



# **Universidad de Sonora**

**División de Ciencias Sociales  
Departamento de Psicología y Ciencias de la Comunicación**

**Diagnostico Organizacional y Estructura Comunicativa en  
el Centro de Educación Bilingüe de Hermosillo, Sonora.**

## **T E S I S**

Para Obtener el Título de  
Lic. Ciencias de la Comunicación

Presenta:  
Carmen Dorina Galáz Ortiz

Asesor Director:  
M.C. Gustavo Adolfo León Duarte

**Hermosillo, Sonora, México. Enero, 2003**

# Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

# Diagnostico Organizacional y Estructura Comunicativa en el Centro de Educación Bilingüe de Hermosillo, Sonora.

## INDICE

CONTENIDO	PAGINA
<b>Capitulo I: Introducción.</b>	
1.1 Contexto_____	6
1.2 Objetivos_____	7
1.3 Preguntas de Investigación_____	8
1.4 Hipótesis de Trabajo_____	9
1.5 Metodología_____	10
1.5.1 Universo del Muestreo_____	11
1.6 Construcción de Índices_____	12
<b>Capitulo II: Marco Teórico Referencial.</b>	
2.1 Comunicación_____	14
2.2 Variables de la Comunicación: Finalidad, Multidireccionalidad y Soportes de la Comunicación Organizada_____	16
2.3 Organización y Comunicación_____	17
2.4 Retroalimentación_____	21
2.5 Flujos de Comunicación_____	24
<b>Capitulo III: La Organización: Centro de Educación Bilingüe.</b>	
3.1 Historia del CEB_____	29
3.2 Filosofía, Misión y Valores del CEB_____	30
3.3 Visión del CEB_____	34
3.4 Organigrama del CEB_____	35

## **Capítulo IV: Resultados del Diagnóstico Organizacional del CEB.**

4.1 Características Principales de los Maestros en el CEB.	
4.1.1 Edad_____	36
4.1.2 Género_____	37
4.1.3 Estado Civil_____	38
4.1.4 Puesto_____	39
4.1.5 Antigüedad_____	40
4.1.6 Nivel Educativo_____	41
4.2 Evaluación en la Comunicación de Maestros en el CEB.	
4.2.1 Misión del CEB_____	42
4.2.2 La Relación con la Directora de Área y Comunicación con Coordinadoras_____	44
4.2.3 Confianza_____	45
4.3 Características Principales de los Directivos – Administrativos en el CEB.	
4.3.1 Edad de los Directivos – Administrativos_____	46
4.3.2 Género_____	47
4.3.3 Estado Civil_____	48
4.3.4 Puesto_____	49
4.3.5 Antigüedad_____	50
4.4 Evaluación en la Comunicación de Directivos - Administrativos en el CEB.	
4.4.1 Objetivo_____	51
4.4.2 Juntas_____	52
4.4.3 Soportes de Comunicación_____	53
4.4.4 Comunicación con el Personal_____	54
4.4.5 Opiniones_____	55

## **Capítulo V: Evaluación y Comparación Final de Índices.**

5.1 Comparación de las Características de Maestros y Directivos – Administrativos _____	5
5.2 Evaluación del Índice de la Finalidad en la Comunicación Organizacional _____	6
5.3 Evaluación del Índice de Multidireccionalidad en la Comunicación _____	5 8
5.4 Evaluación del Índice de Soportes Instrumentados de Comunicación Organizacional _____	6 1

## **Capítulo VI: Conclusiones y Propuesta.**

6.1 Conclusiones _____	6
6.2 Propuesta _____	3

**Anexos** \_\_\_\_\_

<b>Bibliografía</b> _____	6
	5
	6
	7
	7
	2



# **Capítulo I: Introducción.**

## **1.1 Contexto.**

Dentro de los análisis de la teoría clásica de las organizaciones, podemos darnos cuenta que lo único que se consideraba dentro de una organización, era lo que decía el jefe. Ahora la situación parece ser distinta. Si bien, no podemos decir que todas las organizaciones se enfocan hacia lo humanista y sistemático, si es evidente que las cosas están cambiando y sobre todo que ahora lo que sucede a los empleados es importante para sus supervisores y el manejo integral de la organización. El mantener a un empleado motivado, con un buen ambiente de trabajo, el reconocer sus esfuerzos y tomar en cuenta sus actitudes y comportamiento, al tomar decisiones ya no es algo fuera de lo común dentro de una organización.

Para el Centro de Educación Bilingüe (CEB), es importante que sus empleados se sientan en confianza absoluta al trabajar ahí, ya que al momento de tomar decisiones, se considera el sentir de los empleados, es decir, qué tanto les afecta o beneficia cierta decisión, y en caso de que les afecte, de que manera se puede dar algún apoyo para superar esa situación por la que esta pasando. También es tomada en cuenta la motivación de los empleados, no solo se reconoce económicamente, sino

que también se les estimula de maneras no económicas que, a veces, alientan de igual manera a los empleados, un ejemplo de esto es el reconocimiento que se otorga a los maestros del mes.

A pesar de la motivación y el buen ambiente de trabajo que se vive en el CEB, de acuerdo con las evidencias encontradas, se han detectado algunas fallas en la comunicación y organización entre su personal, lo cual en más de una ocasión los ha llevado a una desorganización laboral; a una deficiente comunicación; a una comunicación informal prevaleciente, es decir, rumores y suposiciones e, incluso, a una comunicación formal mal aplicada.

Como investigadora de esta problemática, es importante descubrir si esta deficiente organización de la comunicación en la empresa, se debe a una falta de organización por parte de los directivos o del personal.

## **1.2 Objetivos.**

A partir de definir la estructura organizacional y el contexto institucional del Centro de Educación Bilingüe de la Ciudad de Hermosillo, Sonora; el presente proyecto tiene como objetivo central desarrollar una evaluación a la estructura de la comunicación organizacional en la institución. A partir de aquí, se propone desarrollar una serie de soluciones prácticas a la problemática detectada.



### **1.3 Preguntas de Investigación.**

De acuerdo con el investigador francés, P. Jardillier, (citado en Bartoli, 1992:127), la comunicación organizada debe presentar las siguientes características: 1). Debe tener una finalidad, estar vinculada a objetivos, 2). Debe ser multidireccional, es decir, que la comunicación tenga varias direcciones, 3). Debe, por otro lado, ser instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos e indicadores en función de objetivos; además, 4). Debe estar adaptada integrando sistemas de información correspondientes a las necesidades específicas del sector teniendo siempre en cuenta la cultura del medio y, por último, 5). Debe ser flexible, es decir, debe tener la capacidad para integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan<sup>1</sup>.

De estas características, se tomaron en cuenta tres como variables a medir del CEB: a). La finalidad de la comunicación organizacional, b). Multidireccionalidad en la comunicación y, c). Los soportes instrumentados de la comunicación organizacional.

A partir de aquí, nos cuestiono lo siguiente:

---

<sup>1</sup> A. Bartoli, Comunicación y Organización. La Organización Comunicada y la Comunicación Organizada. México D.F. Edit. Paidós. 1992, pp. 125-127

1.¿Cómo se pueden mejorar las redes de comunicación formal en la organización de la empresa para así poder establecer una verdadera organización comunicante?

2.¿Qué instrumentos y herramientas pueden ser necesarios para mantener la comunicación organizada, clara y precisa para que los miembros del CEB laboren armónica y satisfactoriamente?

3.¿La administración escolar cuenta con herramientas de comunicación flexibles y útiles para informar al docente de manera clara y rápida?

#### **1.4 Hipótesis de Trabajo.**

Para responder a ello, las respuestas tentativas que guían el desarrollo de los contenidos de la presente investigación se fundamentan en las siguientes hipótesis:

Hi. 1. En el Centro de Educación Bilingüe no se cumple con una finalidad en la comunicación organizacional, y en consecuencia la comunicación no es multidireccional.

Hi. 2. En el CEB, no se cuenta con un soporte de comunicación organizacional instrumentado, pues no operan las debidas herramientas, dispositivos, ni indicadores seleccionados de comunicación en funciones de los objetivos de la organización.

## **1.5 Metodología.**

La presente investigación es de tipo exploratoria/descriptiva e incluye correlación de variables estructurales con la construcción de índices y variables centrales de estudio. Se utilizaron tanto metodologías cuantitativas como métodos y técnicas de carácter cualitativo; particularmente, se implementó el método cualitativo basado en la consulta del Modelo de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y el Modelo de los Sistemas Sociales. Además se utilizaron técnicas como la entrevista y la observación directa en la organización.

Con respecto a la aplicación de la metodología cuantitativa, utilicé la técnica de levantamiento de opinión y percepción aplicada a una muestra representativa del universo total de los miembros de la organización, utilizando para ello la encuesta; el procesamiento de la información obtenida en la medición de los constructos teóricos, donde se incluyen los índices y las principales variables del estudio, fue hecho a través del Programa Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS, por sus siglas en inglés). El procesamiento de información incluye estadísticas descriptivas, cruce de variables estructurales y centrales de estudio, construcción de índices estadísticos, lo que nos permitió de manera mas clara y científica identificar y medir percepciones, opiniones y constructos teóricos para responder a las interrogantes de estudio.

Es importante mencionar, por otro lado, que con el fin de completar y consolidar los datos y análisis cuantitativos, fue necesaria la aplicación de al menos dos técnicas de investigación de campo de tipo cualitativo: la entrevista a empleados y directivos y la observación directa en la organización. Ello me permitió también comprender mejor la problemática que aborde y ayudó, por otro lado, a comprender mejor las posibles formas de solución práctica a la problemática que se detectó.

### **1.5.1 Universo del Muestreo.**

El Centro de Educación Bilingüe, cuenta con un universo de 76 personas, entre las cuales se encuentran los auxiliares, docentes, directivos, e intendencia. Para la conformación de la muestra, tomamos en cuenta 20 personas en el área docente y 11 personas más entre las áreas de administrativos y directivos. Las 31 personas se seleccionaron del universo total por arranque aleatorio más 4. Esta muestra representa el 40.7% del universo y tiene un error máximo aceptable de +/- 5%, con un nivel de confianza del 95% con respecto al universo total.

La encuesta aplicada fue diseñada con dos segmentos. El primero comprende las variables estructurales, el objetivo fue el de conocer las características personales de los empleados. Se consideran datos tales como el sexo, edad, estado civil, puesto, nivel académico y antigüedad.

El segundo segmento mide la implementación y el grado de impacto de la estructura comunicativa y organizacional en el CEB. Es importante mencionar que se estructuraron dos encuestas diferentes, una para directivos y administrativos, y, otra, para docentes; pero ambas con los mismos objetivos, estructura y presentación.

## **1.6 Construcción de Índices.**

Utilicé un sistema para la obtención de porcentajes, frecuencias, índices y cruces provisto por el programa SPSS. Ello me permitió la obtención de datos, procesamiento y análisis de información confiable. Primeramente se tomaron los (3) Índices: Finalidad en la Comunicación Organizacional (IFCO), Multidireccionalidad en la Comunicación Organizacional (IMC), Soporte Instrumentado de la Comunicación Organizacional (ISICO).

Para obtener los resultados del primer índice de Finalidad en la Comunicación Organizacional (IFCO) seleccione las preguntas 7, 9, 10, 12, 22 y 25 de las encuestas. A partir de aquí, se implementaron las escalas de medición de Likert divididas en tres rangos<sup>2</sup>; Alto, Medio y Bajo. Para poder obtener una aproximación de las mismas se aplicaron de la siguiente manera: Como son 6 preguntas para medir IFCO, 3 son las posibles respuestas de cierta pregunta en la encuesta, obteniendo

---

<sup>2</sup> Likert, Rensis. "A Motivational Approach to a Modified Theory of Organization and Management". Ed. Mason Haire. New York. 1959. pp 184-217.

como mínimo  $6 \times 1 = 6$  y máximo  $6 \times 3 = 18$  después restamos los resultados  $18 - 6 = 12$  y dividimos  $12 / 6 = 2$  este resultado se suma entre rango y rango obteniendo como escala:

2 a 4 = Bajo

5 a 7 = Medio

8 a 10 = Alto

El índice de Multidireccionalidad en la Comunicación Organizacional (IMC), con las preguntas 10, 11, 15, 18

1 a 2 = Bajo

3 a 4 = Medio

5 a 6 = Alto

Finalmente en la construcción del índice de Soporte Instrumentado de la Comunicación Organizacional (ISICO), tomamos las preguntas 8, 11, 24

7 a 14 = Bajo

15 a 22 = Medio

23 a 29 = Alto

## **Capítulo II: Marco Teórico Referencial.**

### **2.1 Comunicación.**

El proceso de comunicación tiene elementos tanto organizacionales como individuales. Cuando se habla de un proceso de comunicación individual, se refiere a una comunicación personal o de cada individuo. Ya que cada persona tiene diferentes maneras de percibir o entender un mensaje. El proceso de comunicación organizacional según Richard H. Hall (1996: 219), proviene de los canales de comunicación estructurados y de la posición que la gente ocupa. La interpretación de la comunicación por los individuos esta muy influenciada por sus posiciones organizacionales<sup>3</sup>.

Las personas tendemos a filtrar la información que se nos envía, tomando de ella solo lo que nos conviene y de la manera en que nos satisface. Como nos explican McKay, Davis y Fanning (1983:17) el escuchar ciertas cosas, particularmente algo amenazador, negativo, critico o no placentero. Es como si las palabras jamás fueron dichas, simplemente no se tiene memoria de ellas. De alguna manera los humanos tenemos la capacidad de bloquear los mensajes que no nos producen placer<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> R.Hall, " Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados", 1996, p. 219, Mexico D.F. Ed. Prentice Hall

<sup>4</sup> M.McKay, M.Davis y P. Fanning, "How to Communicate", 1983, p. 17, New York, Ed. MJF Books

De acuerdo con Nosnick y Martínez (1993:25), la comunicación es considerada como una forma de procesamiento social de la información en la que los receptores interpretan los mensajes procesando la información cognitivamente. Esto desarrolla un modelo de comunicación de percepciones que describe a la comunicación como un proceso en el que los receptores crean significados en sus mentes<sup>5</sup>.

Uno de los principales obstáculos de comunicación que surgen dentro de las empresas es que el empleado no tiene la información específica necesaria para realizar su tarea. Es decir, no está bien informado acerca de sus obligaciones en la empresa. En el caso del CEB, tanto los docentes como directivos y departamento administrativo cuentan con un manual de procedimientos donde se especifica por escrito las obligaciones de cada individuo a través de los reglamentos y misión.

También al momento de ser reclutado al CEB, se dan a conocer personalmente las tareas a realizar en el puesto. Claro está que en el trayecto se pueden atravesar algunas dudas o no tener muy claro cómo llevar a cabo una tarea específica, pero es aquí donde la comunicación tiene que ser más concreta.

---

<sup>5</sup> A. Nosnick y Martínez, "Comunicación Organizacional Práctica", 1993, p. 25, México D.F. Ed. Trillas



## **2.2 Variables de Comunicación: Finalidad, Multidireccionalidad y Soportes de la Comunicación Organizada.**

La comunicación organizada supone una organización del trabajo que favorezca la integración y el enriquecimiento, el espíritu de equipo, orientaciones claras y una cierta administración participativa<sup>6</sup>. Toda comunicación organizada tiene una finalidad, es decir, tiene un plan y cumple con objetivos. Los mensajes enviados tienen un destino y un motivo por el cual se envían lo cual implica que una vez que llegue a ese destino se debe cumplir con el objetivo del mensaje y es entonces cuando se da una retroalimentación. El objetivo es cumplido una vez que el mensaje sea recibido y se vea una reacción.

Los mensajes que se envían dentro de una organización deben ser enviados en distintas direcciones, descendentes como ascendentes y horizontales, de manera interna y externa. Lo cual quiere decir que deben ser multidireccionales, ir en varias direcciones, para así poder cumplir con su fin u objetivo.

Para que una comunicación sea organizada debe contar con herramientas, dispositivos e indicadores seleccionados tales como el periódico mural bien utilizado, los memorandums, mensajes personales, etcétera... Un soporte instrumentado de comunicación permite que los mensajes logren sus objetivos con más rapidez y en ocasiones con más facilidad.

---

<sup>6</sup> A. Bartoli, 1992, Op.Cit. p. 127-129

## 2.3 Organización y Comunicación.

La organización, es una esfera de mecanismos y procedimientos, llena de información basada en una importante coordinación, todos estos funcionamientos la hacen creíble y coherente. Para que la organización sea vital y accesible se requieren distintos soportes de comunicación.

Así es como organización y comunicación se vinculan para que los resultados en cualquier equipo o grupo de trabajo y hasta las más grandes empresas tengan los mejores resultados en su organización. Esto se forma mediante dos componentes, según Annie Bartoli (1992: 117):

- Un componente político, ya que organización y comunicación constituyen medios de una estrategia global en la que influyen;
- Un componente sociocultural, pues el peso de valores, representaciones y fenómenos de poder es considerable, tanto para la organización como para la comunicación.<sup>7</sup>

El primer vínculo se basa en las leyes, reglas o procedimientos ya establecidos por la empresa, es decir las políticas de la empresa, mientras que el segundo esta enfocado a los puntos más sociales, morales y culturales, apuntando más a los individuos que conforman la organización.

---

<sup>7</sup> A.Bartoli, 1992, Op. Cit. p.117-125

Todo instrumento o soporte de comunicación, así como toda estrategia o proceso a seguir son puntos vitales y de gran importancia para cualquier organización en su lado administrativo. Eso sí, las elecciones políticas dentro de cualquier empresa, dan un punto de vista o proponen distintas estrategias para llegar a los mejores resultados.

Comunicación y organización forman la estrategia que se genera de la política establecida por las elecciones políticas de la empresa. También existen quienes no apoyan y están en desacuerdo con estas políticas. La comunicación, se adentra también a las elecciones y los objetivos a establecer en la organización de una empresa.

Así es como la comunicación entra en la política tanto como en la organización y entre los tres puntos (elección, políticas, organización y comunicación) forman un conjunto donde los tres dependen de cada uno. Ya en conjunto, la situación de estos tres puntos no es difícil de comprender. Todo se basa en la política general impuesta por la empresa que junto a las elecciones por el lado de la organización y las relacionadas con la comunicación, llevan juntos a los puntos u objetivos estratégicos de la empresa. Esto lleva a las técnicas y soportes, instrumentación y maneras de manejar la estrategia. Se necesita de una clara y precisa dirección en toda empresa para tener como resultado una excelente organización y comunicación. La dirección puede diferenciarse mediante las siguientes variables<sup>8</sup>:

---

<sup>8</sup> A.Bartoli, 1992, Op. Cit. p.122-125.

- Conducta y planificación (Objetivos A Medio Plazo).
- Organización.
- Asignación y recursos.
- Animación y activación.
- Control.

Es muy claro cómo estas cinco variables que nos definen el concepto de dirección, son atravesadas cada una por los términos organización y comunicación, incluso la organización en sí forma parte de la definición y afecta las otras cuatro variables directamente. Por otra parte comunicación también liga a las cinco variables:

- La primera variable con el simple término planificación, ya se está hablando de una interacción de cualquier tipo comunicante, al igual organización.
- Para asignar recursos, se necesita tener conocimiento, ya sea de manera formal o informal.
- En la cuarta variable se habla de motivación, punto importante en la comunicación general.
- Por último, para poder tener control se necesitan las herramientas o instrumentos técnicos de comunicación para aplicarlos y obtener los resultados que nos ayudaran a regular o controlar todo lo que sea necesario.

Es así como los cinco puntos en conjunto, llevan a lo que es una precisa dirección, apoyándose también de organización y comunicación. Organización y comunicación remiten a una problemática de dirección que excluye la posibilidad de un manejo basado solo en la espontaneidad. (Bartoli 1992:123). El dejar de lado la organización y comunicación nos puede llevar a problemas en la dirección. Sin estos dos importantes términos, todo se basaría en lo espontáneo. El directivo se concentraría en un instinto momentáneo sin basarse en reglas establecidas al igual que todos los miembros de la empresa, lo que los llevaría a un descontrol general.

Manejarse mediante o por la institución es de cierta forma actuar en contra de la organización y comunicación. Esto debido a la facilidad que por naturaleza ofrecen los objetivos y aunque pueden confundir al personal, cabe mencionar que el flujo de comunicación espontánea lleva a la búsqueda de la organización. Pero esto también ofrece varios puntos en contra de la empresa tales como:

1. Una obligada organización individual, ya que cada empleado en la empresa, necesita armonía durante su labor intuitivo o espontáneo.
2. Y por otro lado ¿a donde lleva esa espontaneidad? ¿Qué resultados arroja? ¿Cuál es su eficacia? Todo esto laborando con una organización y comunicación espontánea.

Así es como podemos decir que los objetivos planteados no van a ser ajenos a la organización completamente solo por dejarnos llevar por el momento o la inspiración.

Después de analizar todo esto, se llega a la conclusión de que hay que estar supervisando periódicamente todo plan, estrategia o técnica de las empresas, sin importar de que forma se lleven a cabo, pero hay que mantener actualizados todos los procesos, ya que con el tiempo pueden verse afectados de acuerdo a los avances técnicos, sociales, morales y naturales que se den.

## **2.4 Retroalimentación.**

Coincido con Berlo (citado en Goldhaber 1984) al ver a la comunicación como un proceso dinámico y activo, no lineal y estático, como en la vieja escuela. La comunicación sucede de una serie de acontecimientos, a este proceso interactivo se agrega el feedback o retroalimentación. Es un proceso recíproco, donde emisor – receptor se afectan al enviar y recibir mensajes<sup>9</sup>.

McKay, Davis y Fanning (1983:25) nos mencionan tres reglas de la retroalimentación:

---

<sup>9</sup> G. Goldhaber, "Comunicación Organizacional", 1984, Mexico D.F. Ed. Diana

Debe ser inmediata: lo cual quiere decir que mientras más tiempo lleve contestar un mensaje, menor es la validez de los comentarios.

Debe ser honesto: no necesariamente es ser directo es ser honesto.

Debe aguantar: puedes decir lo que tengas que decir sin causar ofensas<sup>10</sup>.

Siempre que se manda un mensaje existe una retroalimentación sea la adecuada o no. En el CEB por ejemplo, es clave la retroalimentación ya que los clientes, que son los alumnos, son la parte importante de la empresa, entonces si algún maestro tiene problemas o inquietudes acerca de un alumno, tiene que hacerlas llegar a los directivos de su área, al llegar el mensaje al directivo, este se encarga de mandar una respuesta sobre esta problemática. Este es un ejemplo cotidiano de retroalimentación del CEB.

Como ya se mencionó anteriormente la percepción de los mensajes es de manera muy personal. Cada persona tiene diferentes maneras de interpretar un mensaje debido a valores, antecedentes o estado de animo de ese momento. El contexto en el que el individuo se desenvuelve influencia la percepción del mensaje, también la manera de comunicarse verbal o no verbalmente. Siempre es importante conocer los antecedentes de un individuo para así poder tener una mejor comprensión o aceptación sobre su reacción al mensaje.

---

<sup>10</sup> McKay, Davis, Fanning. 1983. Op.Cit p. 25

El proceso de percepción esta sujeto a muchos factores que nos llevan a desarrollar diferentes maneras de recibir un mensaje. El receptor es influenciado por su medio ambiente al recibir un mensaje. Estos factores son comunes en todo proceso de comunicación organizacional y deben ser tomados en cuenta, por esto no puede existir una percepción de comunicación perfecta debido a nuestros diferentes entornos sociales.

En ocasiones es más conveniente que los directivos de una empresa se dirijan personalmente con sus empleados si se trata de un asunto corto o una llamada de atención, debemos pensar siempre en la situación por la que pueden estar pasando los receptores de nuestros mensajes.

El escuchar es muy importante, de lo contrario nos podemos perder de mucha información interesante, lo cual nos evita ver los problemas que vienen. El escuchar es un cumplido al igual que un compromiso nos dicen McKay, Davis y Fanning (1983:14). Es un compromiso, el comprender como se sienten los demás, como ven su mundo; significa dejar a lado tus propios prejuicios y creencias, tus ansiedades e intereses propios, para que puedas ver a través de los ojos de esa persona<sup>11</sup>.

El escuchar no solo es trabajo del emisor, si no también del receptor, ya que los dos deben tomar en cuenta los antecedentes de cada uno. “El permanecer callado mientras alguien habla no se constituye como escuchar en realidad. Realmente escuchar esta basado en la intención de

---

<sup>11</sup> McKay, Davis, Fanning. 1983. Op. Cit pp.14



comprender a alguien, disfrutar a alguien, aprender algo o dar ayuda.”  
(McKay, Davis, Fanning (1983:14)

## **2.5 Flujos de Comunicación.**

Dentro de una empresa u organización la comunicación formal consta de los mensajes que fluyen dentro de una organización y que básicamente están relacionados solamente con la misma. Dentro de las redes formales de comunicación nos encontramos con la comunicación ascendente que es toda la información oficial que fluye de empleado a jefe, la comunicación descendente que es lo contrario fluye de jefe a empleado y la comunicación horizontal que es de jefe a jefe o empleado a empleado. Cada una de estas será descrita detalladamente y aplicada al CEB.

Como nos dice Griffin (1998: 87) al referirse a la comunicación no verbal, “Hablar es la palabra incorrecta. El problema no solo es hablar con el jefe, es comunicarse con el o ella. Las dificultades comienzan antes de que cualquier palabra sea dicha. Tu actitud hacia – tu relación con – tu supervisor es típicamente telegrafiada por tu lenguaje corporal.” Consideramos que el lenguaje corporal tiene mucha relación en los flujos de comunicación verbal, ya que lo que comunicamos con nuestros cuerpos tiene que ver con lo que realmente queremos decir o sentimos acerca del mensaje<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> J. Griffin, “How to Say It at Work”, 1998, p. 87, New Jersey, Ed. Prentice Hall

El trabajador no siempre sabe cuando esta trabajando bien o mal. Para un supervisor o empresario este es un gran reto si lo que desea es obtener un buen clima de comunicación abierta en su trabajo.

Dentro de la comunicación descendente los objetivos son los de explicar una tarea específica a los empleados, incluso se utiliza para elogiar el trabajo de un empleado y motivarlo.

En el CEB el elogio y la motivación hacia sus empleados son de mucha importancia. Los directivos siempre consideran que el ambiente en el que trabajan sus docentes es importante para tenerlos más cómodos a la hora de trabajar.

Comúnmente los directivos de esta institución utilizan la comunicación descendente para mandar instrucciones a los empleados, estas instrucciones son enviadas por medio de recados escritos y en ocasiones hablados, todo dependiendo de la importancia o urgencia del mensaje. Los escritos se utilizan mas para mandar información fuera de la institución, por ejemplo cuando son comunicados que también son importantes para los clientes (alumnos y sus padres).

Sabemos que la comunicación ascendente es para dar un feedback o retroalimentación al mensaje recibido por parte de los superiores, en el CEB, es utilizada también para informar todo lo relacionado con los estudiantes, es decir, reportar desde avances en la educación y formación, hasta reportes negativos, quejas, etc. Incluso este tipo de comunicación

es usada por los auxiliares, para informar a los superiores todo tipo de sugerencias e información de los padres de familia.

Los docentes también hacen uso de la comunicación ascendente cuando hay sugerencias o cualquier situación importante, solo que esta información es transmitida o enviada antes a la auxiliar designada de área, en caso de que no se encuentre la directora.

Comúnmente cuando discutimos problemas en el área de trabajo primero los comentamos con nuestros compañeros y después los llevamos a las autoridades. Este tipo de comunicación es horizontal. Ocasionalmente se utiliza para resolver conflictos, problemas o coordinar tareas<sup>13</sup>.

Anteriormente se dijo que los docentes informan a los auxiliares en caso de que no se encontrara una directora. Este es un ejemplo de cómo funciona la comunicación horizontal. En cualquier nivel o área, ya sean los docentes o auxiliares, siempre se informan entre ellos para después subir la información, o bajarla si es en el caso del directivo.

En toda organización existe la comunicación informal. Esta consta de los rumores o comentarios no necesariamente oficiales dentro de una organización. Estos mensajes pueden ser tanto positivos como negativos, ya que ofrecen una rapidez en el flujo de mensajes que no pudieran ser enviados a través de las redes formales. Esta red informal proporciona a los directivos con información sobre los sentimientos de los empleados.

---

<sup>13</sup> Nosnick y Martinez. 1993. Op. Cit. P.23

Pero también este tipo de mensajes informales pueden propagar rumores falsos<sup>14</sup>.

Dentro del CEB la comunicación informal es común en las diferentes áreas de trabajo, quizás esto se deba a que la mayoría de los empleados son mujeres y esto crea más confianza para platicar sobre asuntos poco personales y no necesariamente solo sobre trabajo.

En ocasiones la información, puede crear ciertos problemas, ya que los docentes pueden hablar de obligaciones que otros no tienen y crear cierto desacuerdo entre la docencia y los directivos.

También se puede distinguir esto cuando se hacen cambios de grupos debido a los diferentes periodos escolares, y los maestros platican sobre los antiguos maestros de grupo, creando gran diferencia en las relaciones del alumnado y logrando que cada maestro de sus diferentes puntos de vista acerca de una problemática.

En conclusión, dentro del CEB la comunicación no siempre es multidireccional, sí existe comunicación entre los directivos y docentes pero no siempre se retroalimenta, es decir, los comentarios, sugerencias o información no siempre son correspondidos y claros. Quizás se deba a una pobreza en la utilización de medios de comunicación ya que los mensajes comúnmente no son del todo suficientes o completos.

---

<sup>14</sup> Goldhaber. 1984. Op. Cit. pp. 140-141

Dentro del capítulo IV se podrán observar con más detalle los resultados del diagnóstico organizacional que se realizó en el CEB por medio de encuestas a diferentes grupos de la institución. Con estas evaluaciones se podrán comprobar nuestras hipótesis con más precisión.

## **Capitulo III: La Organización: Centro de Educación Bilingüe.**

### **3.1 Historia del CEB.**

Centro de Educación Bilingüe inicio sus actividades en Agosto de 1985. Nace de la necesidad de los padres de familia de otra escuela bilingüe en la comunidad de Hermosillo, Sonora. Aún en 1985, cuando todavía no se vislumbraba el Tratado de Libre Comercio, ya había conciencia en los padres de que sus hijos manejen el Inglés como una herramienta más para la educación, comprendiendo asimismo que entre más pequeños mas fácil es la asimilación de dicho idioma.

CEB se forma con la característica de ser bilingüe, desde preescolar. Otro de los objetivos muy claros es el de promover los valores nacionales así como un programa sistematizado de valores morales. Se promueve el deporte, contando con distintos equipos deportivos varoniles y femeniles.

Desde un principio ha resultado muy clara la visión de lo que el CEB es y llegará a ser. Nunca se dudó de su éxito, aun cuando empezaron en 1985 únicamente con cuatro alumnos en la calle 16 de Septiembre de la Colonia 5 de Mayo; posteriormente (1987) cambiaron de domicilio a Avenida de Anza en la Colonia Pitic, donde después de varios años las propietarias de esta institución, Sofia Müller Canudas y Silvia Elena Sánchez Castellanos, deciden separar su asociación creando así a dos

CEB independientes. Silvia Elena Sánchez Castellanos aun sigue siendo propietaria de CEB Pitic y Sofía Müller Canudas abre las puertas de un nuevo CEB en 1989 sobre la calle Aldama # 163 entre Tabasco y Michoacán Colonia San Benito, en donde se convierte en una institución familiar con, Martha Canudas, Carolina Müller, Rebeca Müller, Florencia Müller y Sofía Müller. Así inicia primaria en 1988. Secundaria en Septiembre de 1995 en un edificio aparte en la misma colonia sobre la calle Gral. Piña # 117 entre Quintana Roo y Tlaxcala, manteniendo la misma filosofía y misión del CEB preescolar y primaria. Esta ofrece dos modalidades en cuanto al programa de inglés, uno para alumnos egresados de primarias bilingües, el otro para egresados de primarias hispano parlante.

Existe un taller de pedagogía en el que se capacita al maestro de inglés que no tiene formación necesaria, esta consta de dos semestres y esta dando resultados. Los planes a futuro inmediato, son la construcción de un edificio exclusivamente para primaria y otro para preparatoria.<sup>15</sup>

### **3.2 Filosofía, Misión y Valores del CEB.**

La filosofía del CEB se basa en el mejoramiento continuo para llegar a realizar la misión. La misión CEB se fundamenta en los valores que se cree llevan a alcanzar el estado de excelencia que persigue la empresa y para ello enfatizar los siguientes puntos:

---

<sup>15</sup> Información interna Centro de Educación Bilingüe 1996 p.1

a) RESPONSABILIDAD de las ideas, actitudes hacia compañeros de trabajo y alumnos al igual que los trabajos que se aporten, llevando el sello de la personalidad de la institución así como el nombre de la misma.

b) RESPETO a los símbolos patrios, a la historia de México y de nuestros héroes, así como nuestras tradiciones. Este último punto se debe tener siempre presente por que es una escuela bilingüe y es considerada su obligación preservar los valores culturales de la patria, haciendo hincapié que el idioma inglés que la escuela enseña es una herramienta para el futuro de los estudiantes y la mejora de la imagen de la Patria.<sup>16</sup>

Sobre la base del respeto y la responsabilidad se desarrollo la misión del CEB:

*“Formar individuos con alta calidad académica en ambos idiomas cuidando su autoestima, con miras hacia su mejoramiento integral al servicio de la sociedad y el de nuestra Patria”*

A continuación se desglosa la misión tomando en cuenta las palabras más sobresalientes de la misma:

FORMAR – Es el ideal del desarrollo de la personalidad, el cultivo de las esencias humanas. Un hombre se “forma” en la medida que su acervo cultural (ciencia, arte, moral, derecho...) transforma su vida y conducta, y cuyo crecimiento espiritual se alimenta de contenidos y objetivos plenos de valor. La formación implica dos características esenciales: a) creciente

---

<sup>16</sup> Información interna CEB 1996 p.2



asimilación de bienes culturales; b) que estos vengán a potenciar la personalidad del educando para nuevas y mejores formas de conducta.

INDIVIDUO – Todos los seres humanos somos individuos únicos e irrepetibles. ALTA CALIDAD ACADEMICA – Se establece en el perfil de cada grado. CUIDAR (AUTOESTIMA) – Asistir, guardar, conservar. No hay ambiente que pueda sustituir a la familia en sus funciones formadoras; la escuela solo coadyuvará y colaborará con la familia en el desarrollo personal del educando. AUTOESTIMA – El juicio implícito que cada uno hace acerca de su habilidad para enfrentar los desafíos de su vida y acerca de su derecho a ser feliz. Los primeros años de nuestra vida son muy importantes para ser individuos de confianza y respeto por sí mismos.

PATRIA – Es la conciencia que cada nación tiene de si misma. “Solo quien ama a su hogar, ama a su Patria.”

En la filosofía del CEB se dan a conocer dos de los valores de la empresa que son, responsabilidad y respeto. Otros valores que también se toman en cuenta y los cuales se han definido desde sus inicios, por ser, la institución, un ejemplo ante los alumnos y sus padres, son los de puntualidad, buena presentación, cumplimiento de guardias y actividades escolares; y desde luego, entusiasmo, creatividad y disposición constante de superación, todo ello con miras a lograr su misión.

Del desglose de la misión se desprenden los siguientes valores y actividades que necesitan los maestros para el cumplimiento de la misión

y el mejoramiento continuo de la institución. Los maestros siempre deben estar disponibles ya sea a las necesidades de los alumnos como a la inversión de su tiempo para superarse y superar a los alumnos.

La actitud hacia los alumnos debe ser de estímulo constante en toda circunstancia y debe comprender lo moral, lo intelectual y lo físico. Cabe hacer la aclaración que la motivación continua del niño es necesaria porque el alumno requiere de un reconocimiento a su esfuerzo de mejora continua, con esta actitud se parte del lema de la misión:

*“Con propósito y orgullo realizaré mi ideal.”*

El segundo punto de la misión se refiere a la autoestima del alumno, la que queda bajo la responsabilidad del maestro y de la cual son guardianes, teniendo como objetivo final el mejoramiento integral del alumno y por consiguiente el de la Patria.

El mejoramiento de la Patria dependerá de la formación integral de sus estudiantes, ya que son ellos los que regirán el destino de México y todos los mexicanos. Entiéndase por Patria todo lo que integra, como su historia, su política, sus etnias y ecología, comprendiendo a sus aciertos y errores, ya que es todo en su conjunto lo que da la pauta a nuestra cultura y a nuestro ser mexicano. Por tal motivo se necesitan generaciones con amplitud de criterio para que enmienden lo que en nuestra Patria no sea grandeza y justicia.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Información interna CEB 1996 pp. 2,3

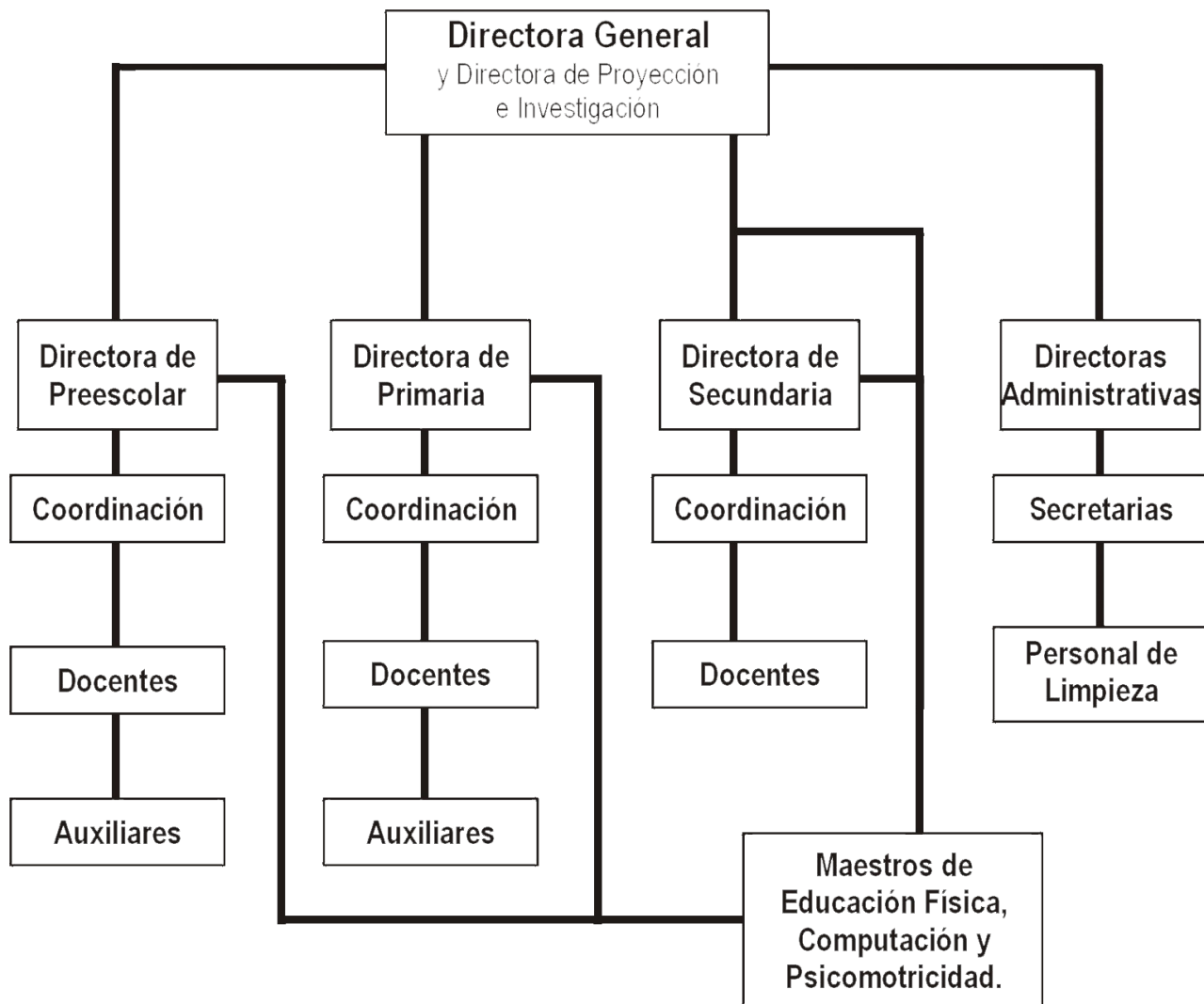
### **3.3 Visión del CEB.**

“CEB es una institución bilingüe que pretende preparar individuos con una formación académica e integral sólida a través del desarrollo de habilidades y aptitudes que permiten su inclinación hacia la investigación, la expresión artística y el deporte, el impulso hacia la vivencia de los valores que promueven el respeto al ser humano, la naturaleza y otras culturas; al manejo de un pensamiento crítico-analítico que le signifique conocer, enfrentar y transformar su medio social.”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Información interna CEB 1996 p.4

### 3.4 Organigrama del CEB.



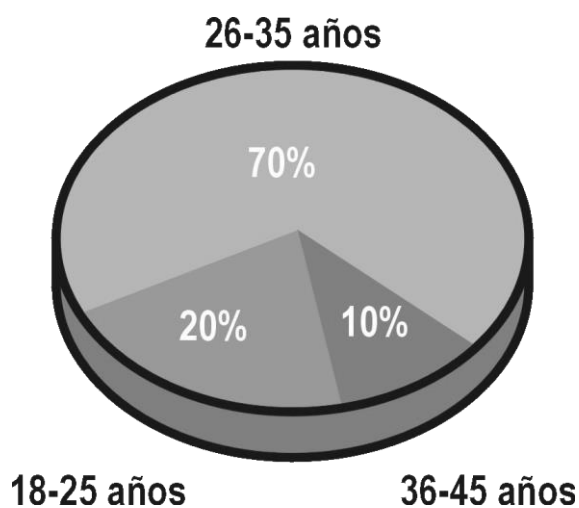
Fuente: Documentación interna. CEB. 2001

## Capítulo IV: Resultados del Diagnóstico Institucional del CEB.

### 4.1 Características Principales de los Maestros en el CEB.

#### 4.1.1 Edad.

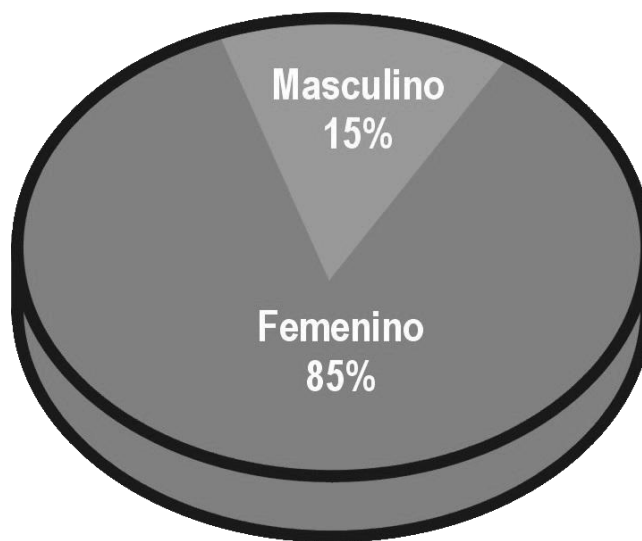
Los datos estadísticos arrojaron que la mayoría de los maestros en el CEB cumplen con una edad de entre 26-35 años, se contabilizaron 14 empleados y en porcentaje el 70% de los trabajadores se encuentran en este rango de edad. En el siguiente nivel, se encuentran los maestros en un rango de edad de 18-25 años. Fueron 4 las personas en esta situación, ocupando un porcentaje total del personal del 20%. Y finalmente solamente 2 maestros se encuentran entre los 36-45 años, con un porcentaje del 10%. Es importante aclarar que en los últimos niveles no se registró a nadie, esto significa que en el CEB no laboran maestros mayores de 46 años.



Fuente: Dorina Galaz Ortiz.

#### 4.1.2 Género.

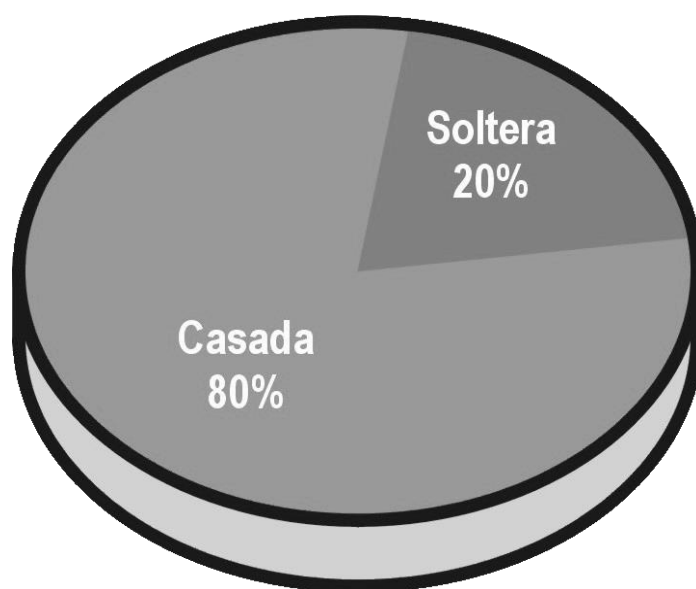
El CEB se caracteriza por tener un personal mayoritario femenino, como podemos observar en esta gráfica únicamente se registraron 3 varones lo que nos da un porcentaje del 15%. Mientras que 17 mujeres de una totalidad de 20 encuestados son las que laboran en esta empresa lo cual nos da un porcentaje del 85%.



Fuente: Dorina Galaz Ortiz.

### 4.1.3 Estado Civil.

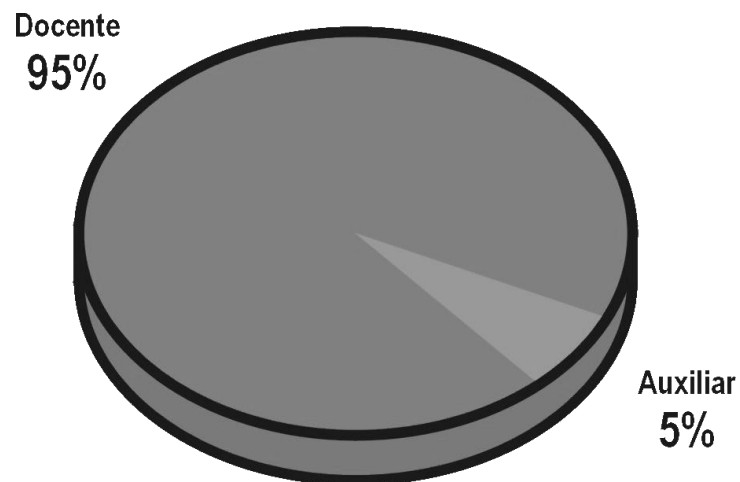
En lo que respecta el Estado Civil de los maestros en el Centro de Educación Bilingüe, resulto que la minoría de los 20 encuestados son 4 personas las que se encuentran solteros y forman el 20%. Mientras que 16 maestros señalaron una vida matrimonial y en porcentaje lo muestra el 80% del total de encuestados.



Fuente: Dorina Galaz Ortiz.

#### 4.1.4 Puesto.

Las encuestas se dividieron entre maestros y directivos administrativos. Dentro de las encuestas para maestros se tomaron en cuenta también a las auxiliares, quienes son las que trabajan mas cerca con los maestros. Se encontró que de las 20 personas que contestaron las encuestas el 5% son auxiliares, lo que quiere decir que solo una persona tiene este puesto. Mientras que 19 son maestros lo cual representa a un porcentaje del 95%.



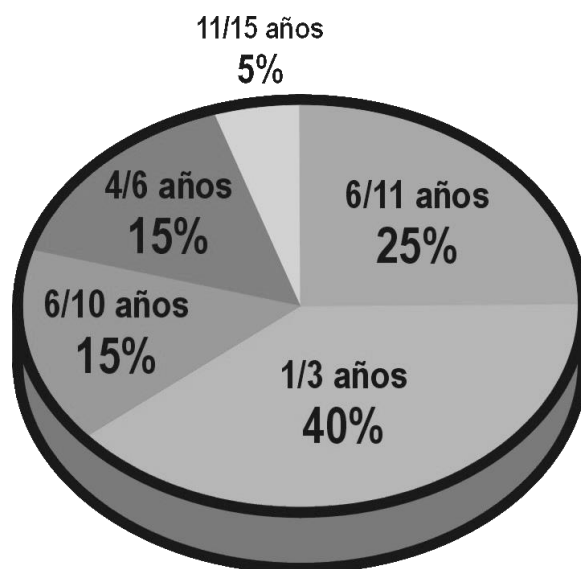
Fuente: Dorina Galaz Ortiz.



#### 4.1.5 Antigüedad.

Con el fin de hacer deficiente los resultados de la antigüedad en el CEB se agruparon desde la antigüedad mínima, hasta la máxima en 6 meses el primer rango y 3 años los otros 4 rangos.

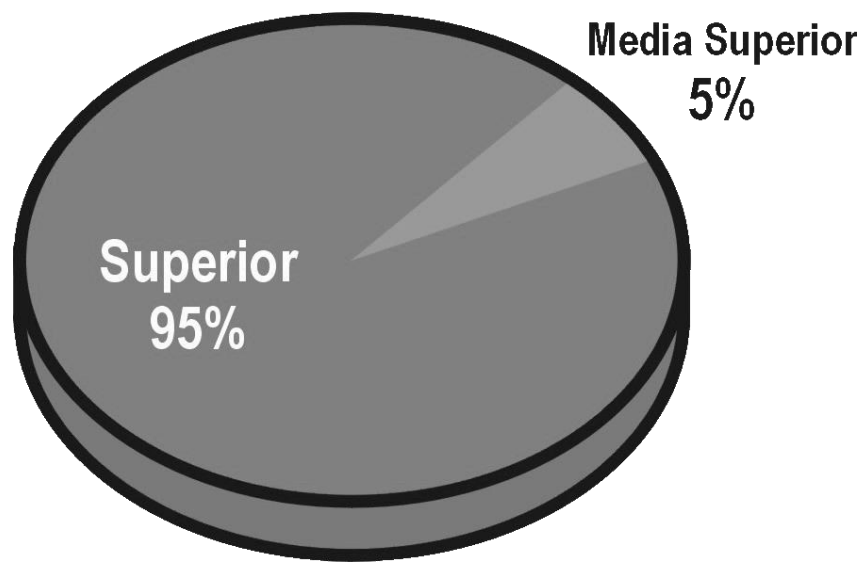
El 25% de los empleados encuestados, tienen una antigüedad de 6-11 meses en la empresa. Y los trabajadores con una antigüedad de 1-3 años, fueron 8 maestros en esta situación que representa el 40% del total de encuestados. Se detectó a 3 empleados que han trabajado durante 4-6 y 6-10 años de los cuales en porcentaje son el 15%. En el ultimo nivel se encontró a una persona que ha ofrecido su servicio de maestro entre los 11-15 años, logrando el 5% del total.



Fuente: Dorina Galaz Ortiz.

#### **4.1.6 Nivel Educativo.**

Los maestros encuestados en esta empresa mostraron que el 5% tiene una escolaridad media superior, es decir, preparatoria. Con un porcentaje mayor del 95% representaron los maestros que alcanzaron a terminar o aun cursan un nivel de escolaridad superior (universidad).

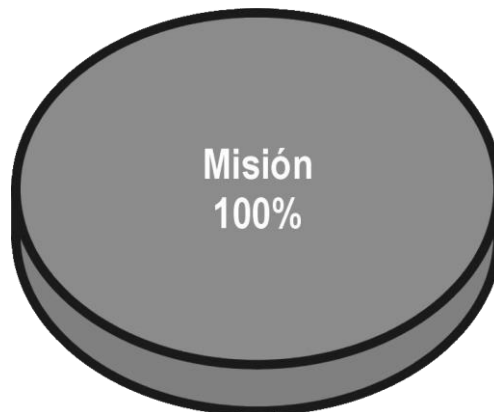


Fuente: Dorina Galaz Ortiz.

## 4.2 Evaluación en la comunicación de maestros en el CEB.

### 4.2.1 Misión del CEB.

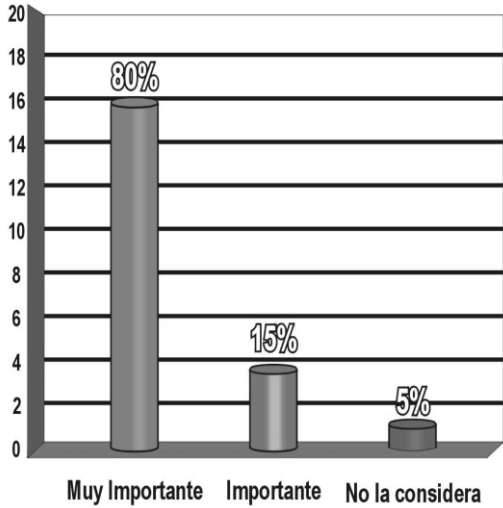
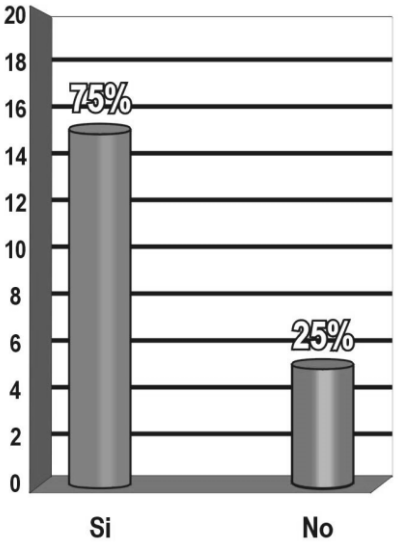
El 100% de los maestros del CEB mostraron tener conocimiento de la Misión de la empresa. La Misión en CEB: *“Formar individuos con alta calidad académica en ambos idiomas cuidando su autoestima, con miras hacia su mejoramiento integral al servicio de la sociedad y el de nuestra Patria.”*



Se les pidió a los maestros que escribieran la Misión en la encuesta. La mitad la escribieron completa, los demás la escribieron de manera errónea o la dejaron a la mitad.

Conforme la organización se expande, el entorno cambia al igual que el personal directivo. Por esto es importante establecer la Misión de una empresa y así lograr su buen funcionamiento. Debe existir un propósito bien definido desde el principio, debe ser claro para los trabajadores al igual que para los directivos de la empresa.

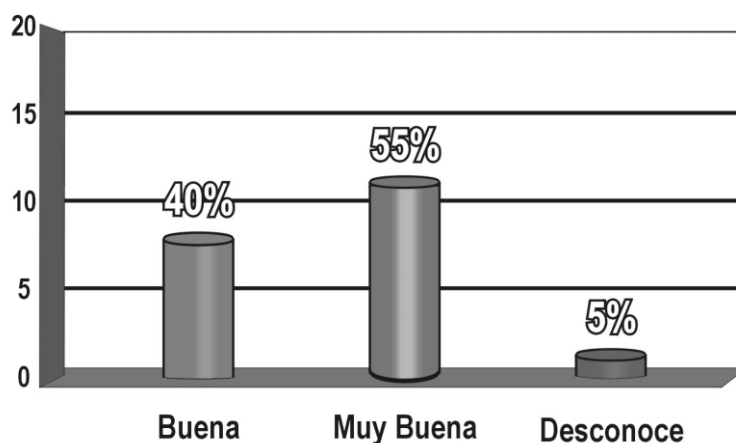
También se les preguntó en la encuesta si están informados o enterados de cómo se puede alcanzar la meta de la Misión a través del trabajo. Para lo cual el 75% de los encuestados, los cuales corresponden a 15 personas, de alguna manera han obtenido la información. Mientras que un 5% no ha sido informado. Otra pregunta fue: “¿Que tan importante es para ti cumplir con esta Misión?” Donde la mayoría de las personas que contestaron, es decir el 80% dicen que es muy importante, para el 15% solamente es importante y para un 5% no la considera importante.



Fuente: Dorina Galaz Ortiz.

#### 4.2.2 La relación con la directora de área y comunicación con coordinadoras.

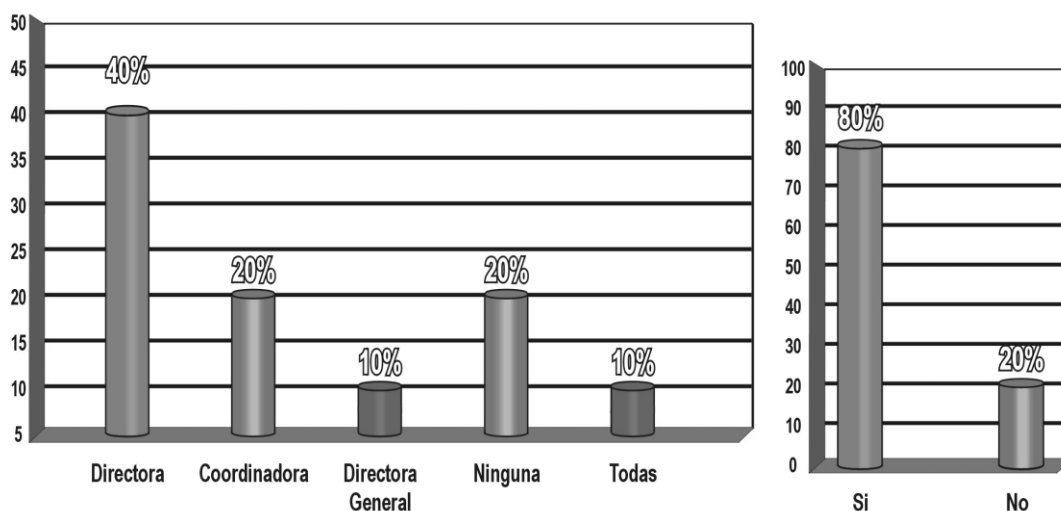
“¿Consideras que llevas una buena relación con la directora de tu área?” y “La comunicación con tu coordinadora es:” Son preguntas importantes al tomar en cuenta el tipo de comunicación que existe entre maestro y directivo. Al hacerles la primera pregunta a los encuestados el 100% contestó que sí. Esto es por que las directoras manejan una política de puerta abierta y procuran estar atentos a lo que sucede con el personal. Al preguntar sobre la comunicación con las coordinadoras, se registraron varias respuestas. 8 maestros anotaron que la comunicación con su coordinadora es buena, esto equivale al 40% total de encuestados. Mientras que el 55% que son 11 personas dicen que la comunicación es muy buena. Y finalmente 5% registró que desconoce esta situación.



Fuente: Dorina Galaz Ortiz.

### 4.2.3 Confianza.

La confianza en el trabajo es importante, ya que estamos rodeados de gente con la que compartimos la mayor parte de nuestro día. En el CEB un total de 16 maestros que respondieron las encuestas dice tener la suficiente confianza a sus directivos para conversar tanto de trabajo como de asuntos personales, esto en un 80% y por el contrario, 4 personas, equivalentes al 20% no sienten la confianza para platicar de asuntos personales. Del 80% que si confían en sus directivos, al preguntarles con quien se sienten mejor, el 40% con la directora del área, 20% con ninguna y finalmente otro 10% con todas.

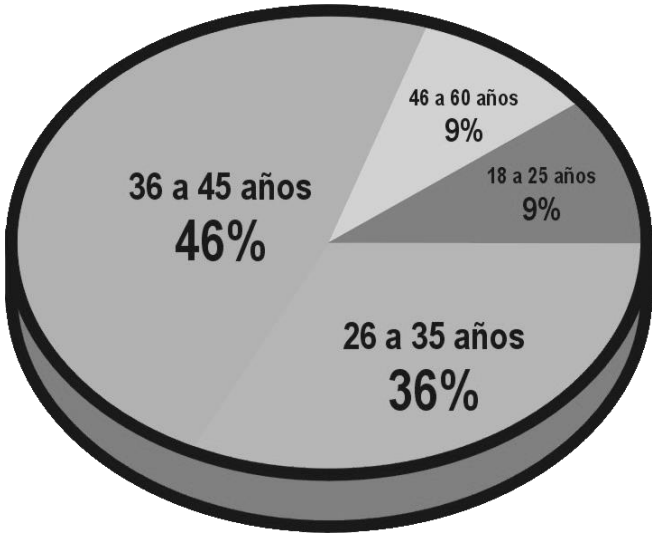


Fuente: Dorina Galaz Ortiz.

### 4.3 Características de los Directivos – Administrativos del CEB.

#### 4.3.1 Edad de los directivos – administrativos.

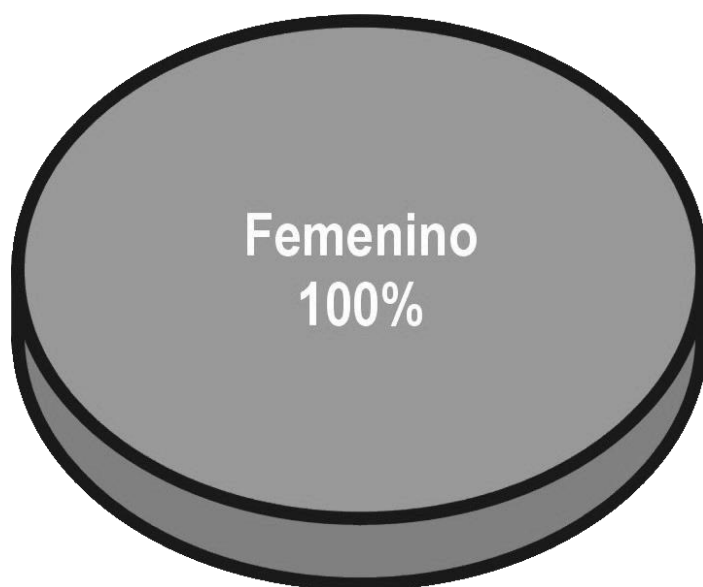
En el departamento directivo – administrativo la mayoría de los empleados tiene entre 36 y 45 años de edad. Se contabilizaron 5 empleados y en porcentaje el 45.5% de los directivos – administrativos en el CEB se encuentran en este rango de edad. El siguiente nivel, es de los que están en el rango de 26-25 años. Es decir, 4 personas en esta situación, con un porcentaje del 36.4%. Mientras que un 9.1% están entre los 18-25 años y otro 9.1% de los 61 en adelante.



Fuente: Dorina Galaz Ortiz.

### 4.3.2 Género.

En el área directiva –administrativa el 100% esta compuesto por mujeres. Lo cual nos lleva a concluir que dentro del CEB, en general se encuentran más mujeres que hombres en todos los puestos.

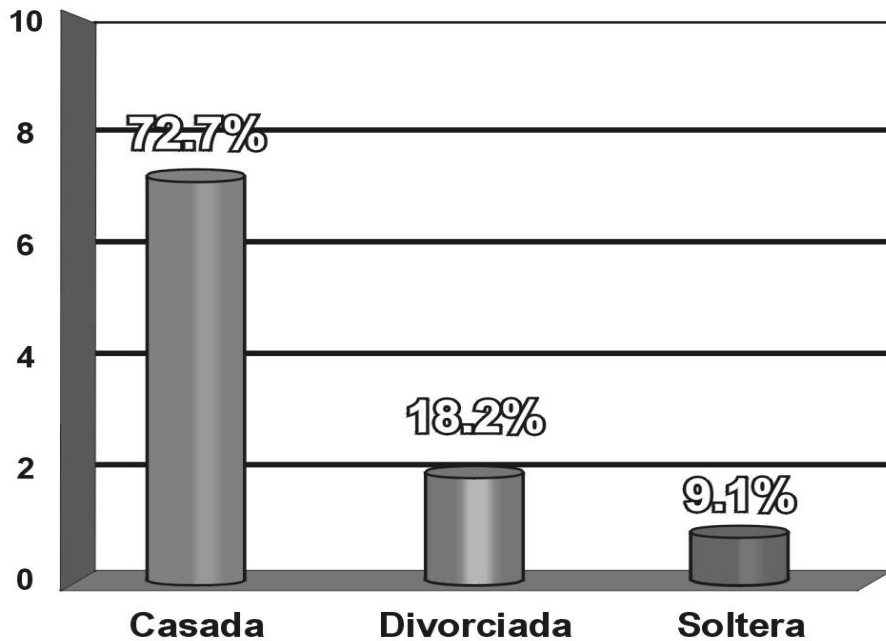


Fuente: Dorina Galaz Ortiz.



### 4.3.3 Estado Civil.

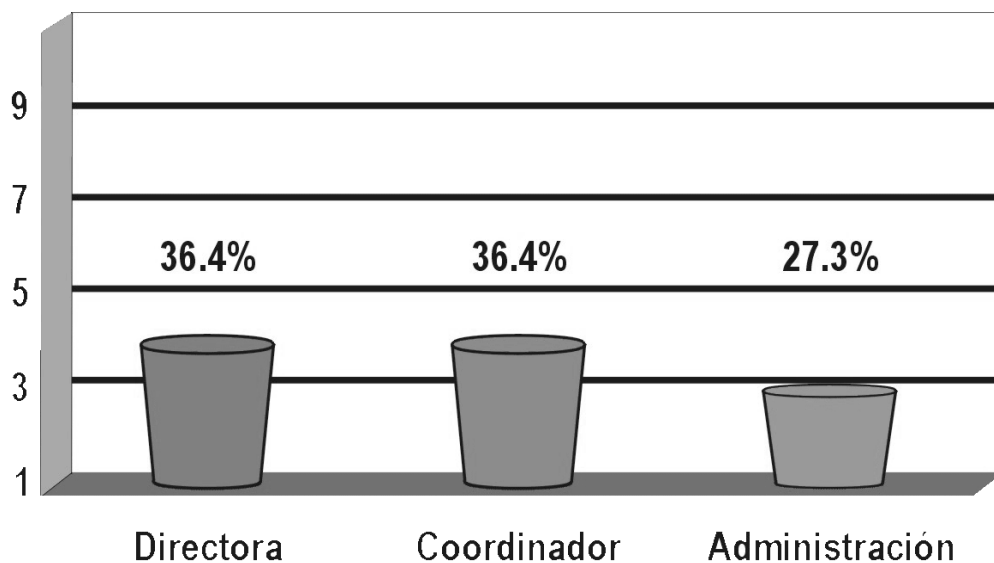
Dentro de este departamento en el CEB se percibió que la minoría de las personas encuestadas es una la que se encuentra soltera quien forma el 9.1%. Mientras que 8 empleados registraron que son casados. En porcentaje es el 72.7% de los trabajadores. Finalmente, hay 2 divorciadas lo cual en porcentaje equivale al 18.2%.



Fuente: Dorina Galaz Ortiz.

#### 4.3.4 Puesto.

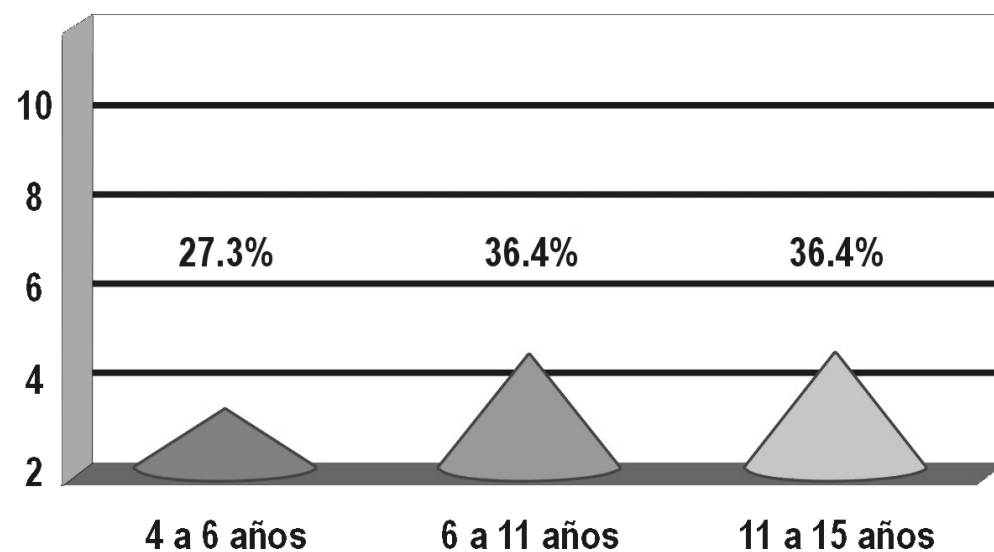
Tomando en cuenta que se les aplicó la misma encuesta a los directivos y a las personas integrantes del departamento administrativo, 4 de ellas son directoras y otras 4 son coordinadoras, las cuales trabajan de manera más directa con los maestros. En porcentaje equivalen al 36.4% de cada puesto respectivamente. Las 3 restantes, es decir, el 27.3% sobrante son pertenecientes al departamento administrativo.



Fuente: Dorina Galaz Ortiz.

### 4.3.5 Antigüedad.

El 36.4% de los directivos – administrativos, tienen una antigüedad de 6-10 años y otro 36.4% de 11-15 años. Mientras que 3 de ellas, el 27.3% han prestado su servicio a la empresa durante 4-6 años.



Fuente: Dorina Galaz Ortiz.

## **4.4 Evaluación de las variables de Directivos – Administrativos del CEB.**

### **4.4.1 Objetivo.**

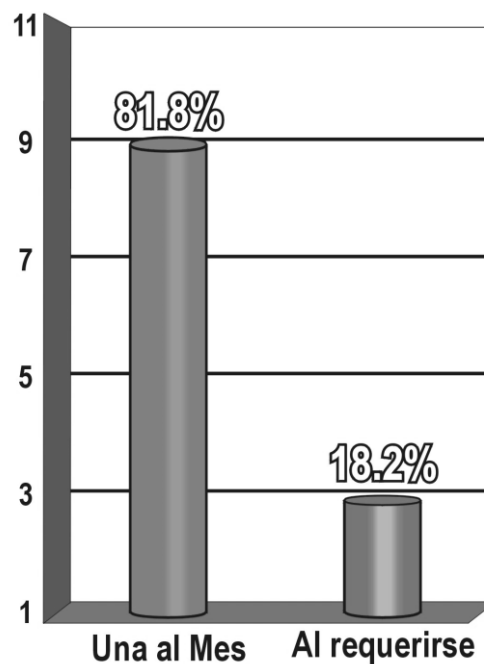
Debido a que las mismas directoras del CEB crearon los objetivos de la empresa el 100% esta de acuerdo con que es muy importante cumplirlos.



Fuente: Dorina Galaz Ortiz.

#### 4.4.2 Juntas.

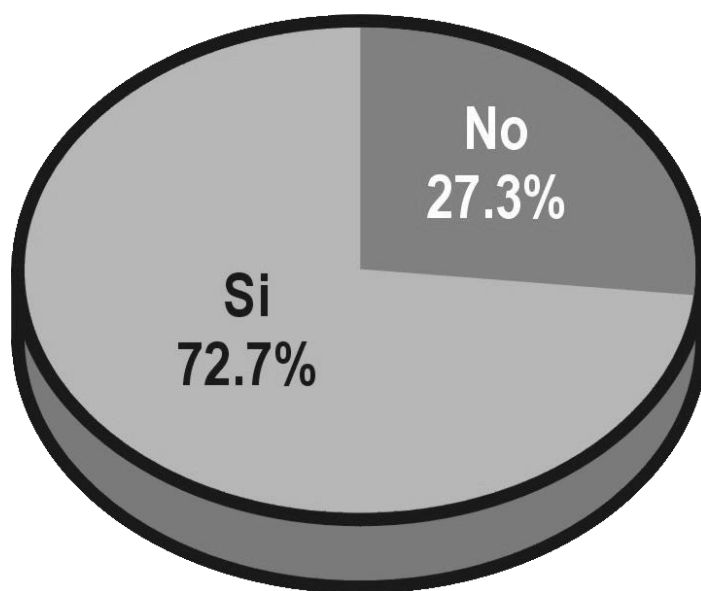
El tener juntas con el personal de la empresa es importante para que así se sepa si existe alguna falla o simplemente para tener a los empleados al tanto de lo que pasara en determinado tiempo. En el CEB los directivos creen necesario juntarse con su personal una vez por mes como lo indican el 81.8% de los encuestados, los cuales corresponden al personal directivo. Mientras que los administrativos, el 18.2%, únicamente se reúne cuando se requiere. Aun así ambos puestos consideran que estas juntas son eficientes.



Fuente: Dorina Galaz Ortiz.

### 4.4.3 Soportes de Comunicación.

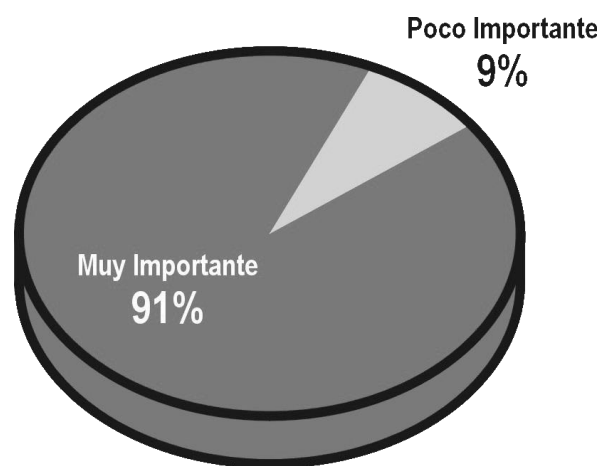
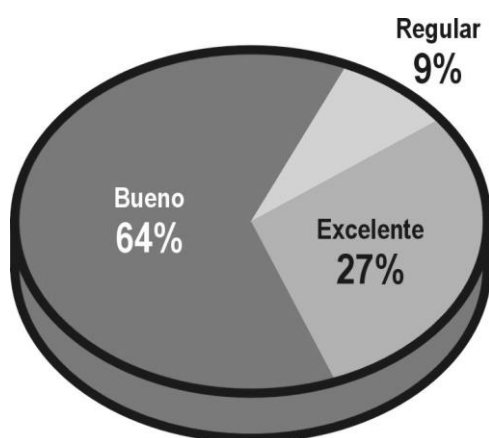
La manera en que se mantiene informados a los empleados es importante ya que la información dentro de la empresa debe de llegar a cada trabajador para mantenerse informado. 27.3% de los directivos – administrativos del CEB dicen no tener un medio de comunicación formal para mantener al tanto al personal. De lo contrario el 72.7% si lo cree.



Fuente: Dorina Galaz Ortiz.

#### 4.4.4 Comunicación con el Personal.

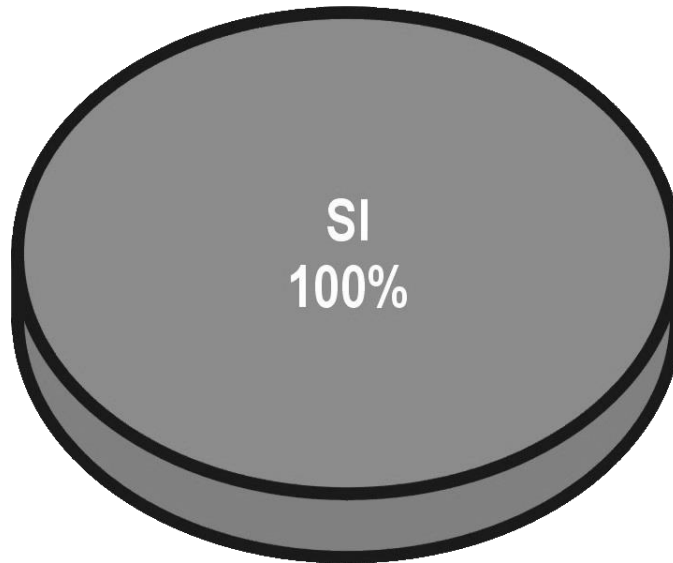
Al preguntar a los directivos – administrativos como consideran la comunicación con su personal, el 64% la toman como buena, mientras que 27% consideran que es excelente. Considerando que se encuestaron a 11 personas esas cifras son altas. Finalmente solo 9% la ve como regular. Como complemento se les pregunto que tan importante es para ellas comunicarse con el personal solo 9% lo toma poco importante, mientras que un 91% lo considera muy importante.



Fuente: Dorina Galaz Ortiz.

#### 4.4.5 Opinión.

Los puntos de vista de los empleados pueden llegar a ser importantes para el mejoramiento de la comunicación dentro de la empresa incluso para el clima organizacional. Los directivos – administrativos registraron que ellas toman en cuenta las opiniones de sus empleados en un 100%.



Fuente: Dorina Galaz Ortiz.



## **Capítulo V: Evaluación y Comparación Final de Índices.**

### **5.1 Comparación de las características de maestros y directivos – administrativos.**

Con este apartado se pretende describir de una manera más detallada las diferentes características entre un puesto y otro.

Se comprobó por medio de las encuestas aplicadas al personal del CEB la mayoría de los empleados son casados. Esto nos muestra claramente el clima organizacional en el CEB. Ya que los temas de conversación casual son comunes e incluso el trabajo en equipo es más relajado ya que los integrantes se relacionan con más facilidad.

En lo que respecta a la antigüedad de los trabajadores en la empresa, se encontró que el personal directivo – administrativo tienen más antigüedad en comparación con los maestros, es decir, que la gran mayoría de los trabajadores se quedan en la empresa aproximadamente 6 años como mínimo.

Debido a que en el CEB se observó una gran disminución respecto a la antigüedad del empleado docente, la mayoría de los trabajadores en esta empresa cayeron en el primer nivel, es decir, que el tiempo promedio de los empleados es de 6 meses a 3 años. Y una duración máxima de 4 a 10 años.

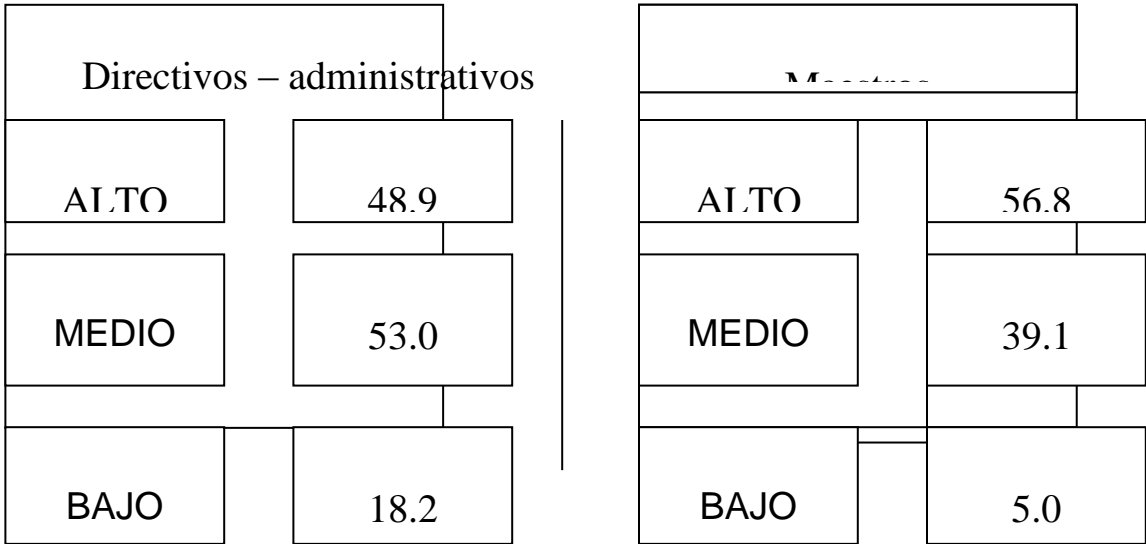
Otra diferencia se manifestó respecto a la edad, ya que la mayoría de los empleados se colocan en el primer nivel, tienen entre 18 y 35 años de edad. Y una minoría se colocó en el segundo nivel entre 36 y 50 años de edad. A continuación se muestra la grafica de codificación para las variables estructurales:

Gráfica No. 5.1. “Variables Estructurales”

DATOS ESTRUCTURALES	VALORES MAESTROS	VALORES DIRECTIVOS ADMINISTRATIVOS
Edad	1) 18 – 25 2) 26 – 35 3) 36 – 45 4) 46 – 60 5) 61 -- Adelante	1) 18 – 25 2) 26 – 35 3) 36 – 45 4) 46 – 60 5) 61 -- Adelante
Sexo	Masculino =1 Femenino =2	Masculino =1 Femenino =2
Puesto	Docente =1 Directora =2 Coordinadora =3 Auxiliar =4 Administrativo =5	Directora =1 Docente =2 Coordinadora =3 Auxiliar =4 Administrativo =5
Estado Civil	Casada =1 Soltera =2 Divorciada =3 Viuda =4 Otro =5	Casada =1 Soltera =2 Divorciada =3 Viuda =4 Otro =5
Nivel Educativo	Básico = 1 Medio =2 Medio Superior =3 Superior =4 Postgrado =5	Básico = 1 Medio =2 Medio Superior =3 Superior =4 Postgrado =5
Antigüedad	6-11 meses = 1 1-3 años =2 4-6 años =3 6-10 años =4 11-15 años =5	4-6 años = 1 6-10 años =2 11-15 años =3

Se tomó en cuenta la siguiente escala para la comparación de las variables:

Gráfica No. 5.2 “Escala de Medición de Variables”



**5.2 Evaluación del índice de la Finalidad de la Comunicación Organizacional.**

Con el fin de analizar de manera general la Finalidad de la Comunicación Organizacional (I.F.C.O) en el Centro de Educación Bilingüe, los empleados obtuvieron el 86% en el nivel alto. Y con un porcentaje de 11.21% cayeron en el nivel medio. Mientras que el 1.60% de los trabajadores en este medio de comunicación tienen un nivel bajo en la Finalidad de la Comunicación Organizacional de la empresa. A continuación se pueden observar los datos en sus graficas.

Gráfica No. 5.3. “Preguntas del I.F.C.O”

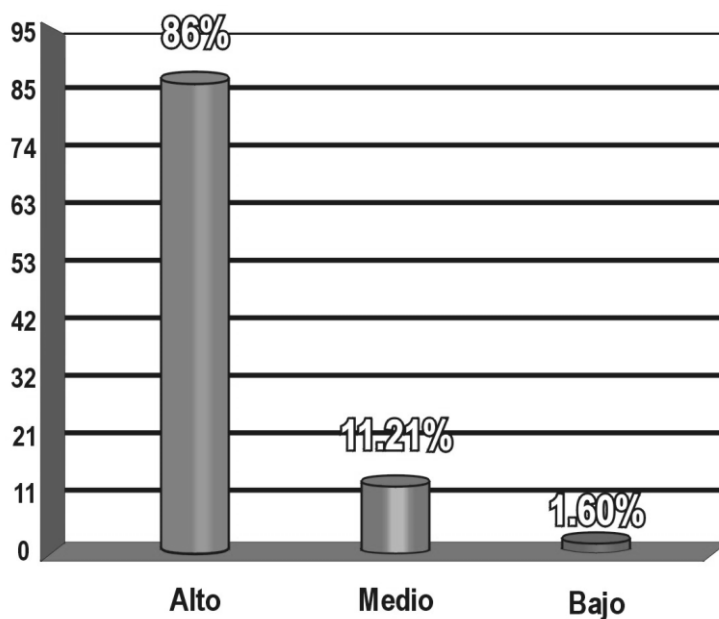
<b>Variables:</b>	<b>Valores:</b>
7) ¿Qué tan importante es para un directivo – administrativo cumplir con los objetivos de la empresa?	1)Muy importante 2) Poco importante 3) Nada importante
9) ¿Con que frecuencia tienen juntas con el personal de su área?	1) Una vez por semana 2) Una vez cada dos semanas 3) Una vez al mes 4) Cuando se requiere
10) ¿Crees que son eficientes estas juntas para mantener al tanto de todos los puntos importantes que suceden en la empresa?	1) Si 2) No
12) ¿Qué tan importante es para el directivo comunicarse con todo el personal del CEB?	1) Muy importante 2) Poco importante 3) Nada importante
22) ¿Qué tan importante crees que es la comunicación entre auxiliar y docentes?	1) Muy importante 2) Poco importante 3) Nada importante
25) Consideras que la información que se te proporciona es:	1) Suficiente 2) Completa 3) Incompleta

## Escala de Evaluación de la Finalidad en la Comunicación Organizacional

Grafica No. 5.4. "Escala final del I.F.C.O"

ALTO	MEDIO	Bajo
2 a 4	5 a 7	8 a 10

### Evaluación final de la Finalidad en la Comunicación Organizacional



La existencia de una finalidad en la comunicación dentro del CEB es muy clara dejando por debajo los niveles medio y bajo que entre los dos logran poco más del 10% Mientras que el nivel alto se dispara hasta un 86%

### 5.3 Evaluación del índice de Multidireccionalidad en la Comunicación.

Se observó que la Multidireccionalidad en la Comunicación (I.M.C) en el CEB se mostró con el 5.70% en el nivel mas bajo. En el nivel medio se obtuvo el 10%. Y el máximo índice fue del 84.3%. A continuación se muestran los resultados en sus graficas.

Gráfica No. 5.5 “Preguntas del I.M.C”

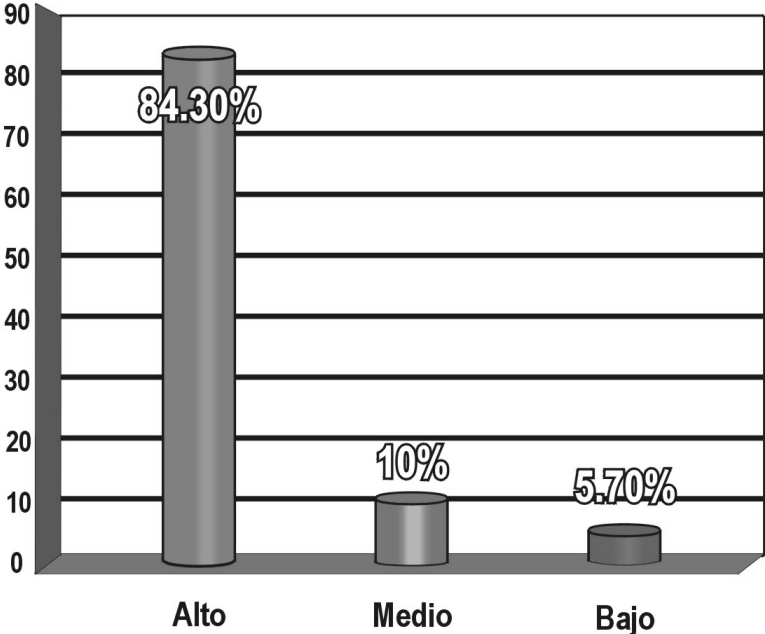
<b>Variables:</b>	<b>Valores:</b>
10) ¿Qué tan importante es para ti cumplir con la Misión?	1) Muy importante 2) Importante 3) Poco importante 4) No la considero 5) No la conozco
11) ¿Consideras que llevas una buena relación con la directora de tu área	1) Si 2) No
15) ¿Cree tomar en cuenta las opiniones y puntos de vista de sus empleados?	1) Si 2) No
18) ¿Son tomadas en cuenta tus opiniones y puntos de vista sobre la organización por parte de los directivos?	1) Si 2) No

Escala de evaluación de la Multidireccionalidad en la Comunicación

Gráfica No. 5.6 “Escala final del I.M.C”

ALTO		MEDIO		BAJO	
1	2	3	4	5	6

Evaluación final del índice de Multidireccionalidad de Comunicación



La gráfica nos da resultados con bastante diferencia entre los tres niveles, el nivel medio y el bajo solo tienen una diferencia de 5.70% entre sí. El 84%, que es el nivel más alto, arroja que el manejo de la comunicación sí es multidireccional.

## 5.4 Evaluación del índice de Soportes Instrumentados de Comunicación Organizacional.

Los Soportes Instrumentados de Comunicación Organizacional (I.S.I.C.O) en el CEB, se registraron en el nivel medio, con le 34.6%. El 43.4% se ubico en un nivel alto. El nivel mas bajo en Soportes de Comunicación se registro en el 22%

Gráfica No. 5.7 “Preguntas del I.S.I.C.O”

Variables:	Valores:
8) ¿Qué tipo de medios de comunicación utilizas como directivo – administrativo para cumplir objetivos y metas en el CEB?	1) Boletín 2) Circular 3) Memorando 4) Periódico Mural 5) Recados escritos 6) Recados hablados 7) Rumores 8) Juntas
11) ¿Existe un soporte de comunicación instrumentado formalmente para mantener al tanto a los empleados?	1) Si 2) No
24) ¿Por qué medio se te proporciona la información?	1)Boletín 2) Circular 3) Memorando 4) Recados escritos 5) Recados hablados 6) Rumores

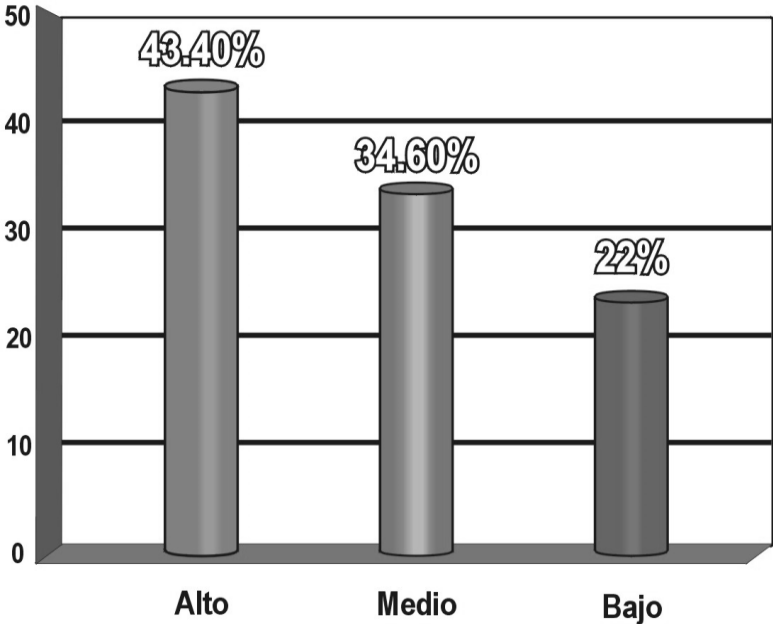


Escala de evaluación a los Soportes Instrumentados de la Comunicación Organizacional

Gráfica No. 5.8 “Escala final del LSICO”

ALTO	MEDIO	Bajo
7 a 14	15 a 22	23 a 29

Evaluación del índice de Soporte Instrumentado de la Comunicación



Así podemos darnos cuenta que en el CEB, la mayoría del personal confirma que sí existe algún tipo de soporte en la afluencia de la comunicación dentro de la empresa. El porcentaje es poco menos de la mitad de los trabajadores del CEB, pero suficiente para demostrar que hay herramientas comunicativas. También los niveles medio y bajo son de tomarse en consideración, ya que entre los dos hay muy poco margen de diferencia lo cual suma 57% de la muestra.

## **Capítulo VI: Conclusiones y Propuesta.**

### **6.1 Conclusiones.**

Después de haber evaluado el diagnóstico organizacional y comunicativo en el Centro de Educación Bilingüe, encontré que las hipótesis planteadas en el presente proyecto tienen los siguientes resultados:

Con respecto a la primera Hipótesis: "...en el Centro de Educación Bilingüe no existe una finalidad en la comunicación organizacional, y en consecuencia la comunicación no es multidireccional", en primera instancia, se percibió que la relación grupal e interpersonal junto a la comunicación de los integrantes de la institución no era buena, que se necesitaba llegar a una comunicación personal, directa y precisa; no obstante, se descubrió a partir de las evidencias empíricas lo contrario. Los resultados de los datos obtenidos en campo muestran que esto es falso. Sí existe una finalidad y también hay multidireccionalidad en la comunicación interna del CEB.

Los datos arrojados en la medición de la evaluación de la estructura comunicativa y organizacional estuvieron en un nivel alto, estos en cuestión de si existe o no una finalidad en la comunicación organizacional que por lo tanto hace que si exista también una comunicación multidireccional. Los resultados pasaron el 80% en ambas cuestiones. Finalidad obtuvo un 86% y multidireccionalidad 84.3%.

Con respecto a la segunda Hipótesis: “...en el CEB, no se cuenta con un soporte de comunicación organizacional instrumentado, pues no operan las debidas herramientas, dispositivos, ni indicadores seleccionados de comunicación en funciones de los objetivos de la organización...”, la evidencia empírica demuestra que esta hipótesis es rechazada, pues dejó claro que sí existen soportes y herramientas de comunicación.

Se percibe que estos soportes y herramientas son establecidas formalmente por el CEB como son periódico mural y boletines; además, los mismos empleados han encontrado la manera de comunicarse adoptando métodos no formales, pero logrando así, que estos funcionen como herramientas y soportes a fin de cuentas. Aquí vale la pena mencionar por ejemplo las reuniones entre horas de trabajo y descansos e incluso reuniones organizadas por la misma empresa.

Es en esta hipótesis, donde concentraré la propuesta para mejorar la estructura comunicativa. Tomando los instrumentos y herramientas que la empresa utiliza, para mejorarlos y establecerlos con la finalidad de que todo el proceso comunicativo avance positivamente y que sea de manera estable y reconocido por la empresa y sus trabajadores.

El porcentaje de esta segunda hipótesis enfocada a los soportes técnicos tuvo porcentaje alto de un 43% afirmando que también se manejan instrumentos y herramientas en el proceso de comunicación.

El que ambas hipótesis resulten negativas, no da por hecho que en la empresa exista una excelente comunicación y organización ya que la misma investigación de campo muestra que, como en toda empresa, no todos los empleados están satisfechos con la organización y comunicación dentro del CEB. Es por esto que se crea esta propuesta.

En conclusión la buena comunicación que se refleja dentro del CEB puede ser debido a que sus integrantes, en su mayoría, cuentan con el mismo rango de edades y educación. Incluso el género también es un factor importante, lo cual se presta para que se sienta un ambiente de confianza, donde se puede platicar y aportar ideas de manera mas libre.

Después de obtener estos resultados, elaboré la siguiente propuesta de apoyo a lo que ya esta establecido dentro del CEB de manera no formal. Es decir, que los puntos desarrollados en el próximo apartado son algunas ideas y sugerencias para desarrollar una serie de soluciones prácticas para continuar con la mejora de la comunicación dentro del CEB.

## **6.2 Propuesta.**

A continuación se presentan una serie de acciones tendientes a ofrecer soluciones prácticas para el mejoramiento de la comunicación en el Centro de Educación Bilingüe. Se parte de la idea de proponer una comunicación integral entre todo el personal del CEB. Cada uno de los

puntos están pensados para que se realicen en equipo e incluya tanto a directivos, administrativos y maestros, ya sea por departamento o en general.

### **1. Instrumento de Comunicación.**

A los clientes del CEB, se les proporciona un boletín mensual, donde se les da información importante de los sucesos del mes. Así como es importante que los clientes estén al tanto de las actividades de la empresa, también es importante que el personal este enterado de todo. Es por eso que se propone aplicar un documento, donde se proporcione a todos los empleados del CEB, toda actividad dentro de la empresa. Ahí se pueden incluir los objetivos planeados del CEB, tales como:

- Puntos mas importantes del mes ( información de juntas).
- Información de eventos o actividades que vienen ( actividades culturales, deportivos, convivios).
- Estrategias y sugerencias por parte de los maestros y directivos relacionadas con el trabajo del personal y el alumnado.
- Artículos de interés.
- Escritos o mensajes por parte de los mismos empleados.
- Técnicas para el mejoramiento integral de su trabajo.
- Cumpleaños.

Ya que el personal del CEB no es muy grande, este folleto o documento que nosotros titulamos como periódico interno, podría ser entregado en cada junta personalmente.

## **2. Motivación no únicamente económica.**

Aun que son gratificantes los bonos que se ofrecen al personal al finalizar el ciclo por puntualidad y otros puntos que se dan por las evaluaciones que se les hacen a los maestros por parte de los directivos, también es bueno que se tomen en cuenta otras formas de motivación. Estos son algunas formas de motivar al personal:

- Maestro del mes, que pueda ser publicado tanto para los clientes como para los empleados dentro de los instrumentos de comunicación escritos.
- Reconocer y fomentar logros y metas del personal.
- Reconocimientos de puntualidad tales como horarios y cumplimiento de obligaciones (hacer sus deberes en el tiempo determinado solicitado por los directivos)

## **3. Reuniones periódicas.**

El convivir fuera del trabajo es importante para que los empleados se conozcan más y logren comunicarse sin tener que reservarse o solo enfocarse a los asuntos de trabajo. Aunque en el departamento de Secundaria en el CEB, los empleados logran llevar un ambiente muy ameno dentro de las horas de trabajo, sé a detectado que algunos no conocen al personal de otras áreas.

- Los convivios son un medio efectivo para que las personas interactúen y logren conocerse.
- Viajes recreativos o juegos deportivos entre el personal.

#### **4. Trabajo en equipo.**

El trabajo en equipo implica el comunicarse y organizarse para poder lograr un buen producto final.

- Debido a que el CEB es una institución educativa, se puede prestar a que el personal trabaje en equipo. Creando un plan de trabajo donde algunas materias se complementen unas con otras. Por ejemplo; la materia de historia en ocasiones puede ser complementada con ortografía, gramática, inglés, español, literatura y otras materias teóricas.

Las propuestas se enfocan a las necesidades que más resaltaron en las encuestas aplicadas y en la investigación realizada al CEB. Todas o cada una por separado cumplen con los requisitos necesarios para mejorar el proceso de comunicación en la empresa.





# **A N E X O S**

## **Anexos 1. Encuesta para directivos y administrativos del CEB.**

Este es un estudio de investigación para una tesis de la licenciatura en ciencias de la comunicación de la Universidad de Sonora. Su propósito es conocer la opinión y percepciones de los maestros sobre la finalidad, multidireccionalidad y los soportes instrumentados de comunicación organizacional dentro del CEB. Sus respuestas serán utilizadas confidencialmente y solo para fines académicos. Por favor respondan sinceramente a cada cuestionamiento.

Nombre: \_\_\_\_\_ (opcional)

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Edo. Civil: Casado \_\_\_ Soltero \_\_\_ Divorciado \_\_\_ Viudo \_\_\_ Unión Libre \_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_

Nivel Educativo: \_\_\_\_\_

7) ¿Qué tan importante es para el directivo-administrativo cumplir con los objetivos de la empresa?

Muy Importante \_\_\_ Poco Importante \_\_\_ Nada Importante \_\_\_

8) ¿Qué tipo de medios de comunicación utilizan como directivo-administrativo para cumplir objetivos y metas en el CEB?

Boletín \_\_\_ Juntas \_\_\_ Memorando \_\_\_ Periódico Mural \_\_\_ Recados escritos \_\_\_  
Recados hablados \_\_\_

9) ¿Con qué frecuencia tiene juntas con el personal del su área?

Una vez por semana \_\_\_ Una vez cada dos semanas \_\_\_ Una vez al mes \_\_\_

Cuando se requiere \_\_\_

10) ¿Cree que son eficientes estas juntas para mantener al tanto de todos los puntos importantes que suceden en la organización?

Si \_\_\_ No \_\_\_

11) ¿Existe un soporte de comunicación instrumentado formalmente para mantener al tanto a los empleados?

Si \_\_\_ No \_\_\_

12) ¿Qué tan importante es para el directivo-administrativo comunicarse con todo el personal del CEB?

Muy Importante \_\_\_ Poco Importante \_\_\_ Nada Importante \_\_\_

13) ¿Cómo consideras la comunicación que tienes con el personal de la empresa?

Excelente \_\_\_ Buena \_\_\_ Regular \_\_\_ Mala \_\_\_

14) ¿Qué tan importante es para el directivo-administrativo escuchar y ver los puntos de vista del personal del CEB?

Muy Importante \_\_\_ Poco Importante \_\_\_ Nada Importante \_\_\_

15) ¿Cree tomar en cuenta las opiniones y puntos de vista de sus empleados?

Si \_\_\_ No \_\_\_

## **Anexos 2. Encuesta para Maestros del CEB.**

Este es un estudio de investigación para una tesis de la licenciatura en ciencias de la comunicación de la Universidad de Sonora. Su propósito es conocer la opinión y percepciones de los maestros sobre la finalidad, multidireccionalidad y los soportes instrumentados de comunicación organizacional dentro del CEB. Sus respuestas serán utilizadas confidencialmente y solo para fines académicos. Por favor respondan sinceramente a cada cuestionamiento.

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Edo. Civil: Casado\_\_\_ Soltero\_\_\_ Divorciado\_\_\_ Viudo \_\_\_ Unión Libre \_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_

Nivel Educativo: \_\_\_\_\_

7) ¿Conoces la Misión del CEB?

Si \_\_\_ No \_\_\_

8) Descríbela a continuación: \_\_\_\_\_

---

9) Se te ha informado como se puede alcanzar la Misión del CEB, a partir de tu Plan de trabajo?

Si \_\_\_ No \_\_\_

10) ¿Qué tan importante es para ti, cumplir con esta Misión?

Muy Importante \_\_\_ Importante \_\_\_ Poco Importante \_\_\_ No la considero \_\_\_  
No la conozco \_\_\_

11) ¿Consideras que llevas una buena comunicación con la directora de tu área?

Si \_\_\_ No \_\_\_

12) La comunicación con tu directora es:

Buena \_\_\_ Muy Buena \_\_\_ Regular \_\_\_ Mala \_\_\_

13) ¿Cuántas veces por día y/o semana ves a tu:

Directora de Área: \_\_\_\_\_

Coordinadora: \_\_\_\_\_

Directora General: \_\_\_\_\_

14) ¿Te sientes con libertad y confianza de conversar sobre asuntos personales con las autoridades de la organización?

Si \_\_\_ No \_\_\_

15) ¿Con quién?

Directora: \_\_\_\_\_

Coordinadora: \_\_\_\_\_

Directora General: \_\_\_\_\_

16) ¿Son tomadas en cuenta tus opiniones y puntos de vista sobre la organización por parte de los directivos?

Si \_\_\_ No \_\_\_

17) ¿Cuáles opiniones?

Horarios: \_\_\_\_\_

Cursos: \_\_\_\_\_

Actividades: \_\_\_\_\_

Otras: \_\_\_\_\_

18) ¿Cuál crees que sea la función de un auxiliar?

Apoyo en el aula \_\_\_ Recolección de material: \_\_\_

Intermediaria de mensajes: \_\_\_ Todos los anteriores: \_\_\_

19) El trabajo que realizan los auxiliares es:

Bueno \_\_\_ Muy Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Malo \_\_\_

20) ¿Qué tan importante crees que sea la comunicación entre auxiliares y docentes?

Muy Importante: \_\_\_ Poco Importante: \_\_\_ Nada Importante: \_\_\_

21) ¿Crees que para mejorar la comunicación dentro del CEB se necesite trabajar en conjunto con los directivos?

Si \_\_\_ No \_\_\_

22) ¿Por qué medios se te proporciona la información?

Boletín: \_\_\_ Circular: \_\_\_ Memorando: \_\_\_

Recados escritos: \_\_\_ Recados hablados: \_\_\_ Rumores: \_\_\_

23) Consideras que la información que se te proporciona es:

Suficiente: \_\_\_ Completa: \_\_\_ Incompleta: \_\_\_

### Anexo 3. Codificación de Variables (Maestros).

Pregunta y Numero	Código
1. Edad	1) 18 – 25 años 2) 26 – 35 años 3) 36 – 45 años 4) 46 – 60 años 5) 61 – adelante
2. Sexo	1) Masculino 2) Femenino
3. Estado Civil	1) Casada 2) Soltera 3) Divorciada 4) Viuda 5) Otro
4. Puesto	1) Docente 2) Directora 3) Coordinadora 4) Auxiliar 5) Administrativo
5. Antigüedad	1) 6 – 11 meses 2) 1 – 3 años 3) 4 – 6 años 4) 6 – 10 años 5) 11 – 15 años
6. Nivel Educativo	1) Nivel básico 2) Nivel medio 3) Nivel medio superior 4) Nivel superior

<p>7. ¿Conoces la Misión del CEB?</p>	<p>5) Posgrado</p> <p>1) Si 2) No</p>
<p>8. Escríbela</p>	<p>1) Describió completa 2) Describió termino medio 3) Escribió idea errónea 4) No escribió nada</p>
<p>9. ¿Se te ha informado como se puede alcanzar la Misión del CEB a partir de tu plan de trabajo?</p>	<p>1) Si 2) No</p>
<p>10. ¿Qué tan importante es para ti cumplir con esta Misión?</p>	<p>1) Muy importante 2) Importante 3) Poco importante 4) No es importante 5) No la considero 6) No la conozco</p>
<p>11. ¿Consideras que llevas una buena relación con la directora de tu área?</p>	<p>1) Si 2) No</p>
<p>12. La comunicación con tu coordinadora es:</p>	<p>1) Buena 2) Muy buena 3) Regular 4) Mala 5) Desconozco</p>
<p>13. ¿Cuántas veces por día y/o semana ves a tu directora?</p>	<p>1) Ninguna 2) De 2 a 3 veces por semana 3) De 4 a 5 veces por semana 4) Diario</p>
<p>14. ¿Cuántas veces por día y/o semana ves a tu coordinadora?</p>	<p>1) Ninguna 2) De 2 a 3 veces por semana 3) De 4 a 5 veces por semana 4) Diario</p>



<p>15. ¿Cuántas veces por día y/o semana ves a la directora general?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ninguna</li> <li>2) De 2 a 3 veces por semana</li> <li>3) De 4 a 5 veces por semana</li> <li>4) Diario</li> </ol>
<p>16. ¿Te sientes con libertad y confianza de conversar sobre asuntos personales con alguna de las autoridades?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Si</li> <li>2) No</li> </ol>
<p>17. ¿Con quien?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Directora</li> <li>2) Coordinadora</li> <li>3) Directora general</li> <li>4) Ninguna</li> <li>5) Todas</li> </ol>
<p>18. ¿Son tomadas en cuenta tus opiniones y puntos de vista sobre la organización por parte de los directivos?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Si</li> <li>2) No</li> </ol>
<p>19. ¿Cuáles opiniones?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Horarios</li> <li>2) Cursos</li> <li>3) Actividades</li> <li>4) Otros</li> <li>5) Ninguna</li> </ol>
<p>20. ¿Cuál crees que sea la función de una auxiliar?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Apoyo en el aula</li> <li>2) Recolección de material</li> <li>3) Intermediaria de mensajes</li> <li>4) Todos los anteriores</li> <li>5) Desconozco</li> </ol>
<p>21. El trabajo que realiza la auxiliar es:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Bueno</li> <li>2) Muy bueno</li> <li>3) Regular</li> <li>4) Malo</li> <li>5) Desconozco</li> </ol>

<p>22. ¿Qué tan importante crees que sea la comunicación entre auxiliar y docentes?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Muy importante</li> <li>2) Poco importante</li> <li>3) Nada importante</li> </ol>
<p>23. ¿Crees que para mejorar la comunicación dentro del CEB se necesita trabajar en conjunto con los directivos?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Si</li> <li>2) No</li> </ol>
<p>24. ¿Por qué medio se te proporciona la información?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Boletín</li> <li>2) Circular</li> <li>3) Memorando</li> <li>4) Recados escritos</li> <li>5) Recados hablados</li> <li>6) Rumores</li> </ol>
<p>25. Consideras que la información que se te proporciona es:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Suficiente</li> <li>2) Completa</li> <li>3) Incompleta</li> </ol>

## Anexo 4. Codificación de Variables (Directivo/Administrativo).

Pregunta y Numero	Código
1. Edad	1) 18 – 25 años 2) 26 – 35 años 3) 36 – 45 años 4) 46 – 60 años 5) 61 – adelante
2. Sexo	1) Masculino 2) Femenino
3. Estado Civil	1) Casada 2) Divorciada 3) Viuda 4) Soltera 5) Otro
4. Puesto	1) Directora 2) Docente 3) Coordinadora 4) Auxiliar 5) Administración
5. Antigüedad	1) 4 – 6 años 2) 6 – 10 años 3) 11 – 15 años
6. Nivel Educativo	1) Nivel básico 2) Nivel medio 3) Nivel medio superior 4) Nivel superior 5) Posgrado
7. ¿Qué tan importante es para un directivo/administrativo cumplir con los objetivos de la empresa?	1) Muy importante 2) Poco importante 3) Nada importante

<p>8. ¿Qué tipo de medios de comunicación utiliza como directivo para cumplir objetivos y metas en el CEB?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Boletín</li> <li>2) Circular</li> <li>3) Memorando</li> <li>4) Periódico mural</li> <li>5) Recados escritos</li> <li>6) Recados hablados</li> <li>7) Rumores</li> <li>8) Juntas</li> </ol>
<p>9. ¿Con que frecuencia tiene juntas con el personal de su área?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Una vez por semana</li> <li>2) Una vez cada dos semanas</li> <li>3) Una vez al mes</li> <li>4) Cuando se requiere</li> </ol>
<p>10. ¿Cree que son eficientes estas juntas para mantener al tanto de todos los puntos importantes que suceden en la organización?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Si</li> <li>2) No</li> </ol>
<p>11. ¿Existe un soporte de comunicación instrumentado formalmente para mantener al tanto a los empleados?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Si</li> <li>2) No</li> </ol>
<p>12. ¿Qué tan importante es para el directivo comunicarse con todo el personal del CEB?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Muy importante</li> <li>2) Poco importante</li> <li>3) Nada importante</li> </ol>
<p>13. ¿Cómo considera la comunicación que tiene con el personal?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Excelente</li> <li>2) Buena</li> <li>3) Regular</li> <li>4) Mala</li> </ol>
<p>14. ¿Qué tan importante es para el directivo/administrativo escuchar y ver los puntos de vista del personal?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Muy importante</li> <li>2) Poco importante</li> <li>3) Nada importante</li> </ol>
<p>15. ¿Cree tomar en cuenta las opiniones y puntos de vista de sus empleados?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Si</li> <li>2) No</li> </ol>

# **BIBLIOGRAFÍA**

**Bibliografía.**

- Bartoli, A (1992). Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. México: Editorial Paidós.
- Camarena, C; Estavillo, V; González, A; García, M; Negrete, L (1994). ABC del Desarrollo Organizacional. México: Trillas.
- Carbonell D. (1995). Imagen y Comunicación Organizacional Primero Pasos Para un Proceso de Mejora Continua. Base de datos INFO LATINA. México, D.F.
- Documento interno del Centro de Educación Bilingüe. 2000
- Goldhaber, G. (1984). Comunicación Organizacional. México: Editorial Diana.
- Griffin, J. (1998) How to Say It At Work New Jersey: Prentice Hall Press.
- Hall, R (1996). Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. México: Prentice Hall.
- Kreitner & Kinicki (1996). Comportamiento de las Organizaciones.
- León, Gustavo (2000). “Situación Actual y Tendencias Futuras de la Comunicación Organizacional en México”. En Tópicos de la Comunicación. No. 0, Universidad de Sonora, Hermosillo, Sonora, México.
- Likert, R. (1959). A Modified Approach to a Modified Theory of Organization & Management. New York: Mason Hire.
- McKay, M; Davis, M; Fanning, P. (1983) How to Communicate New York: MJF books.

- Mello, F. Desarrollo Organizacional. México: Limusa Noriega Editores.
- Monroy, G. Administremos la Comunicación. Base de datos INFO LATINA. México, D.F.
- Nosnik, A. (1995) Comunicación Productiva: El Concepto más Avanzado en Comunicación. Base de datos INFO LATINA, México, D.F.
- Nosnik, A. & Martínez (1993) Comunicación Organizacional Práctica. México: Trillas.
- Pacetta, F. (1994) Don't Fire Them, Fire Them Up. New York: Fireside Books.
- Reyes A. y Espínola G. (1997) “El Aprendizaje Organizacional en México una Realidad”. Base de datos INFO LATINA. México, D.F.
- Rodríguez, D. (1999) Diagnóstico Organizacional. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Sánchez, S. (1996) Comunicación Organizacional: ¿Y los Receptores? Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA), Base de datos INFO LATINA. México, D.F.

## **ENTREVISTAS:**

- Entrevista de los autores con la Lic. Sofía Müller Canudas, directora general del Centro de Educación Bilingüe. Entrevista aplicada el 17 de marzo de 2001 en la ciudad de Hermosillo, Sonora.
- Entrevista de los autores con maestros (anónimos) del Centro de Educación Bilingüe. Entrevistas aplicadas en los meses de febrero y marzo de 2001 en la ciudad de Hermosillo, Sonora.
- Entrevista de los autores con auxiliares y administrativos (anónimos) del Centro de Educación Bilingüe. Entrevistas aplicadas en los meses de marzo – abril de 2001 en la ciudad de Hermosillo, Sonora.