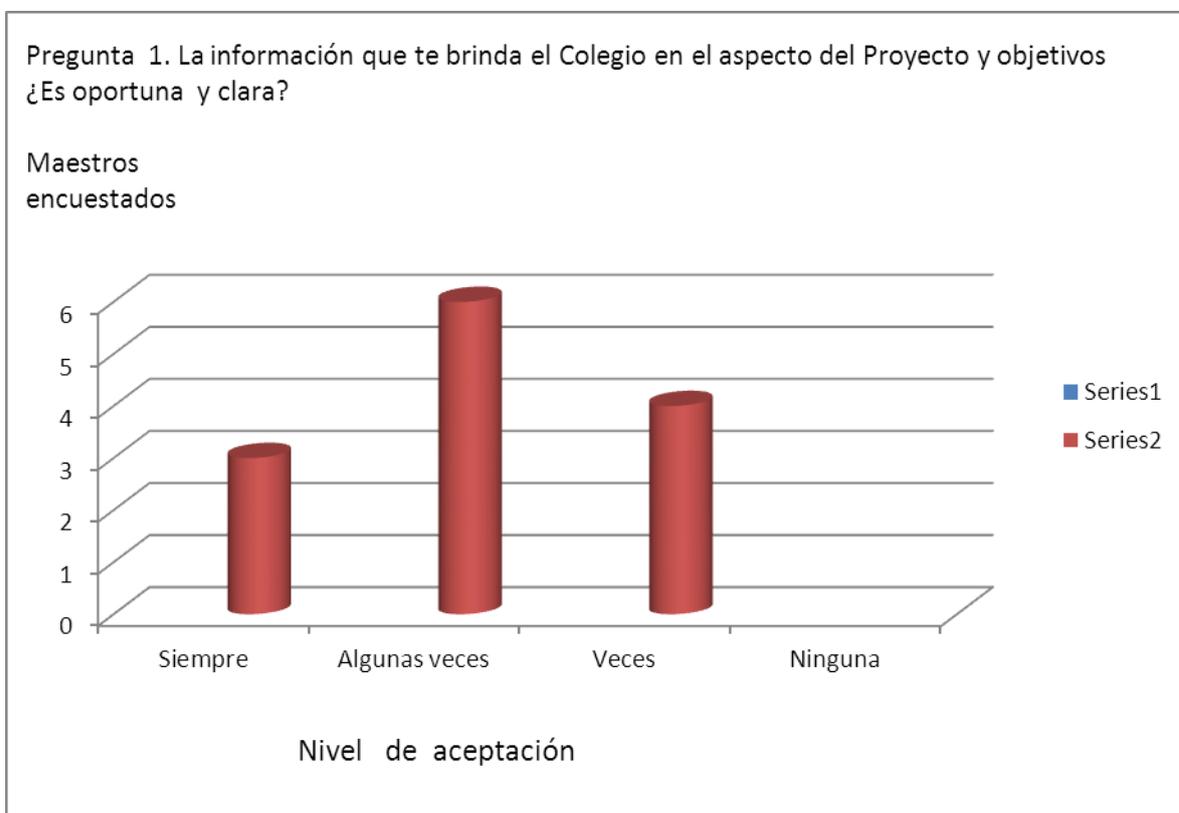
Primero, tienen una percepción positiva de la información de datos relacionados a su interés académico, como se observa en la grafica 5.1.10 donde la respuesta fue mayoritariamente positiva cuando se trata de datos de su interés personal. Segundo, en lo que se refiere a la comunicación interna su percepción no es positiva, se observa que la información sobre el proyecto (Gráfica 5.1.1) o la relación entre alumnos .maestros y directivos, es decir integrantes de la comunidad escolar no e favorece a la integración(Gráfica 5.1.7) y en forma particular advierten que la relación con los directivos no es muy positiva (Gráfica 5.1.8). Tercero, que el uso de los canales de comunicación tradicionales por parte de los directivos es común (Gráfica 5.1.4) y todavía no se nota el uso de las nuevas tecnologías para una mayor comunicación con los jóvenes y a pesar de considerar en su mayoría que los medios que se tienen son los necesarios (Gráfica 5.1.6) se observa que la comunicación entre los miembros de la organización escolar es deficiente.(Gráfica 5.1.7).

## **4.2 ANÁLISIS DE ENCUESTAS A MAESTROS.**

En el Conalep Tecámac laboran un total de 42 maestros en el turno matutino y vespertino. Para la presente muestra se determino encuestar a 13 profesores que conviven con los alumnos del turno vespertino, siendo aproximadamente un poco más de 30 por ciento del total de profesores para tener una percepción importante de la comunicación organizacional que tienen los docentes.

A continuación aparecen las respuestas de los maestros registradas en gráficas de barras y en la parte inferior un comentario personal.

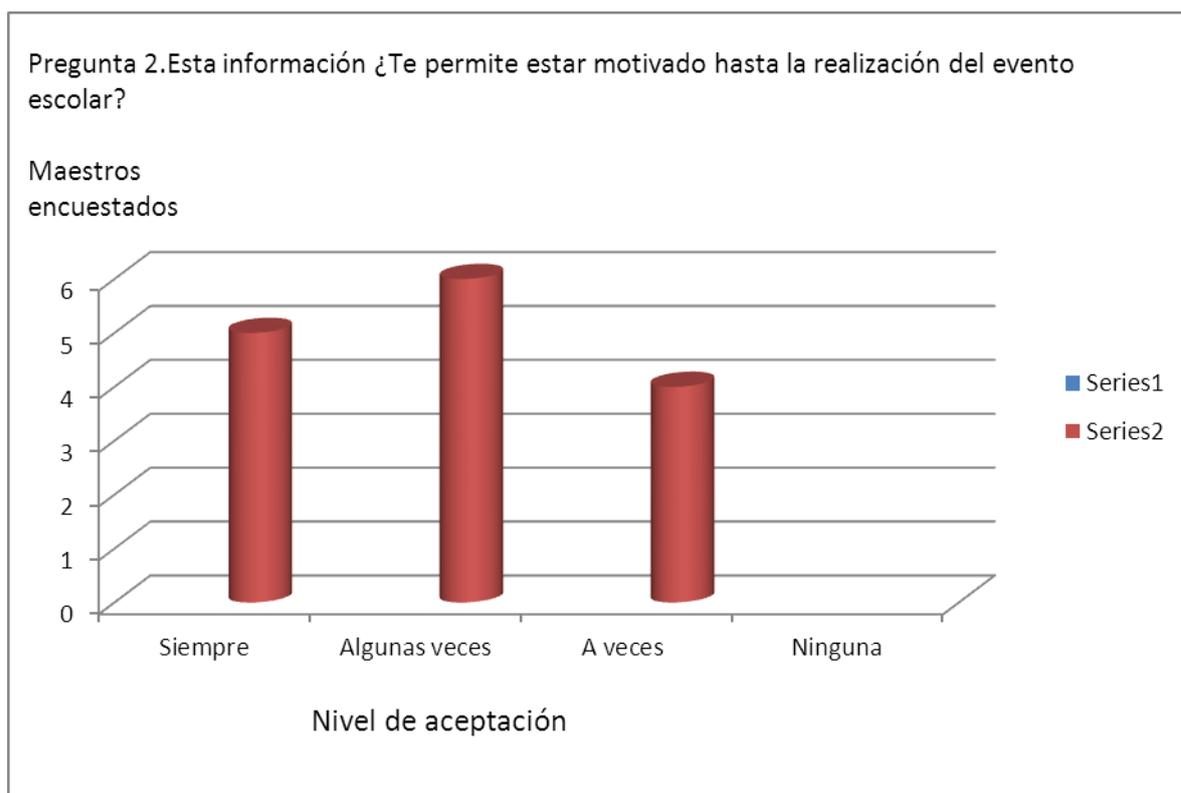
**Gráfica 11. Percepción de la comunicación**



*Fuente: Elaboración propia*

Como se observa en esta gráfica la información que transmiten los directivos a los profesores no es positiva, de ahí que destaquen dos respuestas negativas que muestran que “Algunas veces” con un 46 % y “A veces” un 31 % la información es clara y oportuna. En sentido opuesto, solo un 23 % respondió que “Siempre”. Esto significa que la información que transmite los directivos en forma vertical y descendente presenta deficiencias, ya sea por el mal diseño del mensaje o la utilización incorrecta de los canales de comunicación.

## Gráfica 12. Eficiencia de la Transmisión del mensaje



Fuente: *Elaboración propia*

En la pregunta 2, se vuelve a verificar que la información no es transmitida de forma efectiva, ya que siguen notándose respuestas no positivas hacia la recepción de información que los docentes nuevamente destacan con un 31 % para “Algunas veces” y otro 31 % “A veces”. Mientras que la respuesta positiva solo fue de 38 %. Aquí se confirma que no se diseñó de manera efectiva el mensaje, por que sigue la visión de los maestros que no aprueban la eficacia de la información.

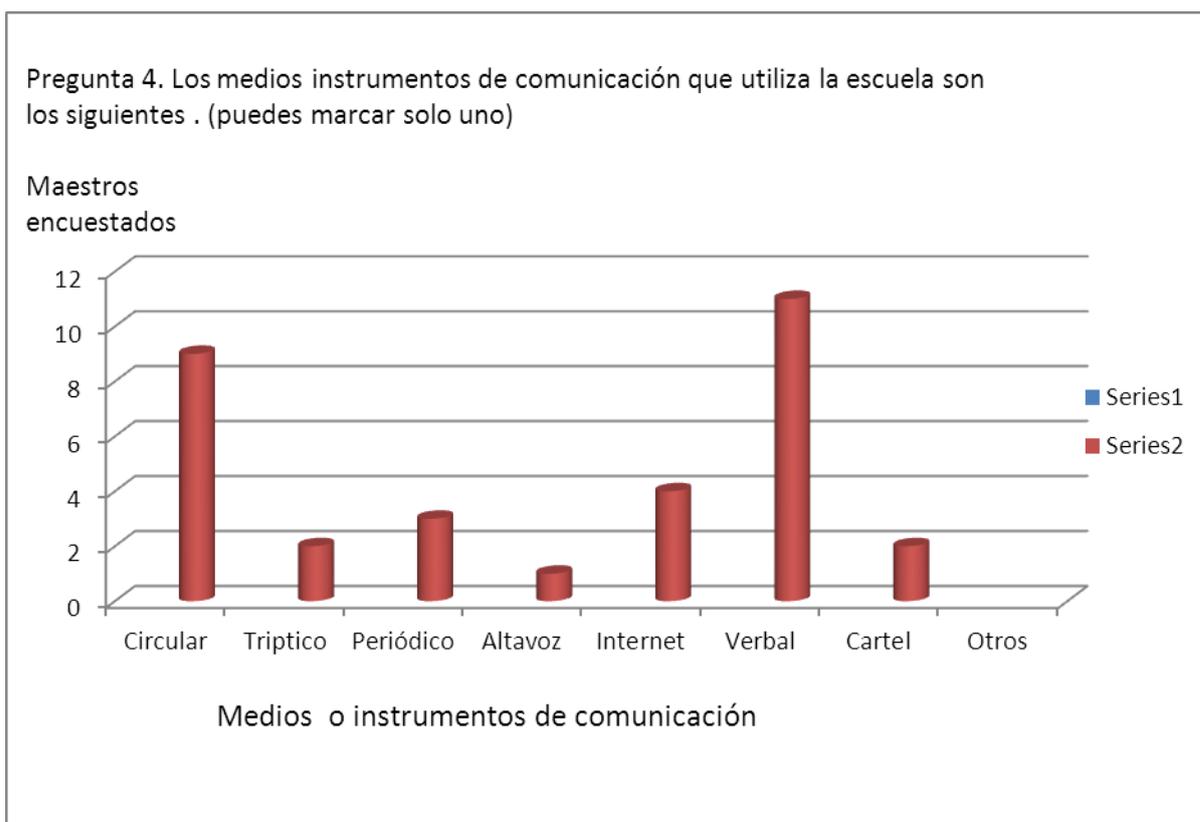
### Gráfica 13. Eficiencia de la Transmisión del mensaje



Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que los profesores observan que la información no siempre es oportuna, por lo que reflejan con un 70 % para “Algunas veces “. En otro sentido, solo un 15 % de los encuestados consideran que “Siempre” se da a tiempo. En una constante los docentes, perciben que los mensajes no se dan a tiempo y por lo tanto reafirman las respuestas de la gráfica 5.2.1 y 5.2.2.

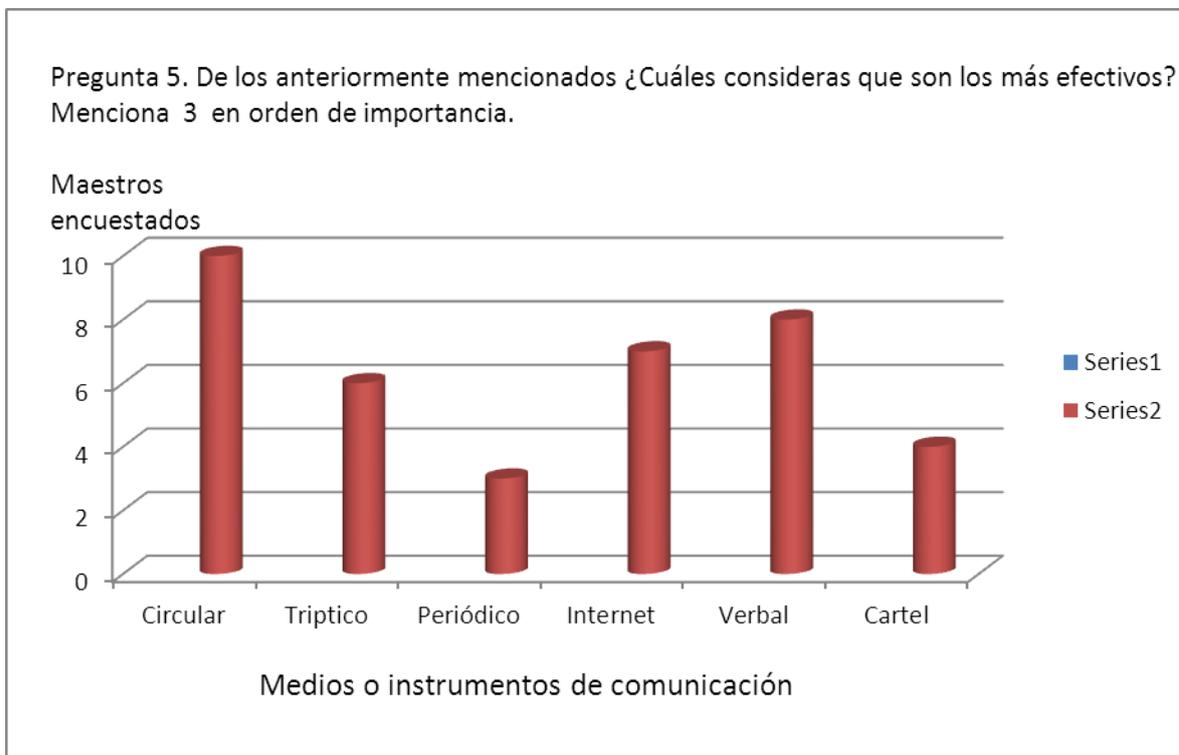
### Gráfica 14. Utilización de medios o instrumentos tradicionales de comunicación.



Fuente: Elaboración propia

Es notable en esta gráfica, la respuesta que dan los docentes. El uso de canales tradicionales de comunicación como la circular con un 28 % y en forma verbal predomina con 34 %. El uso de internet se asoma apenas arriba de otros medios tradicionales con 12 %, apareciendo como un tercer lugar muy alejado del primero. En este sentido, los docentes prefieren el contacto visual cara a cara para recibir información por parte de las autoridades y la entrega de una circular, que se da por lo regular en le Conalep Tecámac, en forma particular y posteriormente se firma de recibido. Esto que los docentes prefieren un contacto personal para recibir información y no les agrada en mucho la recepción de información en forma impersonal, quizá por esto apoyan en menor medida el uso del internet.

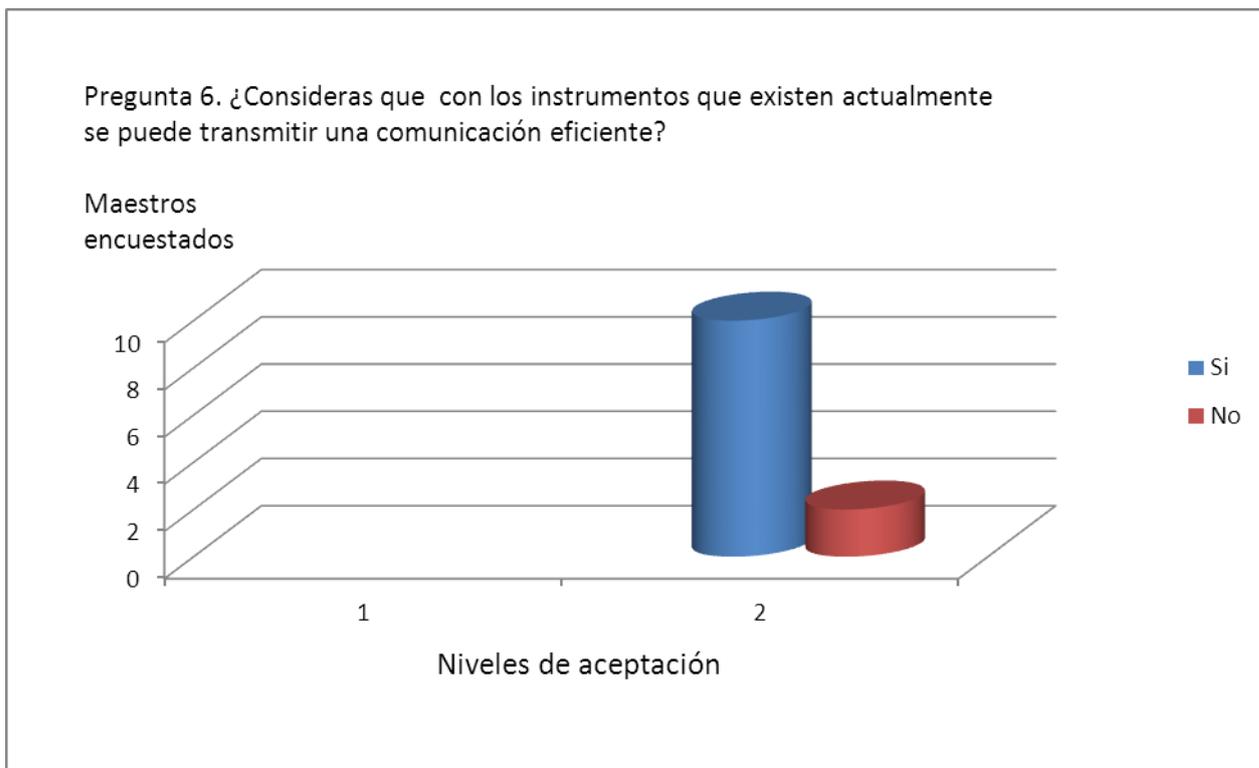
### Gráfica 15. Utilización de medios o instrumentos tradicionales de comunicación.



Fuente: Elaboración propia

La pregunta 5 enumera en orden de importancia los medios más efectivos que consideran los docentes se puedan utilizar para una comunicación eficiente; circular con un 26 %, en forma verbal con un 21 e internet con un 18 %. Esta gráfica refleja que a los docentes del Conalep Tecámac les interesa permanecer con el uso de medios tradicionales y confirma la gráfica anterior con un ligero incremento en su respuesta para el uso de internet. Se reafirma que los docentes prefieren el contacto cara a cara, cuando reciben una nueva información por parte de los directivos.

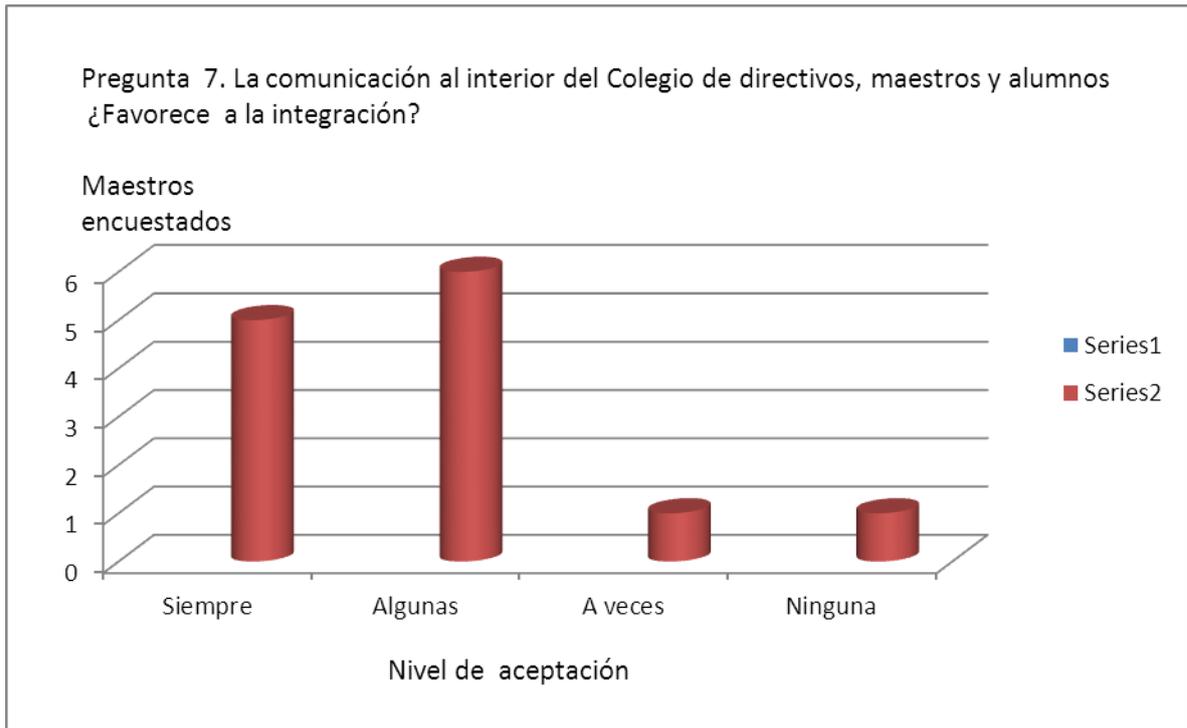
### Gráfica 16. Nivel de aceptación de los medios de comunicación



Fuente: Elaboración propia

La respuesta a la pregunta 6 es contundente, la mayoría de los maestros consideran que los medios que tiene el colegio sí permiten tener una comunicación más positiva y responden con 77 %. Si los maestros consideran que con los recursos que cuenta el Conalep Tecámac se puede tener una comunicación eficiente, entonces las preguntas obligadas serían: ¿El mensaje está bien diseñado? ¿Los medios que utilizan son los adecuados para transmitir el mensaje? Es decir, si tienen los recursos por qué no utilizarlos de una manera más eficiente.

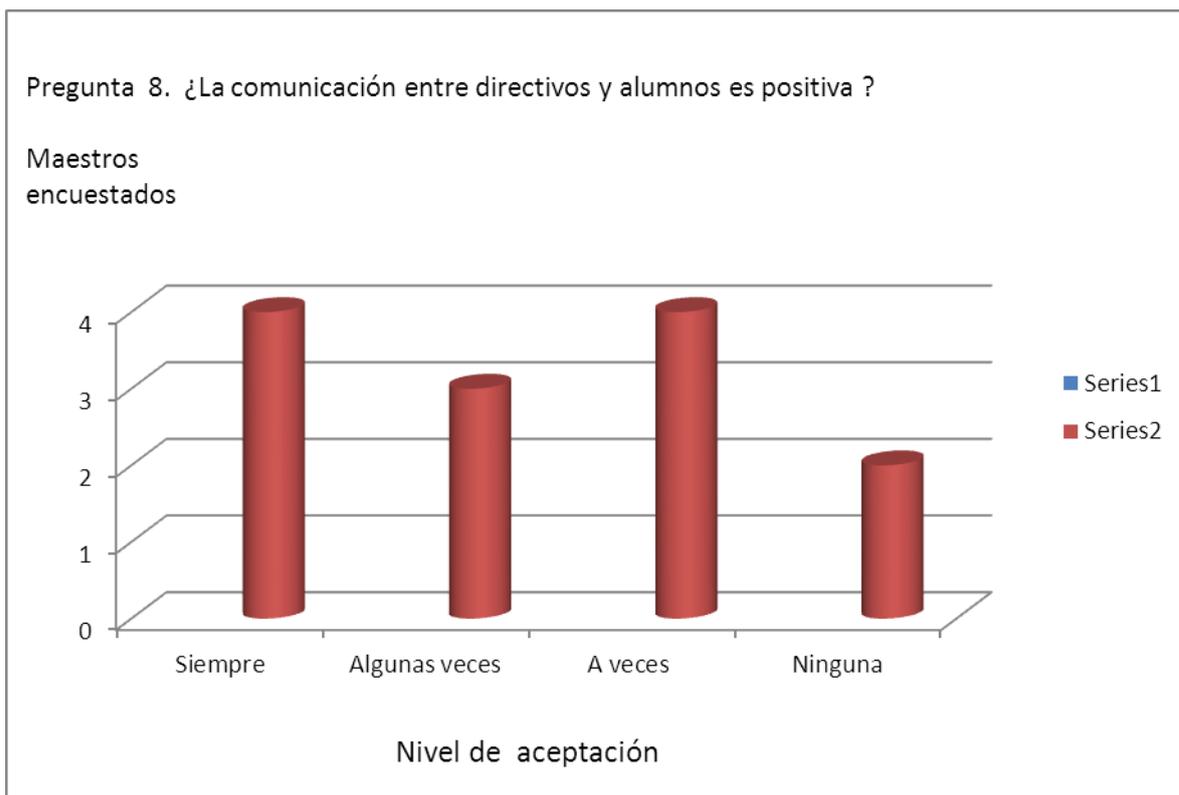
### Gráfica 17. Percepción de la comunicación Interna



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que los docentes muestran que la comunicación interna es integradora se destaca que la percepción de los maestros sobre esta comunicación presenta fallas, debido a que sobresale la respuesta de “Algunas veces” con 46 % mientras que la respuesta positiva es de 38%. En este sentido, si también destacamos la respuesta “A veces” con 8 % y “Ninguna” con 8 % el resultado es 62 % a una percepción negativa. Es notorio observar que la visión de la comunicación interna de los docentes no es favorable y que coincide con la de los alumnos. Esto lo explicaremos al final del apartado.

## Gráfica 18. Percepción de la comunicación Interna

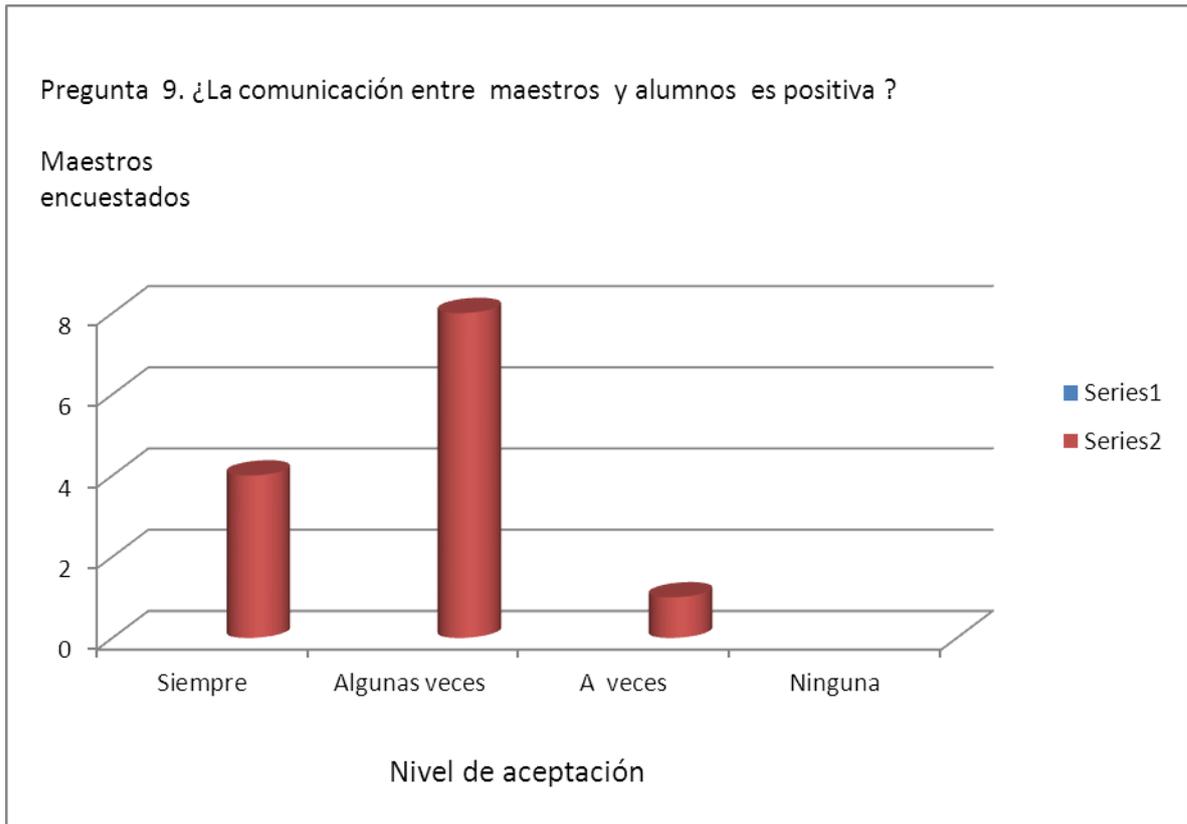


Fuente: Elaboración propia.

En esta gráfica, a pesar de la respuesta positiva con un 31 %, parece superar a las negativas, sumando las negativas estas son mayores que la positiva 69 %<sup>17</sup>. De esta forma los docentes consideran que no es positiva la comunicación entre directivos y los alumnos. Es necesario recordar que los directivos establecen una relación directa con los estudiantes cuando realizan un trámite o en situaciones personales, por lo que el contacto cara a cara es inevitable para tener una comunicación entre ambos miembros de la comunidad escolar a pesar de las nuevas tecnologías.

<sup>17</sup> Sumando las tres respuestas negativas "Algunas veces" 23 %, "A veces" 31 % y "Ninguna" con 15 % el total sería 69 % que tienen una percepción no favorable a la comunicación entre directivos y maestros.

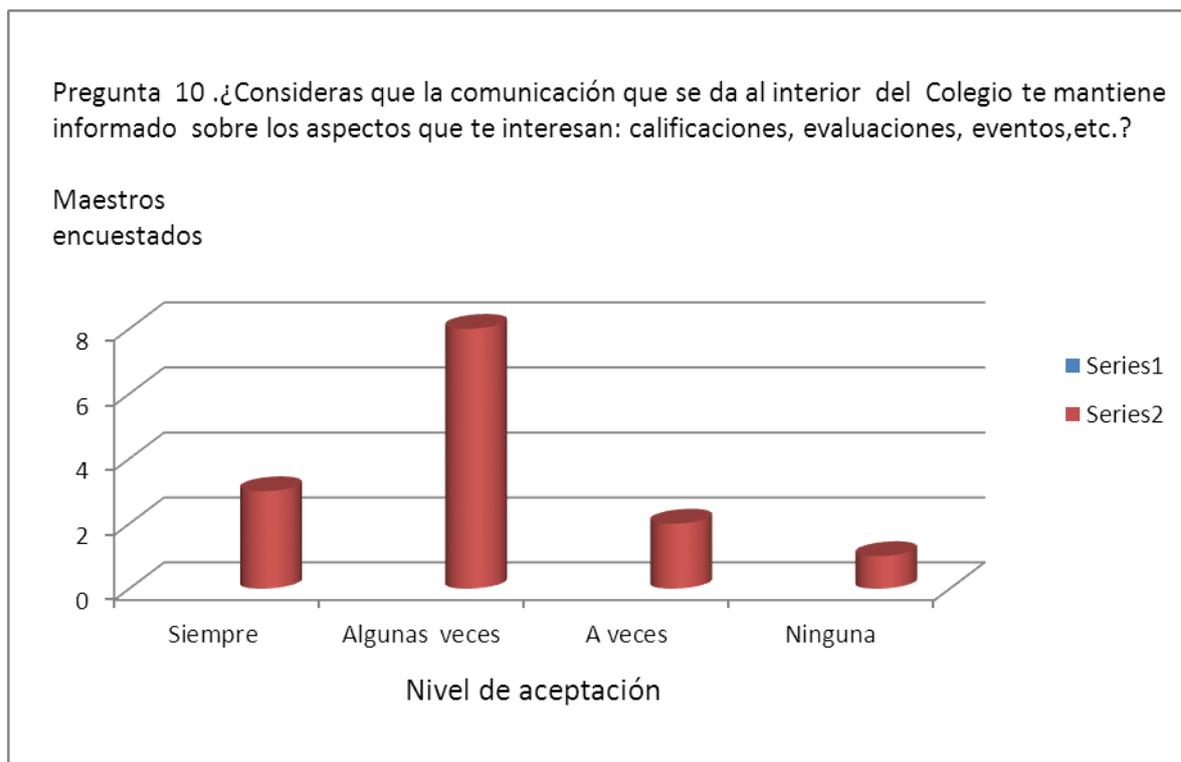
### Gráfica 19. Percepción de la comunicación Interna



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica muestra que los profesores perciben que la comunicación entre alumnos y docentes tiene fallas. Al predominar la respuesta “Algunas veces” con 61 % de las respuestas, muestra que la comunicación no es positiva entre estos miembros de la organización escolar. Cabe destacar, que estudiantes y docentes interactúan en mayor medida cotidianamente en el aula y en la escuela a diferencia de los directivos, que sólo para tramites o situaciones particulares establecen una relación directa con los estudiantes.

## Gráfica 20. Percepción de la comunicación Interna



Fuente: *Elaboración propia.*

Es evidente que los profesores no están de acuerdo con la comunicación interna del colegio, por que aquí se percibe que los mensajes de los directivos no llegan con eficacia a los docentes y esta gráfica es prueba de ello: al sumar las respuesta de “Algunas veces” 62 %, “A veces” 15 % reflejan una percepción negativa de los docentes sobre la comunicación interna del Conalep Tecámac con 77 %. Los docentes consideran que la información que reciben no es oportuna.

Después de revisar las gráficas, podemos establecer que en general los profesores resaltan que la comunicación interna no es eficiente desde los directivos hacia los docentes. Esto puede ser, por dos factores: primero, no utilizar adecuadamente los recursos que se tienen, a pesar de que si los consideran suficientes para una comunicación positiva. Segundo, que observan que los medios de comunicación que se utiliza el Conalep Tecámac son tradicionales (la circular, cara a cara y en forma verbal) como se observa en la gráfica 5.2.4 .Los docentes prefieren estos medios

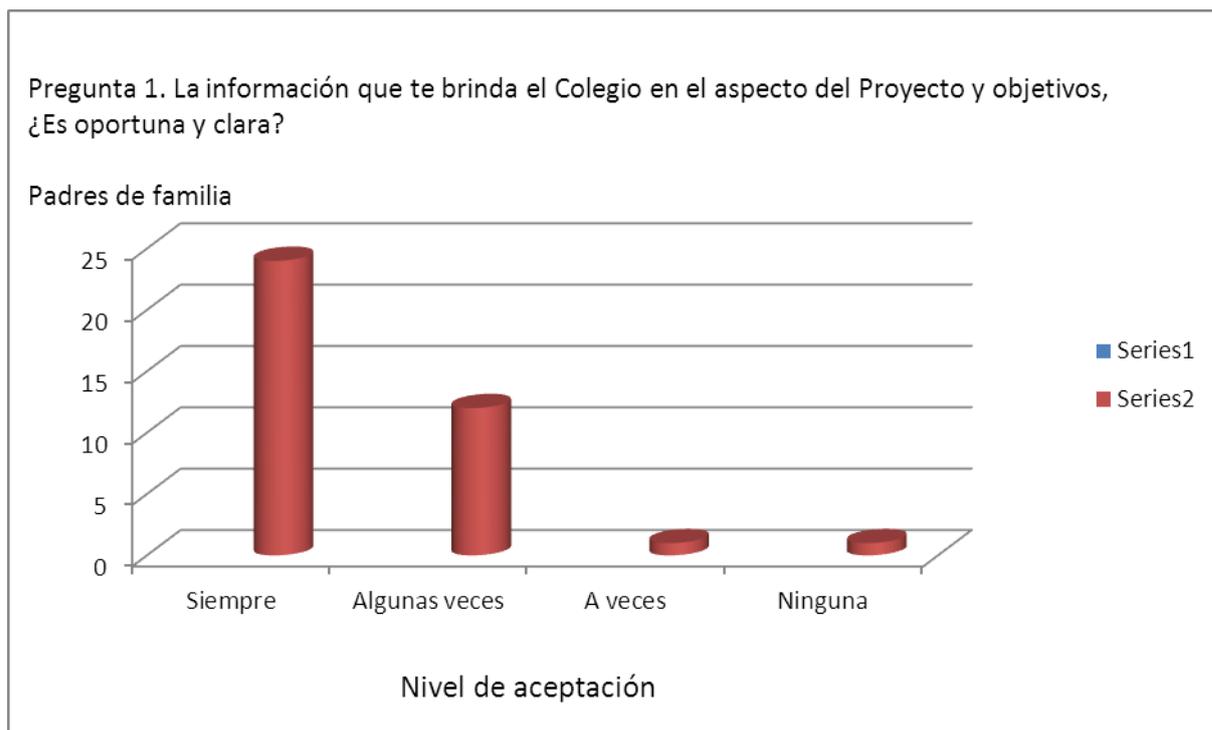
tradicionales, por que permiten el contacto cara a cara (gráfica 5.2.5) .También proponen el uso de internet como un medio con mayor efectividad para la comunicación interna.

#### **4.3 ANÁLISIS DE ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA.**

Otro de los miembros que conforman a la comunidad escolar son los padres de familia. Que junto a los estudiantes y directivos conforman los grupos sociales más numerosos de una organización escolar, en nuestro caso el Conalep Tecámac. Es importante hacer dos precisiones sobre la posición de estos grupos social dentro del Colegio. Primero, los padres de familia son un grupo flotante, es decir, no están en forma permanente o con regularidad en las instalaciones o conviviendo con los estudiantes y directivos. Solo asisten al inicio del semestre, cuando se entregan evaluaciones y al final a recibir las boletas para saber si su hijo es competente y puede continuar el semestre siguiente o tiene que recursar la materia o materias en asesoría o todo el semestre. También se pueden presentar a solicitud de los preceptores u orientadores del plantel.

Segundo, pueden considerarse como miembros internos del colegio, pero también como público externo por que, solo asisten en situaciones concretas y pueden tener una percepción externa del colegio y su imagen en la comunidad más cercana, en este caso el municipio de Tecámac.

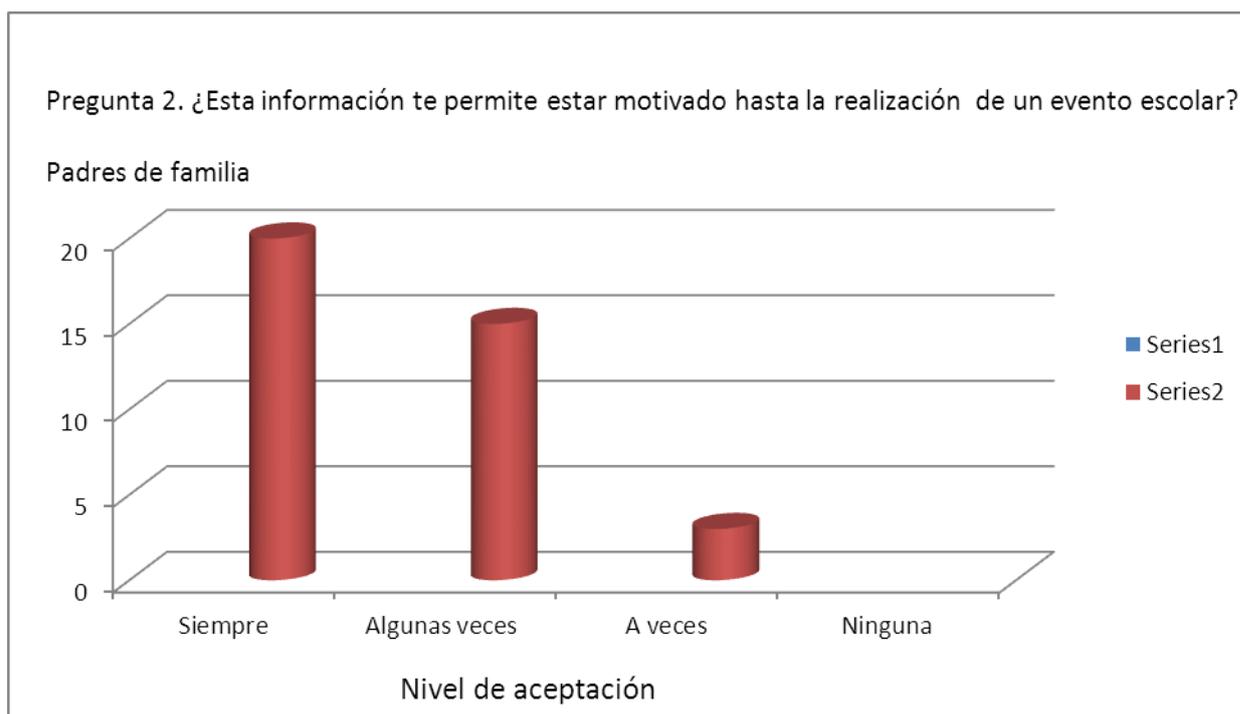
## Gráfica 21. Percepción de la comunicación



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la gráfica anterior los padres encuestados no dudaron en responder que la información que brinda el Colegio es positiva, ya que la columna muestra la respuesta de "Siempre" con un 63 % notoriamente por arriba de las negativas. Aquí se podría establecer que si consideramos, que los padres asisten por interés o por solicitud cada vez que se les llama existe un trato personal con preceptores y orientadores sobre temas relacionados a la escuela, puede ser un factor a considerar para entender su respuesta.

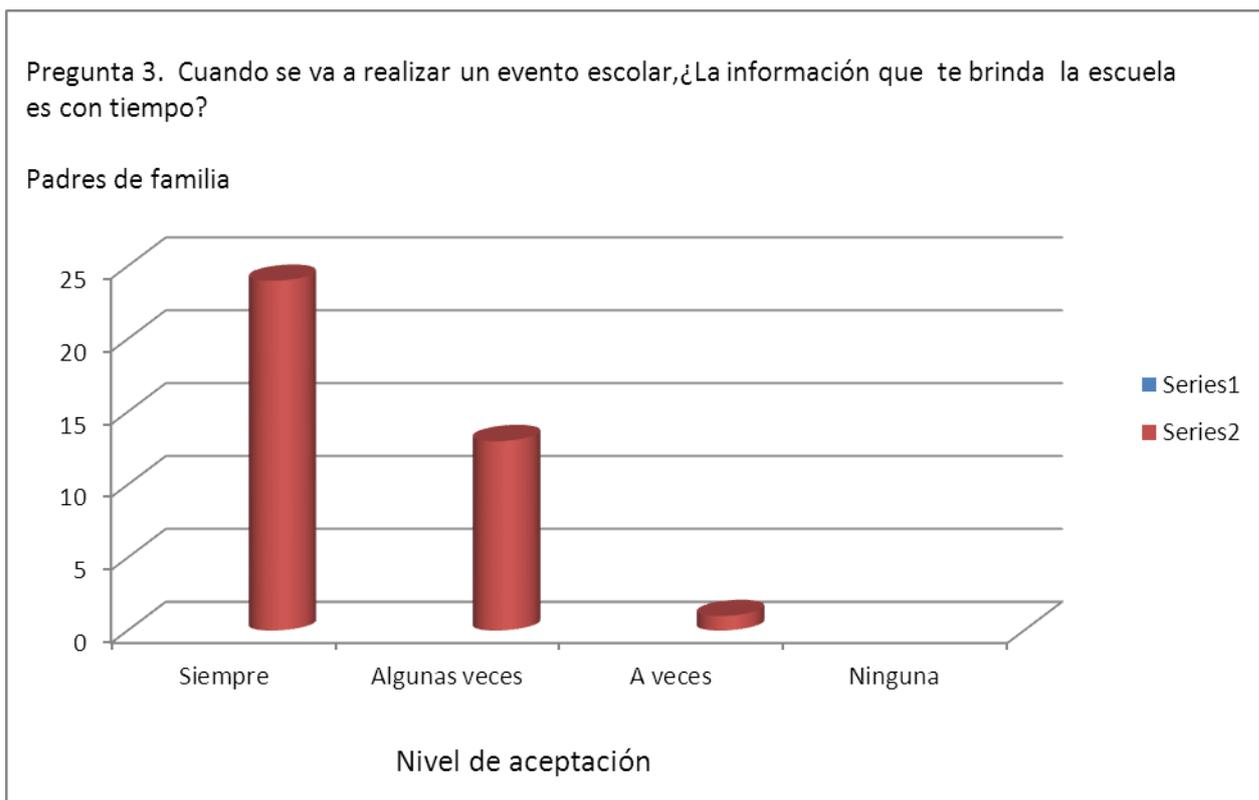
## Gráfica 22. Eficiencia de la Transmisión del mensaje



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 5.3.2, la respuesta no están determinante positiva como la anterior y algunos padres muestran que la información recibida presenta algunas fallas, que se podrían interpretar como un mensaje mal diseñado o los medios de comunicación no acertados para transmitir el mensaje institucional de los directivos vía jefes de departamento, preceptores u orientadores hacia los estudiantes y estos a sus padres. Es necesario recordar, cuando el mensaje pasa por diversos receptores o redes de comunicación se puede alterar y llegar incompleto o distorsionado. Así lo refleja su respuesta con 40% para “Algunas veces” y 7% para “Ninguna”.

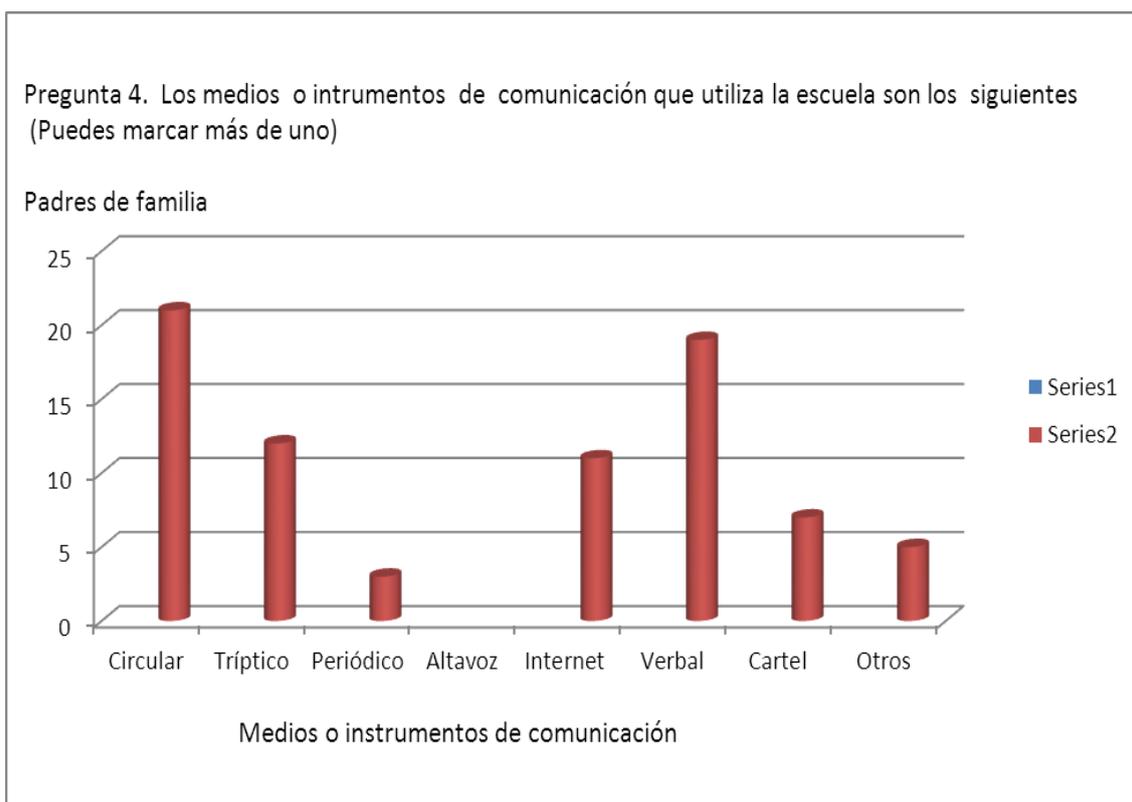
### Gráfica 23. Eficiencia de la Transmisión del mensaje



Fuente: Elaboración propia.

En esta gráfica, nuevamente los padres tienen en su mayoría una percepción altamente positiva con 63 % de la comunicación organizacional que bien podría ser interna y externa. Interna por que se transmite a miembros de la comunidad escolar y externa, por que se hace fuera de las instalaciones del Conalep Tecámac vía el teléfono fijo o celular, o a través de un citatorio o aviso escrito entregado a los hijos que a su vez transmiten a sus padres. Es decir una red de comunicación que puede iniciar en el Director del Conalep, pasar a un jefe de Departamento, enseguida a un preceptor u orientador, posteriormente al estudiante y finalmente al padre de familia.

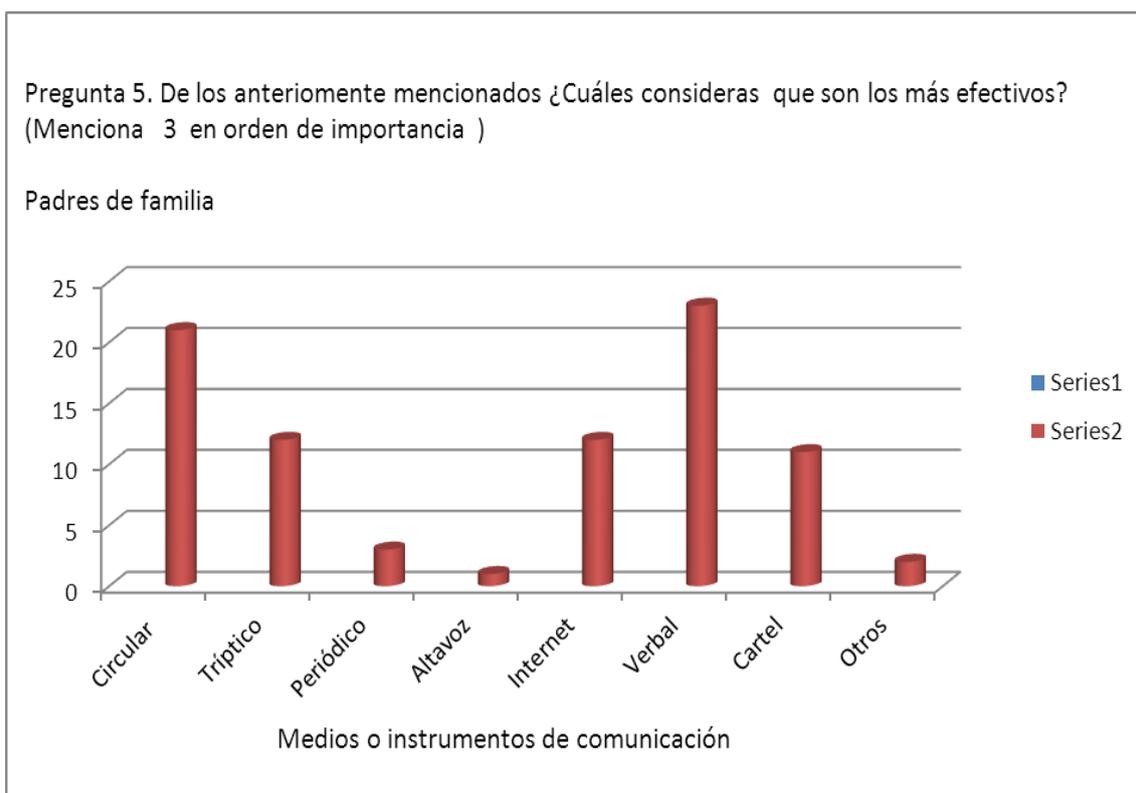
## Gráfica 24. Utilización de medios o instrumentos tradicionales de comunicación



Fuente: *Elaboración propia.*

Los padres de familia observan, como lo muestra la gráfica, que la escuela utiliza en mayor medida el uso de medios de comunicación tradicionales para transmitir sus mensajes, resaltando al igual que alumnos (Gráfica 5.1.4) y maestros (Gráfica 5.2.4) el uso de la circular con 27 % y el contacto cara a cara con, es decir en forma verbal con 24 %. Podemos observar que la comunicación organizacional que predomina en el Conalep Tecámac por parte de los directivos del plantel es con medios tradicionales y una ligera utilización del uso del internet 14 % y otros (teléfono fijo y celular) con 6 %.

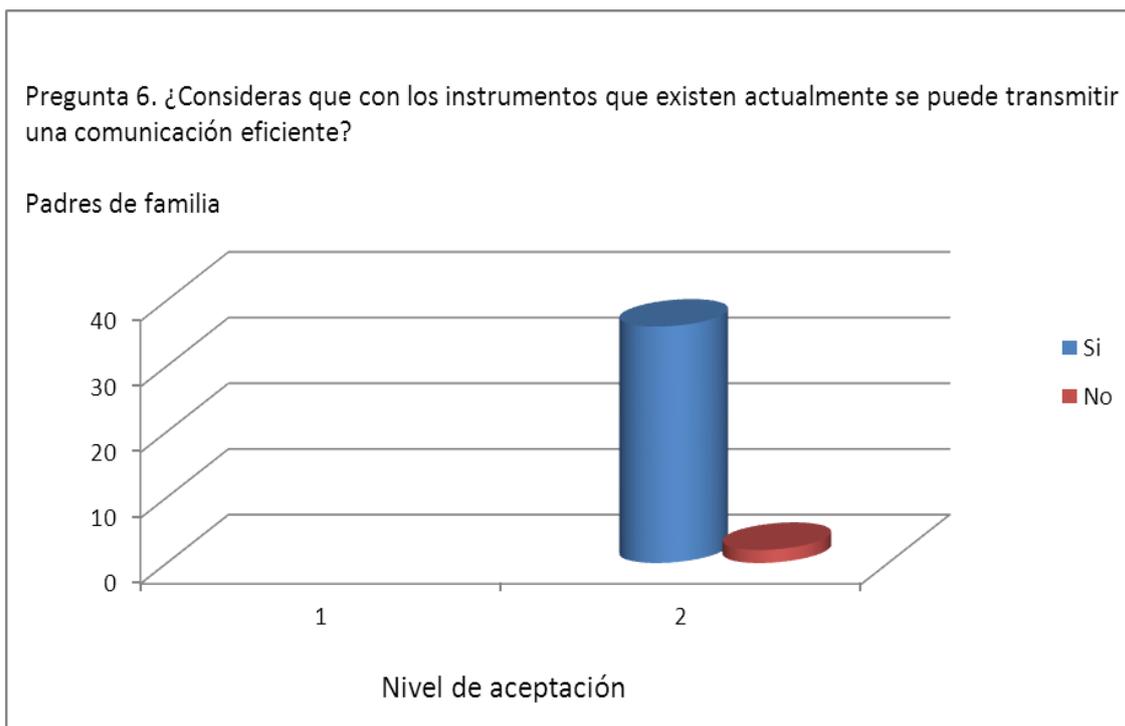
## Gráfica 25. Utilización de medios o instrumentos tradicionales de comunicación



Fuente: Elaboración propia.

En esta gráfica se puede determinar que los padres de familia consideran a la comunicación verbal con 26 %, la circular con 24 % y el uso de tríptico 16 % e internet con 14 % como los medios de comunicación más efectivos para recibir información por parte de los directivos del Colegio. También el uso de internet como una alternativa que empieza a sobresalir en el interés de los padres. En este sentido, el diálogo cara a cara implica que les interesa un contacto verbal y visual con los representantes del plantel y esto implica una comunicación más personalizada.

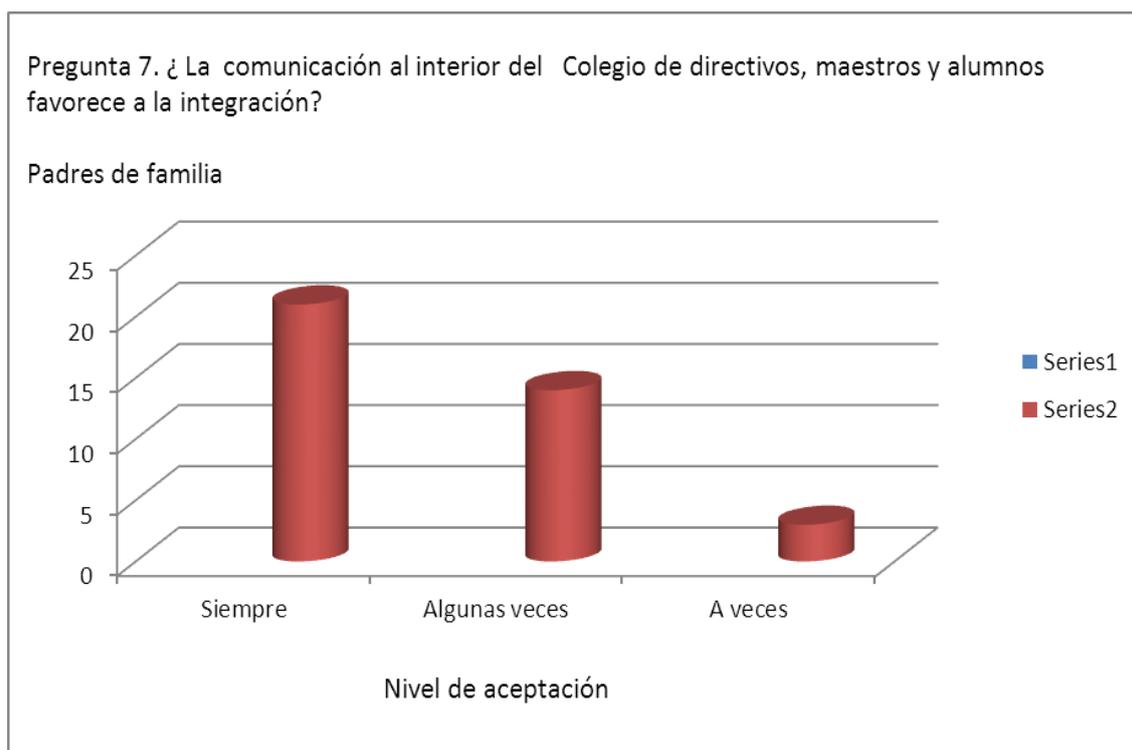
## Gráfica 26. Nivel de aceptación de los medios de comunicación



Fuente: Elaboración propia.

Es importante notar en esta gráfica que tanto estudiantes (Gráfica 5.1.6), maestros (Gráfica 5.2.6) y en este caso padres de familia consideran que los medios que tiene la escuela son los necesarios para lograr una comunicación eficiente de los directivos hacia la comunidad escolar con un 95 %. Los tres miembros de la comunidad escolar coinciden en esta gráfica de forma abrumadora. Los canales de comunicación que tiene el plantel Tecámac son los suficientes para transmitir mensajes de forma eficiente.

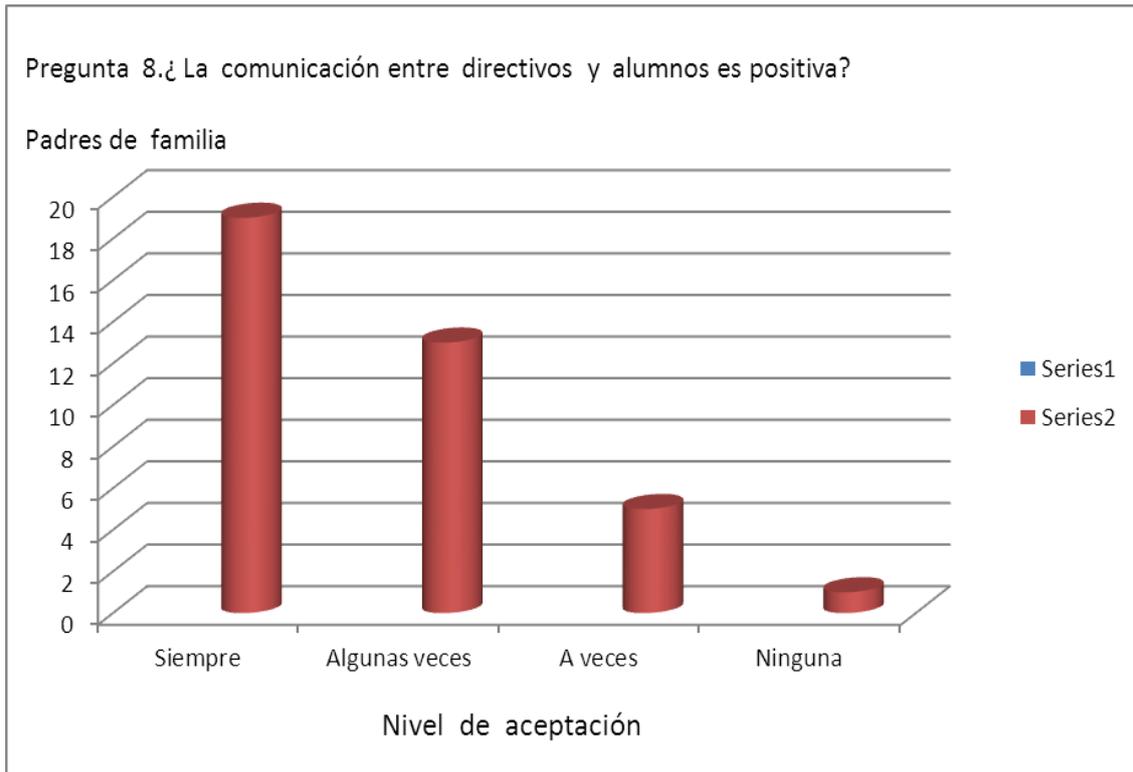
## Gráfica 27. Percepción de la comunicación Interna



Fuente: Elaboración propia.

A pesar que esta gráfica muestra que la mayoría de los padres encuestados consideran que la comunicación es integradora con una respuesta de 55 %, si consideramos la respuesta “Algunas veces “ con 37 % y “A veces” con 8 % , la gráfica puede interpretarse de otra forma. Las dos columnas de respuestas no positivas, juntas indicarían que un 45 %, cerca de la mitad percibe que la comunicación interna no es tan favorable como se ve a simple vista en la gráfica. Aquí se puede reflexionar, si se tienen los instrumentos adecuados para una comunicación eficiente, ¿Qué impide que se realice? ¿Por qué, casi la mitad de los encuestados consideran que no se da esa comunicación eficiente? He aquí la importancia de una comunicación organizacional pensada y diseñada como un proyecto.

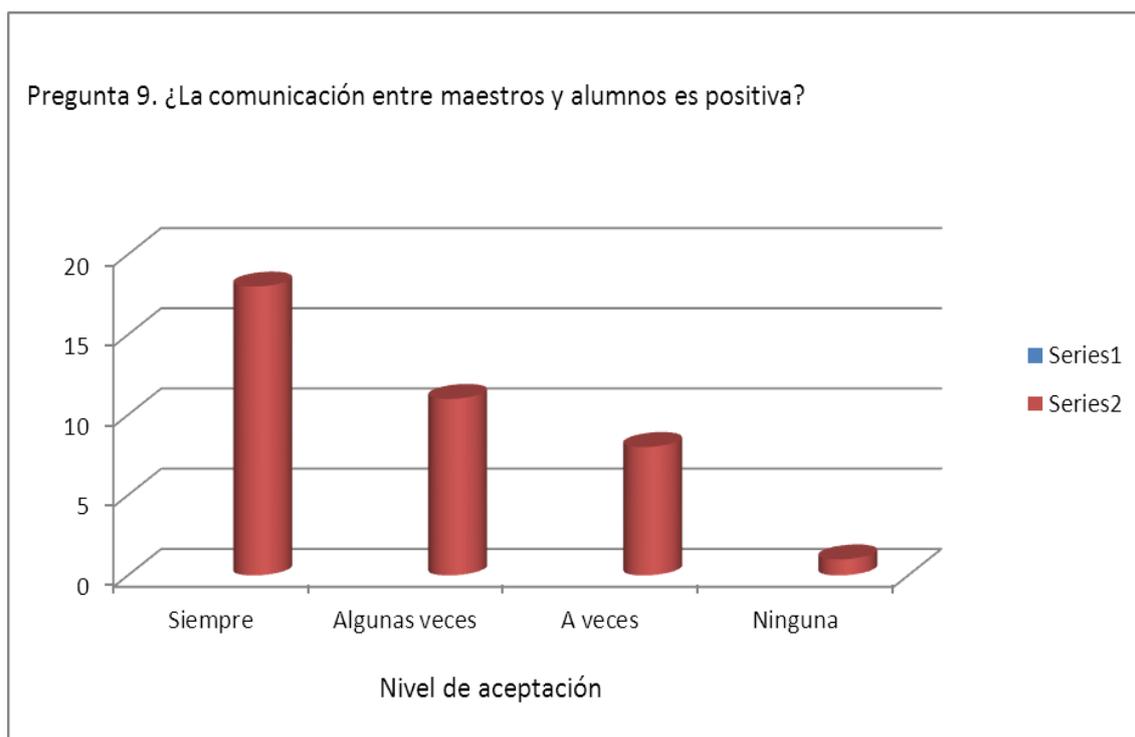
## Gráfica 28. Percepción de la comunicación Interna



Fuente: Elaboración propia.

Al igual que la gráfica arriba descrita, la percepción de la comunicación de los directivos y alumnos es vista en su mayoría como positiva con una respuesta de 50 %, pero si consideramos las respuestas negativas observamos que son igual a la positiva. Es decir, que el 50 % de los padres, considera que la comunicación interna entre sus hijos y los directivos es favorable y el otro 50 por ciento considera que no lo es. ¿Qué implica esto? La visión de los padres de familia sobre la comunicación interna del Conalep Tecámac esta muy dividida, a pesar que los padres solo asisten en pocas ocasiones a solicitud de orientadores o preceptores o por alguna necesidad académica, administrativa o conductual del alumno.

## Gráfica 29. Percepción de la comunicación Interna



Fuente: Elaboración propia

La gráfica que aparece arriba refleja que se da una buena comunicación entre maestros y alumnos, ya que la respuesta positiva con un 47 % es mayor que la respuesta no positiva más cercana con un 29 %. Pero podemos observar como los padres también presentan ciertas dudas de esta comunicación, ya que las respuestas no positivas superan a la positiva al sumarlas en su conjunto con un 53 % y de esta manera se observa que nuevamente la comunicación interna presenta ciertas fallas entre los miembros de la organización escolar.

### Gráfica 30. Percepción de la comunicación Interna



Fuente: Elaboración propia.

Esta gráfica es quizá la más contundente, donde la mayoría de los padres no dudaron en señalar que la información recibida sobre datos concretos que aparecen arriba señalados es positiva con 84 % y aquí no hay ambigüedades como las gráficas anteriores. Los padres observan que la información que reciben de las autoridades del colegio es eficiente y no queda ninguna duda. El problema radica en la comunicación interna, en el mensaje y los medios de comunicación que utilizan los directivos.

Después de revisar y analizar los diferentes grupos alumnos, maestros y padres de familia podemos concluir varias conclusiones que arrojan las encuestas en el plantel Tecámac del Conalep 238 y que permiten establecer la importancia que tiene la comunicación organizacional y concretamente la comunicación interna en una organización escolar.

Primero, los tres grupos sociales encuestados coinciden en que los medios que tiene el Conalep son los necesarios para transmitir una comunicación eficiente, ya que en sus respuestas los resultados positivos son notables

(Gráficas 6 ,16 y 26) pero no son utilizados de una manera adecuada debido a que el mensaje no llega con precisión como lo señalan los alumnos y maestros en las gráficas 1, 2., 11 y 2.2 mientras que los padres de familia consideran que no es tan negativa.

Segundo, que prefieren los medios tradicionales de comunicación por parte del Colegio , como son la comunicación verbal, es decir cara a cara y el uso de la circular e identifican al uso del internet como una alternativa entre los directivos y cualquiera de los grupos sociales que integran a la organización escolar: alumnos, maestros y padres de familia. Es notorio, que observen la necesidades de utilizar internet y el uso de teléfonos fijos y celulares (aparece como otros en las gráficas 5., 15 y 25), es decir que el uso de la tecnología es cada vez más una solicitud de los miembros de la organización escolar como medio de comunicación.

Tercero, se percibe en los grupos sociales encuestados que la comunicación interna no es positiva, ya que en las encuestas relacionadas a la percepción de la comunicación interna, las respuestas negativas en notorio como se observa en las gráficas 7, 17 y 27 donde destaca la de los estudiantes y profesores, mientras que los padres consideran que no es tan mala.

Otro aspecto relevante es percepción de los padres y alumnos cuando se trata de información concreta como calificaciones, eventos o avisos, que transmiten los directivos, es considerada por estos dos actores del sistema escolar como altamente efectiva (gráficas 10 y 30) mientras que los docentes no coinciden y la califican como negativa (gráfica 20)

Las encuestas son fotografías de una realidad en un momento específico, que pueden variar conforme pasa el tiempo. La fotografía de la comunicación organizacional del Colegio, en el período observado nos permite determinar que los actores sociales; alumnos, maestros y padres de familia perciben que los canales no están utilizados de forma adecuada y que la comunicación interna no es positivamente eficiente. Las gráficas son parte de la fotografía y al revisarlas en su conjunto nos permiten tener un visión panorámica de cómo se encuentra la comunicación a nivel interno.

## **CAPÍTULO 5. PROPUESTAS PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CONALEP TECÁMAC**

*“Entre los procesos interactivos de la comunicación suelen prevalecer la dimensión dinámica, puesto que suelen estar en continuo cambio”*

Para finalizar, este capítulo establece algunos factores a considerar en una organización escolar y concretamente el Conalep para proponer modificaciones al proceso interactivo de comunicación que tiene un nivel estático y otro dinámico. Posteriormente, se hacen propuestas generales y se enumeran una serie canales de comunicación para enriquecer la diversidad del mensaje de a la comunicación organizacional concebida en dos ámbitos el interno y el externo.

### **5.1 Factores a considerar para la comunicación organizacional.**

El proceso de comunicación que se da al interior de una organización escolar y en este caso el Conalep Tecámac, tiene dos aspectos muy importantes: el proceso estático y dinámico. Es estático, porque se tienen definidos al emisor, medios, tipos de mensajes y receptores a quienes se envía cierta información. Es dinámico, porque estos elementos tienen factores que pueden influir en la efectividad de la comunicación, por lo que deben irse modificando, modernizando, actualizando o como diría Lumhann es la autopsiéis que influye para que el sistema se reconstruya por si mismo. Estos factores son:

- a) El tamaño de la organización. En este sentido el Conalep Tecámac ,presenta una organización relativamente pequeña, ya que el

personal que labora está integrado a una estructura jerárquica de carácter burocrático, un director y cinco jefes de departamento apoyados con un total de 20 empleados, por lo que no es una organización de grandes dimensiones y esto facilita la implementación de estrategias nuevas para una comunicación más eficiente.

- b) Los canales que se utilizan para el mensaje. El plantel cuenta con ciertos canales de comunicación predominantemente tradicionales y que son utilizados para enviar sus mensajes y que los maestros, padres y alumnos perciben como insuficientes como muestran las encuestas.
- c) El contexto socio cultural de los receptores. Es importante, destacar que los alumnos del Conalep Tecámac, en mayor medida son jóvenes de escasos recursos y clase media junto a ellos sus padres. En un municipio donde los espacios culturales, teatro, bibliotecas, librerías, auditorios son mínimos. Tecámac es un municipio que está en un proceso de urbanización y donde las áreas rurales todavía son las de mayor extensión por lo que el lenguaje, los códigos de comunicación o el entorno comunicativo de los directivos a veces no permite que los mensajes sean efectivos.

Se considera importante destacar estos factores, que pueden influir en la comprensión del mensaje que se quiera transmitir y poder tener resultados cada vez más positivos. Puede haber otros como el tiempo para diseñar el mensaje o el clima de la organización pero estos requieren una revisión más profunda.

## **5.2 Comunicación interna.**

El cuidado de la comunicación interna está implícitamente señalado en una de las funciones generales del director “*Promover la integración armónica entre alumnos, docentes y personal administrativo*” que aparece en el manual de funciones del Colegio. Sin embargo, a diferencia de la comunicación externa, (que tiene un departamento establecido y que aparece en el organigrama, con funciones específicas) la comunicación al interior del plantel carece de un departamento que se encargue de diseñar la política de comunicación para los miembros del plantel y coordine la comunicación externa.

De ahí que sea necesario destacar la importancia que podría tener la creación de este departamento para diseñar la comunicación organizacional a nivel interno y externo del Conalep Tecámac e identificar las fallas en el mensaje que se transmite desde la dirección hacia alumnos, maestros y padres de familia.

### **5.2.1 Propuestas generales**

El proceso de comunicación organizacional que se da al interior del Colegio es, debido a su estructura burocrática, relativamente sencillo: el director diseña un mensaje que traslada en forma vertical descendente hacia los jefes de departamento y estos junto a su personal de apoyo, lo envían a los alumnos, maestros y padres de familia. Pero en este proceso, ocurren algunas fallas que el estudio permitió detectar.

- a) La retroalimentación. No existen medios para que la comunidad escolar exprese, si los mensajes recibidos son entendidos. En este aspecto, se considera necesario crear espacios de expresión que permitan

enviar las respuestas de los receptores (alumnos, maestros y padres de familia) a los emisores en este caso (directivos y personal administrativo). Los espacios se mencionan a continuación.

- b) El tiempo para revisar la retroalimentación. Se necesita tiempo específico para revisar la retroalimentación de todos los mensajes. Esto implica conocer lo que piensan y sienten las personas a quienes se envía el mensaje, ya que no basta tener retroalimentación, hay que revisarla e interpretarla para poder mejorar la información, el mensaje y el canal por donde se va transmitir por parte de los directivos.
- c) Utilización de diferentes canales. Diversificar los canales de comunicación y unificar el mensaje para que los alumnos, maestros y padres puedan recibirlo de una manera más efectiva. Falta mayor uso de la tecnología, ya que se siguen utilizando canales tradicionales de comunicación organizacional. Posteriormente se proponen algunos.

La presente investigación buscaba entre otros objetivos determinar si los medios de comunicación que utiliza actualmente la organización escolar son suficientes para tener una comunicación organizacional positiva. De acuerdo a los resultados de la encuestas predomina la percepción de que no es así, por lo que se proponen nuevos canales de comunicación para el plantel y con esto genera una retroalimentación de la comunidad escolar hacia los directivos, ya que en este momento no hay evidencias físicas de esta, tan solo comentarios cara a cara.

El plantel Tecámac no cuenta con una gaceta o boletín interno que permita comunicar a docentes, estudiantes y padres de familia e inclusive directivos en un solo medio. Una gaceta permitiría, registrar los eventos destacados al interior del colegio. Informar a la comunidad escolar sobre eventos a realizar, logros o metas de la organización escolar. Participar de forma activa con colaboraciones y dar una identidad al colectivo escolar en diversos aspectos: cultural, académico y social.

Es necesario actualizar los canales de comunicación, que actualmente utiliza el plantel, con las nuevas tecnologías. No existe una página web del colegio,

donde se de información de carácter administrativo, académico, cultural o deportivo. Una pagina web también permite la retroalimentación de los receptores que pueden comunicarse en forma horizontal con otros compañeros y en forma vertical ascendente con los directivos para enriquecer el dinamismo del proceso de comunicación y darle una mayor interacción.

Algo que resalta en las encuestas, es la percepción de alumnos y maestros de la necesidad de utilizar carteles y trípticos para la comunicación interna, debido a que los consideran medios eficaces para transmitir información de la dirección hacia la comunidad escolar. Los carteles facilitan al interior del plantel recibir un mensaje en forma rápida y puede ser de impacto cuando se camina en los pasillos y salones del plantel. Los trípticos tienen la ventaja de que la información que contiene se puede revisar una y otra vez, además de ser llevado a casa y transmitir el mensaje a familiares.

Durante la revisión de diversos documentos relacionados con la institución escolar del presente estudio resalta un escrito que llama la atención en la investigación, se trata del Manual de Funciones que presenta tres aspectos relevantes. Su antigüedad, el manual es de 1985, por lo que no esta actualizado. Segundo, es arcaico, debido a que una gran cantidad de puestos ya no existen ni en el organigrama, ni en la práctica. Tercero, la presentación, es un volumen de 350 hojas impreso solo de una cara.

Debido a esto sería conveniente diseñar un manual actualizado. Que contemple a los funcionarios que laboran en realidad y sus funciones. El diseño del manual tendría necesariamente que reducirse y tener una presentación oficial en un documento de mejor calidad. Realizar una presentación, informal y con lenguaje sencillo y accesible para alumnos, maestros y padres de familia en un tríptico que facilite la comprensión de cada departamento. Finalmente, una presentación en Power point de forma dinámica para cuando sea necesario en alguna junta con alumnos, padres, maestros todos ellos de nuevo ingreso o empresas de vinculación con la escuela.

### 5.3 Comunicación Externa

En el área de comunicación externa los planteamientos son menores debido a que el plantel cuenta con un departamento enfocado a esta actividad: el departamento de Promoción, Vinculación y Capacitación. En la entrevista con el jefe de departamento, Lic. José Luis Olvera, utilizan diversos medios; volantes, carteles, trípticos y presentaciones en power point cuando realizan su función de promover y vincular la imagen positiva del colegio. Aquí se plantean un mayor uso del internet para transmitir los mensajes a la comunidad y diversos públicos externos.

La utilización de las nuevas tecnologías es inevitable en la comunicación organización actual de cualquier organismo escolar. La creación e implementación de una página web del colegio, permitiría proyectarse hacia el exterior como un canal que acercaría a cualquier persona para conocer la misión, visión, actividades culturales, académicas o deportivas que tiene el Conalep. Además de resaltar los logros y experiencias con las empresas que se tienen vínculos para las prácticas profesionales y laborales proyectando con esto una imagen del plantel positiva con su comunidad.

Finalmente, la creación de videos sobre las diversas experiencias culturales, deportivas, académicas o en la práctica profesional y laboral que podrían aparecer en la página web o utilizar para conferencias, mesas redondas o promoción del plantel. Los videos, permiten transmitir en forma ágil y dinámica los logros y objetivos del colegio, cuando están diseñados en base a una política de comunicación integral.

La escuela, como sistema, es una construcción social que tiene que adecuarse a los cambios en la sociedad. En ocasiones, ella misma se autogenera y se transforma desde su interior pero también los cambios vienen de afuera. La comunicación organizacional permite ser un instrumento para potenciar los logros de cualquier organización social y en nuestro caso el Conalep Tecámac. He aquí su importancia, que permite a nivel interno organizar y distribuir en forma sistemática la energía que fluye por los

mensajes y que es generada por todos los miembros de la organización escolar. A nivel externo, proyectar esa energía hacia diversos públicos que van desde los padres de familia, hasta los representantes de empresas publicas o privadas con las que se tienen acuerdos. La comunicación organizacional es imprescindible si una organización escolar pretende trascender en la sociedad, ya que la relación dialéctica escuela -sociedad es inherente a las trasformaciones de una sociedad. La comunicación organizacional permite ser el puente entre la escuela y su entorno para identificar los cambios en los individuos y en este sentido en la sociedad.

La pertinencia de la comunicación organizacional reside en su capacidad de integrar a todos los actores sociales, de una organización, para lograr los objetivos que se tienen como un cuerpo integrado. Pero si no se construyen los mensajes adecuados, se utilizan los canales de comunicación adecuados y se le da la relevancia que requiere la comunicación interna, la comunicación organizacional se torna incompleta y deficiente. Es por eso, necesario implementar cambios que dinamicen y permitan una comunicación más efectiva. Mientras no se le dé a la comunicación interna la importancia en una institución escolar, se presentarán problemas relacionados a la comunicación y los objetivos que se pretenden alcanzar difícilmente se podrán lograr satisfactoriamente.

## CONCLUSIONES

El presente estudio comprobó que la comunicación organizacional es fundamental para cualquier tipo de organización y en particular en una institución pública como el Conalep Tecámac si se pretende trascender en su actividad. Necesariamente debe de estar presente en el proyecto y objetivos de una escuela, ya que facilita, dirige, y da sentido a la inmensidad de información que se genera en un Colegio y que puede ser diseñada de forma profesional y especializada. No de forma empírica, como sucede actualmente en la mayoría de instituciones escolares. Así también, es un instrumento fundamental para promover la gestión escolar de los directivos en todos los ámbitos: pedagógico, organizativo y administrativo.

En este sentido, después de realizar el estudio se pudo observar, que al carecer de un área de comunicación interna, la comunicación organizacional del Conalep Tecámac es deficiente, ya que así lo muestran las diversas encuestas realizadas a maestros, alumnos y padres de familia. Al formar, la comunicación interna junto a la comunicación externa, como partes de un todo que es la comunicación organizacional y no poseer la primera, su eficacia es percibida de forma negativa por los actores sociales que conforman a esta organización escolar.

Como se observa en la hipótesis, otra variable que se pudo comprobar es que la calidad en el diseño de los mensajes y canales de comunicación que utiliza la dirección escolar no son los adecuados a pesar de contar con los recursos necesarios, por lo que la comunidad escolar lo distingue en las encuestas. Debido a que no existe una área diseñada específicamente para la comunicación interna no se diseñan los mensajes, ni se utilizan los medios de una forma eficiente por lo que la comunicación organizacional se vuelve ineficaz al interior del Colegio.

Resulta evidente que al interior de una organización escolar pública, se producen diferentes tipos de comunicación. Desde la perspectiva de la

comunicación organizacional, las podemos diferenciar por los públicos a quienes dirigen su mensaje: comunicación interna; a los miembros que conforma la organización; comunicación externa, a los públicos fuera de la organización. La comunicación externa está mejor diseñada y es eficiente, debido a que existe el área de Vinculación, Promoción y Capacitación que tiene el Colegio cumpliendo sus funciones de promover la imagen positiva del plantel con el entorno social y laboral de la comunidad.

Se ha podido comprobar que la comunicación que predomina en una escuela pública básicamente es de carácter descendente vertical, donde la Dirección genera un mensaje que se trasmite a un jefe de Departamento, este a su vez a los demás miembros de la comunidad escolar. También la comunicación horizontal entre los diversos jefes de departamento y los grupos sociales: estudiantes, docentes y padres de familia. Se podría comparar una comunicación en forma de cascada, donde es mínima o no se da la comunicación vertical ascendente: de abajo hacia arriba.

La estructura burocrática implica una centralización del poder en el Director y un orden jerárquico en cascada donde la información y los mensajes se envían de arriba hacia abajo, que impide una comunicación vertical ascendente. Pero es notable, que en las funciones generales del Director del plantel, de acuerdo al manual de funciones de la institución, se sugiera sin mencionar el cuidado de la comunicación interna con los miembros del Conalep y externa con los públicos del entorno social. Además, de que en el organigrama se cuenta con un departamento encargado de la comunicación exterior y carece de uno dedicado a la comunicación interior.

Es lamentable que no se le de a la comunicación interna el mismo peso que a la comunicación externa. Esto es, no existe un plan de comunicación ni un departamento diseñado y con funciones específicas para la comunicación interna del plantel por lo que el diseño de mensajes y los canales de comunicación impiden generar una comunicación efectiva entre los miembros de la comunidad escolar. Aquí se sugiere la creación de esta área que no solamente ayudaría a la comunicación, sino también a la gestión directiva, dándole una presencia y profesionalización de la Dirección del plantel. Esto

sería con un plan de comunicación enfocado a los objetivos del Colegio pero fundamentado en la gestión directiva en los ámbitos pedagógico, administrativo y organizativo a su interior.

Por otro lado, es necesario reconocer que a diferencia de la comunicación interna, la comunicación externa tiene un Departamento en la estructura jerárquica con funciones, públicos y metas bien establecidas, esto es un avance en la comunicación organizacional de este plantel.

Ahora bien, a lo largo de la realización del presente estudio se ha podido constatar la importancia de la comunicación organizacional en una institución pública, ya que en el caso de la organización escolar revisada, no existe un plan de comunicación interna, el uso de los canales de comunicación no es el adecuado y el mensaje no es preciso. Esto se ve reflejado en el análisis de resultados, donde la percepción de los estudiantes, profesores y padres de familia coinciden en su mayoría al señalar que la comunicación interna no es tan positiva y la evalúan en general con niveles de aceptación bajos. De tal forma que el clima organizacional, es un factor a considerar si se pretende que la organización logre trascender en su entorno social, debido a que si no se mejora la calidad de la comunicación organizacional es difícil que el Plantel pueda ser más eficiente.

Un aspecto a considerar es el uso de los canales de comunicación y la tecnología, los cuales ya no son limitantes para el desarrollo de la comunicación organizacional en una institución pública. Esto permite comprobar uno de los objetivos particulares que consistía en determinar la calidad de los medios que utilizan los directivos para transmitir sus mensajes hacia los actores de la organización escolar. A pesar de contar con los recursos tecnológicos la utilidad que se les da a estos al parecer no es la adecuada o al menos así lo perciben los actores de la comunidad escolar entrevistados.

En esta época, donde se da la explosión en el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, llamada también sociedad del conocimiento, se tiene acceso a una gran cantidad de información que en otras épocas era casi imposible imaginar. Un problema que se presenta en el Colegio es el diseño

del mensaje, el cuál no está bien elaborado por que así lo percibe la comunidad escolar entrevistada. A pesar de contar con mayores recursos técnicos para elaborar el mensaje se siguen utilizando los mensajes tradicionales, (memorándums, avisos, entre otros) sin aprovechar los avances tecnológicos.

Es notorio desgraciadamente, que a pesar de contar con los medios de comunicación y la tecnología necesaria no sean utilizados con mayor creatividad y dinamismo en la comunicación interna. De esta forma, la tecnología y los canales son instrumentos fundamentales para comunicar a todos los miembros de una institución escolar que pueden ser un factor a considerar para lograr una mayor eficacia en la comunicación de una escuela, ya sea en forma interna o externa. De ahí, que actualizar los medios de comunicación y la tecnología permite que quienes manejan estos instrumentos, con una visión comunicativa organizacional puedan tener mayor éxito en los objetivos que pretenden lograr porque “Detrás de la tecnologías lo que está es la gente” como señala Fernández Collado.

He aquí donde se proponen algunas sugerencias que aparecen en el capítulo seis de la presente investigación, por ejemplo, el diseño de una página web del Colegio, que promovería interna y externamente la imagen del Conalep dándole un sentido de pertenencia a quienes participan de ella. Una gaceta escolar o en línea sobre todo lo que pasa al interior del plantel y que los padres, alumnos, exalumnos o maestros pueden colaborar con aportaciones voluntarias para construir juntos una memoria electrónica de lo que sucede en el Plantel Tecámac.

Toda organización escolar y sobre todo la revisada en este estudio, requiere de una área especializada en comunicación interna para mejorar la eficiencia de está como institución. Al carecer de esta, el ambiente y el clima escolar no son favorables afectando la eficacia de la comunicación interna de la institución escolar en su funcionamiento. Mientras no se le dé la importancia que requiere la comunicación organizacional seguirá presentando deficiencias en el diseño del mensaje y el uso de los medios de comunicación provocando

fallas en el sistema comunicativo y con esto generando una percepción negativa de los grupos que lo integran.

Se logró comprobar que de acuerdo a los planteamientos de los diversos autores revisados, la importancia de la comunicación organizacional es cada vez más determinante en el funcionamiento de una organización, en este caso pública. Por lo que, la necesidad de un área específica de comunicación interna, debe ser una prioridad de las instituciones que cuenten con los recursos para establecerla para poder trascender como institución al exterior, con su entorno social y poder impactar a la sociedad de la que forman parte. Porque, somos seres sociales por naturaleza y formamos parte de diversos sistemas sociales que se entretajan como las redes. Estamos comunicados y las organizaciones deben utilizar toda la energía de los mensajes que se generan en la organización, porque no se puede concebir una organización eficiente, sin una comunicación eficiente y eficaz.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldama García, Galindo (2004) *Práctica Docente*. México Grupo Editorial Esfinge. Primera Edición pp.126
- Andrade, Horacio (2005) *Comunicación Organizacional Interna. Proceso, disciplina y técnica* España Netbiblo pp.117
- Charles Reynoso, Aida (2011) *Comunicación para la interacción social*. México Editorial Sefirot pp.190
- Conalep Tecámac 238. (1993) Catálogo de Información Básica, Escrita y Gráfica. México Editado por el Conalep pp.46
- Domínguez, J. y Mesanza López Jesús (2006) Coordinadores *Manual de organización de instituciones educativas* España Colección Educación al día Editorial Escuela Española pp. 446
- Fernández, M. Lidia (2001) *El análisis de lo institucional en la escuela Un aporte a la formación autogestionaria para el uso de enfoques institucionales* Chile Editorial Paidós Serie Cuestiones de Educación 1ª Reimpresión pp.246
- Fernández Collado Carlos.( 2006) *La Comunicación en las organizaciones* México Editorial Trillas Primera reimpresión pp.273
- Fernández Collado, Carlos y *Danhke Gordon L.* (2001) *La Comunicación Humana: Ciencia social* México. McGraw-Hill 2ª. Edición pp,452
- Fernández Collado, Carlos (2002) *La comunicación en las organizaciones* México; 2ª Edición. Trillas (Reimpresión 2009) pp.273
- García Hoz, Víctor y Medina Rubio, Rogelio (1997) *Organización y gobierno de centros educativos Serie Sistemática Colección Biblioteca de Educación y Ciencias Sociales* España Ediciones Rialp, S.A. Segunda Edición. pp.397
- Gibson, Ivancevich, Donelly y Konopaske. (2005) *Organizaciones Comportamiento, estructura y proceso*.
- Goldhaber, Gerald M. (2006) *Comunicación Organizacional*. Reimpresión México Editorial Diana. pp.422
- Liebhart, Thierry (2010) *El Plan de comunicación Organizacional* México Editorial Limusa 1ª. Edición pp. 283

- Malagón Malagón, Felix Antonio ( 2003) *Planificación institucional de la educación* Colombia Editorial Panamericana 1ª Edición pp.283
- Manual de Funciones del Conalep. (1985) *Dirección de Administración y Finanzas*. Tecámac 238 México Editado por el Conalep pp.354
- Martín, Martín Fernando (2004) *Diccionario de Comunicación Corporativo e Institucional y Relaciones Públicas*. España Editorial Fragua. pp. 224
- Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik Abraham (2004) *Comunicación Organizacional Práctica*. Manual gerencial. México Editorial Trillas. Novena Reimpresión. pp. 136
- Mcentee, Eileen y Fernández Collado Carlos (2006) *Comunicación II*, México. Editorial McGraw Hill. Tercera reimpresión. pp.116
- Mendieta Alatorre, Ángeles (2003) *Métodos de Investigación y Manual Académico* México Vigésimaséptima edición Editorial Porrúa pp. 210
- Muños Vásquez, Katia (2006) *Estudios y aplicaciones integradas de comunicación para el desarrollo organizacional* México Global Media Journal Edición Iberoamericana, Volumen 3, Número 5 pp.126
- Muriel, M. y Rota, G. (1980) *Comunicación institucional*. Ecuador Ed. Andina Quito pp.178
- Padilla Segura José Antonio y Ezeta Escudero Eduardo (1999) *Conalep, 20 años* México Editorial Conalep. Primera edición. pp.146
- Paoli, J. Antonio (2004) *Comunicación e información* México Editado por Trillas – UAM. Decimotercera reimpresión
- Rodríguez Guerra, Ingrid (2005) *Comunicación organizacional: teorías y puntos de vista* México Editorial Esfinge pp.248
- Rojas Soriano, Raúl (1994) *Guía para realizar investigaciones sociales* México 14ava. Edición UNAM Facultad de Ciencias Políticas pp. 274
- Roldán Calderón, Ignacio Alejandro Alfredo y López Lara, Juan Ramón (2011) *Estructura Socioeconómica de México* México Primera Edición Fernández Editores pp.215
- Sánchez De Horcajo, Juan José (1991) *Escuela, sistema y sociedad Invitación a la sociología de la educación* España Editorial Libertarias/ Prodhufi S.A. pp. 187
- Schlemenson Aldo, K. de Lejteman, Silvia .González Graciela y otros (2001) *Organizar y Conducir la escuela*. Reflexiones de cinco directores y un asesor Argentina Editorial Paidós Serie Grupos e Instituciones 2ª Reimpresión. pp.184

Sexton William P. (2005) *Teorías de la organización* México. Editorial Trillas  
Novena Reimpresión. pp. 357

Varios Autores (2010) *Conalep. Una propuesta al futuro* México Editorial  
Conalep Primera edición pp.162

Weber, Max (2004) *¿Qué es la burocracia?* México Ediciones Coyoacán. Colec.  
Diálogo abierto Primera reimpresión pp.130

### **Páginas Web**

Berthier, A.,(2005) Comunicación y Teoría General de Sistemas en Sociología: la  
aportación de Niklas Luhmann en Conocimiento y Sociedad.com[En línea].  
Disponible en <http://www.conocimientoysoiedad.com/Comunicacion.html> Fecha  
de consulta 12 febrero de 2012

Definición de comunicación, visitado el 15 de mayo de 2013 en  
[www.alu.ua.es/d/dvc2/TEMA%201.doc](http://www.alu.ua.es/d/dvc2/TEMA%201.doc)

## ANEXOS

### 1. Encuesta a Alumnos

Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica

Plantel Tecámac

#### **CUESTIONARIO ALUMNO**

Con el motivo de reconocer las fortalezas y debilidades en el aspecto comunicativo entre los individuos que participan en la comunidad escolar, alumnos, maestros, administrativos y directivos de Conalep Tecámac 238 se está realizando este sondeo de opinión para evaluar, corregir y aplicar nuevas alternativas de comunicación para brindar un mejor servicio a nuestra comunidad. Debido a esto te pedimos respuestas con total honestidad y seriedad para que este ejercicio sea lo más objetivo posible. La información es confidencial.

**Edad** \_\_\_\_\_ **Fecha** \_\_\_\_\_

**Semestre** \_\_\_\_\_ **Grupo** \_\_\_\_\_ **Turno** \_\_\_\_\_

**Carrera** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES: Utiliza lápiz del 2 y subraya la respuesta que cumpla o se acerque a tus intereses.**

1. La información que te brinda el Colegio en el aspecto del Proyecto y objetivos, ¿Es oportuna y clara?.

Siempre      Algunas veces      A veces      ninguna

2. Esta información ¿Te permite estar motivado hasta la realización del evento escolar?.

Siempre      Algunas veces      A veces      Ninguna

3. Cuando se va realizar un evento escolar, la información que te brinda la Escuela es con tiempo

Siempre      Algunas veces      A veces      Ninguna

4. Los medios o instrumentos de comunicación que utiliza la Escuela son los siguientes. (Puedes marcar más de uno)

a) Circular    b) Tríptico    c) Periódico Escolar    d) Altavoz    e) Internet    f) En forma verbal  
g) Cartel    d) otros

5. De los anteriormente mencionados ¿Cuáles consideras que son los más efectivos?

Menciona 3 en orden de importancia.

1\_\_\_\_\_2\_\_\_\_\_3\_\_\_\_\_

6. ¿Consideras que con los instrumentos que existen actualmente se puede transmitir una comunicación eficiente?

a) sí                      b)no

7. La comunicación al interior del Colegio de Directivos, maestros y alumnos. ¿Favorece a la integración?.

Siempre      Algunas veces      A veces      Ninguna

8. ¿La comunicación entre Directivos y Alumnos es positiva?.

Siempre      Algunas veces      A veces      Ninguna

9. ¿La comunicación entre Maestros y Alumnos es positiva?

Siempre      Algunas veces      A veces      Ninguna

10. ¿Consideras que la Comunicación que se da al interior del Colegio te mantiene informado sobre los aspectos que te interesan: calificaciones, evaluaciones, eventos, etc?.

Siempre      Algunas veces      A veces      Ninguna

## 2. Encuesta a Maestros

Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica

Plantel Tecámac

### CUESTIONARIO DEL MAESTRO

Con el motivo de reconocer las fortalezas y debilidades en el aspecto comunicativo entre los individuos que participan en la comunidad escolar, alumnos, maestros, administrativos y directivos de Conalep Tecámac 238 se está realizando este sondeo de opinión para evaluar, corregir y aplicar nuevas alternativas de comunicación para brindar un mejor servicio a nuestra comunidad. Debido a esto te pedimos respuestas con total honestidad y seriedad para que este ejercicio sea lo más objetivo posible. La información es confidencial.

**Módulo** \_\_\_\_\_ **Semestre** \_\_\_\_\_

**Antigüedad** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES: Utiliza lápiz del 2 y subraya la respuesta que cumpla o se acerque a tus intereses.**

1. La información que te brinda el Colegio en el aspecto del Proyecto y objetivos, ¿Es oportuna y clara?.

Siempre      Algunas veces      A veces      ninguna

2. Esta información ¿Te permite estar motivado hasta la realización del evento escolar?.

Siempre      Algunas veces      A veces      Ninguna

3. Cuando se va realizar un evento escolar, ¿La información que te brinda la Escuela es con tiempo?

Siempre      Algunas veces      A veces      Ninguna

4. Los medios o instrumentos de comunicación que utiliza la Escuela son los siguientes. (Puedes marcar más de uno)

a) Circular    b) Tríptico    c) Periódico Escolar    d) Altavoz    e) Internet    f) en forma verbal  
g) Cartel    d) otros

5. De los anteriormente mencionados ¿Cuáles consideras que son los más efectivos?

Menciona 3 en orden de importancia.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_

6. ¿Consideras que con los instrumentos que existen actualmente se puede transmitir una comunicación eficiente?.

a) si                      b)no

7. La comunicación al interior del Colegio de Directivos, maestros y alumnos, ¿Favorece a la integración?

Siempre              Algunas veces              A veces              Ninguna

8. ¿La comunicación entre Directivos y Alumnos es positiva?

Siempre              Algunas veces              A veces              Ninguna

9. ¿La comunicación entre Maestros y Alumnos es positiva?

Siempre              Algunas veces              A veces              Ninguna

10. ¿Consideras que la Comunicación que se da al interior del Colegio te mantiene informado sobre los aspectos que te interesan: calificaciones, evaluaciones, eventos, etc.?

Siempre              Algunas veces              A veces              Ninguna

### 3. Encuesta a Padres de Familia

Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica

Plantel Tecámac

#### **CUESTIONARIO DEL PADRE O MADRE**

Con el motivo de reconocer las fortalezas y debilidades en el aspecto comunicativo entre los individuos que participan en la comunidad escolar, alumnos, maestros, administrativos y directivos de Conalep Tecámac 238 se está realizando este sondeo de opinión para evaluar, corregir y aplicar nuevas alternativas de comunicación para brindar un mejor servicio a nuestra comunidad. Debido a esto te pedimos respuestas con total honestidad y seriedad para que este ejercicio sea lo más objetivo posible. La información es confidencial.

**Edad** \_\_\_\_\_ **Fecha** \_\_\_\_\_

**Semestre que cursa su hij@** \_\_\_\_\_

**Carrera que cursa su hij@** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Utiliza lápiz o pluma negra y subraya la respuesta que cumpla o se acerque a tus intereses.

1. La información que te brinda el Colegio en el aspecto del Proyecto y objetivos,

¿Es oportuna y clara?

Siempre      Algunas veces      A veces      ninguna

2. ¿Esta información te permite estar motivado hasta la realización del evento escolar?

Siempre      Algunas veces      A veces      Ninguna

3. Cuando se va realizar un evento escolar, ¿La información que te brinda la Escuela es con tiempo?

Siempre      Algunas veces      A veces      Ninguna

4. Los medios o instrumentos de comunicación que utiliza la Escuela son los siguientes. (Puedes marcar más de uno)

- a) Circular    b) Tríptico    c) Periódico Escolar    d) Altavoz    e) Internet    f) en forma verbal  
g) Cartel    d) otros

5. De los anteriormente mencionados ¿Cuáles consideras que son los más efectivos?

Menciona 3 en orden de importancia.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_

6. ¿Consideras que con los instrumentos que existen actualmente se puede transmitir una comunicación eficiente?

a) si                      b)no

7. La comunicación al interior del Colegio de Directivos, maestros y alumnos ¿Favorece a la integración?

Siempre      Algunas veces      A veces      Ninguna

8. ¿La comunicación entre Directivos y Alumnos es positiva?

Siempre      Algunas veces      A veces      Ninguna

9. ¿La comunicación entre Maestros y Alumnos es positiva?

Siempre      Algunas veces      A veces      Ninguna

10. ¿Consideras que la Comunicación que se da al interior del Colegio te mantiene informado sobre los aspectos que te interesan: calificaciones, evaluaciones, eventos, etc.?

Siempre      Algunas veces      A veces      Ninguna

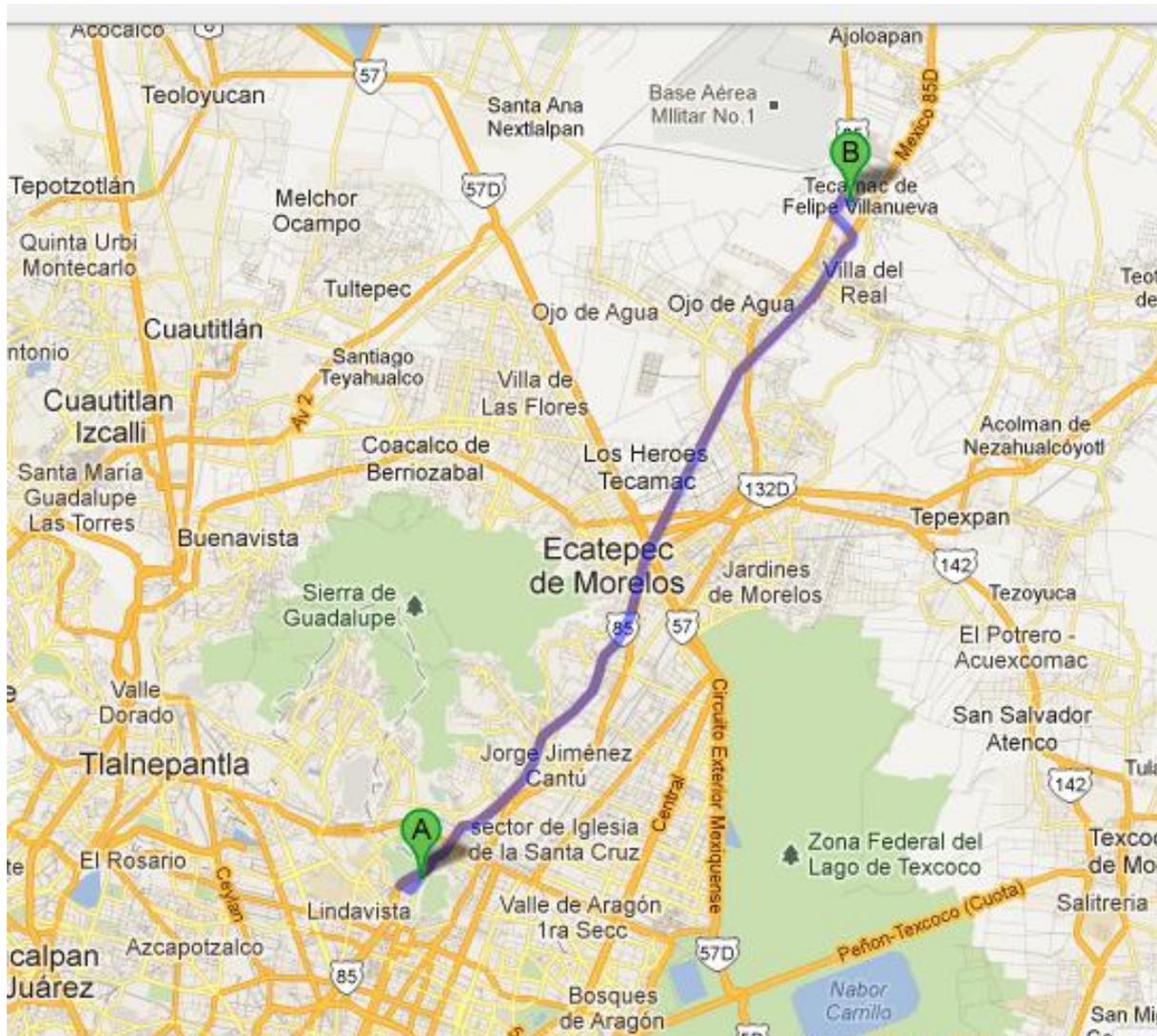
#### 4. Mapa de localización del municipio de Tecámac



Fuente: [www.estadodemexico.com.mx](http://www.estadodemexico.com.mx)

Fecha de consulta: 15 de marzo 2012

## 5. Mapa de localización del Conalep Tecámac 238



Fuente: Google maps

## 6. Índice de Figuras y Esquemas

Figura o Esquema	Título	Pág.
1.1	El proceso de comunicación de Shannon y Weaver.	6
1.2	El Modelo de comunicación de Shannon y Weaver.	7
1.3	Fases Previas del Mensaje.	9
1.4	Factores que favorecen a una comunicación efectiva.	12
1.5	Tipos de comunicación en una organización.	14
1.6	Un individuo inmerso en el Suprasistema.	25
1.7	Tipos de Comunicación a acuerdo a las Escuelas de Administración.	28
2.1	Un individuo inmerso en el Suprasistema.	38
2.2	Importancia de la comunicación en la toma de decisiones.	39
2.3	Ejemplo de comunicación organizacional.	42
2.4	Paradigma de mensajes orales.	45
2.5	Redes de comunicación para cuatro y cinco personas.	46
2.6	Actores sociales en una escuela.	49
2.7	Tipos de redes de comunicación en una organización escolar.	50
2.8	Red de comunicación Director – profesor.	51
2.9	Medios de comunicación en una organización por quien los utiliza.	52
2.10	Red de comunicación Director- Profesor- Alumno.	53
2.11	Redes de comunicación en una escuela.	54
2.12	Red de comunicación Director- Profesor- Alumno- Padre de familia.	55
2.13	Suprasistema: La Sociedad.	57
3.1	Cuadro de gestión de Directores del Conalep Nacional.	62
3.2	Organigrama del Conalep Tecámac.	67
3.3	Cuadro de Funciones generales de los Directivos del Conalep Tecámac.	68
3.4	Categorías del mensaje considerar por Directivos de acuerdo a Goldhaber.	73
3.5	Esquema de un mensaje de Tarea en el Conalep Tecámac.	75
3.6	Medios de comunicación en una organización por quien los utiliza.	76
3.7	Red de Comunicación de Rueda.	79
3.8	Red de comunicación de Rueda aplicada a una situación cotidiana.	79
3.9	Red de comunicación formal e informal en una escuela.	80
3.10	Redes de comunicación informales en una escuela.	81

