



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA  
MORELENSE DE RADIO Y TELEVISIÓN**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTA:  
LAURA ANGÉLICA BÁEZ PRECIADO**



**TUTOR-DIRECTOR DE TESIS  
MÓNICA SUSANA AMILPAS GARCÍA**

**CIUDAD DE MÉXICO, 2023**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## **Dedicatoria**

La preparación académica, la conclusión de los estudios y el proceso de titulación, fue un camino largo, pero con mucha ilusión de concretar.

Así ha sido el andar por este proceso, aún recuerdo mi época de estudiante, el recorrido por esos pasillos de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Llegar todas las mañanas desde Cuernavaca y por las tardes realizar ese trayecto de regreso.

Conté con la fortuna desde que concluí la carrera en el año de 1992, de incorporarme a la actividad laboral en lo que, en aquel entonces, era IMEVISIÓN, para posteriormente, integrarme al Sistema Morelense de Radio y Televisión, puedo decir que tengo el privilegio de haber realizado un exitoso desarrollo en diversas actividades principalmente en el ámbito televisivo. Mi incorporación posterior al INE y la conclusión de mi carrera de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, me separaron 30 años de este gran momento, sin embargo, también me prepararon para vivirlo en mayor plenitud y consciencia.

El presente proyecto, inició como una propuesta de trabajo conjunto sobre temas de mejora organizacional, y en el año 2012 por fin logré con el aval de varios líderes del SMRYTV, realizar en pleno el Diagnóstico Organizacional que permitió al Sistema en mención, plantear cambios estructurales de fondo y de forma.

Dedico este proyecto y mi Título de Comunicóloga, a mi largo pero perseverante andar y a mi valentía por romper el miedo a obtener lo que necesito.

También agradezco a todas las personas que me apoyaron y asesoraron para la realización de este proyecto, y por supuesto, a quienes desde su amor me impulsaron a hacer realidad mi titulación.

Querer es poder.

Gracias a todas y todos.

## Resumen

La presente Tesina, contiene el desarrollo del proyecto: Diagnóstico Organizacional del Sistema Morelense de Radio y Televisión, entidad de comunicación que desde 1985, es el medio de comunicación local más importante del Estado. Su quehacer ha ido evolucionando al igual que los medios de comunicación, sin embargo, el capital humano que lo abarca ha sido acotado en su desarrollo y organización, como entidad pública, el tema presupuestal significó en todo momento un inconveniente para el desarrollo de proyectos organizacionales.

Ante esta realidad convergió, mi decisión de titulación; así que, logramos en conjunto con quienes tuvieron la apertura de permitir mi participación con fines académicos, para poder realizar el presente proyecto con el SMRyTV. El instrumento de acopio fue la encuesta, el procesamiento de datos y las conclusiones, permitieron tomarlo en cuenta para los procesos de reorganización a que estuvo sometida la Institución posteriormente a la década de 2000.

Las conclusiones se integraron al proyecto de crecimiento de la Institución, por lo que espero que la información aquí vertida sea de utilidad a otras personas o instituciones interesadas en el tema del Diagnóstico Organizacional y sus implicaciones.

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>Planteamiento del Problema.....</b>	<b>7</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>8</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo I ARGUMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>
<b>I.1 Marco Teórico.....</b>	<b>10</b>
<b>I.2 Comunicación.....</b>	<b>11</b>
<b>I.3 Comunicación Organizacional.....</b>	<b>19</b>
<b>I.4 Comunicación Interna.....</b>	<b>24</b>
<b>I.5 El Diagnóstico Organizacional.....</b>	<b>29</b>
<b>Capítulo II EL SISTEMA MORELENSE DE RADIO Y TELEVISIÓN....</b>	<b>34</b>
<b>II.1 Antecedentes.....</b>	<b>35</b>
<b>II.2 Importancia del Estudio.....</b>	<b>37</b>
<b>Capítulo III DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL SMRyTV.....</b>	<b>39</b>
<b>III.1 Antecedentes de la Investigación.....</b>	<b>40</b>
<b>III.2 Metodología.....</b>	<b>42</b>
<b>III.3 Esquema .....</b>	<b>43</b>
<b>III.4 Programa de Trabajo.....</b>	<b>43</b>
<b>III.5 Diagnóstico.....</b>	<b>44</b>
<b>Capítulo IV PROPUESTAS.....</b>	<b>58</b>
<b>IV.1 Conclusiones.....</b>	<b>59</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERENCIAS IBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO 1 Formato de Encuesta aplicada</b>	
<b>ANEXO 2 Concentración de Respuestas de la Encuesta</b>	

## INTRODUCCIÓN

La gestión de la comunicación corporativa constituye una herramienta, que las instituciones incluyen en sus rutinas de trabajo, con objetivos de mejora y bienestar organizacional. El interés de dichas instituciones, parte de premisas básicas como establecer parámetros de organización del trabajo y funciones de los integrantes, o crear y conservar una imagen positiva ante sus públicos; sin embargo, el creciente desarrollo tecnológico ha universalizado la comunicación, lo que implica que diversos ámbitos y disciplinas se han entrelazado de manera que, la inclusión de conceptos organizacionales se ha vuelto imprescindible para las instituciones tanto públicas como privadas.

Lo anterior deriva de la base teórica de que la Comunicación Organizacional permite lograr una integración interna y externa de la institución, ya que participa en la totalidad de sus procesos, además de la ya mencionada proyección y mejora de su imagen. Esto es posible con el desarrollo y utilización de distintos instrumentos y herramientas que tienen impacto en todas las áreas de la institución, algunas de ellas: manuales de la organización, políticas de operación, políticas de comunicación interna, programas de publicidad y relaciones públicas por mencionar algunos, y evidentemente los medios informativos.

Sin embargo, la reciente literatura determina que, en la actualidad, los buenos resultados operativos que obtenga una institución no son el único medio para mantenerse competitiva o vigente, ni para lograr un buen posicionamiento entre sus diversos ámbitos de actuación. Ello implica la urgencia en las instituciones de incluir en su dinámica de diagnóstico, planeación y funcionamiento de programas de gestión de comunicación organizacional. Este es el fundamento básico de la Teoría de la Comunicación Organizacional y el objetivo es lograr reconocimiento y

credibilidad entre las diferentes audiencias internas y externas que tienen relación con el desempeño de la organización.

“Si una organización no es capaz de compartir el compromiso que tiene con la sociedad a la que sirve, su visión, sus principios, sus valores, así como todos y cada uno de los aspectos técnicos y operativos que intervienen en sus procesos de manufactura, distribución, comercialización, difícilmente podrá alcanzar la permanencia en el sector”<sup>1</sup>. Lo anterior sugiere la necesidad fundamental de contar con una adecuada estrategia de comunicación corporativa u organizacional que permita transmitir el valor y el significado que existe detrás de cada producto o servicio generado, así como la función socioeconómica que cumple. Ello hace indispensable contar con efectivas herramientas interactivas de comunicación, que consoliden un diálogo ininterrumpido entre los integrantes de la institución, que fortalezcan el espíritu de integración, que faciliten el entendimiento de cualquier problema y permitan detectar soluciones oportunas y viables en las que participe y se beneficie toda la organización.

A partir de esta idea general de la comunicación corporativa, los expertos coinciden en un punto de partida para la inclusión práctica de cualquier programa de comunicación organizacional: la “Investigación Organizacional”, como le distinguen algunos teóricos, está dotada de objetivos y métodos diversos, la Investigación Organizacional ha permitido diseñar distintos instrumentos de recolección de datos, tanto cualitativa como cuantitativamente, que expresen en su análisis “cómo está” la organización en sus diferentes aspectos y plataformas.

Entre los diversos instrumentos de la investigación organizacional destaca el Diagnóstico Organizacional, un estudio descriptivo, basado en herramientas como la encuesta y la entrevista. Una herramienta indispensable para cualquiera que

---

<sup>1</sup> Raúl Muñoz Leos, *La importancia de las comunicaciones en las empresas*, Revista razón y palabra, sección: comunicación en la vida cotidiana, núm. 6, Año 2, febrero-marzo 1997, México, p. 2.

requiera tomar decisiones con base en certezas emanadas del análisis de sus sistemas de comunicación. “El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio en una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la organización a través de indicadores que permiten medir sus signos vitales”.<sup>2</sup>

La presente TESINA, documenta el Diagnóstico Organizacional del Sistema Morelense de Radio y Televisión (hoy Instituto Morelense de Radio y Televisión) institución pública de medios de comunicación local en el estado de Morelos. El presente Diagnóstico de Comunicación Organizacional, constituye un informe de experiencia profesional; a continuación, los antecedentes, desarrollo y conclusiones del trabajo.

### **Planteamiento del Problema**

Conocer las diferencias en la percepción, es la clave para la reorientación de las conductas que obedecen a los patrones de percepción, por lo que la investigación organizacional se hace indispensable como el “*conjunto de procedimientos y técnicas de investigación empíricas, utilizadas tanto en el campo como en los laboratorios para establecer y comprobar teorías relacionadas con la conducta de comunicación en las organizaciones*”.<sup>3</sup>

Las organizaciones no pueden confiar en procesos de comunicación que han surgido de un modo natural de la coordinación interna y de la retroalimentación venida de fuera. De aquí que se creen estructuras formales para protegerse de las percepciones idiosincráticas particulares y de las predisposiciones sistemáticas de la gente situada en diferentes subsistemas, así como para aumentar el volumen de

---

<sup>2</sup> Darío Rodríguez Mancilla, *Gestión organizacional, Elementos para su estudio*, marzo 2011, Chile, p 25.

<sup>3</sup> Gerald Goldhaber, *Comunicación organizacional*, 2018,



información pertinente. Esas estructuras vuelven explícitos los procesos de investigación, las categorías de codificación que habrán de emplearse a los procedimientos que habrán de procesar e interpretar la información de acuerdo a tales categorías.

“Se distinguen tres tipos de procedimientos de información: La retroalimentación funcional directa, las investigaciones operacionales y las investigaciones sistemáticas. La retroalimentación funcional es fundamentalmente un proceso de control rutinario inmediato, por su parte, la investigación sistemática es un proceso de evaluación demostrada y, la investigación operacional, una mezcla de los otros dos procesos.<sup>4</sup>

Pero de nada sirve implantar herramientas de comunicación interna si éstas no nacen de una auténtica cultura institucional, convencida de la necesidad e importancia de los procesos de comunicación. La alineación institucional a procesos de comunicación interna y externa es cada vez más frecuente, sin embargo las áreas de oportunidad en el ámbito local, siguen siendo significativas, dada la centralización de las disposiciones organizacionales, desde procesos gubernamentales ancestrales. Sin embargo, ante la necesidad de cumplir con estándares ciudadanos, queda la posibilidad de que instituciones con ciertas características de “independientes” puedan de mano de los especialistas, utilizar la gestión organizacional, para la alineación a procesos de mejora.

---

<sup>4</sup> **Hilda Saladrigas Medina**, *Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos* Revista Latina de Comunicación Social, vol. 8, núm. 60, enero-diciembre, Canarias, España 2005, p.

## Justificación

El Diagnóstico Organizacional como herramienta de gestión para la comunicación efectiva en el (SMRyTV), es una actividad vivencial, que involucra a las personas integrantes de la institución, en el interés de conocer situaciones que pudieran representar una problemática o posibles conflictos dentro de la percepción y operación de las labores diarias encomendadas a la Institución, y por otra parte, plantear soluciones, derivadas del auto-análisis que implica un “Diagnóstico”, con el objetivo de conducir las acciones operativas institucionales, a un plan de acción concreto que permita la evolución y mejora de la organización en los diversos ámbitos que la implican.

“La base del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves.”<sup>5</sup> Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones; ante la posibilidad de identificar los problemas en el funcionamiento de la empresa u organización, para determinar acciones, que serán dirigidas a controlar, eliminar o disminuir acciones conductas y percepciones, que puedan perjudicar la operación y por ende la imagen de la Institución, tanto al interior, como al exterior de la misma.

El presente trabajo, permitirá conocer la percepción de algunos aspectos de la organización como punto de partida de un proceso de planificación y redirección organizacional, ya que es necesario saber dónde estamos, antes de decidir a dónde queremos ir y como debemos llegar a ese punto.

---

<sup>5</sup> Darío Rodríguez Mancilla, *Diagnóstico organizacional*, editorial Tamayo, México 1991. p. 43.

## Objetivos

El objetivo principal del presente Diagnóstico es, conocer la percepción del clima organizacional entre sus integrantes, con base en un instrumento de aplicación general, centrado en aspectos de flujo de información que permita tomar decisiones e iniciativas de mejora.

Identificar de una forma funcional, precisa y concisa, las áreas de oportunidad de mejora en la organización, respecto de procesos de comunicación organizacional.

Generar una base de datos, que funja de antecedente y forme parte del registro de evolución del SMRyTV.

## Capítulo I ARGUMENTACIÓN TEÓRICA

### I.1 Marco Teórico

El Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a una persona o a un grupo de personas de una empresa o institución, interesadas en conocer y plantear soluciones, de situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un autoanálisis que conduzca a un plan de acción concreto, que permita detectarlas y solucionarlas.

“El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Alfredo C. Luna González, *Administración estratégica*, grupo editorial Patria, México 2010, p. 7.

Las bases del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen más graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones. Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la organización, pueden surgir acciones dirigidas a su eliminación o disminución que, en conjunto constituyen una parte importante de la eficacia operativa.

En un diagnóstico se está evaluando el comportamiento del sistema organizacional. De la misma manera que un médico examina a un paciente y lo compara mentalmente con el funcionamiento de una persona sana. No necesariamente un diagnóstico organizacional es el obligado punto de partida de un proceso de planificación, pero si es lo deseable porque, es necesario saber dónde estamos antes de decidir a dónde queremos ir y como debemos llegar a ese punto.

A continuación, se detallarán los antecedentes teóricos previos al concepto central, en la definición primero del proceso de Comunicación en general, Comunicación Organizacional y posteriormente del concepto de Comunicación Interna, para dar paso al marco teórico del Diagnostico Organizacional.

## **I.2 Comunicación**

La comunicación como transmisión de información, es un proceso que no está restringido a la especie humana; sin embargo, cuando hablamos del “proceso humano de comunicación”, encontramos que incluso, ha sido estudiado como ciencia, por las implicaciones que tiene en la vida humana en la que, inclusive la evolución, tiene que ver con procesos de comunicación genética. Las Ciencias de la Comunicación, delimitan a los participantes de este proceso, partiendo de su manifestación

primitiva, hasta conceptos más formales y complejos que le han dado contenido y fundamento a dichas ciencias.

El ser humano ha desarrollado la facultad de comunicar, y al igual que su especie, ha evolucionado en su forma de comunicarse, perfeccionado y utilizado este proceso, para su propia supervivencia, convivencia y conveniencia. La Comunicación humana, en su concepto más simple, es la transmisión de información. A partir de esta idea básica, autores han estudiado este hecho como proceso y han delimitado actores, y elementos a partir de los cuales, se determinaron definiciones y teorías.

Signos y señales, son el inicio de la comunicación humana; el desarrollo de la comunicación primitiva cuya intensión única, es establecer mediante respuestas instintivas una reacción de comportamiento y, es hasta que el ser humano (biológicamente hablando) desarrolla su cerebro, que su capacidad intelectual le permite perfeccionar su comportamiento comunicativo aprendido y así, disminuir el intuitivo. Pasaron eras para que se desarrollara el conocimiento aprendido y compartido; que posteriormente se transmitiría generacionalmente para intervenir en el desarrollo de la sociedad. Es la escritura el instrumento que posibilita el lenguaje, ya que la escritura contenía el significado pero no el sonido de las palabras, por lo que más tarde, la escritura incorporó elementos fonéticos, es decir, signos que representaban determinados sonidos y es entonces que el habla se convirtió en lenguaje, instrumento de desarrollo que coincidió con el desarrollo de la agricultura, momento base de los asentamientos sociales. La escritura surgió en razón de las necesidades de relación social, de manera independiente en distintos lugares y fueron las primeras civilizaciones las que desarrollan la escritura del lenguaje con el fin principal de registrar los acontecimientos y de transmitirlos<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> La primera publicación periodística conocida fue el “Acta Diurna”, que por orden del Emperador Romano Julio César se colocaba diariamente en la antigua ciudad de Roma. El primer periódico impreso, se registra en el siglo VII en la civilización China (Pekín), fue elaborado en tabloncillos de madera tallados. En Europa, la invención de la imprenta en el siglo XV originó difusión masiva de conocimiento y noticias, lo cual permitió en los siglos siguientes la alfabetización en dicho Continente.

Posteriormente se desarrollaron elementos ideográficos, en donde el símbolo no sólo representaba el objeto, sino también ideas y cualidades asociadas a él. La palabra escrita se convierte entonces en el medio de comunicación primordial que dará origen a los avances científicos y tecnológicos.

El fenómeno de la alfabetización mundial (con las consideraciones específicas de cada país) llegó hacia finales del siglo XIX y con ello la utilización de los primeros medios de comunicación electrónicos a distancia<sup>8</sup>.

La revolución mediática surge en medio de cambios económicos, políticos y sociales, en el reordenamiento del mundo. A diferencia de la comunicación hablada, la electrónica no está sujeta a las limitaciones físicas de tiempo y espacio. Avances e innovaciones tecnológicas fueron modificando los canales de transmisión de ideas, noticias, información y conocimiento. Internet, la telefonía móvil, las comunicaciones inalámbricas o los satélites constituye los avances que conocemos hoy en día. Uno de esos avances se produjo en el campo de la tecnología de las computadoras digitales, tecnología introducida en prácticamente todas las áreas de la sociedad (industrias, negocios, hospitales, escuelas, transportes, hogares o comercios). La transmisión de datos con gran rapidez permitió el acceso y transmisión masiva de información.

La transformación cultural es determinada por los avances tecnológicos; los medios de comunicación modifican a las masas y generan nuevas formas de actuación y de pensamiento. Los modernos satélites de comunicaciones reciben, amplifican y retransmiten la información a la Tierra, proporcionan enlaces de televisión, teléfono, Internet y datos digitales alrededor del mundo. Las lenguas, las letras, las señales, los números, el lenguaje corporal; todas las herramientas de la comunicación, constituyen las posibilidades de la realidad, pasada y presente.

---

<sup>8</sup> Siglo XVIII y XIX. Deriva de acontecimientos importantes como la Revolución Industrial. Los dos países más avanzados industrialmente son los que tendrán mayor desarrollo de comunicación de masas (Inglaterra, Francia, Estados Unidos, Alemania). Se desarrolla la industria del transporte, y la de los medios de comunicación como el telégrafo, el teléfono y vías de comunicación. También es la época del cine, la radio, la televisión, a través de los cuales se logra el objetivo de llegar al máximo número de gente, surge la sociedad de la información, debido al desarrollo y evolución de las nuevas tecnologías de la comunicación.

Los avances de la tecnología informática comenzaron a tener una gran repercusión en la educación y por ende en el cambio cultural. A lo largo de la historia, los medios de comunicación han ido avanzando en paralelo con la creciente capacidad de los pueblos para configurar su mundo físico y con su creciente grado de interdependencia.

Pero qué es la comunicación y cómo surge la comunicación organizacional. Para entrar en materia de las ciencias de la comunicación, y como preámbulo a la comunicación organizacional, se presentan las siguientes definiciones:

Según la definición de un diccionario enciclopédico, la palabra Comunicación proviene del latín *communis* que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de *Koinonia*) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica, etimológicamente, la estrecha relación entre “comunicarse” y “estar en comunidad”. Es decir, se “está en comunidad” porque “se pone algo en común” a través de la “comunicación”.

En cuanto a su propósito, Aristóteles afirma que *“la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista”*.<sup>9</sup>

K. Berlo por su parte, dice que *nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas. “De igual modo afirma que el fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea y retoma la idea de Aristóteles al afirmar la presencia de tres*

---

<sup>9</sup> Jesús Esteban Lario, *Técnicas de persuasión y comunicación digital*, Penguin, España, 2019, p. 32.

*elementos fundamentales en la comunicación: orador, discurso y auditorio; K. Berlo habla de: emisor, mensaje y receptor*".<sup>10</sup>

David K. Berlo en su *libro Procesos de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*, plantea principalmente la manera de influir o de afectar que tiene la comunicación en las personas. Menciona que los seres humanos siempre se encuentran comunicando, y que existen distintas formas de hacerlo: por comunicación escrita, visual, hablada, gestos, de grupo, de masa, consigo mismo, por medio de la acción, por medio de la palabra impresa, química, por medio del tacto, mediante un símbolo visual, por medio del sonido, por medio de la cultura material, de las artes etc.

El autor plantea especialmente que la meta principal de la comunicación es la persuasión. Dice que el propósito de todo mensaje está en éste, no en la conducta. Para poder hacer efectiva la comunicación se tiene que saber el quién y el cómo del mensaje, el primero se localiza cuando se fija quién dice el mensaje, desde dónde lo dice, y a quién se lo dice, este "quién" está determinado por una serie de "procesos".

La Teoría de K. Berlo menciona también que existen dos tipos de receptores, el intencional y el no intencional, pero sea cuál sea, la fuente espera una respuesta de estos, pero eso no quiere decir que siempre la haya. El propósito principal del contenido emitido es de informar y persuadir. El efecto del mensaje recae en el receptor y la intención de la fuente. Como ya se había mencionado, el principal objetivo de la comunicación es el de influir en los demás, pero también se concentran en lograr obtener una respuesta.

---

<sup>10</sup> David K. Berlo, *El proceso de la comunicación*, el ateneo, tercera edición, México, p.7.



*“En la comunicación puede existir el fracaso que se da porque la intencionalidad de afectar al receptor se olvide y sólo se comunique por cumplir, o por la falta de eficiencia a la hora de expresar algo.”<sup>11</sup>*

Existen dos tipos de propósitos: los consumatorios, que son los que obligan a la culminación de algo en el momento, y los propósitos instrumentales, que hablan de una conducta posterior, que vendría siendo la recompensa dilatada. Lo que debe de quedar claro es que cualquier mensaje puede tener diversos propósitos.

Todo esto, es decir la comunicación, conlleva un proceso, que es algo que es sucesivo y está en continuo movimiento. Para que la comunicación se produzca tiene que haber una serie de elementos, que se pueden encontrar con la pregunta: ¿Quién, por qué y con quién se está comunicando?

El receptor es entonces, la parte más importante del proceso de comunicación, es por ello que para afectarle se tiene que tomar en cuenta una serie de elementos: el código, el contenido y el tratamiento del mensaje. Pero para empezar, ¿qué es el mensaje?, este es un producto físico del emisor, este mensaje va a tener una estructura.

Cada vez que se va a codificar un mensaje dice K. Berlo, que tenemos que decidir el código que vamos a usar, y ¿qué es el código?, éste es el grupo de símbolos que son estructurados para darle un significado para alguien. Por otra parte también tenemos que decidir qué elementos del mensaje se van a tomar en cuenta y qué método de estructuración se tiene que seleccionar. Respecto los canales, que son las formas de codificar y decodificar mensajes, los vehículos de los mismos o el medio de transporte.

---

<sup>11</sup> David K. Berlo, *El proceso de la comunicación*, el ateneo, tercera edición, México, p.22

Por otra parte, K. Berlo habla también del estímulo y dice que para que haya una comunicación tiene que haber un estímulo, *“cualquier acontecimiento que un individuo sea capaz de percibir y una respuesta, todo aquello que se hace al recibir un estímulo. Existen dos tipos de respuestas: las manifiestas (la que se puede detectar), y las encubiertas (se produce dentro del organismo). Estas no son fijas ni mucho menos permanentes.”*<sup>12</sup>

Generalmente cuando hay una respuesta, se deberá encontrar, dice el autor, un aprendizaje, el cual, es un cambio que se produce en las relaciones estables entre un estímulo percibido por el organismo y la respuesta dada por el organismo. Por último, K. Berlo habla de la “recompensa”, ¿Qué es la recompensa? “es el elemento central de la fuerza de la costumbre de la efectividad de la comunicación”<sup>13</sup>, es decir, si no se tiene alguna expectativa de que va a haber una recompensa, algo favorable; podemos rehusarnos a interpretar el estímulo.

Uno de los componentes principales de la comunicación según diversos autores, es la retroalimentación, es decir, cuando un individuo se comunica consigo. El comunicador, por tanto, al emitir un mensaje, tiene que tomar en cuenta al receptor, y prever sus posibles respuestas ante ese estímulo. Y a su vez, los receptores tienen expectativas con respecto a las fuentes. Los receptores atienden los mensajes debido a las imágenes que se han formado de las fuentes (imagen de una empresa, del presidente, de un empresario, de un ejecutivo etcétera).

Cuando se desarrollan expectativas, se desarrolla la empatía, que es la facultad de maquinarnos en la personalidad de otros. Desarrollamos expectativas porque poseemos la capacidad de proyectarnos en los estados internos de los demás. Con el fin de tener expectativas, creamos símbolos arbitrarios para representar los

---

<sup>12</sup> David K. Berlo, *El proceso de la comunicación*, el ateneo, tercera edición, México, p.34

<sup>13</sup> Bis.

objetos que no son asequibles. Thorndike decía “el uso de símbolos arbitrarios permite a los humanos pensar sobre las cosas y no sólo pensar en las cosas”.<sup>14</sup>

Una de las condiciones indispensables para que se logre la comunicación humana, es que exista una relación de interdependencia entre la fuente y el receptor. Existen tres niveles de análisis de interdependencia: el primero consiste en la fuente y el receptor como conceptos diádicos, el segundo nivel de complejidad, consiste en la consecuencia de acción reacción, el tercer nivel son las habilidades de empatía producida por las expectativas y el último nivel es el proceso de asunción de rol recíproco.

La tesis principal que plantea el autor es el deseo de influir en el medio que lo rodea, en su propio desarrollo y en el de los demás. Para tener una seguridad de éxito debemos tomar en cuenta algunos parámetros importantes:

- 1.- Que no nos estamos comunicando con una gran cantidad de gente.
- 2.- Que estamos teniendo una experiencia previa con esa gente que nos proporciona una base para hacer predicciones con respecto a ella.
- 3.- Que somos sensibles a la conducta humana; esto es, que tenemos habilidades empáticas.
- 4.- Que estamos motivados (dispuestos a gastar energía) a interactuar, situación de comunicación ideal (empatía y experiencia).

John Fiske “*define a la comunicación como una interacción social por medio de mensajes*”.<sup>15</sup> Por su parte, Antonio Pasquali afirma que “*la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede*

---

<sup>14</sup> Castor Méndez Paz, *Pensar la psicología*, Siglo XXI, España, 2016.

<sup>15</sup> John Fiske, *Introducción al estudio de la comunicación*, Routledge, USA, 1990. p.276.

*formarse ninguna estructura social*";<sup>16</sup> para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia; concluye considerando a la comunicación como la relación comunitaria humana que consistente en la emisión~recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre.

Anteriormente se habló del "rol" este es el nombre que se da a un conjunto de conductas y a una determinada posición dentro de un sistema social ahora, las conductas de rol se puede decir que son, conductas asociadas con una persona en un lugar determinado dentro del sistema social, junto de ellas van las posiciones del rol, que son conjunto de conductas situadas en determinada posición.

Dentro de un sistema, a algunos roles se les asigna mayor autoridad que a otros, es decir, no tiene la misma autoridad el directivo de una empresa que el ejecutivo de la misma. Las conductas de rol se dividen en dos: los debe y los puede. Los primeros son independientes de las personas; son fijados por el sistema, y los segundos constituyen objeto de elección y selección para la persona que desempeña ese rol.

Por otra parte, cuando hablamos de un grupo, hablaríamos también de un conjunto de metas grupales que se deben de cumplir, o al menos es lo que los receptores buscan, para que esto suceda debe de haber una serie de características en el grupo: 1.- Productividad, 2.- Mantenimiento del grupo y 3.-Interdependencia.

---

<sup>16</sup> **Andrés Cañizález**, *Pasquali y la comunicación humana*, Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación, núm. 109, 2010, Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina Quito, Ecuador. pp. 9-12

Entonces la comunicación se halla relacionada con la organización social en tres formas por lo menos: 1) los sistemas sociales se producen a través de la comunicación, ésta aumenta las posibilidades de que la gente trabaje junta para lograr un objetivo, 2) una vez que se ha desarrollado un sistema social, éste determina la comunicación de sus miembros, es decir, “los sistemas sociales afectan el cómo, el por qué, para quién, y de quién, y con qué efectos se produce la comunicación” y, 3) la comunicación influye en el sistema social, y ésta a su vez influye en la comunicación.

En los sistemas, el receptor nos ayuda a intuir lo que se piensa, lo que se sabe y cómo habría de conducirse el sistema preciso. Entonces, para analizar las conductas de rol se pueden tocar tres puntos: 1) la prescripción del rol, que son las explicaciones de las conductas que deberían ser desempeñadas, 2) descripción del rol, es la información de las conductas que son realmente desempeñadas y, 3) expectativas de rol, lo que la gente espera de determinado rol.

Pero no todo es así, también existen los conflictos en el rol, y cuando esto sucede, nuestra predicción sobre la conducta de una persona disminuye y se produce una disminución en la capacidad del individuo para hacer respuestas esperadas. Por lo que conocer las percepciones de los integrantes del SMRYTV permitirán detectar las inconsistencias entre la información que “SABEN” los integrantes y “LA QUE DEBEN SABER”.

Con lo anteriormente descrito respecto a la comunicación desde la perspectiva más simple del proceso, se puede vislumbrar el trasfondo teórico del instrumento titular de la presente investigación, que es un instrumento que parte de una necesidad básica de recolectar información, para la redirección adecuada de los mensajes, que permitan la motivación del personal a agregarse a dinámicas de mejora y cambio.

Debido a las implicaciones respectivas de los objetivos planteados, es necesario abordar otra materia de Comunicación que otorga de manera más específica sustento y detalle al presente trabajo de investigación: la Comunicación Organizacional, a continuación la exposición de este otro antecedente teórico.

### **I.3 Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional, como nueva disciplina, tiene sus raíces en varios campos: antropología, sociología industrial, psicología industrial, teoría de la gerencia, teoría de la comunicación y la oratoria.

[...] la Comunicación Organizacional, como una introducción en este campo, se centra en la conducta de la comunicación de aquellos individuos que trabajan, rezan, estudian y juegan en las organizaciones.

La mayoría de los libros editados que tratan el tema de la comunicación organizacional o son meros libros de lectura o son manuales prescriptivos. Los estudios realizados en las más complejas organizaciones (sindicatos laborales, instituciones educacionales, hospitales, agencias gubernamentales, empresas comerciales o industriales, instituciones militares, etc.) muestran que las comunicaciones que se desarrollan en los pequeños grupos y los diádicos marcan la pauta de casi todas las interacciones humanas que se observan en las organizaciones. Mientras que la mayoría de las organizaciones cuentan con departamento de oradores y programas de capacitación oratoria destinados a los altos directivos, no pueden olvidarse que las comunicaciones más frecuentes se dan en los pequeños grupos y los diádicos.

[...] las tres áreas que son estudiadas en la comunicación organizacional son: teoría, investigación metodológica y aplicación. [...] <sup>17</sup>

Casi todas las relaciones personales y laborales están formadas por pequeños grupos: se hacen reuniones, contrataciones, evaluaciones y muchas actividades sociales e informales se desarrollan en pequeños grupos diádicos. El simple hecho de dar y recibir órdenes, información, reglas, leyes, contenidos e incluso rumores,

---

<sup>17</sup> Gerald M. Goldhaber, *Comunicación organizacional*, editorial Diana, México, 1994, pp. 9 y 10.

implican la existencia de pequeños grupos. La comunicación organizacional, entonces, estudia a los individuos que forman parte de las organizaciones; sus roles y sus relaciones. Son estudiados los mensajes, tanto verbales como no verbales, mientras fluyen por la red de la organización afectando y siendo afectados por el medio ambiente.

Lo anterior, determina el origen y los diversos aspectos y actores en los procesos de la comunicación organizacional. A continuación, un breve recorrido por las escuelas de la comunicación que sentaron las bases teóricas de la comunicación organizacional.

### **LA ESCUELA CLÁSICA**

En esta etapa, la comunicación organizacional se asoma a la Luz, a través de la ciencia de la administración, la propuesta en esta etapa en dar estructura a las relaciones gremiales, sin embargo, la presencia de inconvenientes en las mismas, a pesar de las estructuras, posibilitan los progresos de la investigación organizacional, que derivan en escuelas futuras y complementarias.

[...]La escuela Clásica. Los clasistas están más preocupados con el diseño y la estructura de las organizaciones que con las personas. La pieza más importante de su teoría es el omnipresente diagrama de la organización.

La teoría clásica de Farol, evolucionó históricamente desde los años anteriores a la primera guerra mundial, con el movimiento de la “administración científica” que describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas del “premio y el castigo” es decir, sistemas de trabajo a destajo, sistemas de primas, estudios de tiempo y movimiento, sistemas de costos, etc. O sea, la administración científica [...]<sup>18</sup>

En el desarrollo de las investigación y el agrupamiento de las corrientes de estudio aparecen los detractores, que a nivel investigación, sirven para complementar los estudios y diversificar las teorías, al respecto y en

---

<sup>18</sup> Alfredo C. Luna González, *Administración estratégica*, grupo editorial Patria, México 2010, p. 47.

compatibilidad con el rubro de lo público, surge el esquema de la organización con estructura si, pero de origen gubernamental, lo cual agrega características y diferenciales de las estructuras organizacionales empresariales y privadas. Estos conceptos son necesarios de comentar dada la naturaleza social y gubernamental del SMRyTV,

[...]Max weber discrepó de los puntos de vista de la teoría de la organización clásica de Farol. Weber distingue entre autoridad inherente (poder tradicional, que puede haber sido ilegítimo) y autoridad legítima (ganada, respetada y establecida por normas racionales y legales). El último concepto proporciona los cimientos de lo que Weber describe con el nombre de “burocracia” y que se caracteriza como una organización con continuidad que opera según unas reglas, un área, o un dominio, de competencia en el que el individuo involucrado comparte su trabajo para conseguir unos objetivos bajo el mando de unos líderes predeterminados, una organización con principios escalares (jerárquicos), una organización con reglas que pueden ser normas o reglas técnicas, una organización en la que el personal administrativo es separado de la propiedad de los instrumentos de producción o de administración, y también se separan la propiedad privada y los equipos de la organización. Una organización cuyos recursos están libres de cualquier control externo, y en la que ningún administrador puede monopolizar posiciones personales, en la que los actos administrativos, las reglas, las políticas, etc. se han escrito<sup>19</sup>. [...]

## **ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS**

Una vez que la experiencia de integrar organizaciones conforme a estructuras administrativas y sociales determinadas por las teorías comunicacionales, surgen realidades que posibilitan complementar las perspectivas teóricas, tal es el caso de la Escuela de las Relaciones Humanas, ya que la implantación de las estructuras determinó otras posibilidades en el comportamiento y productividad de los integrantes de la empresas públicas y privadas, básicamente, se manifestó la necesidad de ir más allá de estructuras poco flexibles que no garantizaban de forma permanente resultados positivos y productivos. La Escuela de las

---

<sup>19</sup> Esta primera acepción será retomada posteriormente, ya que el origen de este trabajo versa en este criterio.



Relaciones Humanas, agrega el factor “Humano” a la estructura, no solo como posición y función a cubrir, sino como ente cambiante necesario de cubrir en su necesidad interna y externa, bajo condiciones de trato y consideración pertinente y positiva.

[...]Escuela de Relaciones Humanas. El método de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés por los obreros (dejándolos participar en la toma de decisiones, mostrándose más amistoso, saludándoles por su nombre etc.) con lo que mejoró la moral y la satisfacción de estos. El resultado neto sería una menor resistencia a la autoridad de la gerencia. Desafortunadamente muchos gerentes consideraron que este método podía ayudarles a manipular a sus empleados. [...]

[...]Rush resume las ideas y las críticas del método de las relaciones humanas: se pretendía crear una fuerza laboral con una moral muy elevada. Representó un intento de destruir las fronteras formales o arbitrarias que eran parte de la estructura organizacional estratificada y burocrática. [...] <sup>20</sup>

## **LA ESCUELA DE LOS SISTEMAS SOCIALES**

La investigación permite ampliar los horizontes y eso justo sucede cuando a pesar de la estructura y la consideración de participación y cuidado activos de los integrantes de la organización, hay factores que todavía pueden alinearse, y surgen entonces nuevas posibilidades teóricas, ya que las implicaciones del “sistema” en el que está inmersa la Institución, permea de forma contundente en la misma.

La Escuela de los Sistemas Sociales, propone tomas en cuenta y regular hasta donde sea posible, la correlación de los integrantes de la organización con el sistema social en el que participan como integrantes de una comunidad, global hoy día. Costumbre, creencias, formas de vida, no se acotan con estándares organizacionales, por lo que se hace necesario involucrar procesos sistémicos que posibiliten la alineación organizacional.

---

<sup>20</sup> Alfredo C. Luna González, *Administración estratégica*, grupo editorial Patria, México 2010, p. 7.

[...]La escuela de los sistemas sociales: todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización. Todo lo que existe tiene algún impacto en otra cosa.

Cuando la organización es considerada como un sistema social, las variables estructurales y humanas adquieren una nueva importancia. Ya no puede pasarse por alto la moral de un sólo empleado, ya no puede ignorarse un rumor. La organización debe ser considerada a gran escala e influenciada por los elementos funcionales y humanos. Las cuestiones relacionadas con el trabajo, la cadena de mando, el campo de control, los centros de la toma de decisiones, etc. son tan importantes como las cuestiones relacionadas con la actitud, la moral, la conducta, los roles y la personalidad.

El concepto de los sistemas es muy útil debido a que subraya la importancia de estas interrelaciones. Estas interrelaciones son reforzadas debido a su gran importancia. El rol de la gerencia es considerado como la gerencia de estas interrelaciones. [...] <sup>21</sup>

En la actualidad, la existencia diaria del hombre transcurre en un sinfín de organizaciones tales como: instituciones religiosas, familiares, políticas, culturales, educativas, recreativas, etc. Inmerso en la dinámica propia de cada una, el individuo se relaciona con otros, interactúa y se expresa según sus propósitos. La escuela clásica, acuña en su primer concepto, la importancia del diagrama, es decir del esquema general u orden de la institución, posteriormente se adjuntan conceptos como el control, la autoridad y las jerarquías, y en una especie de contrapeso para el sentido imperativo de los antiguos esquemas organizacionales, surge el estudio de las relaciones humanas como parte fundamental de dichos esquemas. Surgen entonces los sistemas. *“Se considera este último término como la vanguardia en el diseño de organizaciones, el enfoque de sistemas es un nuevo paradigma científico acerca del desarrollo de un “enfoque sistémico” que permite contar con un modelo de análisis para el conocimiento y diseño de las organizaciones”* <sup>22</sup>, que ubican a la organización como un todo, es decir teorizan sobre las implicaciones de las relaciones entre los elementos de la organización de manera holística.

---

<sup>21</sup> Alfredo C. Luna González, *Administración estratégica*, grupo editorial Patria, México 2010, p. 7.

<sup>22</sup> Juan José Gilli, *Diseño Organizativo*, editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2007.

Una definición que abarca lo importante de las tres escuelas es la de Bartoli: *“La organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel micro-social, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional”*<sup>23</sup>.

Conceptualizada la Comunicación Organizacional, como una ciencia que aporta a la conformación productiva y positiva de las relaciones laborales y los objetivos Institucionales, se presenta a continuación la definición y estudio de los elementos de la Comunicación Interna, como el área disciplinar que enmarca la elaboración, pertinencia y ejecución del presente trabajo de Diagnóstico Organizacional.

#### **I.4 Comunicación Interna**

Recapitulando, la acepción simple de la comunicación que se entiende como una oportunidad de encuentro y que posibilita la interacción de la colectividad, dando lugar a múltiples posibilidades: la transmisión, la interpretación, la percepción, la codificación y decodificación, los participantes del proceso, la líneas del mensaje, los medios, los miedos, etc...

Las relaciones que se dan entre los participantes gracias a la comunicación, son un proceso de intercambio de información en el que se asumen acciones. En la Comunicación Organizacional, se realizan varios momentos del proceso de intercambio simple y de acciones que estos momentos desencadenan: se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se orienta el sentido de pertenecer del gremio, se determinan valores, actividades, roles, se determinan metas objetivos, políticas, en fin, Goldhaber hace un recuento sucinto de algunas definiciones de los primeros y de algunos actuales teóricos de la comunicación

---

<sup>23</sup> **Annie Bartoli**, *Comunicación y Organización*, Barcelona, ediciones Paidós, 1992, Pág. 159

Organizacional; se mencionan dado que la construcción de una definición final puede, tal como menciona Goldhaber, un producto de comunicación puede tener los elementos de una o de varias definiciones, ello hace posible la elaboración de definiciones propias de productos comunicativos como es el caso del Manual de Comunicación Interna (MCI), posibilidad que ofrece la continuidad del proceso de análisis y acción derivados de la interpretación de resultados del presente diagnóstico organizacional.

La comunicación Organizacional es definida por varios autores en diferentes momentos de su evolución, sin embargo su incorporación a las instituciones públicas, surge a partir de representar una ventaja en el complejo marco de la información que implica una organización. Su percepción incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerenciales, sindicatos, las comunicaciones ascendentes y descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones y hoy día la productividad y el bienestar laboral.

Los autores contemporáneos, definen los ámbitos de la CO en Comunicación interna y externa y se habla principalmente de las “habilidades” de comunicación organizacional; se agregan términos como la interdependencia y las comunicaciones personales proactivas; también se identifican los sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones); reglamentarios (órdenes, reglas, instrucciones); y de mantenimiento y desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación).

Haney, sirviéndose del método semántico y general de comunicación, define a la comunicación organizacional como la coordinación (por medio de la comunicación) de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Goldhaber, Gerald M, *Comunicación Organizacional*, editorial Diana, México, 1994, pp. 25- 36.

Lo anterior, determina la complejidad de las organizaciones como seres con vida y movimiento, dado que para ser organización requiere de varios integrantes que interactúen entre sí con fines y propósitos comunes, mediante sistemas establecidos y acciones conjuntas.

En este sentido, Goldhaber menciona la evidencia de la convergencia entre los elementos en las anteriores definiciones, y define tres líneas generales de elementos y una global de Comunicación Organizacional:

[...] pueden detectarse varios hilos comunes:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

La comunicación organizacional: es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes; incluye mensajes, red, interdependencia y relaciones. [...] <sup>25</sup>

Posteriormente aborda detalladamente cada uno de los elementos de su definición, a continuación el desglose de la definición de Goldhaber respecto a los mensajes, las redes, la interdependencia y las relaciones:

Los elementos (mensajes, redes, interdependencia y relaciones) de la Comunicación Organizacional, toman sentido en el ejercicio de las relaciones en la organización, en el desempeño de las funciones y en el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales; sin embargo, este ejercicio se realiza a través de acciones que en ocasiones ponen en evidencia las carencias de la organización tales como: la carencia de estrategias al interior de la institución, la falta de canales óptimos para la transmisión de los mensajes o la subutilización de los mismos, los procesos y acciones sin dirección ni objetivos, la confusión en las respuestas y la desinformación acerca de las políticas y todo lo que posibilita e imposibilita (según

---

<sup>25</sup> Carlos Fernández Collado, *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas, Octubre de 1997, Pág. 27

sea el caso) la verdadera, y más que verdadera yo diría eficiente y eficaz<sup>26</sup> interacción entre los integrantes de la organización; lo cual significa la disposición de los recursos tanto humanos, como materiales y tecnológicos para la realización de acciones encaminadas a obtener los resultados deseados por la institución. Hay, en ese sentido otra función de la comunicación en la organización, una función que resulta adecuada para determinar la estrategia para la elaboración y aplicación del Diagnóstico Organizacional del SMRyTV una realidad, esta función la define Collado de la siguiente manera: “la función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas”.<sup>27</sup>

El ideal de una institución es lograr la excelencia entre el nivel administrativo y el operativo, lo cual se consigue si se prioriza dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia; es en este sentido que tiene lugar a uno de los conceptos más importantes de la Comunicación Organizacional, la Comunicación Interna.

Collado, define a la comunicación organizacional como: “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> La Real Académica de la Lengua Española, define como eficacia la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Hago la anterior precisión dado que según lo expuesto por José Moreno en sus *Minucias del Lenguaje* hay una gran diferencia entre eficacia y eficiencia, la primera como ya se dijo es una acción dirigida a un resultado deseado o esperado y la eficiencia es sólo la capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir un efecto determinado.

<sup>27</sup> Carlos Fernández Collado, *La Comunicación en las Organizaciones*, editorial Trillas, Octubre de 1997, p. 22.

<sup>28</sup> Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, editorial trillas, México, 1997, p. 27.

Si bien en los conceptos anteriores de Comunicación Organizacional, ya se hablaba de una división entre la comunicación interna y externa, Collado precisa la existencia de dos públicos, y antepone el factor de “influencia” en dichos públicos.

Por su parte, Daniel Prieto Castillo, especifica “Las comunicaciones internas son una construcción diaria que se da en el intercambio, permanente, en los espacios de discusión y de reflexión, (seminarios, reuniones, clases), en la difusión de mensajes (notas, memorandos, teléfono, carteleras, afiches), en los encuentros casuales, en el reconocimiento y respeto por las expresiones del otro”. Es decir, la forma de comunicar, los medios para ello.

La comunicación interna entonces, cumple una serie de funciones dentro de la institución tales como proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad, etc., retomando a Goldhaber, y los elementos de su definición de comunicación organizacional (mensajes, redes, interdependencia y relaciones) y de acuerdo con Prieto Castillo, se concluye que el campo de acción de la comunicación interna es: la construcción de mensajes para el intercambio permanente de información, mediante canales específicos que posibiliten la difusión de los mensajes, en función de las características de interdependencia de la red de integrantes de la organización.

Se desprenden de esta última reflexión, varias posibles líneas de investigación, sin embargo, para sustento del presente trabajo, se hará referencia a los conceptos que dieron claridad para la elaboración del Diagnóstico Organizacional del SMRyTV.

Goldhaber menciona que: “dado que las organizaciones están formadas por individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo

de mensajes entre las personas sigue caminos denominados *redes* de comunicación”. También habla acerca de las comunicaciones formales e informales; estas últimas constituyen las interrelaciones espontáneas, basadas en la convivencia y percepciones independientes al lugar jerárquico de los integrantes de la red. En tanto, las formales se constituyen por el conjunto de canales establecidos para la circulación del flujo de información, relativo al desempeño de las funciones de los integrantes de la organización y tiene como según este mismo autor: “la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; éstas se regulan en las cartas y manuales de la organización.” Con base en lo especificado por Collado respecto a la perspectiva de las vertientes de la comunicación interna:

La comunicación interna es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Estos mensajes se transmiten en dos niveles y de maneras diversas establecidas de acuerdo con las prácticas de la organización:

1. Comunicación escrita: Es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia. Por medio de ella, las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información.
2. Comunicación masiva: Es la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente y directa para los públicos externos de la organización.<sup>29</sup>

## **I.5 El Diagnóstico Organizacional**

Las organizaciones formales se enfrentan con la necesidad de implementar cambios en su estructura, funcionamiento y cultura para poder elevar su efectividad y competitividad. Existe consenso acerca de la necesidad del cambio, el dilema está en definir el rumbo del cambio. Con el riesgo de que se retome como otro concepto de moda que a la postre sea malentendido o mal aplicado, se plantea como alternativa necesaria para que las organizaciones enfrenten con éxito los constantes

---

<sup>29</sup> Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, editorial trillas, México, 1997, p. 30.



y nuevos retos que la dinámica social impone, el desarrollo de una revitalización organizacional, basada en la implementación de cambios planeados que tiendan a mejorar el funcionamiento y estructura de la organización.

Con la revitalización de la organización se vislumbra un horizonte prometedor para los integrantes de la misma, pues el desarrollo de la productividad y calidad va ligado estrechamente a la preparación y a la eficacia de sus empleados. Por su carácter impredecible, los cambios sociales han tomado por sorpresa a la mayoría de los altos directivos de las grandes organizaciones, de los cuales un sector continúa enfrentando a los retos nuevos con respuestas tradicionales que en el pasado dieron resultados positivos ante otras condiciones sociales, pero que hoy resultan insuficientes o inadecuadas, tales como reducción del personal, disminución de costos, austeridad en el manejo del presupuesto, etc.

Sin embargo, por otro lado, se observan otros intentos de enfrentar los efectos de la dinámica turbulenta propia de los escenarios sociales cambiantes en el ámbito de las organizaciones, con la implementación de programas de cambio organizacional planeado, basada en la intervención de agentes externos que ofrecen servicios de asesoría, consultoría y capacitación. En este sentido, se observa una tendencia hacia la creación de nuevos comportamientos, que los directivos de organizaciones intentan consolidar en sus instituciones como parte de una estrategia que permita enfrentar con nuevas respuestas los nuevos tiempos que estamos viviendo, realizando ajustes en su estructura, cultura o funcionamiento. En la búsqueda de cambios planeados se empiezan a conocer modelos y procesos de cambio organizacional planeado que buscan propiciar el mejoramiento continuo de sus procesos. De esta manera, es posible conocer experiencias de organizaciones que han implementado en su dinámica interna programas de Calidad Total, de Excelencia Organizacional, de Atención al Cliente, de Mejoramiento Continuo, de Mercadotecnia integrada, etc. Con la implementación de estos programas de cambio organizacional planeado, se ha logrado no sólo sobrevivir en un ambiente altamente competitivo,

sino triunfar en la selección de preferencias de los consumidores a través de la elevación de su productividad y de la calidad de sus procesos, al igual que también el bienestar de sus empleados y la satisfacción de sus clientes/consumidores.

Los programas de cambio organizacional planeado, parten del reconocimiento previo de que el comportamiento humano presenta una complejidad en su estudio derivada de su carácter multidimensional, de tal forma que se reconoce de antemano, la influencia de factores sociales e individuales que determinan el comportamiento individual y grupal. Por ello, es necesario precisar que para alcanzar la objetividad y garantizar mejores resultados en las intervenciones de agentes de cambio en organizaciones formales, se requiere la adopción de un enfoque multidisciplinario que retome las aportaciones de diferentes ciencias sociales que comparten como objeto de estudio el comportamiento humano en general y organizacional en particular.

Revitalizar o redireccionar una organización implica intensificar las acciones de capacitación e incrementar la contribución de los directivos, trabajadores y la organización como un todo, de manera que puedan hacer frente a las exigencias de un entorno social cada vez más competitivo o simplemente de mejora. La revitalización implica partir de un diagnóstico adecuado e integral de la organización como fase previa a la implementación de cambios planeados. La planeación de todo cambio organizacional debe incluir como una de sus primeras acciones la realización de un diagnóstico organizacional, que sirva como punto de partida y referencia para una retroalimentación posterior. Esta nueva filosofía de la organización ha venido a reducir la confianza exclusiva en la autoridad de la dirección, en las reglas rígidas y en las divisiones de trabajo estrictas y cerradas. Resaltan en cambio, como verdaderas necesidades de cambio las siguientes:

- a) Involucrar a los miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones en base a un modelo horizontal.

- b) Integración de equipos de trabajo en las diferentes áreas de la organización.
- c) Crear, fortalecer y mantener diversos canales de comunicación organizacional, a través de los cuales fluya la información referente al rendimiento y el entorno competitivo que rodea a la organización.
- d) Desarrollo de una identidad organizacional que aumente los niveles de compromiso y responsabilidad a lo largo de toda la estructura ocupacional de la organización.
- e) Fortalecimiento del proceso de socialización organizacional con el objeto de mejorar el contrato psicológico entre el individuo y su organización.

El resultado de todos estos cambios es el surgimiento de una organización prototipo más horizontal, menos jerárquico y más flexible. Una organización que permita a sus miembros tomar iniciativas en asuntos de su entorno inmediato, tales como la reducción de los costes, mejora de la calidad y satisfacción de las necesidades de los integrantes.

Se puede definir al diagnóstico como un *proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas*. En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles.

El diagnóstico integral de una organización implica partir de tres consideraciones: Conceptualizar a una organización como un sistema social abierto compuesto por diferentes dimensiones (departamento de recursos humanos, ventas, producción, etc.) cada una de las cuales funcionan en forma particular pero con estrecha interdependencia con las demás áreas de trabajo, de tal forma que se puede afirmar que el funcionamiento o fracaso de toda organización está en función del grado de armonía y colaboración que exista entre las partes que integran el sistema organizacional. La realización de un diagnóstico en una organización no supone destacar los problemas que afectan a la misma sino más bien se trata de reconocer

las fortalezas y debilidades que esta tiene de tal forma que puedan reforzarse las primeras y disminuirse las segundas. Por todo lo anterior es indispensable utilizar instrumentos de diagnóstico integral que evalúen cada una de las dimensiones que conforman a la misma.

La idea es obtener información válida y confiable de todos aquellos aspectos que influyen en el funcionamiento de toda organización. Las fuentes pueden ser diversas dentro de las cuales se sugiere las siguientes:

### **Métodos y técnicas**

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes. Las técnicas aplicables son:

<b>Entrevista</b>	Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
<b>Cuestionario</b>	Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
<b>La entrevista grupal</b>	Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.
<b>Observación</b>	Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.
<b>Entrevistas individuales</b>	Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.

<b>Análisis de documentos</b>	El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
<b>Discusión en grupos pequeños</b>	Sesiones de grupo con una discusión dirigida
<b>Dramatización</b>	Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
<b>Técnicas proyectivas</b>	Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.
<b>Técnicas cuantitativas aplicables</b>	Encuesta. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional. Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte de la Directiva. Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico. Ya que es la instancia en la institución que puede dar las facilidades y generar las condiciones para la obtención de información, de manera de no entorpecer el proceso de diagnóstico.

## Capítulo II SISTEMA MORELENSE DE RADIO Y TELEVISIÓN

### II.1 Antecedentes

Es indispensable contextualizar los antecedentes de la presente investigación, partiendo de las características de la Institución que posibilitó el desarrollo de la misma, en este capítulo se hará de manera breve, ya que los detalles se abordan en el capítulo III.

#### *Antecedentes históricos del actual sistema morelense de radio y televisión.<sup>30</sup>*

El sistema morelense de radio y televisión (SMRyTV) nace en la ciudad de Cuernavaca en febrero de 1985 como SISTEMA DE RADIO DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE MORELOS. También inicia operaciones su segunda emisora Estéreo Campesina en el 90.9 de FM desde el Municipio de Yautepec.

Es durante el mes de junio cuando sale al aire la tercera emisora: Estéreo Viva en el 100.5 de FM en el Municipio de Jojutla. Finalmente, en noviembre de 1985 en la Ciudad de Cuautla, inicia transmisiones Radio Líder en el 1390 de Amplitud Modulada, misma que cambió su nombre en 1989 por el de Radio Cuautla, siendo ésta, la cuarta y última emisora de este SISTEMA DE RADIO DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE MORELOS.

Sin embargo, es hasta el mes de julio de 1989 tras cumplir con todos los requisitos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, que las cuatro emisoras fueron regularizadas y debidamente autorizadas a partir de la administración del entonces Gobernador Antonio Riva Palacio López.

El 31 de julio de 1990, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes concede permiso al Gobierno del Estado para instalar y operar una estación de televisión en la frecuencia Canal 3 con el distintivo XHCMO-TV e inicia operaciones el 17 de abril de 1991, ubicándose en el poblado de Ocotepéc, Municipio de Cuernavaca.

---

<sup>30</sup> Página Web del SMRyTV. [www.smrt.gob.mx](http://www.smrt.gob.mx).

En 1993 el Gobernador Antonio Riva Palacio López presenta iniciativa que aprueba el Congreso del Estado mediante Decreto Número Seiscientos Treinta y Nueve, del 28 de enero, publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad" el 3 de febrero del mismo año, mediante el cual, se crea como Organismo Público Descentralizado del Gobierno del Estado, el Sistema Morelense de Radio y Televisión, con personalidad jurídica y patrimonio propios.

Durante el período constitucional de la Cuadragésima Séptima Legislatura del Congreso del Estado de Morelos, se impulsaron diversas reformas a la Constitución del Estado. Así, el Congreso asumió la difusión de la actividad pública del Estado a través de los medios masivos de comunicación; en particular, aquellos que hasta antes de la modificación constitucional, operaba el SISTEMA MORELENSE DE RADIO Y TELEVISIÓN. Por lo tanto, ese Organismo Descentralizado del Poder Ejecutivo, se extinguió como tal y sus funciones operativas quedaron a cargo del Congreso especialmente, las de operar las frecuencias de radio y televisión autorizadas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes; quedando plasmada mediante Decreto Número Mil Doscientos Diecisiete, expedido por el Congreso y publicado el 01 de septiembre de 2000 en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad", mismo que reformó y adicionó diversas disposiciones de la Ley Orgánica del Congreso del Estado; por lo que se refiere a esta nueva atribución, se modificó el Artículo 67 incorporando como un Órgano Administrativo más del Congreso, a la Dirección de Radio, Televisión y Comunicación.

La Cuadragésima Octava Legislatura abrogó la Ley Orgánica del Congreso publicada en 1997; procedió a reordenar y a uniformar la clasificación de los artículos que la constituyen y publicó un nuevo ordenamiento el 27 de agosto de 2003 mediante el cual, quedaban circunscritas la operación y administración de las estaciones de radio y televisión a cargo del Congreso del Estado.

El 13 de abril de 2007 el Congreso del Estado aprueba la Ley Orgánica, que establece en su artículo 89 que el Congreso contará entre otros órganos con la Dirección de Radio y Televisión, y en el 104, que tendrá bajo su cargo la operación y Administración de las estaciones de radio y televisión a cargo del Congreso, bajo la Coordinación del Comité de Radio y Televisión.

Con fecha 11 de febrero de 2010, el Comité de Radio Y Televisión presentó la Iniciativa del Decreto en la que se refiere cambiar de denominación a la

Dirección de Radio y Televisión por la que tenía originalmente: **Sistema Morelense de Radio y Televisión**, Iniciativa que fue aprobada por decreto número trescientos cincuenta y siete, publicado el 12 de mayo de 2010, en el Periódico Oficial “Tierra y Libertad”.

Es a partir del segundo semestre del 2011 que se inicia un proceso de reequipamiento tecnológico y transformación a las instalaciones del Sistema Morelense de Radio y Televisión que permitirá mejorar las condiciones de transmisión de su señal, ofreciendo una alternativa radiofónica y televisiva al público morelense a través de su programación.

Lo anterior, expone una serie de cambios de tipo sistémico que al paso de algunas décadas, ha repercutido en la cultura organizacional de la Institución. Como se menciona en el párrafo anterior inmediato, a partir de julio del presente año, el SMRyTV inició un proceso de reequipamiento tecnológico y de remodelación de sus instalaciones, paralelamente, inicio también la gestión de una nueva administración, en cuyo plan de operativo anual (POA) se prevé la necesidad y determinación de realizar un diagnóstico organizacional que provea de información tanto cuantitativa como cualitativamente a la nueva administración para la toma de decisiones al momento de la reorganización para esta nueva etapa de servicio público del Sistema.

## **II.2 Importancia del Estudio**

El proyecto del Diagnóstico organizacional del Sistema Morelense de Radio y Televisión (SMRyTV) emerge de la necesidad de contar con información, que provea de mayor certeza, conocimiento y sensibilidad a la nueva administración, con el objetivo de posteriormente dotar a su personal de herramientas que faciliten el desempeño de sus funciones, ello, con la finalidad de acotar en lo posible los problemas de comunicación interna implícitos en toda vida organizacional.

La importancia del proyecto de diseño del Diagnóstico Organizacional como herramienta de comunicación para el SMRyTV, radica en la visión con la que fue



concebido, la cual obedeció a un carácter más de capacitación y gestión; que de control -en el sentido estricto de la palabra-. Dicha importancia radica también en la posibilidad de que dicho instrumento tuviera posibilidades de ser implementado en la institución con el objetivo de contribuir al cumplimiento de las metas institucionales, tal como lo menciona Abraham Nosnik en su artículo: *Sobre nubes, relojes y organizaciones*:

[...] hay dos funciones básicas de sobrevivencia para cualquier organización: saber planear objetivos con base en misiones organizacionales que a su vez dependen de productos y servicios que uno ofrece a la sociedad, y saber aplicar recursos sin desperdicio, a dichos objetivos. Si se cumple con lo primero se aplica el primer tipo de control organizacional: eficacia. Si se lleva a cabo el segundo, aplica el segundo tipo de control organizacional: eficiencia. Ambos constituyen, el control efectivo de cualquier organización (sea esta privada pública o de la sociedad civil). Controlar de manera efectiva una organización es saber guiarla en dirección correcta (eficacia) y asegurar sus condiciones de sobrevivencia operativa (eficiencia).<sup>31</sup>

Es así como el presente trabajo constituye el diseño de un producto de comunicación que tiene como finalidad contribuir a la aplicación correcta de los recursos de comunicación de la organización. Aunque en las conclusiones se exponen de manera detallada los beneficios previstos de la aplicación de dicha herramienta, derivado de la importancia del trabajo anteriormente expuesta, se puede prever que de acuerdo con lo mencionado por Nosnik, cualquier instrumento que contribuya a la eficacia y eficiencia de la organización implica un beneficio tanto al interior como al exterior de la misma.

El proyecto del *Diagnóstico Organizacional del Sistema Morelense de Radio y Televisión (SMRyTV)* surge a partir de la más reciente administración del Sistema (2011- 2012) en cuyo plan de trabajo está incluido el objetivo de trabajar en un área

---

<sup>31</sup> **Abraham Nosnik Ostrowiak**, *Sobre nubes, relojes y organizaciones*, Revista Mexicana de comunicación, México 2003.

de desarrollo organizacional que trascienda a cualquier administración y a partir de ello, sentar las bases organizacionales de forma definida; para lo cual se hace indispensable, retomar el punto de partida a través de los métodos de investigación en la comunicación organizacional, Alejandro Formachuk, lo define de forma muy precisa:

“La comunicación (el famoso acto de poner en común) juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, máxime cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral, donde es preciso que los mensajes sean "leídos" con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente”.<sup>32</sup>

Por su parte, Jorge Pelayo (*La Comunicación en las Organizaciones*, trillas), menciona que cualquier persona que labore en coordinación con otros individuos, deberá emplear sus habilidades de comunicación de manera continua y agrega:

“Sin comunicación, no es posible trabajar dentro de una colectividad social, de hecho, las actividades administrativas requieren incuestionablemente sistemas de comunicación precisos y fluidos. En este sentido, la comunicación es lo que permite a las personas organizarse pues hace posible que coordinen sus actividades para lograr objetivos comunes”.<sup>33</sup>

Las dos definiciones anteriores, permiten vislumbrar no sólo la necesidad y oportunidad de realizar la presente investigación, sino que ubican al Diagnóstico Organizacional, como la herramienta que permitirá la comprensión de los beneficios del desarrollo de habilidades de comunicación que facilitan la adaptación, el desarrollo y la posibilidad de resultados positivos en el ejercicio de la función de mando.

---

<sup>32</sup> Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, editorial trillas, México, 1997, p. 139.

<sup>33</sup> Bis.

La comunicación, retomando a Pelayo, además de influir en el éxito o fracaso de una institución, constituye una de las principales actividades de sus ejecutivos; por tanto, el presente trabajo, el Diagnóstico Organizacional, representa la implantación de un proceso teórico y metodológico comunicacional; como base de la gestión administrativa de sus ejecutivos. Si la Gestión de la Comunicación interna es hoy una herramienta institucionalizada en las grandes empresas, es porque está suficientemente contrastado con la experiencia que produce innumerables mejoras a la rentabilidad empresarial.

## **Capítulo III DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL SMRYTV 2012**

### **III.1 Antecedentes de la Investigación**

Gerald Goldhaber define la Investigación de la Comunicación Organizacional, como el conjunto de procedimientos y técnicas de investigación empíricas utilizadas tanto en el campo como en los laboratorios para establecer y/o comprobar teorías relacionadas con la conducta de comunicación en las organizaciones. Se centra además, en la interpretación de la investigación y propone un paradigma que define la investigación organizacional como proceso en función de 5 componentes: la técnica, el procedimiento, la definición de la situación, el método y la interpretación de los resultados. En ese mismo sentido, ubica estos componentes en cuatro diferentes niveles: el campo de investigación, el método de investigación, la situación de la investigación, el procedimiento de investigación y las técnicas de recolección de datos.

Yvan Bodeleau se propone clasificar la Investigación Organizacional, de acuerdo con sus objetivos, sitio de realización del estudio y nivel de control de las variables. A partir de esto, elabora un modelo integrado tridimensional que tiene en uno de

sus ejes los objetivos de investigación (experimental, casi experimental, no experimental), los objetivos de la investigación (exploratorio, descriptivo, explicativo) y el sitio donde se lleva a cabo la investigación (ambiente natural o laboratorio).

### **III.2 Metodología**

En el caso de la presente investigación, respecto al modelo, se propone trabajar un Estudio Cuasi experimental, cuya definición de Carlos Fernández Collado es: “En este tipo de estudios el investigador tiene el control de las variables fundamentales, porque las puede manipular y también medir y de acuerdo con estas mediciones, organizar a sus grupos o acondicionar los estímulos que recibirá cada grupo. El estudio Cuasi experimental, se lleva a cabo en ambientes naturales donde estímulos e incluso mediciones pueden formar parte natural del ambiente. Las ventajas que señala el autor son, que se pueden demostrar relaciones de causa y efecto, el tratamiento de la comunicación puede estar bajo el control del investigador”.<sup>34</sup>

### **III.3 Esquema**

La técnica de recolección a utilizar en la presente investigación es la encuesta. Encuesta; se entiende por ella, la selección de una muestra, la aplicación de un cuestionario estandarizado y el consecuente análisis de datos, ha sido utilizada ampliamente y representa la mejor combinación de un enfoque comprensivo y simplicidad explicativa. Tiene un proceso que consta de 5 partes: La definición del objetivo de la encuesta, la elaboración del instrumento, la selección de la muestra, la aplicación del instrumento y el análisis y presentación de resultados.

La presente investigación, propone el siguiente esquema de aplicación del instrumento:

---

<sup>34</sup> Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, editorial trillas, México, 1997, p. 140.

### Instrumento base para el Primer Diagnóstico Organizacional del SMRyTV 2011

<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Instrumento A</b></li><li>○ ENCUESTA</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Segmento de Aplicación</b></li><li>○ Plantilla total de Integrantes (59 encuestados)</li></ul>
---	---

Finalmente, respecto al instrumento de investigación, se realizará un análisis multivariado, el cual Collado define como: “Un reconocimiento de la realidad, no solo como un conjunto de variables relacionada en partes, sino que múltiples variables influyen sobre un fenómeno en cuestión, lo anterior derivado de sus dos características más importantes: La regresión múltiple, que es la técnica orientada a identificar la contribución conjunta e individual de una serie de variables independientes sobre una variable dependiente; y por otra parte, la precisión de los resultados obtenidos que implica haber especificado correctamente el modelo, que las variables sean relevantes, y pueden o no estar relacionadas con las independientes”.<sup>35</sup> Esta técnica se utiliza para identificar cuáles son las características de la comunicación organizacional, que proporcionan mayor satisfacción con el proceso total.

<sup>35</sup> Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, editorial trillas, México, 1997, p. 150.

### III.4 Programa de Trabajo

La presente investigación, propone el siguiente cronograma para la aplicación del instrumento de investigación:

Acciones	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
	Del 21 al 25 de noviembre	Del 28 de nov. al 3 de dic.	Del 5 al 9 de diciembre	Del 12 al 16 de diciembre	Del 9 al 27 de enero	Del 6 al 17 de febrero
Entrega de carta de presentación del proyecto, del cuestionario y del cronograma de levantamiento						
Levantamiento de las encuestas						
Levantamiento de la encuesta Rezagados						
Procesamiento de datos (vaciado, y organización)						
Armado y presentación de resultados						

La propuesta de aplicación de la encuesta se divide en 4 partes correlacionadas en algunas variables, cada una con la definición de su objetivo y el planteamiento es el siguiente:

1. La primera parte, recolectará los datos generales del encuestado tales como edad, estado civil, nivel de estudios, puesto, departamento al que pertenece, entre otros.

2. La segunda, recolectará datos de las funciones y actividades del encuestado (nivel jerárquico, funciones, actividades, entre otros).

3. La tercera, recolectará datos acerca del ambiente organizacional (percepciones del ejercicio del liderazgo, identificación de valores y objetivos institucionales, entre otros) y las características de integración (capacitación, motivaciones y convivencias).

4. La cuarta parte, recolectará datos de los aspectos físicos y técnicos de la Institución (instalaciones y equipos de trabajo).

Finalmente, llegó el día de la realización: convocatoria, logística, gestión de tiempo y espacio para responder la encuesta por áreas y, posteriormente el vaciado de datos en Excel, ordenarlos, leerlos, interpretarlos y poder así, vislumbrar algunas conclusiones, mismas que se mencionan en el apartado final del presente estudio.

La logística de aplicación fue ardua pero se logró la cobertura del 100% de los integrantes del SMRyTV. Una vez concluidos los trabajos y conclusiones, se realizó la presentación de resultados al cuerpo directivo del Sistema, logrando que tomaran en cuenta las conclusiones del presente diagnóstico, en el proceso de reingeniería que estaba llevando a cabo el SMRyTV.

A continuación se presenta la información segmentada por reactivo y las conclusiones generales del ejercicio, así como las particularidades en cada caso.

**La realización de la presente tesina, significó un gran aprendizaje y una experiencia muy gratificante, leer las posibilidades de la comunicación no se comparan con poner en práctica la teoría y es sorprendente ver como la práctica es capaz de solventar cualquier dificultad y una vez realizado el proyecto la gran fuente de información que representa un ejercicio serio y noble como este. La experiencia escrita y sustentada no solo abrió puertas de entrada, sino que posibilitó la salida de iniciativas y permitió concretar**

**avances que desde una óptica intuitiva, lograron fundamentarse y convertirse en cambios de progreso institucional. Reiteré mi pasión por la comunicación y confirmé su vigencia y experimenté lo efectivo de sus alcances metodológicos.**

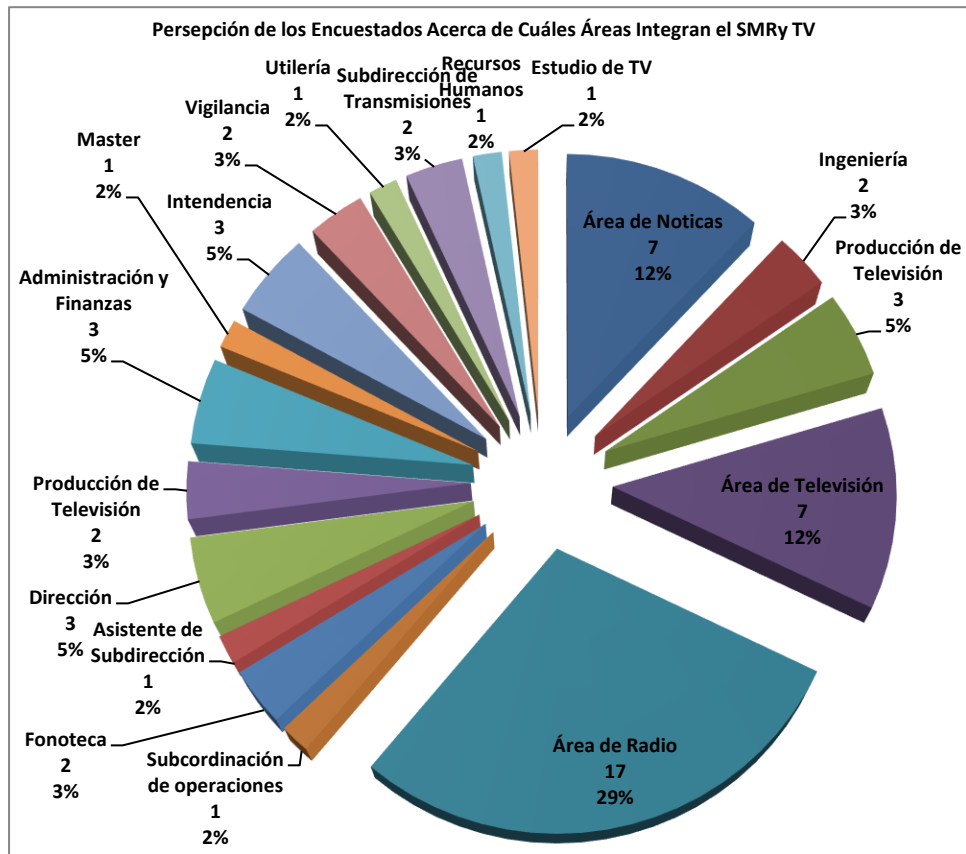


### III.5 DIAGNÓSTICO

#### GRÁFICOS DEL INSTRUMENTO POR INDICADOR

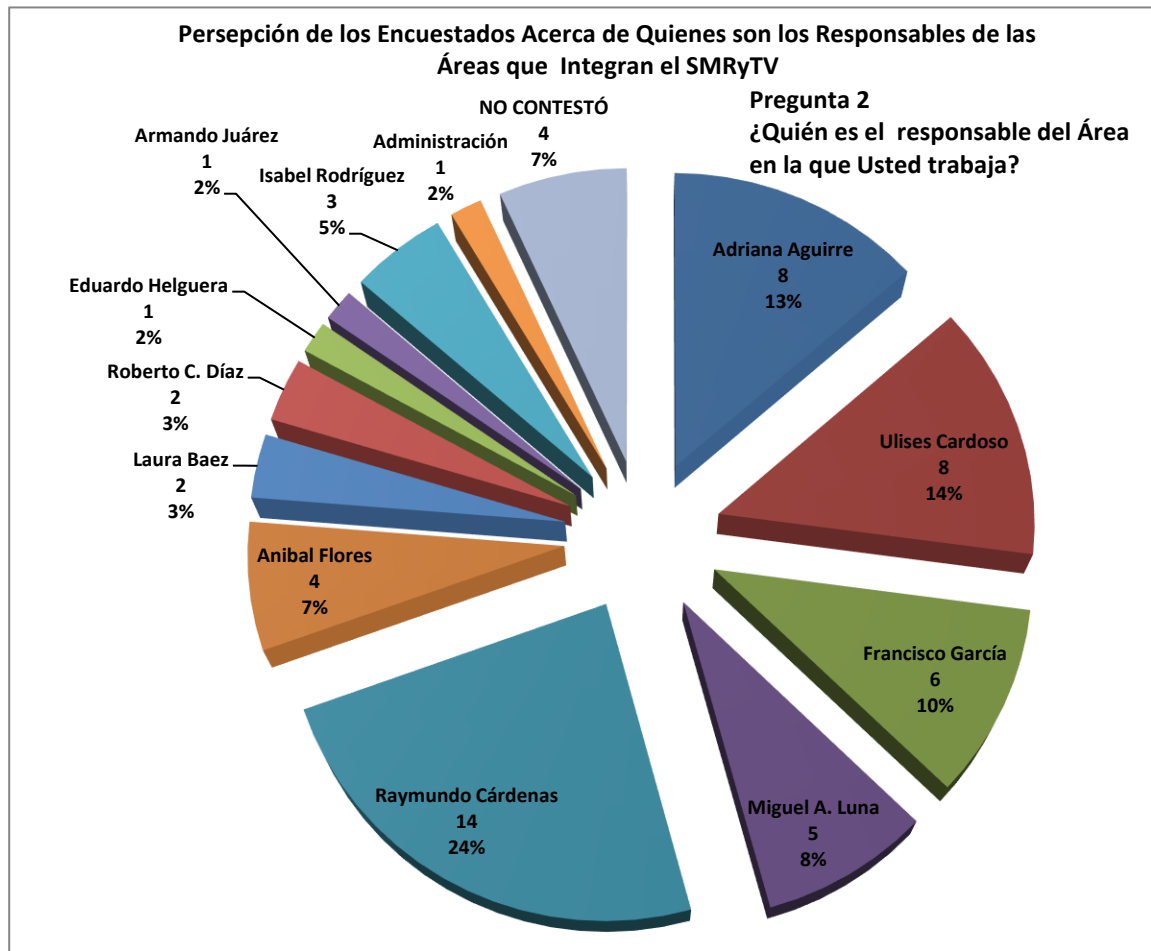
<b>1</b>	<b>¿En qué área trabaja usted?</b>	Área 1	Área 2	Área 3	Área 4	Área 5
		Área de Noticias	Ingeniería	Producción de Televisión	Área de Televisión	Área de Radio
		7	2	3	7	17
Área 6	Área 7	Área 8	Área 9	Área 10	Área 11	Área 12
Subcoordinación de operaciones	Fonoteca	Asistente de Subdirección	Dirección	Producción de Televisión	Administración y Finanzas	Master
1	2	1	3	2	3	1
Área 13	Área 14	Área 15	Área 16	Área 17	Área 18	
Intendencia	Vigilancia	Utilería	Subdirección de Transmisiones	Recursos Humanos	Estudio de TV	
3	2	1	2	1	1	
						<b>59</b> Encuestados

**Pregunta 1**  
 ¿En qué área trabaja usted?

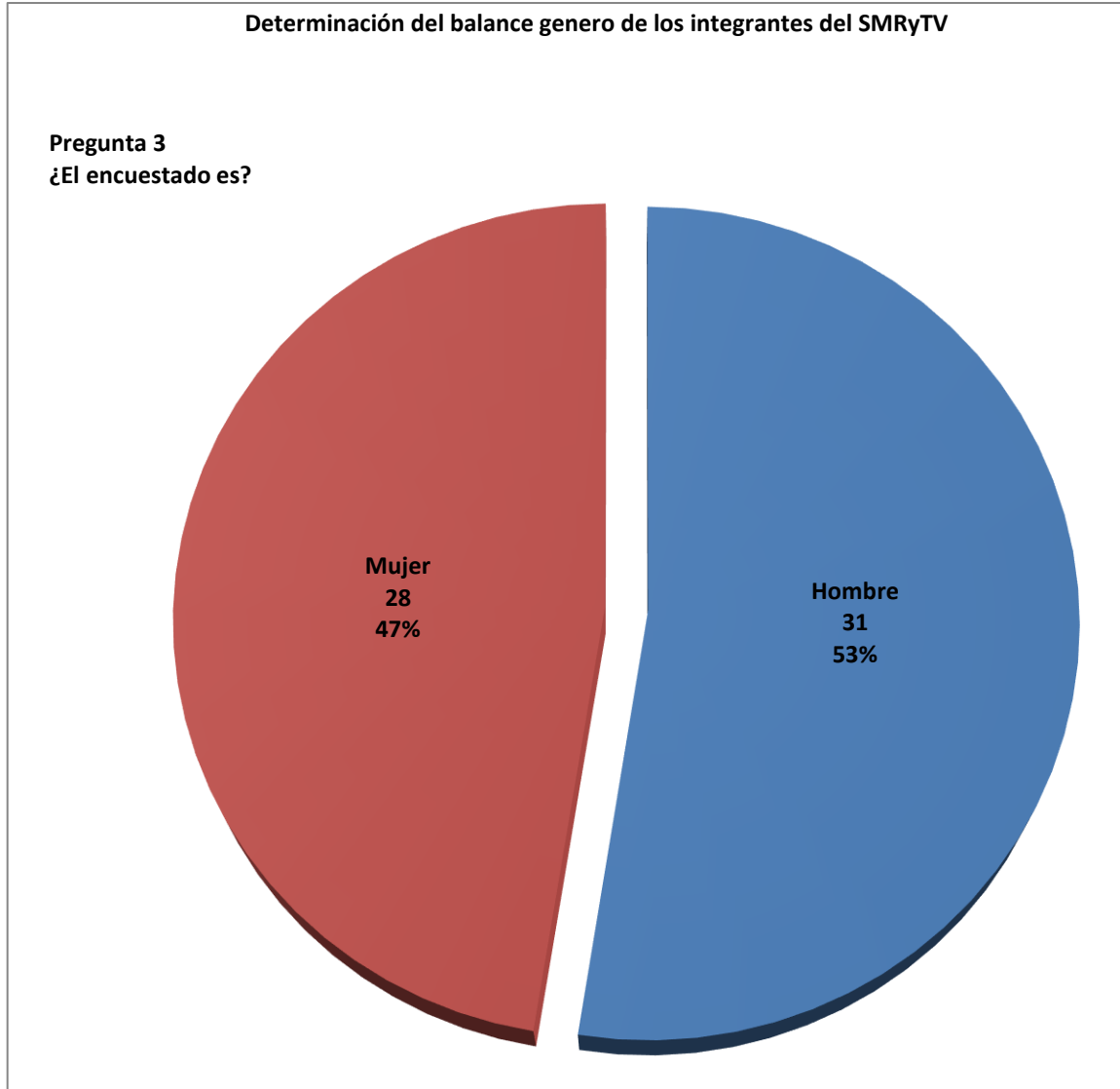


## GRÁFICOS DEL INSTRUMENTO POR INDICADOR

<b>2</b>	<b>¿Quién es el responsable del Área en la que Usted trabaja?</b>					
	Responsable 1 <b>Adriana Aguirre</b> 8	Responsable 2 <b>Ulises Cardoso</b> 8	Responsable 3 <b>Francisco García</b> 6	Responsable 4 <b>Miguel A. Luna</b> 5	Responsable 5 <b>Raymundo Cárdenas</b> 14	
Responsable 6 <b>Aníbal Flores</b> 4	Responsable 7 <b>Laura Báez</b> 2	Responsable 8 <b>Roberto C. Díaz</b> 2	Responsable 9 <b>Eduardo Helguera</b> 1	Responsable 10 <b>Armando Juárez</b> 1	Responsable 11 <b>Isabel Rodríguez</b> 3	Responsable 12 <b>Administración</b> 1
Responsable 13 <b>NO CONTESTÓ</b> 4	<b>59 Encuestados</b>					



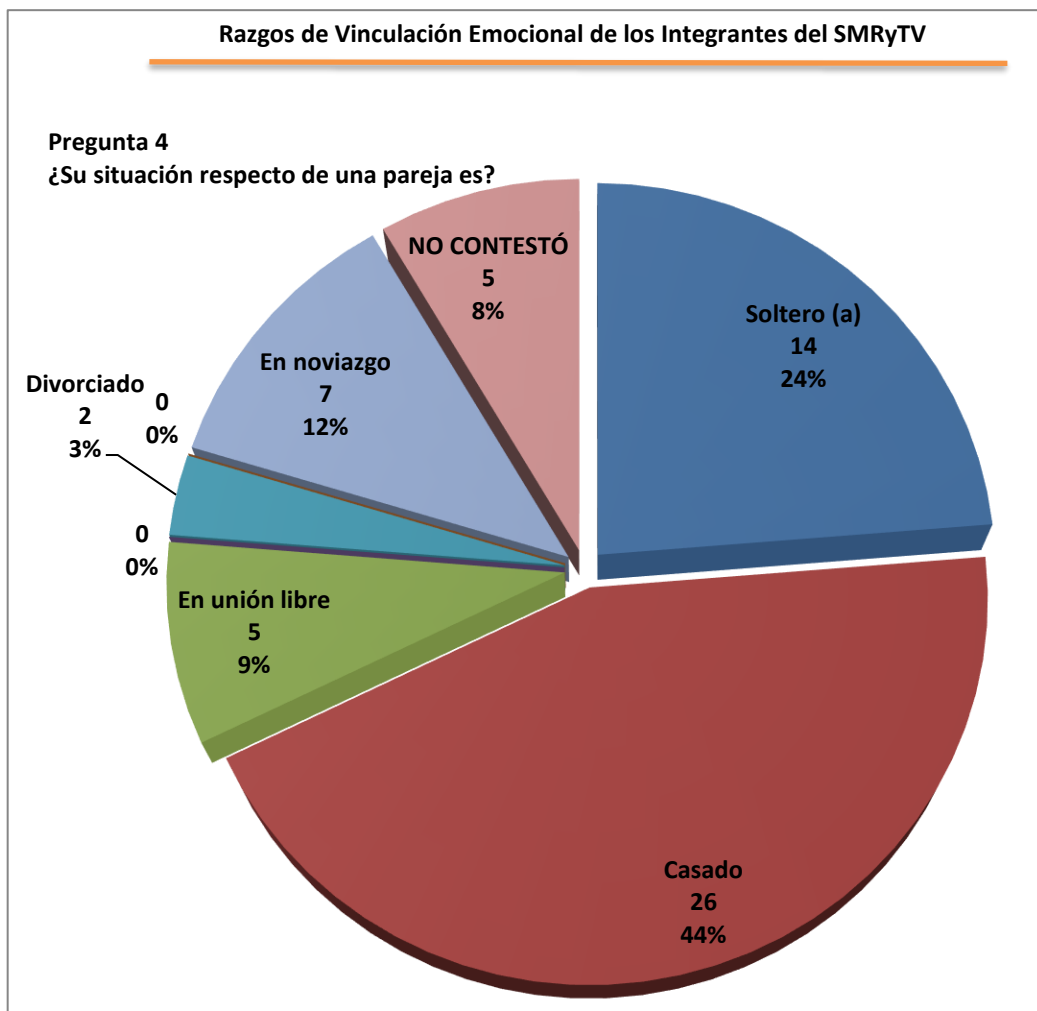
3	¿El encuestado es?	Opción 1	Opción 2	Opción 3	59 Encuestados
		Hombre	Mujer	NO CONTESTÓ	
		31	28	0	

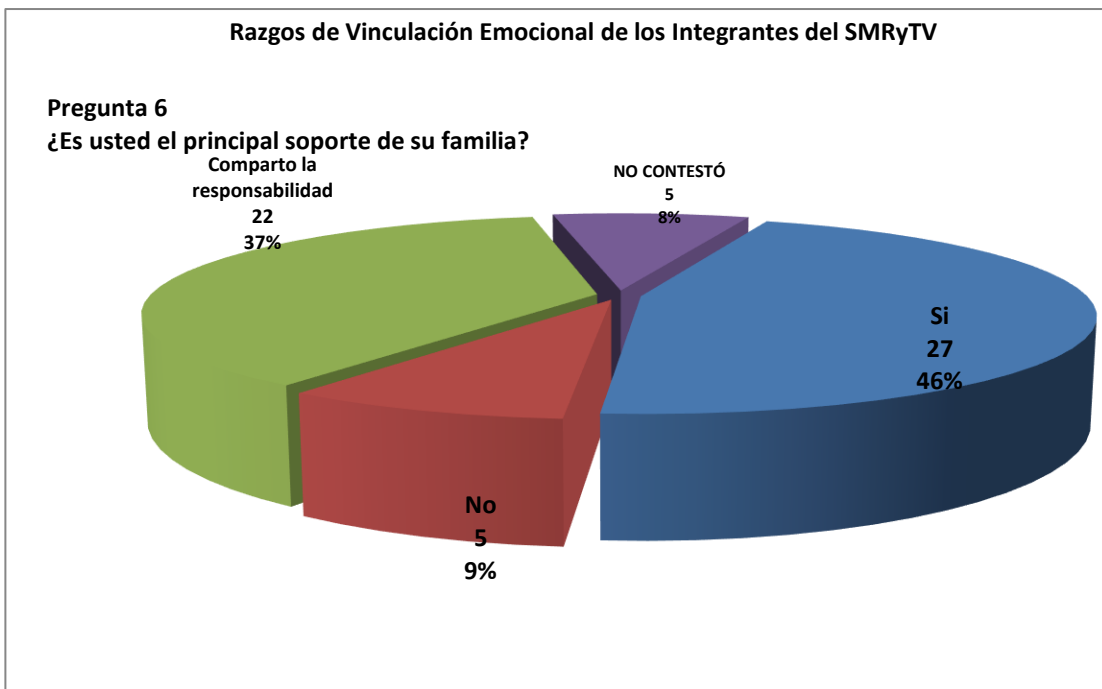
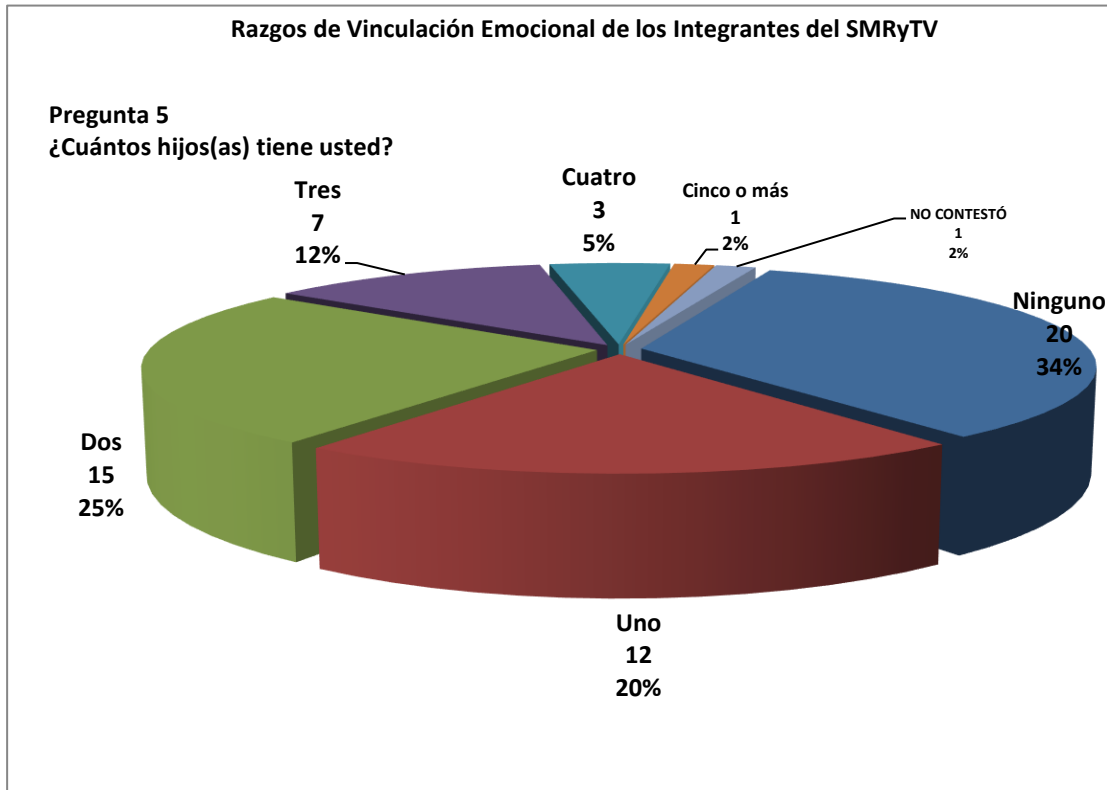


## GRÁFICOS DEL INSTRUMENTO POR INDICADOR

<b>4</b>	<b>¿Su situación respecto de una pareja es?</b>	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Opción 5
		Soltero (a)	Casado	En unión libre	Viudo	Divorciado
		14	26	5	0	2

Opción 6	Opción 7	Opción 8	<b>59</b> Encuestados
Separado	En noviazgo	NO CONTESTÓ	
0	7	5	



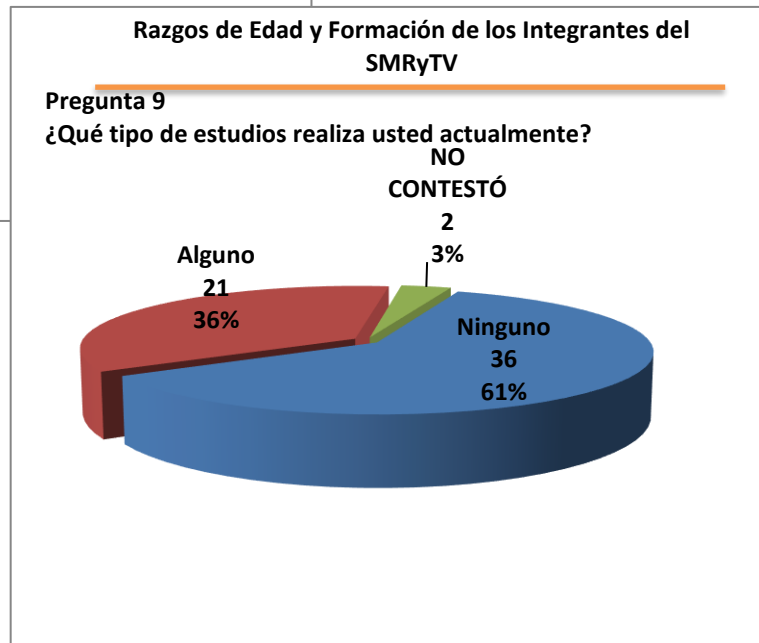
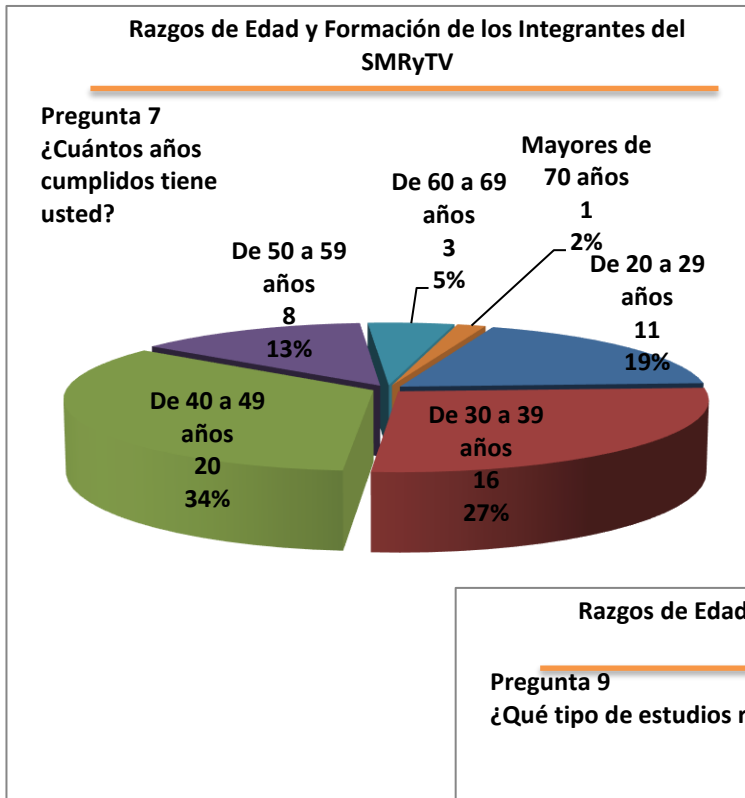


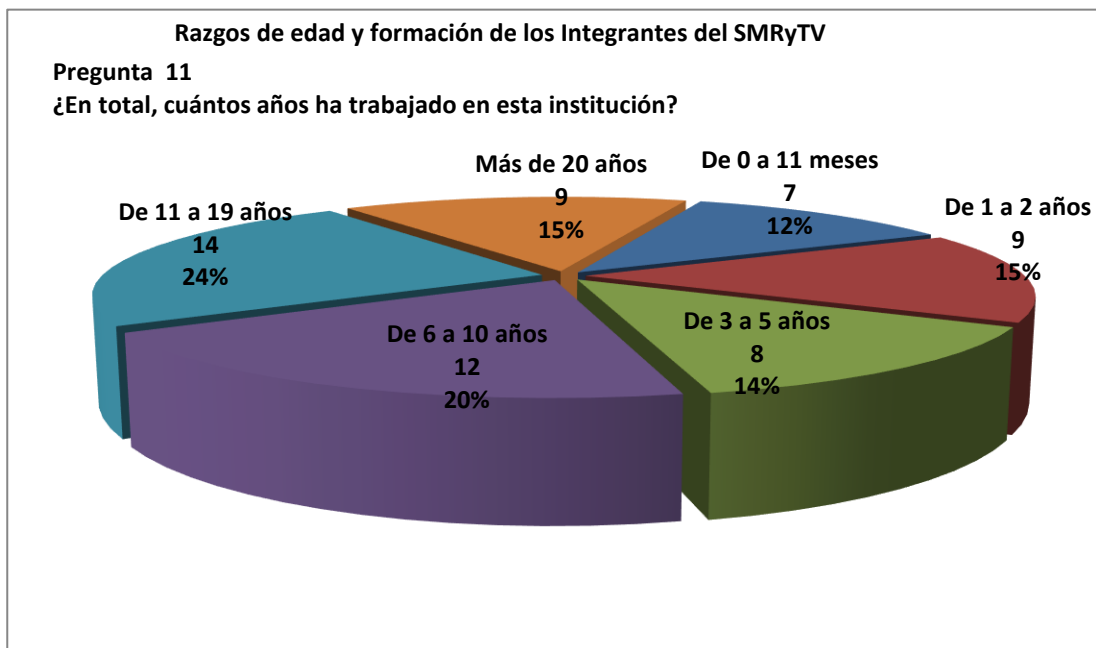
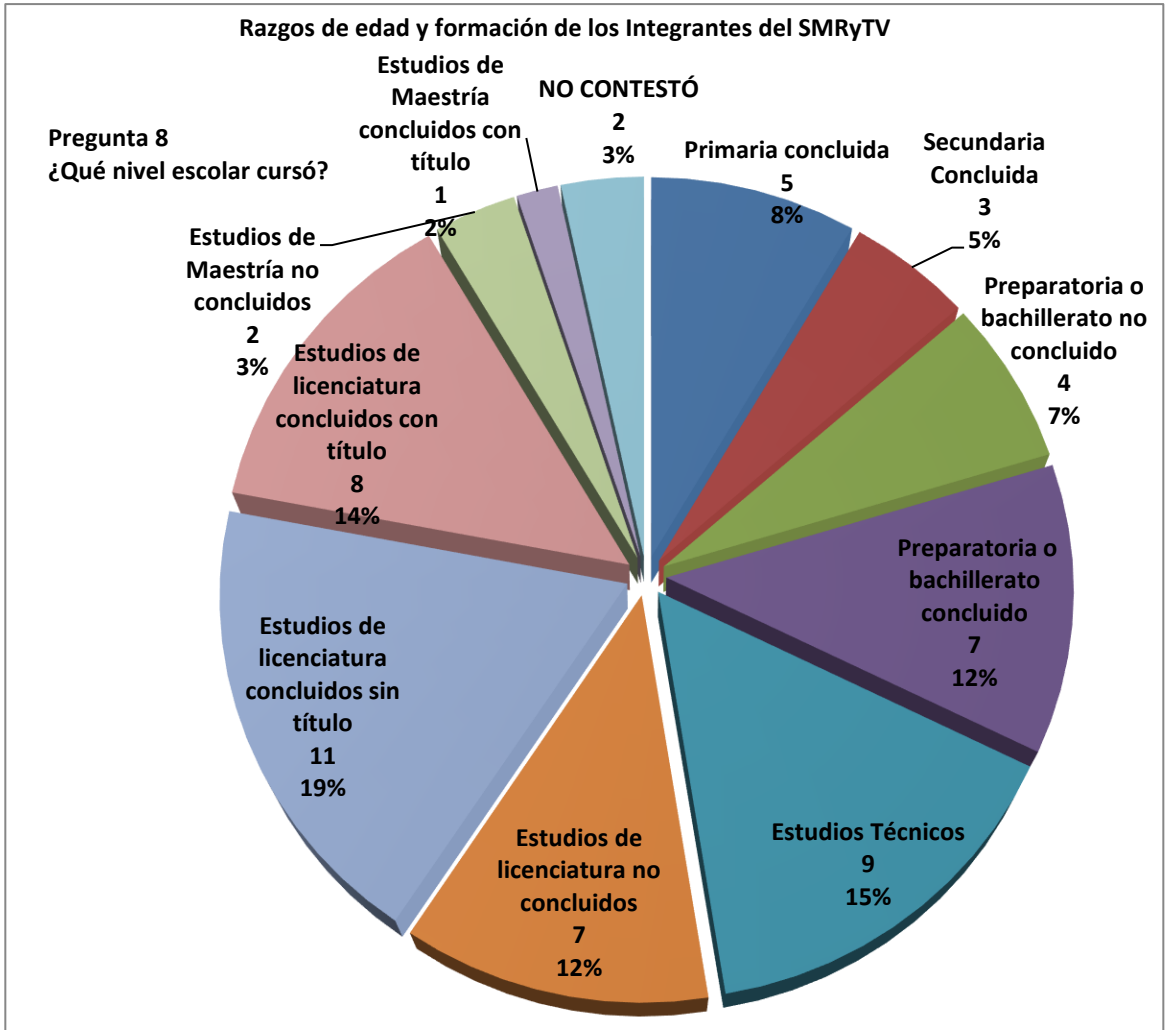
## GRÁFICOS DEL INSTRUMENTO POR INDICADOR

7	¿Cuántos años cumplidos tiene usted?	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Opción 5
		De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años	De 50 a 59 años	De 60 a 69 años
		11	16	20	8	3

Opción 6
Mayores de 70 años
1

**59** Encuestados

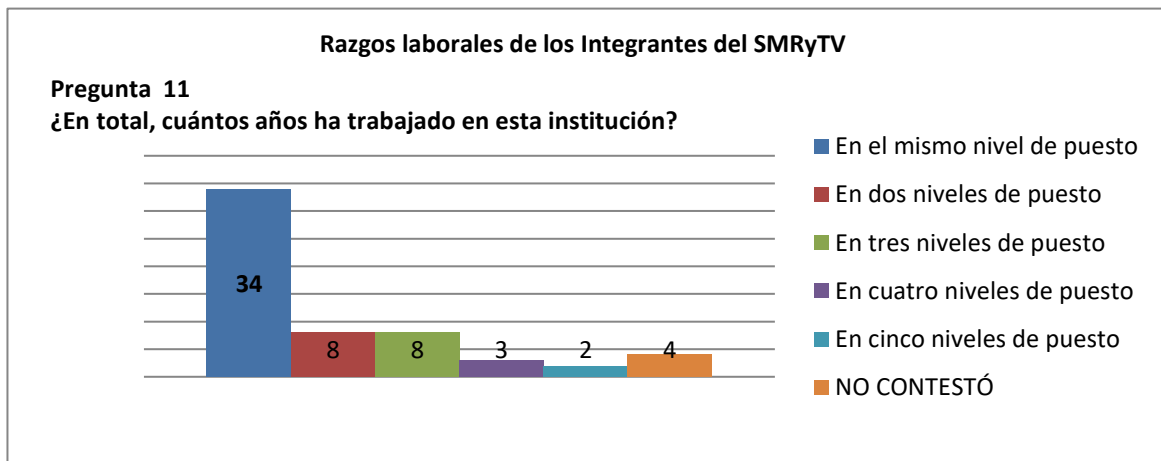
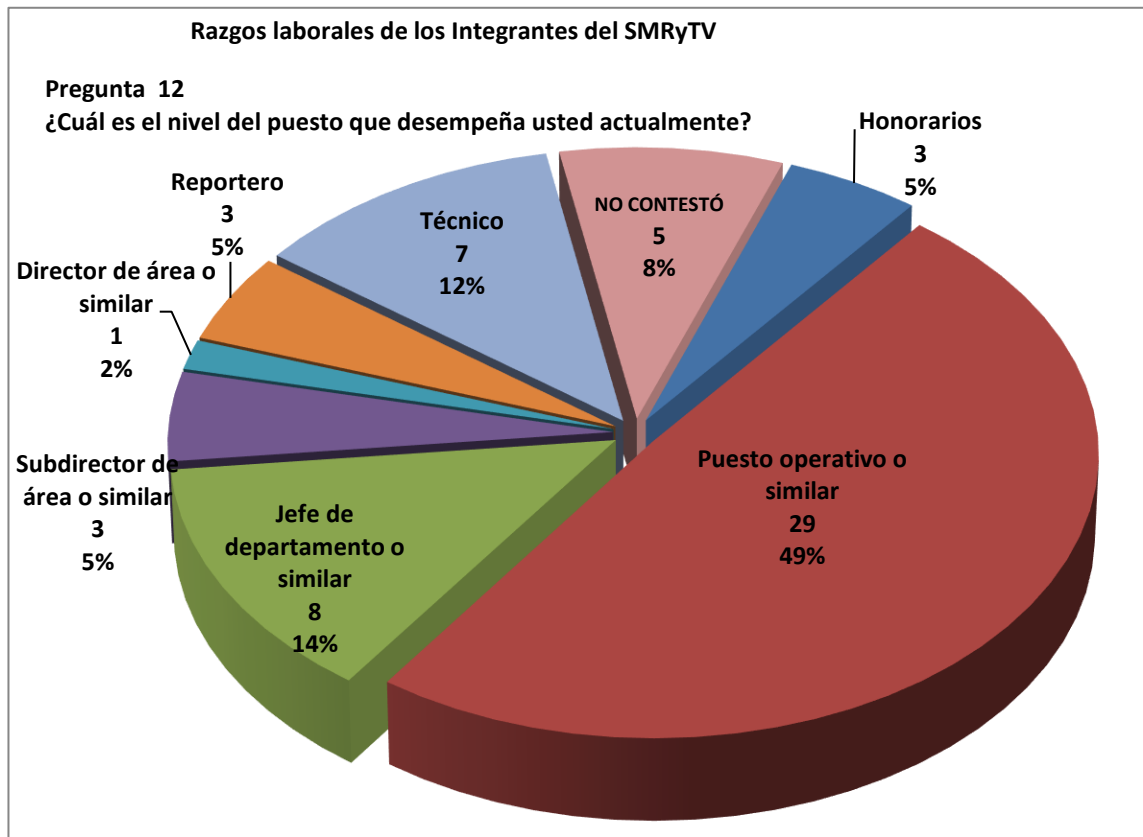




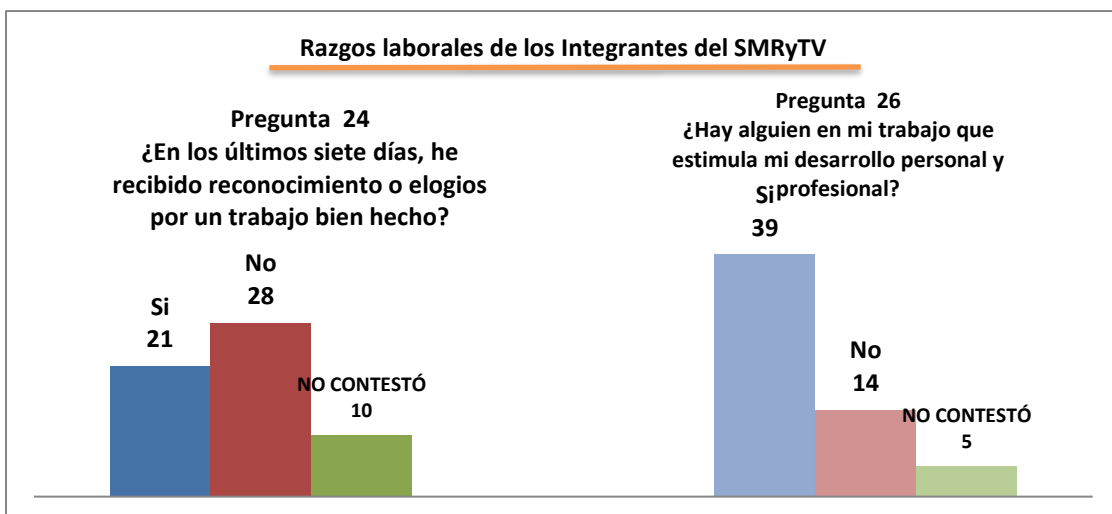
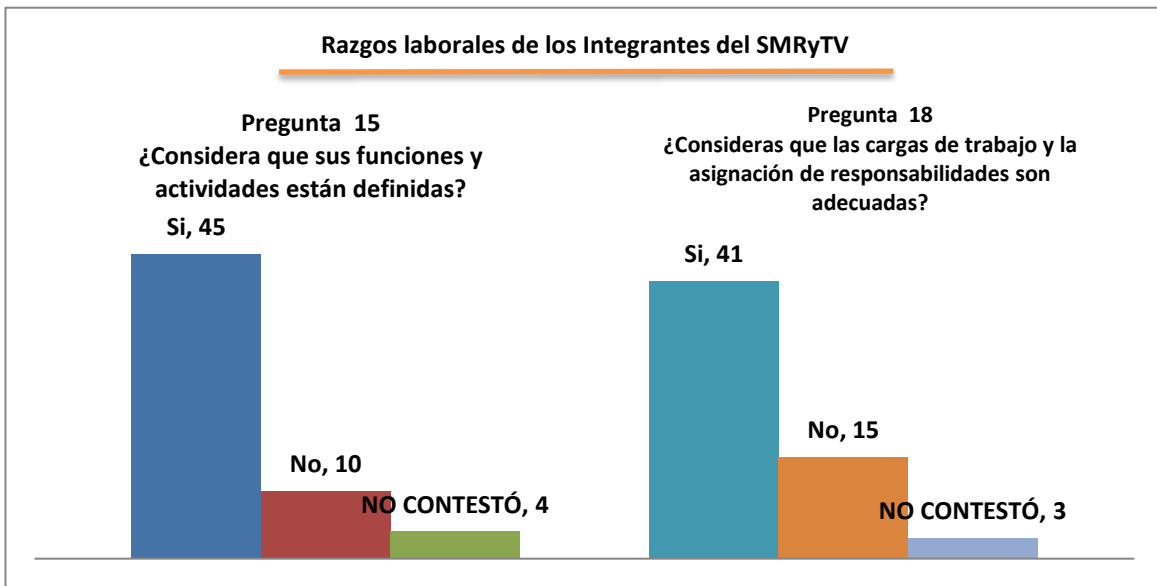
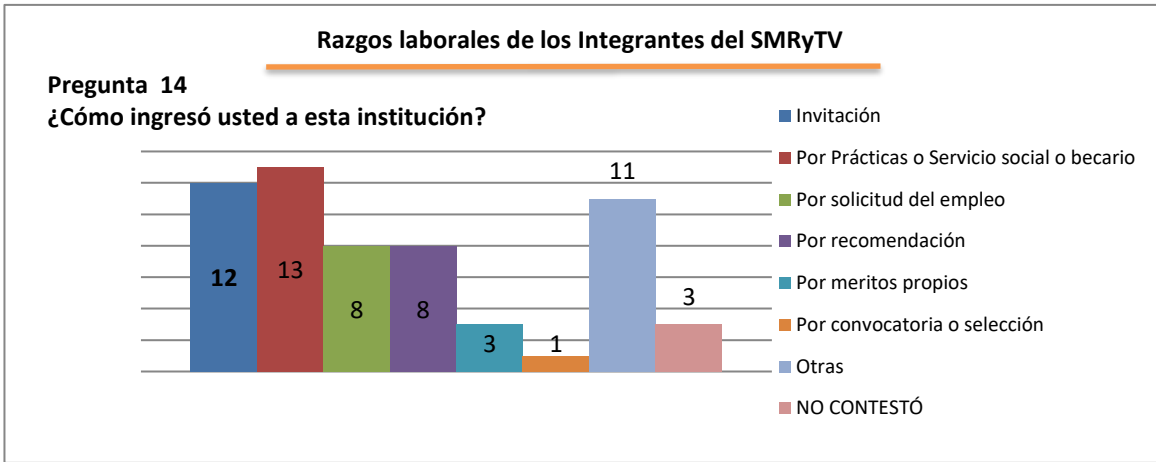
## GRÁFICOS DEL INSTRUMENTO POR INDICADOR

<b>12</b>	<b>¿Cuál es el nivel del puesto que desempeña usted actualmente?</b>	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Opción 5
		Honorarios	Puesto operativo o similar	Jefe de departamento o similar	Subdirector de área o similar	Director de área o similar
		<b>3</b>	<b>29</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Opción 6	Opción 7	Opción 8	<b>59</b> Encuestados
Reportero	Técnico	NO CONTESTÓ	
<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	



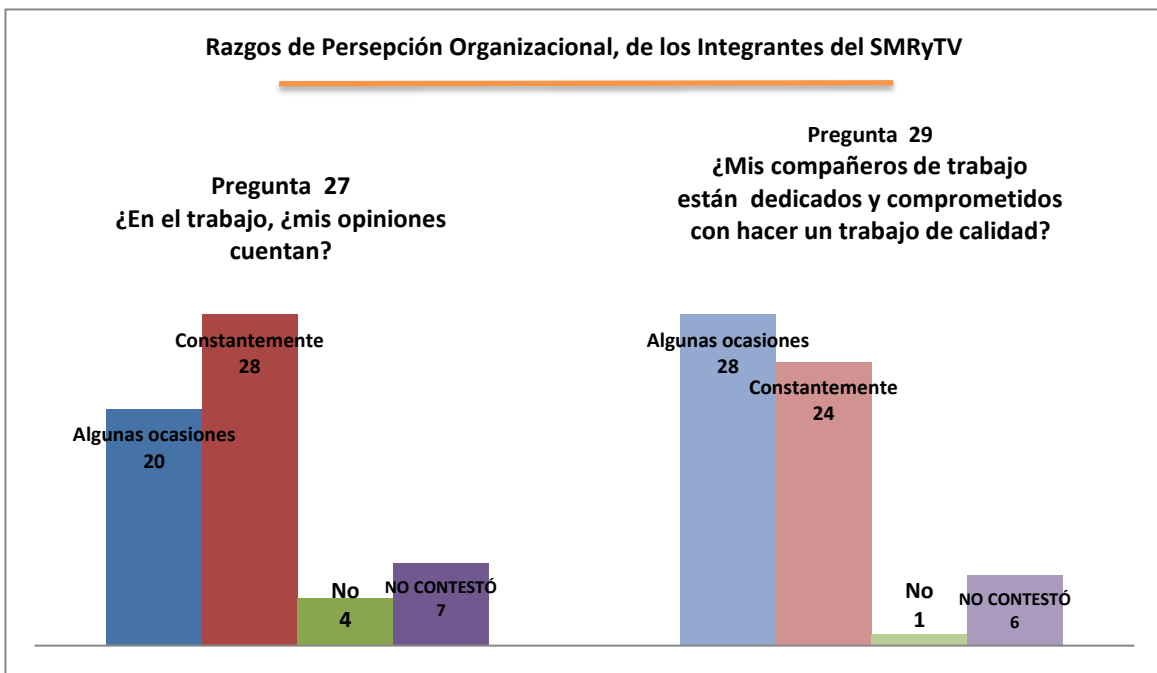
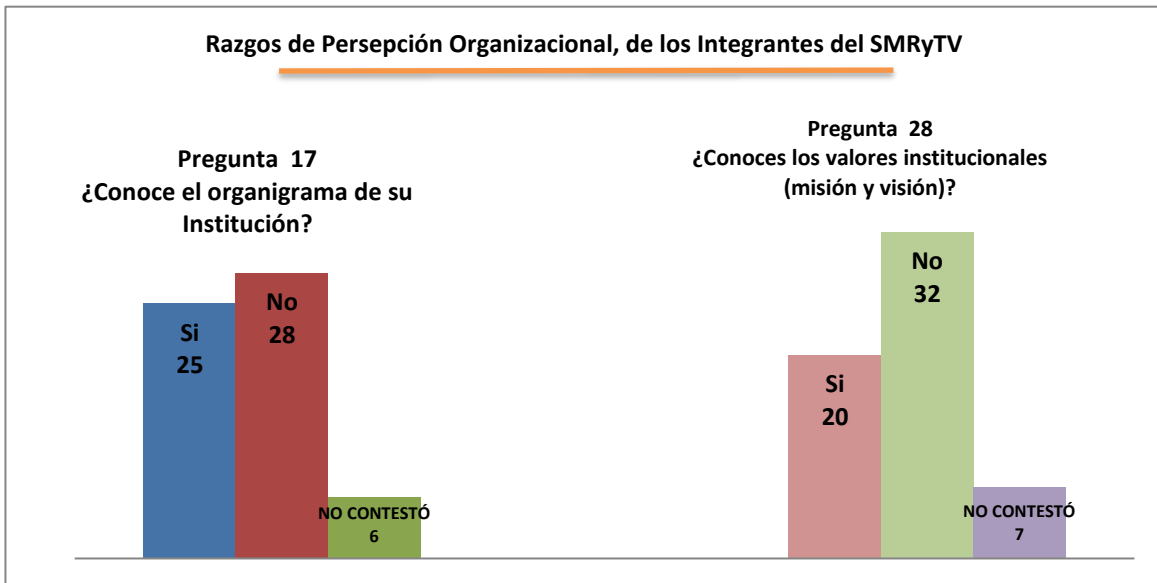




## GRÁFICOS DEL INSTRUMENTO POR INDICADOR

17	¿Conoce el organigrama de su Institución?	Opción 1	Opción 2	Opción 3	59 Encuestados
		Si	No	NO CONTESTÓ	
		25	28	6	

28	¿Conoces los valores institucionales?	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	59 Encuestados
		Si	No	Algunas partes	NO CONTESTÓ	
		20	16	16	7	



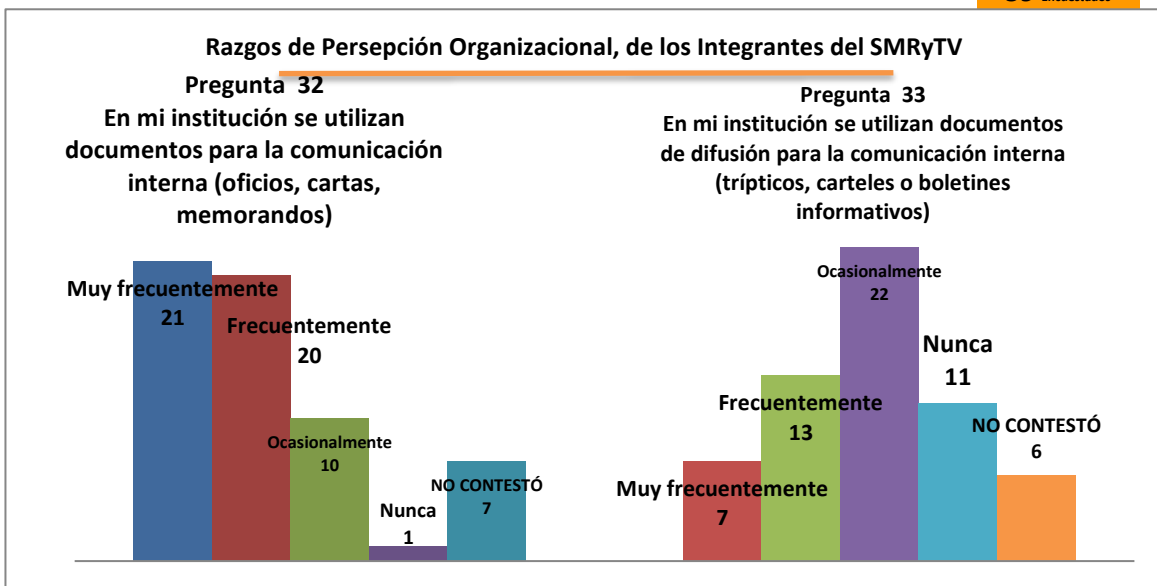
## GRÁFICOS DEL INSTRUMENTO POR INDICADOR

<b>32</b>	<b>En mi institución se utilizan documentos para la comunicación interna</b>	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Opción 5
		Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca	<b>NO CONTESTÓ</b>
		21	20	10	1	7

59 Encuestados

<b>33</b>	<b>En mi institución se utilizan documentos de difusión para la comunicación interna</b>	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Opción 5
		Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca	<b>NO CONTESTÓ</b>
		7	13	22	11	6

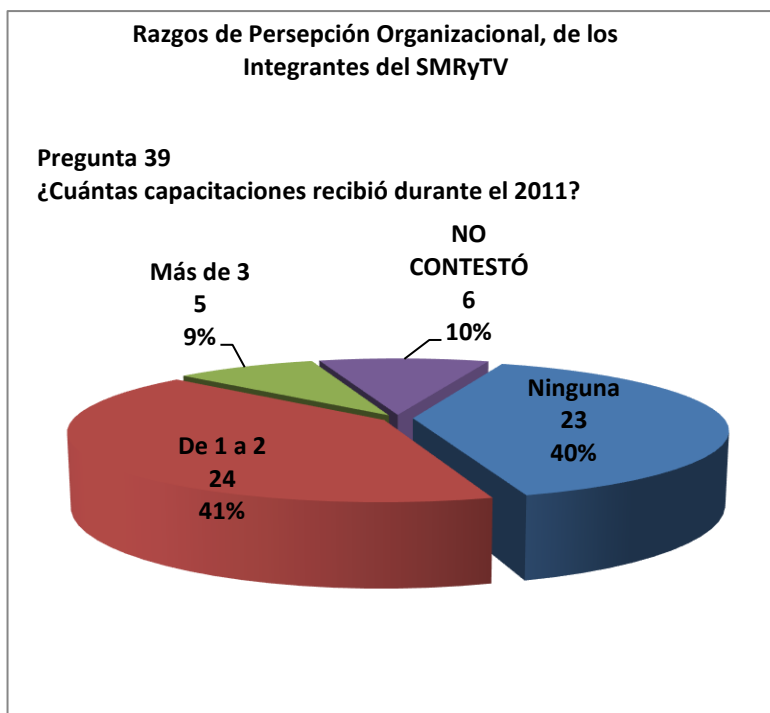
59 Encuestados



<b>39</b>	<b>¿Cuántas capacitaciones recibió durante el 2011?</b>
Opción 1	Opción 2
Ninguna	De 1 a 2
23	24

Opción 3	Opción 4
Más de 3	<b>NO CONTESTÓ</b>
5	7

59 Encuestados



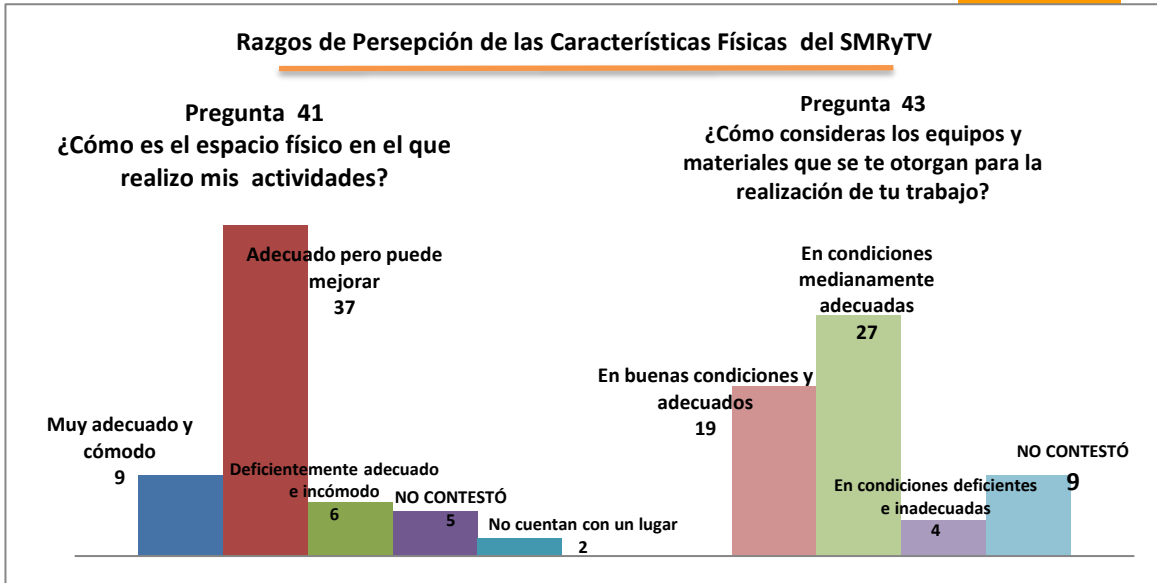
## GRÁFICOS DEL INSTRUMENTO POR INDICADOR

<b>41</b>	¿Cómo es el espacio físico en el que realizo mis actividades?	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Opción 5
		Muy adecuado y cómodo	Adecuado pero puede mejorar	Deficientemente adecuado e incómodo	<b>NO CONTESTÓ</b>	No cuentan con un lugar
		9	37	6	5	2

59 Encuestados

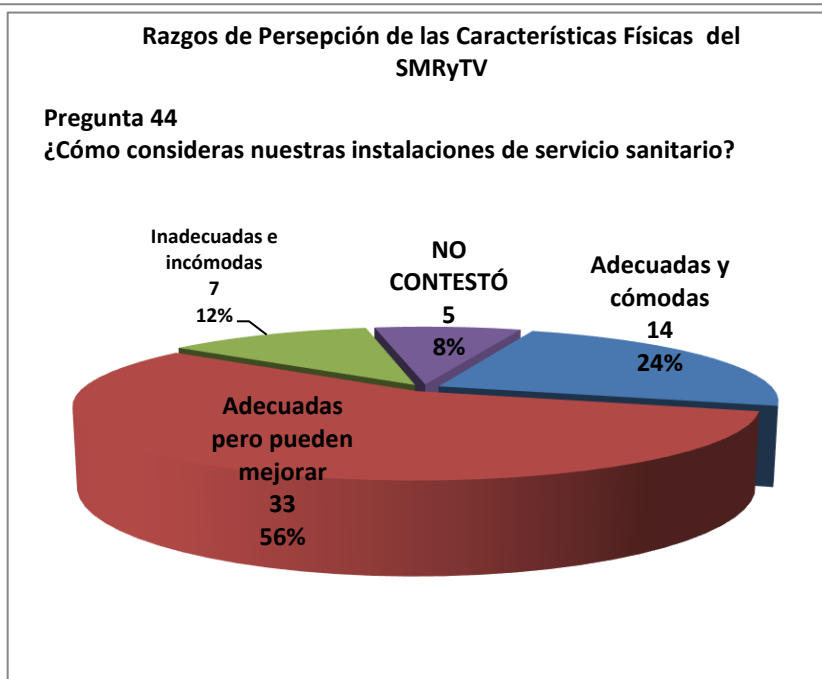
<b>43</b>	¿Cómo consideras los equipos y materiales que se te otorgan para la realización de tu trabajo?	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	
		En buenas condiciones y adecuados	En condiciones medianamente adecuadas	En condiciones deficientes e inadecuadas	<b>NO CONTESTÓ</b>	Respuestas invalidadas
		19	27	4	9	0

59 Encuestados



<b>44</b>	¿Cómo consideras nuestras instalaciones de servicio sanitario?	Opción 1	Opción 2
		Adecuadas y cómodas	Adecuadas pero pueden mejorar
		14	33
		Opción 3	Opción 4
		Inadecuadas e incómodas	<b>NO CONTESTÓ</b>
7	5		

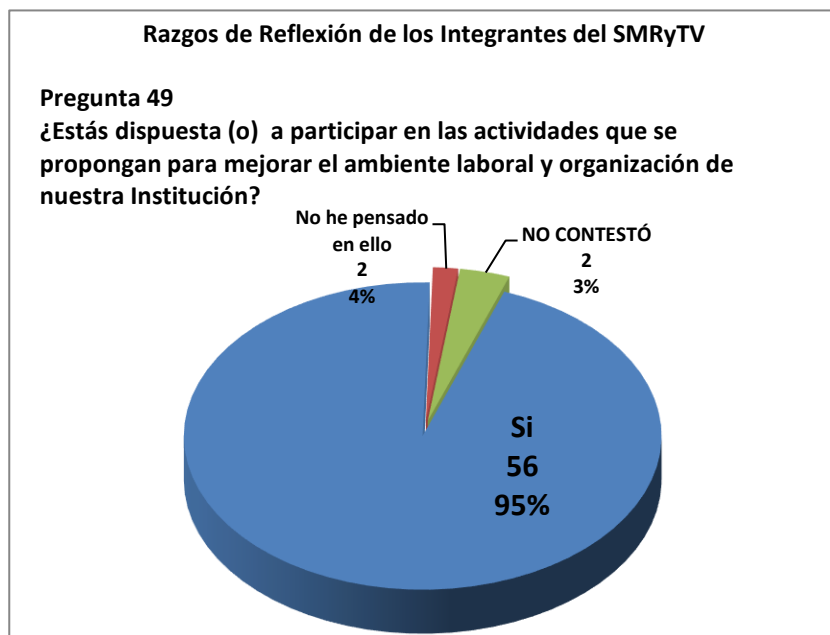
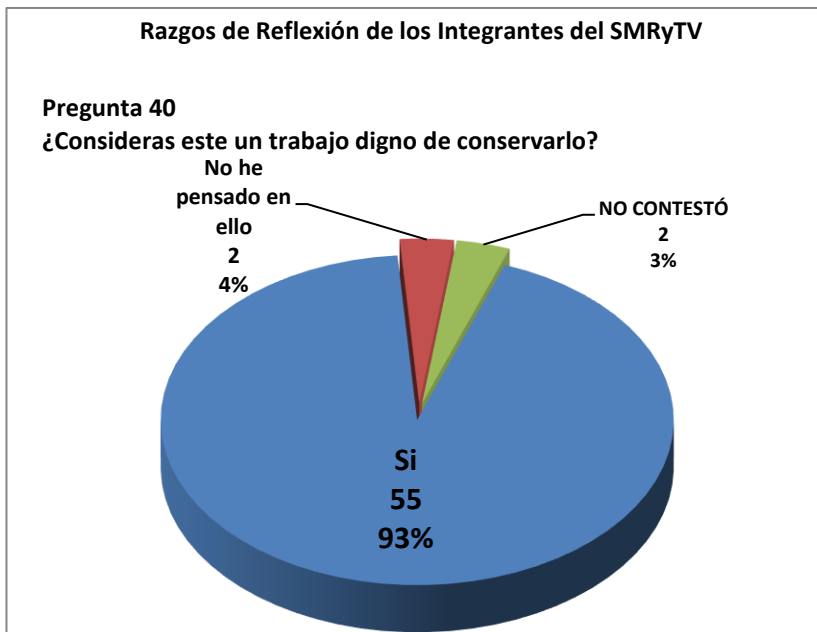
59 Encuestados



## GRÁFICOS DEL INSTRUMENTO POR INDICADOR

40	¿Consideras este un trabajo digno de conservarlo?	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Opción 5
		Muy adecuado y cómodo	Adecuado pero puede mejorar	Deficientemente adecuado e incómodo	NO CONTESTÓ	No cuentan con un lugar
		9	37	6	5	2
						<b>59</b> Encuestados

49	¿Estás dispuesta (o) a participar en las actividades que se propongan para mejorar el ambiente laboral y organización de nuestra Institución?	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	
		En buenas condiciones y adecuados	En condiciones medianamente adecuadas	En condiciones deficientes e inadecuadas	NO CONTESTÓ	Respuestas invalidadas
		19	27	4	9	0
						<b>59</b> Encuestados



## Capítulo IV CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Previo a las conclusiones de manera específica, es relevante exponer algunas generales, con referencia a la parte logística del ejercicio y como reporte ejecutivo de la experiencia de realización.

*a) Detectar la ausencia e incluso inexistencia de información respecto a la conceptualización y desarrollo de la organización puede ser una posibilidad de iniciar gestiones de comunicación organizacional pendientes, con posibilidades de verdadero impacto, indispensables en procesos de cambio de directivos.*

*b) Las gestiones de operación para la realización del Diagnóstico, no fueron someras, aún cuando su práctica era del interés y apoyada incluso por el Director en turno del Sistema; informar la determinación, la forma y el objetivo del ejercicio fue tan sencillo como desalentador, ya que no menos de diez veces se había informado al personal, de iniciativas similares con ningún resultado en concreto y mucho menos algún documento que sustentara la estructura del ejercicio. El personal estaba apático; así que hubo que trabajar especialmente en el diseño del instrumento y en la forma de aplicación, se determino con base en el directorio institucional, enviar el documento por correo electrónico, fijar una fecha de entrega e informar un calendario de realización e informe de resultados del proceso. Finalmente, hacer recordatorio de participación a casi cada integrante del sistema. Todo lo anterior implicó labores de planeación para la realización de un Diagnóstico Organizacional.*

*c) Posteriormente la recopilación de los documentos, la elaboración de los formatos de la captura, de vaciado y de concentrado de datos implicó amplio trabajo estadístico, determinante para las conclusiones por reactivo. El análisis y síntesis de la información representó el mayor reto dada la condición de que la información debía ser presentada de forma sencilla y útil.*

*d) Por último, el término de los trabajos de lectura, interpretación, conclusiones y propuestas de mejora; y sobre todo, su contención en un documento con sustento teórico y metodológico, representó un arduo pero muy satisfactorio trabajo, que hoy forma parte del histórico administrativo del Sistema Morelense de Radio y Televisión, por ser el documento que aportará a quienes dirigen dicha Institución, para la mejor toma de decisiones.*

Derivado de la deducción de las anteriores premisas gráficas, se proponen las siguientes conclusiones del Diagnóstico Organizacional del Sistema Morelense de Radio y Televisión.

**1 Percepción de los Encuestados acerca de cuáles áreas Integran el SMRyTV**

<b>Conclusión 1 INFORMACIÓN INTERNA</b>	<b>Descripción de la interpretación</b>
a) Se identifican 17 distintas áreas	Los participantes evidencian falta de información concreta y definitiva acerca de las áreas existentes actualmente en la Institución.
b) Nombres de áreas, respecto de anteriores y recientes gestiones	Hay una mezcla en las nomenclaturas de las Áreas que refirieron los participantes.
c) Segmentación innecesaria	La división de áreas a que refieren los encuestados, implica una integración deficiente, y se contrapone con los objetivos de unidad e integración.

**2 Percepción de los Encuestados acerca de quiénes son los responsables de las áreas que Integran el SMRyTV**

<b>Conclusión 2 CAPACITACIÓN</b>	<b>Descripción de la interpretación</b>
a) No hay correspondencia entre el número de áreas y la identificación de los Responsables de las mismas	Hay 17 Áreas y 14 responsables.
b) Los responsables de áreas, identificados por el grupo, no son correspondientes en cuanto a nivel de cargo	Los funcionarios identificados como "Responsables de Área", no comparten el mismo nivel de cargo. Lo anterior implica que hay cargas de trabajo dispares.
c) Segmentación inequitativa	En el número de personas a cargo de cada responsable de área, se observa desproporción de integrantes.

**3 Determinación del Balance Género de los Integrantes del SMRyTV**

<b>Conclusión 3 INFORMACIÓN DEL PERSONAL</b>	<b>Descripción de la interpretación</b>
a) Hay un equilibrio entre las cargas de género	Institución con equidad de género respecto a la integración de su personal únicamente.
b) Se requiere establecer programas de equidad de género	Al tener una población casi correspondiente en la integración por género, se requiere establecer un programa que acopie las formas de comportamiento de una organización con equidad.

**4, 5 y 6 Rasgos y Características de la Vinculación Emocional de los Integrantes del SMRyTV**

<b>Conclusión 4 CREACIÓN DE POLITICAS</b>	<b>Descripción de la interpretación</b>
a) La mayoría del grupo (47%) está en vinculación emocional con una pareja.	Los grupos que están en vinculación emocional respecto de una pareja, son susceptibles de integrar a su comportamiento valores que promuevan y propicien el bien común.

**7, 8, 9 y 11 Razgos y características de la vinculación emocional de los Integrantes del SMRyTV**

<b>Conclusión 5 POLITICAS Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN</b>	<b>Descripción de la interpretación</b>
a) La mayoría del grupo (61%) tiene un promedio de edad que oscila entre los 35 y 45 años.	La mayoría de los integrantes pertenece a la generación de nacidos entre 1961 y 1981. Sólo el 19% es de una generación joven. El 20% restante es una generación de adultos mayores.
b) La mayoría del grupo (61%) no está en ninguna actividad de capacitación.	La falta de actividad de capacitación implica desactualización; repetición de proyectos y pocas variantes en los procesos creativos. Por otra parte, se crea un ambiente de no valoración ante el esfuerzo que realizan los integrantes del equipo que si se encuentran estudiando alguna preparación.



<p>c) El grupo dominante está en proceso de concretar su preparación académica.</p>	<p>La naturaleza de la Institución, demanda contar con RH de altos niveles de preparación, sin embargo, el grupo mayoritario en (19%), es de Integrantes con estudios de licenciatura, pero sin título. Por otra parte, un 47% está integrado por rubros de educación media y básica, mientras que el 33% se constituye de integrantes con niveles de estudio superior y sólo el 5 % tiene estudios de posgrado. Lo anterior posibilita un ambiente de poca competición, y crea un ambiente de no valoración ante el esfuerzo que realizan los integrantes del equipo que si cuentan con estudios profesionales, quienes además realizan trabajo operativo.</p>
<p>d) El 39% de los integrantes, llevan más de 10 años trabajando en la institución y con pocas variantes en la movilidad de niveles de puesto.</p>	<p>El 34% siguiente lleva trabajando para la institución de 3 a 10 años y el 27% es ingreso reciente. A la división de áreas conceptual, se debe añadir la lucha de bandos generacionales que pueden interrumpir el proceso de cambio y la generación de nuevas y mejores dinámicas de trabajo. La permanencia de personal, inclusive su desempeño, causa desmotivación, así como la permanencia sin valoración ni recompensas por desempeño.</p>

11, 12, 14, 16, 17, 18, 24, 27, 28 y 29

**Rasgos Laborales de los Integrantes del SMRyTV**

<p><b>Conclusión 6 COMUNICACIÓN INTERNA</b></p>	<p><b>Descripción de la interpretación</b></p>
<p>a) La mitad del personal es operativo</p>	<p>La mayoría del personal operativo tiene el mismo nivel de puesto.</p>
<p>b) La mayor cantidad de integrantes, ingresó por servicio becario o prácticas</p>	<p>La percepción de ser una Institución de recomendados es equivocada. La institución establece compromisos con la gente que aporta su tiempo y conocimientos, sin embargo, el trabajo becario no debe forzar las contrataciones, solo por hacer antesala.</p>

c) El grupo no es consciente de lo indispensable que son los planes y programas por Área de trabajo.	La determinación de estar de acuerdo con las cargas de trabajo y creer que las funciones están bien definidas, infiere resistencia al cambio, ante la evidencia de lo contrario, al no tener claras las áreas y responsables de las mismas.
d) El reconocimiento al trabajo diario es el estimulante que rinde mayores beneficios	Se hace evidente que los Subdirectores y Jefes de Departamento no generan relaciones laborales basadas en el orden y la reciprocidad ya que el personal manifiesta recibir el reconocimiento de los compañeros pero no de sus jefes de Área.
e) Es evidente el desconocimiento tanto de los valores institucionales como del organigrama	La imprecisión en la transmisión de valores institucionales, genera desintegración y posibilita conductas contrarias. Por otra parte, el desconocimiento de un organigrama definido, genera serias deficiencias en los procesos de comunicación de toda la organización.
f) Se percibe como inconsistente la forma en que se canalizan las opiniones del personal	Lo cual se articula, a la opinión que genera el trabajo de colaboración de los demás integrantes de la Institución.

**33 y 39**

**Razgos de Percepción Organizacional, de los Integrantes del SMRyTV**

<b>Conclusión 7 MANUAL E INFORMACIÓN INTERNA</b>	<b>Descripción de la interpretación</b>
a) El uso frecuente de medios de comunicación interna, evidencia problemas en la misma	Se escribe lo que no se quiere o puede decir personalmente, o bien lo que es impositivamente necesario difundir. Por otra parte, esto se contrapone con la falta de difusión de información institucional.
b) Hay un porcentaje alentador respecto a la disposición de los Integrantes por capacitarse	Se tiene un amplio margen de aceptación por tener programas de formación y capacitación.

## IV.1 Propuestas

Derivado, nuevamente de la deducción de las premisas gráficas, se proponen las siguientes acciones para la mejora del Sistema Organizacional del SMRYTV. Las propuestas son perfectibles, por supuesto, pero obedecen al análisis de los resultados de cada reactivo en correlación con los conceptos teóricos de la Comunicación Organizacional, y tienen el objetivo de aportar formas concretas de actuar, a los determinados sectores que integran la organización, para contribuir a la mejora de las prácticas tanto de funcionamiento como de servicio de la Institución.

Finalmente, las propuestas del presente trabajo representan un primer mapa de acción para conocer a la institución en una de sus partes medulares, el activo humano, y permitirá en función de datos concretos, realizar acciones específicas que además tengan formas de control, medición y evaluación para posteriores ediciones.

PROPUESTAS			
ÁREA DE COMUNICACIÓN	PROPUESTA	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	ÁREA RESPONSABLE
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	1. Definición de áreas y de organigrama	Reunión de Cuerpo Directivo para su definición.	Dirección General
	2. Difusión de Plan de Organización de la actual gestión	Realización de una reunión informativa con todo el personal (únicamente para el punto).	Dirección General Dirección Adjunta
	3. Determinación de trabajo e impacto de cada equipo	Asignación de proyectos y recursos proporcionalmente. Personal asignado en calidad y capacitación, en función del impacto de resultados.	Dirección General
	4. Hacer consiente al personal de la nueva realidad	Difundir los resultados de la presente evaluación y crear mesas de revisión.	Dirección General y Subdirectores

5. Difundir de manera novedosa e interactiva los valores y organigrama	Crear un manual de organización, rotular paredes con los valores institucionales y las aportaciones conceptuales del personal recabadas en el presente instrumento.	Dirección Adjunta
6. Crear y difundir Manual de comunicación Interna	Que abone a la imagen de la Institución, facilite y regule la comunicación Interna.	Dirección Adjunta y Área de Administración

PROPUESTAS			
ÁREA DE COMUNICACIÓN	PROPUESTA	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	ÁREA RESPONSABLE
<b>CREACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y MANUALES</b>	1. Creación del Manual de Organización	Uso de términos en documentos, portación de gafetes y rotulación de espacios.	Subdirecciones
	2. Elaboración de planes de trabajo por área con definición de objetivos y resultados.	Trabajo por equipos, que proyecten resultados de cada área y promuevan una sana competencia que deje testimonio de la gestión de los responsables y les permitan su capitalización.	Subdirecciones Jefes de departamento
	3. Crear políticas laborales que atiendan las características de vinculación emocional de los integrantes del grupo	Prever en los reglamentos y políticas laborales, horarios y actividades que promuevan la integración y convivencia familiar. Tomar en cuenta la información del rubro, para cuestiones de regalos y dinámicas de integración.	Área de Administración
	4. Crear políticas de integración laboral y desarrollo de proyectos, integrando a todos los sectores, respetando sus capacidades y promoviendo su desarrollo.	Equipos de trabajo con jerarquías determinadas en la experiencia, en el grado académico y en el potencial creativo de los integrantes. Establecer convenios con Instituciones Educativas que permitan concretar los grados de estudio del personal.	Dirección General y Subdirectores
	5. Crear, avalar y respetar políticas de contratación de personal por desempeño	Basadas en habilidades, grado de estudios y experiencia, procurar su homologación con la remuneración salarial correspondiente.	Dirección General y Subdirección Administrativa

	6. Crear políticas de incentivos al personal	Que estimulen su participación responsable y comprometida y no determinada por el beneficio.	Dirección General y Subdirección Administrativa
--	--	--	---

PROPUESTAS			
ÁREA DE COMUNICACIÓN	PROPUESTA	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	ÁREA RESPONSABLE
<b>CAPACITACIÓN</b>	1. Capacitación de habilidades gerenciales	La falta de definición en la identificación de los responsables de área hace evidente deficiencia en las habilidades gerenciales y de liderazgo del personal a cargo.	Dirección Adjunta
	2. Establecer programas de capacitación y dinámicas de integración laboral	Capacitación a mandos medios y altos e idear dinámicas de integración fuera de lo convencional.	Dirección Adjunta Subdirección Administrativa
	3. Establecer programas de capacitación para todos los niveles de la organización.	Capacitación a personal de base y apoyo.	Dirección Adjunta Subdirección Administrativa

PROPUESTAS			
ÁREA DE COMUNICACIÓN	PROPUESTA	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	ÁREA RESPONSABLE
<b>COMUNICACIÓN EXTERNA</b> (RELACIONES PÚBLICAS)	1. Vinculación con el sector que regula o supervisa las acciones de equidad de género	Establecer contacto con organismos gubernamentales que participen en colaboración para el establecimiento de políticas de equidad.	Dirección Adjunta
	2. Capitalización del dato	Agregarse a algún programa que valore dicha circunstancia y que otorgue algún tipo de certificación.	Dirección Adjunta
	3. Preservar la equidad de género, como un valor de la Institución	Agregar a las cualidades de su liderazgo e incorporarse a algún programa que valore dicha circunstancia y que otorgue algún tipo de certificación.	Dirección General Dirección Adjunta
	4. Vincular a la Institución con un primer público cautivo por agregación	Hacer de la familia de los integrantes, los mejores promotores del SMRyTV.	Dirección General

5. Tomar en cuenta que los ingresos de la mayoría de los integrantes aportan a la economía familiar	Establecer políticas de incentivos o gratificaciones en función del aporte económico al sector de la economía familiar.	Subdirección de Administración
---	---	--------------------------------

## CONCLUSIONES

La realización del presente trabajo, significó, además del ejercicio de las Ciencias de la Comunicación en pleno, la oportunidad de aportar un punto de partida para el reordenamiento de la Institución Pública de medios de comunicación más importante de Morelos.

Cabe señalar que no hay antecedente alguno, de un análisis serio y fundamentado del funcionamiento organizacional de la Institución. Actualmente a 10 años de distancia, el SMRyTV ha evolucionado vertiginosamente, desde adecuaciones y remodelaciones físicas, pasando por reordenamientos institucionales en diversas áreas, hasta, incluso la renovación de sus estatutos y su independencia.

## GLOSARIO

<b>Los Mensajes</b>	En la comunicación organizacional estudiamos el flujo de mensajes en las organizaciones. Los mensajes de las organizaciones pueden ser examinados según varias taxonomías: modalidad del lenguaje; supuestos receptores; Método de difusión; propósito del flujo. La modalidad del lenguaje diferencia de los mensajes verbales (lingüísticos) y no verbales (no lingüísticos) entre los mensajes verbales dentro de las organizaciones tenemos, por ejemplo: cartas, conferencias, conversaciones. Con relación a los mensajes verbales nos interesamos primariamente por el estudio de la importancia de la elección de la palabra exacta utilizada en la conferencia, la carta o la conversación. . Los mensajes no verbales no son ni hablados ni escritos.
<b>Los Receptores</b>	Se incluyen a las personas que se encuentran tanto dentro como fuera de la organización. Con relación a los primeros se examinan los mensajes para uso interno, y con relación a los segundos, los de uso externo. Entre los mensajes internos tenemos, memorando, boletines, reuniones. Y entre los externos, campañas de publicidad, relaciones públicas, ventas, tareas cívicas, etc. Los mensajes internos están destinados al consumo de los empleados de la organización.
<b>El Método de difusión</b>	Identifica la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes a otras personas. La difusión implica que los mensajes son extendidos dentro de la organización. La mayoría de los métodos de difusión de las comunicaciones de una organización pueden ser divididos en dos categorías generales: aquellos que utilizan métodos “software” en su difusión y los que usan métodos “hardware”; los últimos dependen de una fuerza electrónica o mecánica para funcionar; los primeros de la capacidad y de la habilidad individual (particularmente pensar, escribir, hablar y escuchar) para comunicarse con otros. En los métodos software se incluyen actividades de comunicación orales (cara a cara) como conversaciones, reuniones, entrevistas, discusiones y actividades escritas tales como memorando, cartas, boletines, informes, propuestas, pólizas, manuales, etc. Ejemplos de los hardware pueden ser actividades como, el teléfono, teletipo, microfilm, radio, walkie-talkie, video-tape, computadora.
<b>Las Redes</b>	Las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado red de comunicaciones. Una red de comunicaciones puede existir tan sólo con dos personas, unas pocas, o toda una organización. Son muchos los factores que influyen la naturaleza y la extensión de la red, como, por ejemplo, el rol de las relaciones, la dirección del flujo de los mensajes, la naturaleza del flujo de los mensajes, así como el contenido de los mensajes.

<p><b>La conducta</b></p>	<p>Los roles de una organización dictan quién la ocupa, qué posición o trabajo específico (tanto si es prescrito formal como informalmente). El Rol formal influenciará a la persona a quien él le comunique su trabajo: puede preguntarle a su jefe algo relacionado con un error observado en el archivo; puede almorzar con otros que tengan un cargo similar, puede supervisar a otros o personal de oficina. Además de comunicarse con otras personas por medio de canales “normales”, este empleado también puede hablar con ciertos empleados de otros departamentos o divisiones de la misma organización; puede comunicar a otras personas que tengan un cargo similar o igual al del acontecimientos no relacionados con las actividades laborales, puede comentar ciertos “rumores” sobre su jefe o sobre ciertos informes oficiosos “oídos por casualidad”. En todo este caos, la persona mencionada se estará comunicando oficiosamente vía una red de relaciones informales. Esta diferencia básica entre las redes de comunicación formales e informales explica la razón por la que muchas de las comunicaciones (quizás la mayoría) que tienen lugar dentro de la organización no siguen los modelos prescritos dictados por libros sagrados gerenciales tales como “la gráfica de la organización”.</p> <p>La dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quién inicia el mensaje y de quién lo recibe (o se supone deba recibirlo). Las comunicaciones descendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados. La mayoría de las comunicaciones descendentes implican a mensajes de tarea o mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes o preguntas. Las comunicaciones ascendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores y normalmente sirven para formular preguntas, recibir feedback (retroalimentación) o hacer sugerencias. Las comunicaciones ascendentes tienen el efecto de mejorar la moral, y las actitudes de los empleados; por consiguiente, los mensajes que son directamente ascendentes se incluyen en los mensajes humanos de integración. La comunicación horizontal es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Los mensajes comunicados horizontalmente están relacionados con la resolución de problemas, con la coordinación, resolución de conflictos y rumores.</p>
<p><b>Los Procesos Seriadados</b></p>	<p>Se entiende el camino paso a paso que sigue la comunicación dentro de la organización, es decir, el proceso persona a persona, etc. Cuando los mensajes son enviados hacia arriba, abajo u horizontalmente, son reproducidos a medida que fluyen por las distintas redes. Cuando los rumores se transmiten vías secretas, siguen un proceso seriado.</p> <p>Por regla general, varias son las cosas que pueden ocurrirle a un mensaje mientras está viajando seriadamente dentro de una organización: se omiten detalles, se añaden, se exageran, se modifica según los intereses, necesidades y sentimientos de quien lo transmite. Redding afirma que cuando mayor es el número de eslabones de la cadena humana que transmite el mensaje, más posibilidad hay de que se omitan detalles o de que se distorsione el mensaje una vez salido de su punto de origen. Pace y otros afirman que los “errores tienden a desarrollarse en un proceso de reproducción seriado cuando se mezclan mensajes de más de un canal, cuando se intenta procesar un número excesivo de mensajes, y cuando los mensajes se mueven a una velocidad exagerada.”</p>
<p><b>La Interdependencia</b></p>	<p>Anteriormente definimos las organizaciones como un sistema abierto cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. Dijimos que la naturaleza de estas relaciones era interdependiente debido a que todas las partes del sistema</p>



	<p>(denominadas subsistemas) afectan y son afectadas mutuamente. Las implicaciones del concepto de interdependencia se centran en las relaciones existentes entre las personas que ocupan las diferentes posiciones de la organización.</p> <p>Una de las maneras de tener en cuenta todas las relaciones interdependientes que son afectas y que afectan a una decisión tomada consiste en comunicar todos los posibles mensajes al mayor número posible de personas dentro de la organización. Como es lógico suponer ello haría que la organización se derrumbase debido a una sobre carga de información. Por el contrario, una información deficiente puede afectar a ciertas variables como, la moral, las actitudes, la productividad y el cambio de empleados. Sin embargo, existe la cantidad apropiada de mensajes que son eficaces para mantener a la organización sin que ésta se derrumbe por el peso de la información.</p>
--	---

<p><b>Las Relaciones</b></p>	<p>El último de los conceptos clave que utilizamos en la definición de la comunicación organizacional es “relaciones”. ¿Qué relaciones son importantes para el estudio de una organización? Teniendo en cuenta que una organización es un sistema vivo y abierto, sus partes de conexión están en manos de la gente. Es decir, las redes por las que fluyen los mensajes de las organizaciones están conectadas por personas. En consecuencia, debemos estudiar las relaciones existentes entre las personas. Las relaciones humanas dentro de la organización pueden estudiarse centrando nuestra atención en las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación.</p> <p>Una de las maneras de considerar las distintas relaciones que pueden darse dentro del marco de una organización es examinando los “grados de agregación de los individuos sujetos a estudio, desde el sistema más simple hasta la organización en su conjunto”. Thyer enumeró lo que él considera los tres “niveles de comunicación” dentro de la organización: individual, de grupo y organizacional. Pace y Boren utilizan el término interpersonal al referirse a las situaciones en las que la comunicación se produce por medio de una relación cara a cara, e identifican cuatro relaciones específicas cara a cara según el número de personas implicadas: comunicaciones didácticas, comunicaciones seriadas, dentro de pequeños grupos y comunicaciones con asistencia de una audiencia.</p> <p>Estos cuatro tipos de comunicación se dan dentro del marco de cualquier organización. Las comunicaciones didácticas implican la interacción de dos individuos, las comunicaciones seriadas amplían el número de participantes, por lo que el mensaje es transmitido desde la persona A, a la persona B, a la persona C y a la persona D etc. Por medio de una serie de interacciones en las que cada individuo interpreta y transmite mensajes. Las comunicaciones de pequeños grupos implican, por regla general, la interacción de más de tres personas o menos de doce. Finalmente, las comunicaciones con la asistencia e una audiencia implican la asistencia de más de trece personas.</p>
------------------------------	--

## BIBLIOGRAFÍA

**Raúl Muñoz Leos**, *La importancia de las comunicaciones en las empresas*, *Revista razón y palabra*, sección: *comunicación en la vida cotidiana*, núm. 6, Año 2, febrero-marzo 1997, México.

**Darío Rodríguez Mancilla**, *Gestión organizacional, Elementos para su estudio*, marzo 2011, Chile.

**Jesús Esteban Lario**, *Técnicas de persuasión y comunicación digital*, Penguin, España, 2019.

**David K. Berlo**, *El proceso de la comunicación*, el ateneo, tercera edición, México.

**Castor Méndez Paz**, *Pensar la psicología*, Siglo XXI, España, 2016.

**John Fiske**, *Introducción al estudio de la comunicación*, Routledge, USA, 1990.

**Andrés Cañizález**, *Pasquali y la comunicación humana*, Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, núm. 109, 2010, Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina Quito, Ecuador.

**Gerald M. Goldhaber**, *Comunicación organizacional*, editorial Diana, México, 1994.

**Juan José Gilli**, *Diseño Organizativo*, editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2007.

**Annie Bartoli**, *Comunicación y Organización*, Barcelona, ediciones Paidós, 1992.

**Carlos Fernández Collado**, *La comunicación en las organizaciones*, editorial trillas, México, 1997.