



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

UNIDAD 092 AJUSCO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA



## T E S I N A

En la modalidad de Recuperación de la Experiencia Profesional

“La comunicación como herramienta para mejorar el clima laboral en el CECATI  
No. 99 de la Ciudad de México”

Que para obtener el título de  
Licenciada en Administración Educativa

Presenta  
MA. DEL CARMEN GONZÁLEZ CEBALLOS

Asesor  
Tomás Román Brito

Ciudad de México, noviembre de 2017

## AGRADECIMIENTOS



*A Dios por darme la oportunidad de vivir esta experiencia que creí frustrada, por darme la confianza de creer en mí, cuando estuve a punto de desertar y darme por vencida.*

*A mis hijos a quienes amo, por motivarme a seguir adelante a pesar de las adversidades, a mi esposo por su apoyo y paciencia; desde luego a mi hermosa nieta que vino a cambiar mi vida.*

*También dedico este trabajo a mis padres a quienes admiro y respeto y han sido ejemplo de perseverancia.*

*Por último agradezco a mis profesores, en especial al Dr. Tomás Román Brito, que sin ellos sería imposible haber llegado hasta aquí, por todas sus enseñanzas... ¡Gracias!*

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>7</b>
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL</b> .....	<b>7</b>
UBICACIÓN DE LOS CECATI EN EL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL .....	7
FUNDAMENTO LEGAL .....	9
ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL NIVEL DE ESTUDIO .....	11
DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO ELEGIDO .....	14
<i>Antecedentes de la creación del CECATI 99</i> .....	14
FILOSOFÍA DEL CECATI 99 .....	15
<i>Misión</i> .....	16
<i>Visión</i> .....	16
<i>Valores</i> .....	17
<i>Objetivo General</i> .....	18
<i>Objetivos Específicos</i> .....	18
LOS RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS, MATERIALES Y TECNOLÓGICOS DEL CECATI .....	18
<i>Recursos Humanos</i> .....	18
<i>Recursos Financieros</i> .....	20
<i>Los Recursos Tecnológicos</i> .....	21
INFRAESTRUCTURA DEL CECATI NO. 99 .....	21
DESCRIPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN .....	23
<i>Modelo educativo del CECATI</i> .....	26
<i>Matrícula y opciones educativas del CECATI No. 99</i> .....	26
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	27
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>30</b>
<b>MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b> .....	<b>30</b>
CULTURA ORGANIZACIONAL .....	30
CLIMA ORGANIZACIONAL .....	34
COMUNICACIÓN .....	39
<i>CLASES DE COMUNICACIÓN</i> .....	46
<i>Principales formas de comunicación:</i> .....	47
<i>CANALES DE COMUNICACIÓN</i> .....	49

<i>Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)</i> .....	51
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	56
COMUNICACIÓN ASERTIVA .....	61
COMUNICACIÓN EFECTIVA .....	62
GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO .....	63
<i>Grupos de Trabajo</i> .....	63
<i>Equipo de Trabajo</i> .....	65
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>71</b>
<b>PROPUESTA DE MEJORA</b> .....	<b>71</b>
LA PROPUESTA .....	73
<i>REUNIÓN ADMINISTRATIVA DE CUERPO DIRECTIVO (RACD)</i> .....	75
<i>REUNIÓN ADMINISTRATIVAS POR ÁREA (RAPA)</i> .....	80
<i>REUNIÓN ADMINISTRATIVA ANUAL GENERAL (RAAG)</i> .....	84
EL USO DE LA NUBE (ONE DRIVE) PARA PUBLICAR INFORMACIÓN .....	88
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>91</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>99</b>

# INTRODUCCIÓN

---

El propósito del presente trabajo recepcional es elaborar una tesina para culminar la formación profesional y lograr la titulación de licenciada en administración educativa, en la modalidad de recuperación de la experiencia laboral dentro del Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial No 99 (CECATI); asimismo realizar una propuesta que me lleve a la solución de un problema que considero prevalece en el mismo.

Las conductas determinan el clima laboral que se genera en el seno de toda organización educativa, influye así en su éxito o fracaso para el logro de los objetivos establecidos, en torno a ello es que el presente trabajo de recuperación de la experiencia sobre “La comunicación como vía para mejorar el clima laboral en el CECATI No. 99” que responde a una problemática presente y que debe darse la atención pertinente, aunque no puedo afirmar que la comunicación sea nula, sí puedo darme cuenta que la comunicación es parcial, ya que sólo se informa lo que se considera importante y a cierto personal en específico, por lo tanto los mensajes muchas veces son confusos.

Aunado a lo anterior, no se pueden expresar dudas ni tampoco se tiene retroalimentación, por lo que se desencadena una serie de sentimientos como: malestar, resentimiento, confusión, zozobra, inconformidad o angustia; lo que interfiere de alguna manera en el desarrollo de las funciones y el clima laboral, se debe agregar que muchas veces no existe unificación y continuidad en la información o cada quien entiende de forma diferente y contradictoria.

Chiavenato (1994) sostiene que “a través de la plantilla laboral, una organización puede sumar valor a sus operaciones”, por lo tanto considero pertinente que los directivos y demás integrantes de la plantilla laboral del CECATI, se preocupen y ocupen por la comunicación interna, para que la información fluya de manera oportuna y veraz, con la finalidad de armonizar las relaciones y por ende mejorar el clima laboral y dar como resultado un buen servicio.

En este trabajo me enfoco específicamente en la problemática de la comunicación interna del CECATI y la estructura del mismo está conformada por tres capítulos, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

En el primer capítulo se abordan los temas relacionados con el contexto institucional del CECATI, se mencionan las disposiciones legales que lo fundamentan y una breve historia que dio origen a su creación, menciono además las diferentes problemáticas que, de acuerdo con el diagnóstico referencial, considero prevalecen en el plantel.

En el segundo capítulo presento el marco teórico contextual, en el que se recuperan elementos conceptuales relacionados con el clima organizacional, cultura organizacional y comunicación que dan sustento a la propuesta.

En el tercer capítulo se hace una propuesta de mejora que considero contribuirá a la resolución de la problemática y como resultado se mejorarán los canales de comunicación interna, lo que contribuirá a mejorar el clima y cultura organizacional.

# CAPÍTULO I

## EXPERIENCIA PROFESIONAL

---

En el presente apartado se hace referencia a la ubicación de los centros de capacitación para el trabajo industrial (CECATI) para situarlos dentro de la estructura jerárquica de la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) que a su vez depende de la Secretaría de Educación Pública (SEP), así como los fundamentos legales que rigen la capacitación para el trabajo y una reseña histórica de la creación de los mismos.

### UBICACIÓN DE LOS CECATI EN EL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL

En la estructura del Sistema Educativo Nacional (SEN) de conformidad con la Ley General de Educación se establecen tres tipos de educación: básica, media superior y superior:

1. La educación básica está integrada por tres niveles: preescolar, primaria y secundaria, el nivel primaria tiene seis grados, se incorpora a niños de 6 a 12 años, la conclusión de este nivel se acredita mediante un certificado oficial que presentará para ingresar a la secundaria.

La educación secundaria se imparte en tres grados, ingresan jóvenes de 13 a 15 años, de acreditar a su conclusión también se acredita mediante certificado oficial que es requisito imprescindible para ingresar a la educación media superior. De acuerdo con el artículo tercero de la Constitución y con la Ley General de Educación los tres niveles de educación son obligatorios, y por lo tanto, la cobertura tendría que ser universal.

2. La educación media superior comprende el nivel bachillerato y la educación profesional técnica. El bachillerato se imparte generalmente en tres grados, aunque existen programas de estudio de dos y de cuatro años. El certificado de bachillerato es obligatorio para ingresar a la educación de tipo superior. En la educación profesional técnica existen programas de dos hasta cinco años, aunque la mayoría son de tres grados. Se orienta a la formación para el trabajo técnico y casi todos los programas son de carácter terminal. El artículo tercero de la

Constitución establece que este tipo educativo es obligatorio a partir del 9 de febrero de 2012.

3. La educación de tipo superior se conforma por tres niveles: técnico superior, licenciatura y posgrado. El técnico superior se orienta a la formación de profesionales capacitados para el trabajo en un área específica. Los programas son de dos años, son de carácter terminal y no alcanzan el nivel de licenciatura. La licenciatura forma profesionistas en diversas áreas del conocimiento con programas de estudio de cuatro años o más, se imparte en instituciones universitarias, tecnológicas y de formación de maestros y es de carácter terminal. Los estudios de bachillerato son obligatorios para ingresar a cualquiera de estos dos niveles.

El posgrado incluye los estudios de especialidad, maestría y doctorado. Está orientado a la formación de investigadores y profesionistas con alto grado de especialización. El posgrado tiene como requisito obligatorio de ingreso la licenciatura y se acredita con el título de especialidad, maestría o doctorado.

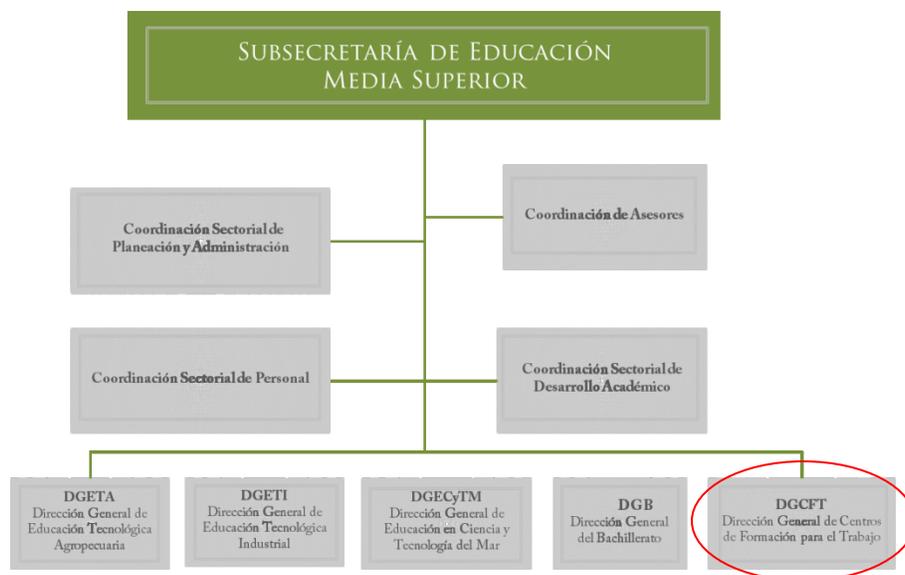
Además de los tres tipos ya analizados, el SEN incluye otras opciones educativas:

- a) La educación inicial atiende a niños de 45 días de nacidos a menores de cuatro años.
- b) La educación especial atiende a personas con discapacidades o a aquellas que tienen aptitudes sobresalientes.
- c) Finalmente, la educación para adultos orientada a personas de 15 años o más que no han cursado o concluido la educación básica. Esta opción comprende a la alfabetización, la educación primaria, la secundaria y la formación para el trabajo.

(Narro Robles, Martuscelli Quintana, y Bárzana García, 2012)

En este último inciso se ubica la capacitación que coordina la Dirección General de Centros de Capacitación para el Trabajo (DGCFT) que es dependiente de la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), como se muestra en la figura 1.

*Figura 1.* Organigrama oficial de la SEMS



Fuente\_(SEMS, 2007), recuperado de: [http://www.sems.gob.mx/es\\_mx/sems/organigrama](http://www.sems.gob.mx/es_mx/sems/organigrama)

La DGCFT coordina los centros 199 CECATI a nivel nacional, que ofrecen un catálogo de 230 cursos, englobados 31 campos de formación profesional y 55 especialidades. A través de los CECATI, la DGCFT presenta opciones educativas y servicios de calidad y pertinentes dirigidas a los diferentes sectores sociales y económicos del país, en horarios flexibles. (DGCFT, 2016).

## FUNDAMENTO LEGAL

El marco legal donde está fundamentada la normatividad para la formación para el trabajo, está estipulado en La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) y en la Ley General de Educación (LGE) (CPEUM, 2017) (SEP, 1993)

- En el artículo 3° es manifiesta que toda persona tiene derecho a recibir educación. El Estado-Federación, Estados, Ciudad de México y Municipios, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias.
- El artículo 43 indica que la formación para el trabajo está comprendida en la educación para adultos y que ésta se apoyará en la participación y la solidaridad social.

- El Artículo 44, faculta a la autoridad educativa federal para prestar servicio de educación para adultos, e indica que los beneficiarios de esta educación podrán acreditar los conocimientos adquiridos mediante exámenes parciales o globales, conforme a los procedimientos que aluden los artículos 45 y 46.
- El Artículo 45, señala que la formación para el trabajo procurará la adquisición de conocimiento, habilidades o destrezas, que permitan a quien la recibe desarrollar una actividad productiva demandada en el mercado, mediante alguna ocupación o algún oficio calificados, asimismo se establece las bases jurídicas de los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, conforme al cual sea posible ir acreditando conocimientos, habilidades o destrezas intermedios o terminales de manera parcial y acumulativa, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos, considera las necesidades, propuestas y opiniones de los diversos sectores productivos, a nivel nacional, local e incluso municipal.
- El Artículo 46, indica que la educación para adultos deberá tener diversas modalidades, las que maneja la Ley General de Educación son la escolar, no escolarizadas y mixta.
- El artículo 64 determina que la Secretaría de Educación Pública, por conducto de su titular, puede establecer procedimientos por medio de los cuales se expidan certificados, constancias, diplomas o títulos a quienes acrediten conocimientos que correspondan a cierto nivel educativo o grado escolar, adquirirlos en forma autodidactas o a través de la experiencia laboral.
- El Artículo 123 en apartado A, fracción VIII establece que XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL NIVEL DE ESTUDIO

En este apartado se hace mención de los antecedentes históricos que dieron origen a la creación de los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI), los cuales dentro del sistema educativo están ubicados en el nivel medio superior.

Los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial, han construido una historia que permite destacar el trabajo de una institución que desde su constitución ha impulsado el desarrollo social del país.

Desde que desapareció el Instituto Técnico Industrial en 1941, dejó de haber capacitación para los trabajadores en México, hasta que en 1962 se fundó el Centro de Adiestramiento de los Operadores (CAO), en ellos no se daba una capacitación completa, sino específica para una determinada industria. Así que el país, en vías de desarrollo, carecía de capacitación de obreros; asimismo seguían utilizando sistemas antiguos de maestros y aprendices, donde una persona adulta determinaba si un joven servía o no para realizar algún oficio y le enseñaba lo que quería y cuando quería. (DGCFT, 2016).

La proliferación de instituciones en la década de los cuarenta y cincuenta, se dio a raíz de los procesos estabilizadores del llamado milagro mexicano que hicieron posible mayor crecimiento económico, así como mayor productividad y por ende la necesidad de contar con más trabajadores capacitados en los sectores productivos.

El proyecto de los centros de capacitación surgió a raíz de que el Plan de Once Años<sup>1</sup>(1960-1970), en 1962 el entonces Secretario de Educación Pública, Jaime Torres Bodet, en una convención internacional de secretarios de educación reconoció que la creación de centros de este tipo era una necesidad imperiosa para México. Así, el 21 de noviembre del mismo año, durante la V Asamblea Plenaria del Consejo Nacional Técnico de la Educación, celebrada en la Ciudad de México, surgió el Plan para la creación de centros de capacitación para el trabajo industrial agrícola (DGCFT, 2016).

---

<sup>1</sup> Proyecto implementado por el entonces secretario de educación Jaime Torres Bodet como una alternativa para que miles de jóvenes terminaran la educación primaria.

Entre los factores que se tomaron en cuenta para la creación de los centros de capacitación para el trabajo industrial, destacan los siguientes:

- El problema demográfico de México
- El desarrollo industrial
- El problema de los muchos jóvenes que terminan la instrucción primaria, con necesidad de incorporarse a las actividades productivas del país.
- El alto índice de trabajadores sin preparación en el ejercicio de una labor específica.

La década de los sesenta se caracterizó por el acelerado desarrollo industrial, la exigencia por un mayor grado de calificación laboral, el rápido dinamismo del desarrollo tecnológico, así como la evolución de la población del país que configuró por parte de la población joven una mayor demanda de servicios educativos y alternativas de desarrollo laboral. Esta situación fue el marco que generó el surgimiento de los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI).

En agosto de 1963 se crean los 10 primeros CECATI inaugurados por el entonces Presidente de la República Adolfo López Mateos y el Secretario de Educación Pública Jaime Torres Bodet. En abril de 1964 se llevó a cabo la segunda etapa de creación de 20 centros de capacitación cuatro en el Distrito Federal y 16 en las entidades federativas y para 1965 pasan a depender de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica bajo el nombre de Centros de Capacitación para el Trabajo.

Después de tres años de su creación, el sistema de centros de capacitación presentaba los siguientes objetivos:

- Capacitar jóvenes como obreros
- Enfocar la capacitación a las necesidades de la industria
- Hacer que la capacitación sea productiva y de proyección social
- Inculcar ideales y hábitos de trabajo

En el año de 1970 en que la Ley Federal del Trabajo establece la obligación de proporcionar capacitación para los trabajadores por parte de la empresa, es en este

marco pero hasta el año de 1978 se da origen a lo que se denomina “Capacitación en el Trabajo” y la SEP instrumenta un programa para ofrecer capacitación en el trabajo a solicitud de las empresas.

Posterior a dicha instrumentación en 1981 comienza a operar la Unidad de Centros de Capacitación como instancia rectora de los CECATI. En esta dinámica, en Julio de 1982 se establece el decreto de creación de la Unidad de Centros de Capacitación para el Trabajo que para 1985 adquiere el rango de Dirección General de Centros de Capacitación para el Trabajo y es en marzo de 1994 cuando adquiere el nombre de Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT).

A partir de 1991, inicia el proceso de descentralización con la creación de los Institutos de Capacitación para el Trabajo (ICAT) participando los Gobiernos Federal y Estatal, en su financiamiento y operación. Internamente, la DGCFT incorpora en 1999 a su estructura organizacional, la “Coordinación de Organismos Descentralizados Estatales de Institutos de Capacitación para el Trabajo” (CODEICT). Asimismo, se reordenan las estructuras administrativas de las Coordinaciones Estatales concretando así 17 Subdirecciones de Coordinación de Enlace Operativo y 15 Asistencias de la DGCFT (SCEO/A). (DGCFT, 2016).

En el período 1999-2000 se construyen dos espacios adscritos a la Dirección General, el Centro de Convenciones en la Ciudad de México, destinado para la realización de actividades académicas, culturales, cívicas y sociales; y el Centro de Investigación y Desarrollo de la Formación para el Trabajo (CIDFORT) en Pachuca, Hidalgo, orientado a mejorar la calidad y pertinencia en el servicio de formación para el trabajo incorporando acciones en el marco de la investigación, las TIC y lo académico entre otras.

En el año 2005 derivado de la reestructuración de la Secretaría de Educación Pública, la DGCFT queda adscrita a la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS).

A través de este recorrido histórico se pueden analizar los cambios significativos que han llevado a cabo en los CECATI y que hacen que al día de hoy sigan contribuyendo al proceso de formación de sus alumnos, dando pie a un análisis introspectivo, que permita conocer algunos resultados relevantes alcanzados a la fecha. (DGCFT, 2016).

## **DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO ELEGIDO**

### **ANTECEDENTES DE LA CREACIÓN DEL CECATI 99**

En esta sección se hace una reseña de la institución que elegí para realizar el presente trabajo.

De manera informal la Directora del CECATI 99 manifiesta que de acuerdo con información proporcionada por los profesores que ingresaron desde su fundación, en septiembre de 1987 el Plantel surge del Programa Nacional de Cómputo de la Secretaría de Educación Pública, designado “El Proyecto Microsep”<sup>2</sup> y es a partir de la necesidad de formar un plantel unitario en el área de computación que se comienza por impartir lenguajes de programación y paquetes didácticos, formalmente se abrieron cursos al público con una planta administrativa de 8 personas y una plantilla docente de 7 instructores en el Área de software y 1 instructor en el Área de hardware.

Las nuevas tecnologías, el crecimiento de la población y sus necesidades han permitido que el CECATI mejore la oferta educativa y modernice los equipos para que estén a la vanguardia, por lo que actualmente se cuenta con 8 especialidades y en el ciclo escolar 2015-2016 se incorpora como parte de la oferta educativa el programa CAPACITA T el futuro en tus manos<sup>3</sup>:

1. Informática
2. Mantenimiento de Equipos y Sistemas Computacionales
3. Diseño Gráfico
4. Inglés
5. Alimentos y Bebidas

---

<sup>2</sup> Proyecto que pretendía la creación de importantes centros de desarrollo de software

<sup>3</sup> Programa que la SEP, a través de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (D.G.C.F.T.) ha puesto en marcha en el ciclo escolar 2014-2015 como prueba piloto, dirigido a jóvenes que no estudian ni trabajan con edad entre 15 y 29 años de edad y se hace parte de la oferta educativa en el ciclo escolar 2015-2016)

6. Estilismo y Bienestar Personal
7. Asistencia Educativa
8. Administración

Programa “Capacita T el futuro en tus manos”, el CECATI No. 99 participa en cuatro paquetes polifuncionales<sup>4</sup> de las siguientes especialidades:

- Asistencia educativa
- Mantenimiento de equipos y sistemas computacionales
- Preparación y servicio de alimentos y bebidas y producción de alimentos
- Estilismo y bienestar personal

### **Requisitos de Inscripción**

- Copia de acta de nacimiento
- Copia de CURP
- Copia de comprobante de estudios
- Copia de comprobante de domicilio
- 2 Fotografías tamaño infantil
- Comprobante del pago del curso

### **FILOSOFÍA DEL CECATI 99**

En este apartado identifiqué la filosofía (misión, visión y valores) de la DGCFT, haciéndola propia del CECATI No. 99 que rige el servicio de capacitación con base al Programa de Desarrollo Institucional de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo 2014-2018 (PDI-DGCFT, 2014).

El Programa Sectorial de Educación, en su objetivo 2 plantea el “Fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior, superior y formación para el trabajo, a fin de que contribuyan al desarrollo de México”, de la misma manera, en su objetivo 3 destaca,

---

<sup>4</sup> Se le designa polifuncional, ya que promueve a los estudiantes a diferentes funciones como emprendurismo, para incorporarse al mercado laboral, para cubrir créditos para la Educación Media Superior, educación para la vida y para continuar o concluir sus estudios

“Asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa.”

Bajo este panorama se considera una estrategia de planeación participativa que fomente la participación de todo el personal de los tres niveles de gestión de la Dirección General de Centros de Formación para el trabajo<sup>5</sup> y se elabora el “Programa de Desarrollo Institucional de la Dirección General de Centros de Formación para el trabajo 2014-2018” (PDI-DGCFT), con el propósito de responder a las políticas públicas trazadas por el gobierno federal y de orientar el quehacer institucional.

En el primer apartado del PDI-DGCFT se contextualiza la formación para el trabajo, en él se aborda la caracterización, diagnóstico, misión y visión de la formación para el trabajo que busca mejorar la calidad de vida de la población brindando una capacitación de manera integral y permanente, que puntualice la formación sustentable y comprometida con el medio ambiente y potencie su inserción y competitividad en el mercado laboral.

## **MISIÓN**

Somos una institución educativa de carácter público, responsable de la formación para el trabajo de personas de 15 años o más, que certifica las competencias, con una actitud crítica, emprendedora y sustentable, determinante para la formación integral y la empleabilidad que cuenta con personal profesional y comprometido, una amplia infraestructura física, y un modelo educativo y académico relevante y pertinente a las demandas sociales. (PDI-DGCFT, 2014).

## **VISIÓN**

Ser una institución líder con identidad propia, reconocida nacional e internacionalmente por la calidad y competitividad de sus servicios de formación para el trabajo; una organización que aprende, moderna, dinámica y generadora de cambios; socialmente responsable, que contribuye a mejorar las condiciones de vida de la población, la

---

<sup>5</sup> 1) Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo, 2) Subdirección de Enlace Operativo y 3) Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial

productividad, el desarrollo económico y la transformación de México. (PDI-DGCFT, 2014).

## **VALORES**

El código de ética y conducta están regidos por los siguientes valores. (DGCFT, 2015) p. 39

- Bien Común
- Generosidad
- Integridad
- Liderazgo
- Transparencia
- Rendición de Cuentas
- Respeto al Entorno Ecológico
- Transparencia
- Actitud de servicio
- Actitud emprendedora
- Calidad
- Compromiso
- Creatividad e innovación
- Eficiencia
- Honestidad
- Honradez
- Responsabilidad

De acuerdo al manual de organización de la (DGCFT, 2015) el objetivo general y objetivos específicos son los siguientes:

## **OBJETIVO GENERAL**

Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral. (PDI-DGCFT, 2014).

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Incrementar la cobertura de atención de la formación para el trabajo con un enfoque de equidad para contribuir a disminuir el rezago educativo y a fortalecer la comunidad de la formación integral a lo largo de la vida de la población de 15 años o más.
2. Elevar la calidad de la formación para el trabajo a fin de desarrollar en las personas las competencias que les permitan incorporarse al mercado laboral, mejorar su relación con la comunidad y el entorno, retomar sus estudios formales y desarrollar las herramientas para el emprendurismo y la autogestión; y a través de ello mejorar la calidad de vida, el fortalecimiento de la identidad cultural y contribuir al desarrollo nacional.
3. Fortalecer los procesos de organización y planeación, así como la gestión y administración institucional de los recursos del subsistema la evaluación, supervisión y rendición de cuentas, para proporcionar servicios de calidad e informar a la sociedad sobre el ejercicio eficaz, eficiente y transparente de los recursos. (PDI-DGCFT, 2014).

## **LOS RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS, MATERIALES Y TECNOLÓGICOS DEL CECATI**

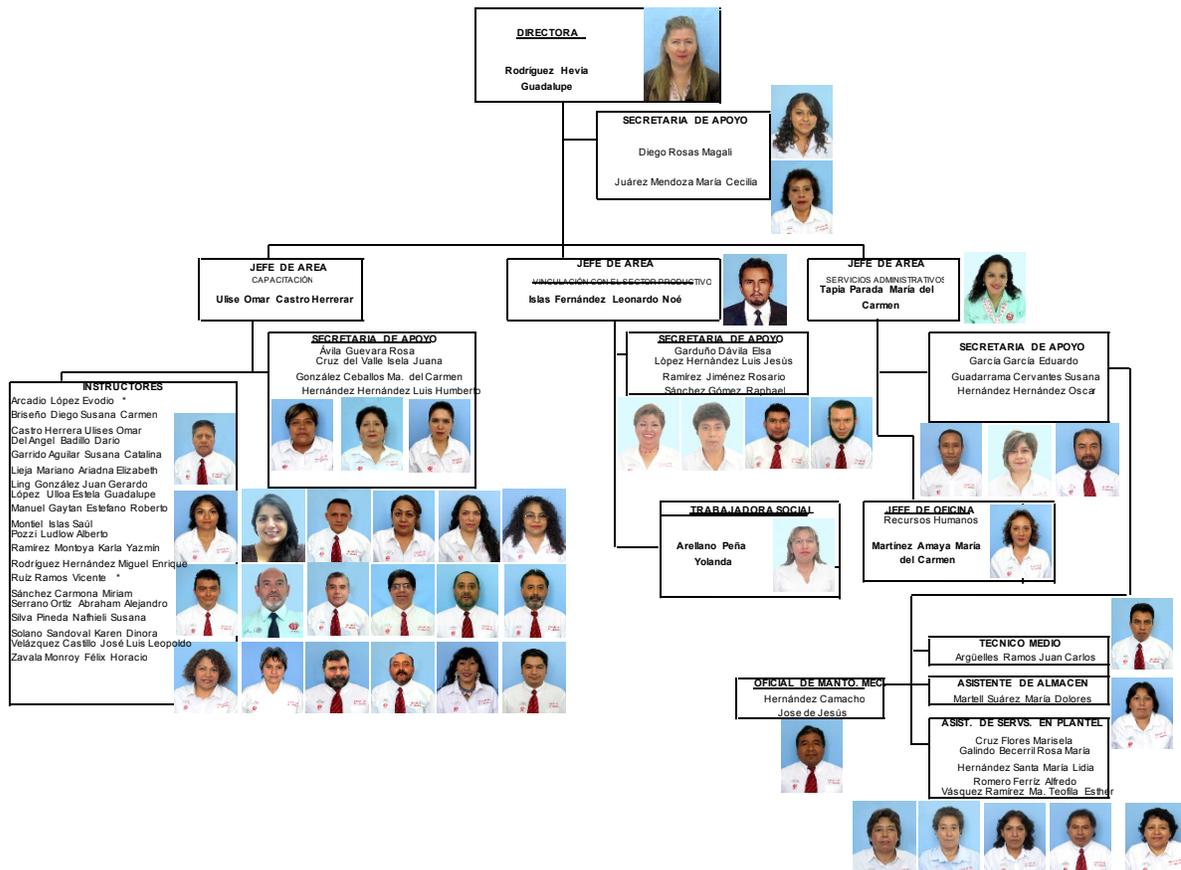
### **RECURSOS HUMANOS**

La plantilla de personal con que cuenta el CECATI 99 son 4 jefaturas de área (director, jefe de capacitación, jefe de servicios administrativos, y jefe de vinculación con el sector productivo), la escolaridad de los 4 directivos es de licenciatura, 25 personas realizando

funciones administrativas de los cuales 1 tiene escolaridad de primaria, 9 con secundaria, 9 con bachillerato concluido, 4 con carrera técnica y 1 como pasante profesional, 4 instructores externos y 20 instructores internos con las siguientes características, un profesor con bachillerato concluido, una profesora con carrera técnica, 17 con licenciatura, y una con posgrado.

En el siguiente organigrama, se muestra como está distribuido el personal dentro del Plantel.

Figura 2. Diagrama de puestos del Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial No. 99



Fuente: Informe de Rendición de cuentas 2015-2016

## Directorio de los directivos

<b>CECATI 99</b>			
<b>APELLIDOS</b>	<b>PUESTO</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>CORREO ELECTRONICO</b>
Guadalupe Rodríguez Hevia	Directora	55282444 Ext.101	<a href="mailto:cecati99.dir@dgcf.semsem.gob.mx">cecati99.dir@dgcf.semsem.gob.mx</a>
Ulises Omar Castro Herrera	Jefe de Capacitación	55282444 Ext.108	<a href="mailto:cecati99.cap@dgcf.semsem.gob.mx">cecati99.cap@dgcf.semsem.gob.mx</a>
María del Carmen Parada Tapia	Jefe de Servicios Administrativos	55282444 Ext.103	<a href="mailto:cecati99.admvo@dgcf.semsem.gob.mx">cecati99.admvo@dgcf.semsem.gob.mx</a>
Leonardo Noé Islas Fernández	Jefe de Vinculación con el Sector Productivo	55282444 Ext.104	<a href="mailto:cecati99.dir@dgcf.semsem.gob.mx">cecati99.dir@dgcf.semsem.gob.mx</a>

Fuente: <http://www.dgcf.semsem.gob.mx/cecatiss/cecatiss/09DBT0099Z>

## RECURSOS FINANCIEROS

Las fuentes de financiamiento son como son:

<b>CONCEPTO</b>	<b>INGRESO</b>
Prestación de servicios administrativos escolares	<b>\$69,612.00</b>
Aportaciones y cuotas de cooperación voluntaria	<b>\$602,587.80</b>
Subsidio Federal	<b>\$172,000.00</b>

Fuente: Informe de rendición de cuentas 2015-2016 CECATI 99

## **LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS**

El plantel maneja una conectividad de banda ancha a internet

CABLEVISIÓN
PRODIGY TELMEX
RED INSTITUCIONAL SEP

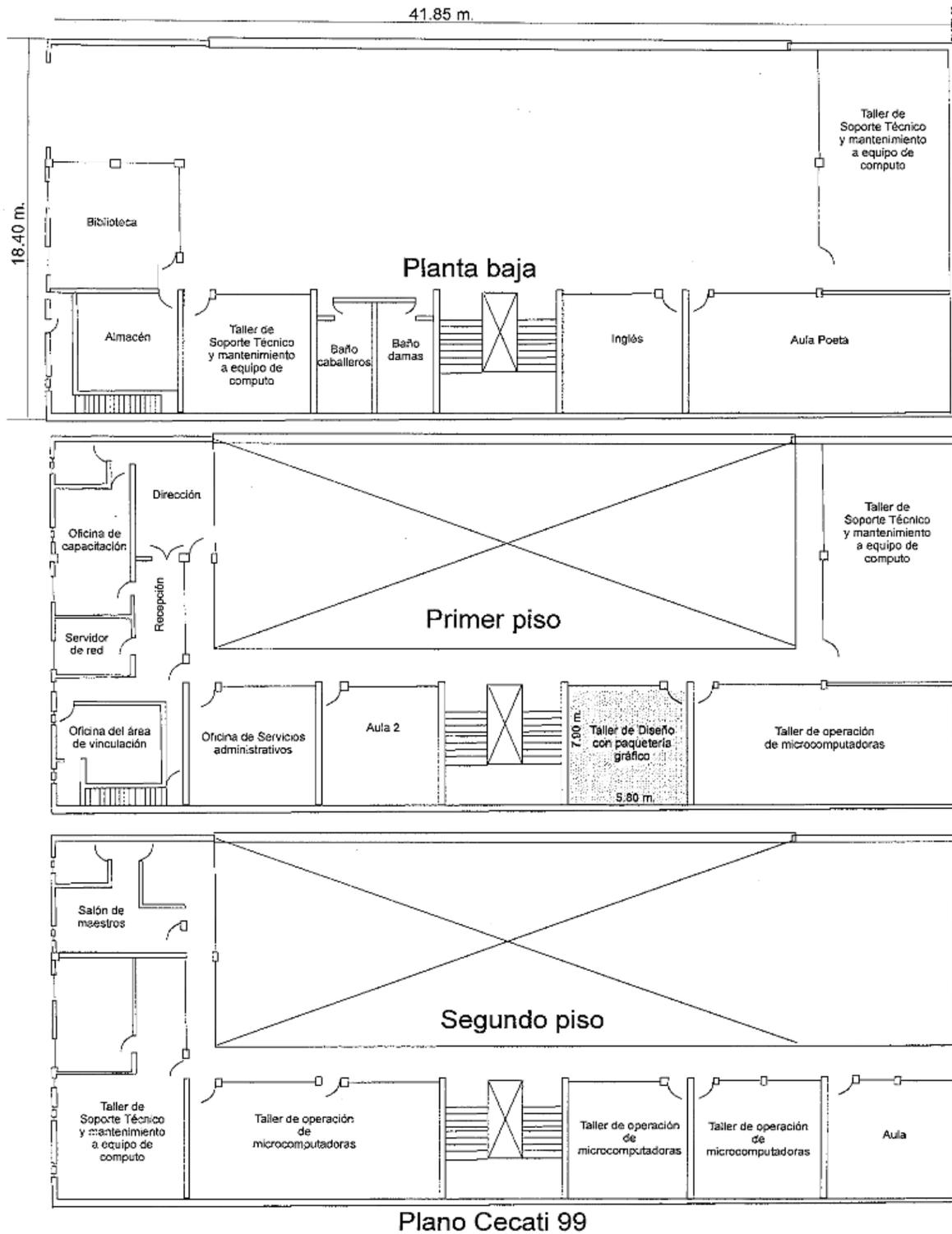
## **INFRAESTRUCTURA DEL CECATI NO. 99**

El presente trabajo está centrado en el Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial No. 99 ubicado en la calle de Joaquín Romo No. 144 Colonia Miguel Hidalgo en Tlalpan, CDMX.

Tiene una superficie de 755.15 m<sup>2</sup>, construidos 1785.55 m<sup>2</sup>, distribuidos de la siguiente manera:

- 1 laboratorio para alimentos y bebidas con capacidad para 15 alumnos
- 1 laboratorio para asistencia educativa con capacidad para 20 alumnos
- 1 aula de inglés con capacidad para 25 alumnos
- 4 laboratorios de informática con capacidad para 20 alumnos
- 2 talleres para mantenimiento de equipos y sistemas computacionales 15 alumnos
- 1 taller para estilismo y bienestar personal con capacidad para 15 alumnos
- 1 aula para administración con capacidad para 20 alumnos
- 4 oficinas administrativas (capacitación, vinculación, servicios administrativos y dirección)
- El aula CAED (Centro de Atención para personas con Discapacidad)

Figura: Plano del CECATI 99



Fuente: Proporcionada por la dirección

## DESCRIPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La estructura de los cursos no exige antecedentes académicos en su mayoría, y tampoco constituyen precedente para la continuación de estudios en otros niveles educativos o para la obtención de grados académicos. Los cursos que se ofrecen están dirigidos a cualquier persona mayor a 15 años que sepa leer y escribir, el costo por curso oscila entre los \$550 y \$800. (DGCFT, 2017).

El proceso de capacitación que ofrece el CECATI, busca dotar al capacitando de una serie de conocimientos, habilidades y destrezas que le permitan en un futuro integrarse al mercado laboral con mayores expectativas salariales; estas habilidades se reconocen mediante un diploma o constancia, según sea el caso, el que avala el conocimiento teórico y práctico del curso aprendido (DGCFT, 2017).

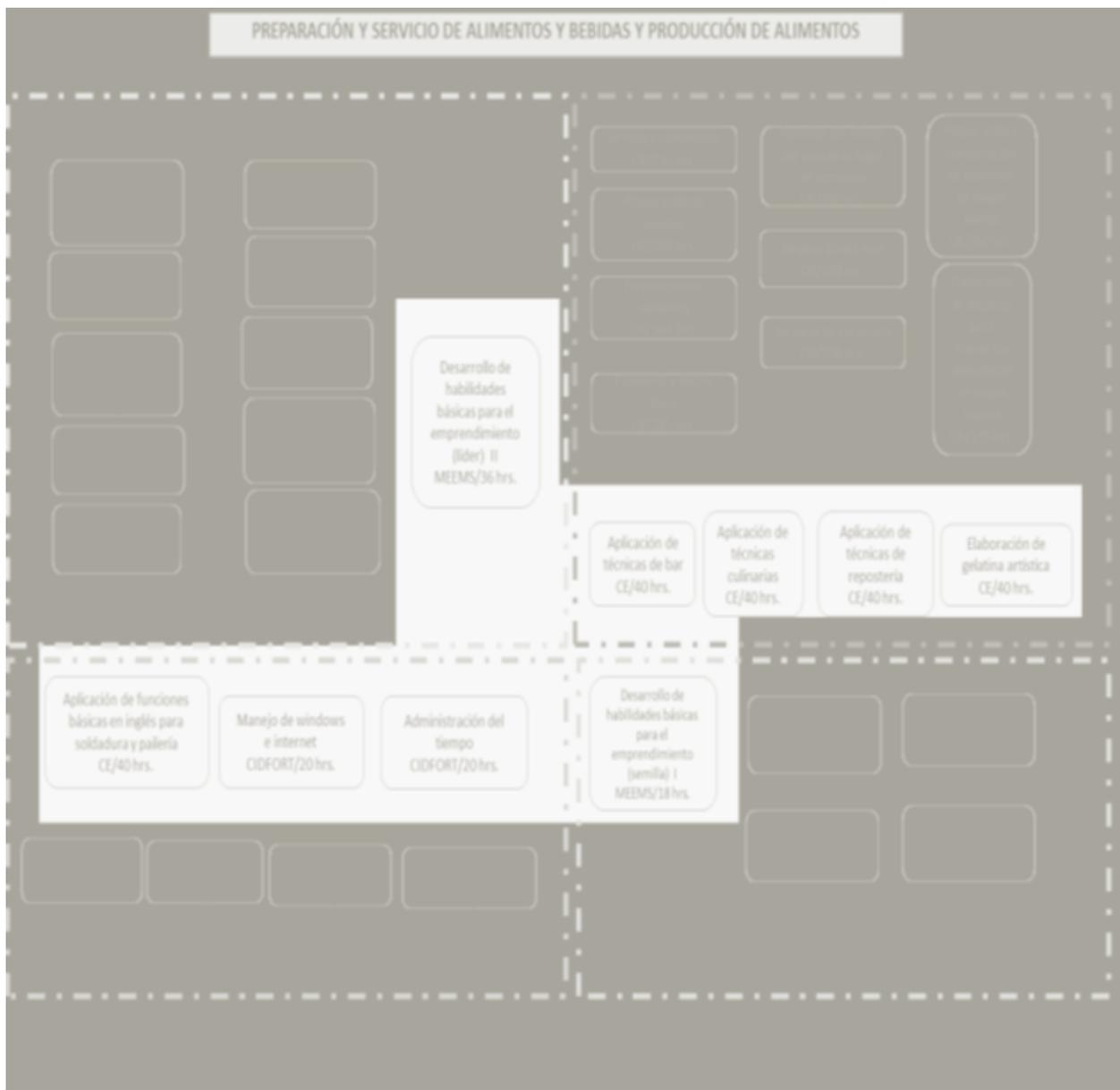
A continuación se enlistan los servicios que se ofrecen dentro del plantel:

- Cursos Regulares, conforme a las normas de control escolar de los centros de capacitación para el trabajo industrial (2007), cursos con duración desde 40 a 600 horas con un período de 3 a 6 meses, conforme a planes y programas destinados a desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que permiten los estudiantes adquirir los conocimientos teórico-prácticos indispensables para su incorporación al medio laboral.
- Cursos de Extensión (CE), de acuerdo al manual de procedimientos para la impartición de cursos de extensión (2003) son cursos con una duración de 20 a 90 horas que complementan la formación de los cursos regulares y están dirigidos a todas las personas que desean capacitarse en un campo específico, posibilitan el uso de nuevas tecnologías en su actividad laboral.
- Cursos de Capacitación Acelerada (CAE), según la normatividad para la impartición de cursos de capacitación acelerada específica (1991) son estructurados de acuerdo a las necesidades de empresas, asociaciones e instituciones de empresas, asociaciones e Instituciones, con el propósito de elevar la calidad y la productividad.

- Reconocimiento Oficial de la Competencia Ocupacional (ROCO), de acuerdo al manual de procedimientos para el reconocimiento oficial de la competencia ocupacional (1990-2010) para las personas que cuentan con conocimientos adquiridos a partir de la experiencia o en forma autodidacta, se otorga un diploma expedido por la Secretaría de Educación Pública (SEP), previa aprobación de un examen teórico-práctico que avalan el saber hacer.
- Acciones Móviles, se imparte capacitación al alcance de la población, con la finalidad de llevar capacitación a aquellos lugares que así lo requieran, carentes de instituciones que proporcionen formación para el trabajo. Existen para ello tres opciones:
  1. Desplazamiento del instructor al lugar donde se solicita el servicio y utiliza las instalaciones, equipo y maquinaria del solicitante.
  2. Desplazamiento del instructor y el equipo al lugar donde solicita el servicio, y lleva consigo maquinaria y equipo disponible de algún CECATI y utiliza las instalaciones asignadas por el interesado
  3. Desplazamiento del instructor y de una unidad móvil al lugar donde se solicita el servicio, se acondiciona la unidad móvil como aula taller, con todos los elementos para la impartición del curso convenido.
- Paquetes polifuncionales del programa “Capacita T el futuro en tus manos” que tiene la finalidad de apoyar a los jóvenes para desarrollar las competencias necesarias para desempeñarse social y laboralmente, de acuerdo al (DGCFT, 2016) están constituidos de la siguiente manera:
  - a) Se contemplan tres niveles que otorgarán un sentido de gradualidad en la promoción de competencias elementales y después mayormente especializadas.
  - b) cuatro trayectos de formación flexible por especialidad, que permiten la conformación de procesos de acuerdo con los intereses y necesidades de la persona/estudiante, con salidas, opcionales al emprendurismo; el mercado laboral; la vida, la ciudadanía y la comunidad; así como la integración al sistema escolarizado para

iniciar, continuar o concluir otros estudios, como a continuación se muestra:

Figura 3. Mapa curricular de paquete polifuncional:



Fuente: Oferta Educativa 2015-2016

## **MODELO EDUCATIVO DEL CECATI**

En este segmento se detalla el enfoque pedagógico que orienta a los docentes en la impartición de los cursos de capacitación, así como la matrícula alcanzada durante el ciclo escolar 2015-2016

El Modelo Educativo y Académico (MEyAc) del CECATI es un sistema articulado de capacitación y formación para la vida y el trabajo que pone a disposición de los estudiantes una oferta educativa innovadora y a la vanguardia de los desarrollos técnicos y de la tecnología, la cual brinda diversas opciones de formación, ya que está estructurada para que la persona/estudiante construya su propio trayecto formativo acorde a sus expectativas de desarrollo, de la misma manera brinda un amplio panorama de la función productiva, proyección y demanda social de la oferta educativa de formación para el trabajo pertinente al contexto local, estatal y regional para las personas a partir de los 15 años de edad. (DGCFT, 2016).

El MEyAc de la DGCFT promueve en todos los estudiantes el desarrollo de valores como la ciudadanía, la equidad de género y el respeto a los derechos humanos y la solidaridad nacional e internacional. De conformidad con este modelo, se parte de la concepción de que la persona/estudiante es capaz de adquirir conocimientos en forma analítica, transformar sus actitudes ante la vida, enriquecer sus valores, mejorar su desempeño en los grupos humanos y asumir con responsabilidad los nuevos roles que el trabajo y la sociedad exigen. (DGCFT, 2016)

## **MATRÍCULA Y OPCIONES EDUCATIVAS DEL CECATI NO. 99**

En este apartado se esboza la matrícula atendida durante los ciclos escolares 2014-2015, 2015-2016, así como los servicios que oferta el CECATI.

*Tabla: Matrícula atendida*

INDICADORES DEL DESEMPEÑO Y GESTIÓN	CICLO ESCOLAR 2014-2015	METAS CICLO ESCOLAR 2015-2016	LOGROS CICLO ESCOLAR 2015-2016
Demanda Educativa, Atención y Cobertura	2896	2897	2910
Procesos escolares, eficiencia interna (acreditados)	2765	2766	2846
Deserción Total	88	86	64

Fuente: (SEP-SEMS, 2017), Informe e Rendición de cuentas 2015-2016, recuperado de <http://148.207.17.6/informe2016/web/documentossubidos/viewcct?CCT=09DBT0099Z&yt0=Buscar>

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente trabajo de recuperación de la experiencia profesional sobre “La comunicación como herramienta para mejorar el clima laboral en el CECATI No. 99 de la Ciudad de México”, elijo este escenario ya que laboro como personal administrativo en el área de capacitación en control escolar desde hace 17 años, donde las principales funciones que realizo son: registro, control y programación de los cursos que se imparten en el plantel en el sistema de control escolar, atención al público en general, asistencia directa con los profesores para la entrega de paquetes escolares (listas de asistencia, listas de subobjetivos, etc.), interactúo con los alumnos, docentes, compañeros administrativos, personal de servicios y directivos del CECATI.

Por lo anteriormente expuesto, me he dado cuenta que entre los principales problemas que existen son los siguientes:

1. Deficiente comunicación en las diferentes áreas, lo cual genera un tenso clima laboral en el plantel.
2. Saturación de procesos administrativos en los docentes,
3. Falta de estrategias de difusión del CECATI,

4. Limitada capacitación y actualización al personal administrativo en áreas tecnológicas.
5. Desigualdad en el trato por parte de algunos directivos con su personal
6. Falta de supervisión y evaluación real de los docentes frente a grupo.

Una de las razones por las que elijo poner atención especial a la problemática de la comunicación ha sido que dentro del CECATI se llevó a cabo una actividad requerida por las autoridades superiores, que es la Subdirección de Enlace Operativo de la CDMX con todo el personal que labora en el mismo, en la cual se hizo un diagnóstico FODA<sup>6</sup> de nuestro centro de trabajo, lo que me permitió tener una visión amplia de la percepción que tienen la mayoría de los empleados sobre las debilidades y me doy cuenta que éstas coinciden con la propia.

Otra motivación para trabajar esta dimensión fue descontento que causó en su momento, la implementación del programa Capacita T, pues no se nos proporcionaron los lineamientos con los que operaría dicho programa para poder motivar, orientar y guiar a los alumnos y público en general interesados de dicho programa.

Aunque no se puede afirmar que la comunicación sea nula, sí se puede observar que la comunicación es parcial, ya que sólo se informa lo que se considera importante y a cierto personal en específico, por lo tanto los mensajes muchas veces son confusos. Asimismo, no se pueden expresar dudas y no se tiene retroalimentación, por lo que se desencadena una serie de sentimientos como: malestar, inconformidad, angustia y ello interfiere de alguna manera en el desarrollo de sus funciones y un clima laboral tenso.

Aunado a lo anterior, se debe agregar que muchas veces no existe unificación y continuidad en la información o cada quien entiende de forma diferente y contradictoria, no se llevan a cabo reuniones de trabajo planeadas periódicamente, por un lado entre los

---

<sup>6</sup> El análisis FODA es tipo de diagnóstico que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) y en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados (identifica fortalezas y debilidades internas de la organización y las oportunidades y las amenazas que son externas).

directivos, y por otro con el jefe de área con el personal a su cargo donde se pueda generar esa retroalimentación o retroacción que anteriormente se menciona y que se permita a los integrantes de los grupos buscar de manera colectiva solución a las problemáticas que se generen dentro de cada área de trabajo o dentro del CECATI.

En este sentido, Lawrence y Lorsch en Chiavenato I (2014 p. 95) mencionan que “los administradores deben estar atentos a las comunicaciones dentro de las organizaciones para asegurarse de que las personas de niveles inferiores participen en la solución de los problemas y para estimular la franqueza y la confianza entre los individuos y los grupos que operan en ellas”.

En el siguiente capítulo se presenta el marco teórico contextual relacionados con el clima organizacional, cultura organizacional y comunicación, lo que permitirá dar sustento a la propuesta de mejora que tendrá la finalidad enriquecer la comunicación interna del plantel y con ello contribuir a un desempeño eficiente y eficaz de todo el personal que labora en el mismo y por ende contribuir a mejorar el clima laboral con el propósito de que sea aplicada en corto o mediano plazo a partir del siguiente ciclo escolar.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

---

En este capítulo se hace referencia a las definiciones y conceptos con que se pretende analizar el objeto de estudio para sustentar una propuesta de mejora, se desglosan los conceptos generales que se consideran necesarios, al tomar en cuenta que una cultura organizacional facilita y genera un compromiso más allá que un interés personal a través de una adecuada comunicación en beneficio del plantel, pues con ello se genera un clima laboral que permita a los empleados sentirse satisfechos con su trabajo.

El clima y cultura organizacional, así como la comunicación, conforman elementos importantes que contribuyen a la eficacia de una institución. En este apartado se comienza por definir estos conceptos claves para un mejor entendimiento del presente capítulo.

#### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para Fernández Collado (2012 p.88) la cultura organizacional es definida como el conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas, que para efectos prácticos las clasifica en:

- a) Simbólicas: Incluyen la filosofía de la organización (la forma como ha definido y expresado su misión, su visión y sus valores), el aparato simbólico con el que cuenta (logotipo, colores institucionales, tipografía y elementos gráficos) y su mitología (héroes y villanos, gestas y hazañas).
- b) Conductuales: comprenden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.
- c) Estructurales: Están integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno (a quién se reconoce, se recompensa y se promueve)

y la estructura del poder (liderazgo formal e informal, grado de centralización o de participación en la toma de decisiones) que rigen en la organización.

- d) Materiales: incluyen la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con los que cuenta la organización.

Ritter (2008) define la cultura organizacional como:

La manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización, tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. Proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. “Es el cómo se piensan y hacen las cosas aquí”

Es importante crear una cultura que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en su entorno, como la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos a los que se deben enfrentar hoy día las organizaciones, aunque la clave del éxito en tal adaptación inicia en el interior de cada organización.

El referido autor menciona que las funciones primarias de la cultura organizacional son:

- La identificación, ¿quiénes somos? es la función que hace de la cultura La personalidad propia de la organización
- La integración ¿qué nos une?, ¿cómo nos entendemos mutuamente? Como una función integrativa se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos y por último
- La coordinación ¿qué y cómo debe hacerlo yo?, coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores. Permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones”.

Otra definición pertinente aparece con Franklin y Krieger (2011) quienes aseveran que:

en cada organización existe un subsistema muy complejo que ejerce considerable influencia sobre su composición y actividad, formado por instrumentos, bienes de consumo, estatutos, normas, supuestos subyacentes, ideas, valores y creencias institucionalizadas, mediante los cuales hará frente a los desafíos, amenazas y oportunidades, lo definen como un sistema cultural de la organización que es único y fuerte conjunto de convicciones compartidas por los miembros de una organización, que los diferencia de manera colectiva de los integrantes de cualquiera otra. Puede ser

aprendida y evoluciona con nuevas experiencias, que puede modificarse si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Continuando con estos autores mencionan que los vínculos entre los conceptos de cultura y estrategia son muchos y variados, cumplen un rol crucial en el desempeño de las organizaciones. Las creencias, normas y los valores de la organización guían la formulación y la implementación de la estrategia, la formulación de la cual establece un contexto para la acción organizativa. Las creencias individuales y grupales son las reglas, las normas, los valores y las presunciones que observan los miembros cuando se comprometen en conductas dirigidas a la implementación de la estrategia.

De acuerdo con Franklin y Krieger (2011) las características primordiales de la cultura organizacional son:

- Es holística: el todo representa más que la suma de sus partes.
- Está históricamente determinada: refleja la historia de la organización.
- Puede conceptualizarse antropológicamente como un conjunto de símbolos y rituales que crea el grupo de personas que conforman la organización.
- La crean y recrean normas formales e informales que rigen la organización, los estilos de autoridad y liderazgo.
- Es intangible, hace la diferencia entre una organización y otra.
- Es difícil de cambiar, pues se encuentra interiorizada en las personas, grupos, equipos, y directivos que integran la organización, mismos que no están dispuestos a modificarla si no encuentran un buen motivo para ello.

Martínez y Dávila (1998) explican que la cultura organizacional “son orientaciones compartidas entre los miembros de una organización educativa, estas tres opciones interrelacionadas son: artefactos, valores y supuestos compartidos entre los miembros de una institución, que se dan por un hecho y definen el carácter del trabajo y de la organización”.

Detallando lo anterior, en primer lugar son los aspectos tangibles (artefactos) se refieren a los rituales, símbolos, mitos y lenguaje que prevalece en las instituciones educativas. El segundo aspecto son los valores que la sustenta, las ideas en su misión y en su plataforma filosófica son centrales, entendidos como el modo de ser o de actuar que un individuo o grupo juzgan como ideales. Finalmente, considera también los supuestos, relacionados con la “realidad” y naturaleza humana, tales como las creencias compartidas acerca de los fines educativos (Martínez, Nora; Dávila, Anabella, 1998).

De acuerdo a Terán y Lorenzo (2011, p. 106), los elementos a tener en cuenta en la cultura deseada son:

1. Misión/Visión/Objetivos. Claridad en la misión, en los objetivos, el grado en que los miembros perciben claramente lo que desea la organización alcanzar o mantener.
2. Sistema de Valores. Clarificar de forma expresa, los valores deseados que sustentaran la estrategia los cuales no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal de la organización.
3. Hábitos de Trabajo. Tipo de nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo, el cómo se hace las cosas en la organización. Cómo se percibe y trata al cliente, cómo se elaboran los informes, el tipo de producto, el canal de distribución, entre otros. Cómo se comparten o no los resultados del trabajo desde su inicio hasta el fin, cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos.
4. Ritos y Ceremonias. Aspectos que rodean el trabajo cómo se incentiva, cómo se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento. Las asambleas reuniones, proceso de selección, el de evaluación, el proceso de aprendizaje, capacitación y desarrollo, orientación en que se toman las decisiones.
5. Organización, Comunicación e Información Interna. Cómo es la organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, su

estructura organizativa y su congruencia con la estrategia, cómo apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción, entre otras.

6. Características de los Directivos. Orientación en la toma de decisiones, vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder, etc.

Con las definiciones anteriores, concibo la cultura organizacional como todo aquello que identifica a una institución, llámese normas, valores, creencias, símbolos (logotipos, colores, etc.), rituales y hábitos de trabajo, los cuales la hacen única y la diferencian de otras, esta se logra al hacer que sus miembros se sientan parte de ella al compartir la misma cultura.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Se identifica al clima organizacional como un conjunto de actitudes y conductas que determinan la vida de una organización. Estas se originan por las interacciones entre los individuos. Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones; estudiarlo en función de estas percepciones individuales no es lo mismo que decir que el clima sean las percepciones, debiendo considerarse una realidad organizacional, como lo son las jerarquías informales las normas de grupo (Ekvall, 1983 en Silva, 1992).

Para Owens (1998) el clima organizacional se puede observar dentro de todas las organizaciones, que a su vez cuentan con ciertas características que las diferencian de las demás en cuanto a su atmósfera, todo el personal administrativo, directivo, docente y población estudiantil perciben la individualidad de la organización; ésta se puede describir como la atmósfera, tono organizacional, clima o personalidad institucional, estos factores pueden encontrar dentro de una organización escolar.

Halpin en Owens (1998) afirma que “la personalidad es para el individuo lo que el clima organizacional para la organización”, de manera que cada individuo dentro de su organización cuenta con una personalidad y características propias, que a su vez hacen

que su comportamiento peculiar, se manifieste al aceptar los retos dentro de su centro de trabajo con una actitud de servicio.

Para Chiavenato (2014, p. 402), “es la cualidad o la propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su conducta, presenta ciertas propiedades que pueden motivar determinadas conductas”.

El clima organizacional influye enormemente en la motivación de las personas y en su desempeño y satisfacción laborales. De acuerdo a este autor, las dimensiones del clima organizacional son estructura organizacional, responsabilidad, riesgos, recompensas, conflicto, calor y apoyo. A continuación se describe cada una de ellas:

- Estructura organizacional. Mediante ella se puede imponer límites o dar libertad a las personas (reglas, reglamento, procedimientos, autoridad, especialización, etc.) a mayor libertad mejor clima.
- Responsabilidad. Puede refrenar o incentivar la conducta de las personas. Cuanto más se incentiva, mejor será el clima.
- Riesgos. La situación de trabajo puede ser esencialmente protectora para evitar riesgos o puede ser una fuerza que impulsa a asumir nuevos desafíos y diferentes; cuanto más se impulsa, mejor será el clima.
- Recompensas. La organización puede hacer hincapié en las críticas y las sanciones, estimular recompensas e incentivos para alcanzar los resultados. Cuanto más se estimula con recompensas e incentivos, tanto mejor será el clima.
- Conflicto. Se pueden establecer reglas y procedimientos para evitar choques de opiniones diferentes pero también se puede incentivar diferentes puntos de vista y administrar los conflictos que se derivan de ellos por medio de la confrontación. Cuanto más se incentiven los diferentes puntos de vista mejor será el clima.
- Calor y Apoyo. La organización puede tener un clima frío y negativo de trabajo, al igual que puede crear calor humano, compañerismo y apoyo a la iniciativa

personal y grupal. Cuanto más cálida sea la organización, tanto mejor será su clima.

Para Chiavenato (1994) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Cárdenas Niño, Arciniegas Rodríguez y Barrera Cárdenas (2009) aseveran que las diferentes dimensiones que influyen en el clima laboral se conforman por cuestiones internas y externas, y son piezas claves para el éxito de una organización, porque condicionan las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores; tal es el caso del liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales y motivación, los cuales se describen a continuación:

- Liderazgo: Es un aspecto muy importante de la administración, pero no lo es todo. El éxito de una organización depende fundamentalmente de la calidad del liderazgo, pues es el líder quien frecuentemente dirige hacia la consecución de metas. Los gerentes deben tener la capacidad para planear y organizar, pero el papel fundamental de un líder es influir en los demás para tratar de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos, los líderes deben tener presente que las personas tienden a seguir a quienes les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, anhelos o necesidades. Por lo que se podría señalar que es posible que el tipo de liderazgo tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.
- Toma de decisiones: A diario nos vemos obligados a tomar decisiones y algunas de ellas tienen gran importancia en el logro de objetivos personales. En muchas instituciones y organizaciones el proceso de toma de decisiones es de vital importancia para la productividad de la misma. La toma de decisiones implica un proceso en el que se escoge entre dos o más alternativas siempre con el deseo

de llegar a la mejor solución mediante la selección de la opción que satisface de modo efectivo el logro de una meta o la resolución de un problema.

- **Comunicación:** en un proceso de comunicación se abarcan varias interacciones; desde conversaciones informales hasta sistemas de información complejos. La comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales. Además es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales; la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas.

Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso de comunicación, en el cual se emite y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías. Una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de una organización, es a través de una comunicación eficaz, que se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización, por lo que se considera que para mejorar un ambiente laboral en una institución educativa es necesario estudiar el proceso de comunicación ya que un mejor entendimiento entre los integrantes mejorará la motivación y el compromiso generará altos rendimientos positivos de los empleados de la misma.

- **Relaciones interpersonales:** son aquellas interacciones que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos. Son las interacciones que se establecen diariamente con los semejantes, llámense compañeros de trabajo, de oficina, entre otros. Las relaciones interpersonales agradables reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación hacia los objetivos del grupo. Por lo general, las personas tienden a respetarse y estimarse mutuamente una vez que se conocen mejor; pero es muy probable que existan barreras que se opongan a unas relaciones sociales efectivas, representan un factor determinante en el establecimiento del clima organizacional de una determinada institución; pues éstas se refieren a la atmósfera social que se vive en ésta; ya que las características de los integrantes

pueden influir en las relaciones entre los miembros lo que podría tener un gran impacto en el funcionamiento de la misma.

- Motivación: esta determina la conducta en los miembros de una organización, por lo que resulta un factor importante para el beneficio de la misma. Desarrollando la capacidad de provocar, mantener y dirigir un determinado comportamiento de los trabajadores.

Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que resulta sin duda en beneficio de toda la organización. Esto, a la vez, produce una gran estabilidad social dentro de la organización, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo, y por consiguiente serán, más eficientes y por ende darán un buen servicio.

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza.

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentido de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia. Una organización con un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral.

Como se observa, la cultura organizacional se construye sobre la evolución del sistema social en el tiempo, se centra en el entendimiento de las suposiciones fundamentales de los significados (valores, creencias, mitos, ritos, símbolos, entre otros) y del punto de vista de la organización; mientras que el clima organizacional enfatiza las percepciones de las prácticas y los procesos.

En gran medida, el logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad primeramente de la alta dirección de la institución y por consiguiente de sus

subordinados. Un adecuado clima laboral, generará mayor satisfacción en el trabajo y por ende se logra elevar el nivel de desempeño de sus actividades, evidentemente a través de una comunicación efectiva y, por lo tanto, se reflejará en los servicios que ofrece.

Asimismo Fernández Collado (2012, p. 91) apunta que:

La cultura organizacional y las pautas de comunicación están estrechamente unidas, una afecta a la otra y determinará en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección, pues el hecho que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones, que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad, que la comunicación sea abierta, que se emplee un lenguaje directo, va a derivarse de los valores y creencias de la organización.

En este sentido, el clima y la cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa.

## **COMUNICACIÓN**

En lo sucesivo me refiero a la dimensión de comunicación que la describen Cárdenas Niño, et al (2009), Fernández Collado, (2012) y Terán y Lorenzo (2011) como factor influyente en el clima y cultura laboral, que se conforma por cuestiones internas como pieza clave para el éxito de la institución.

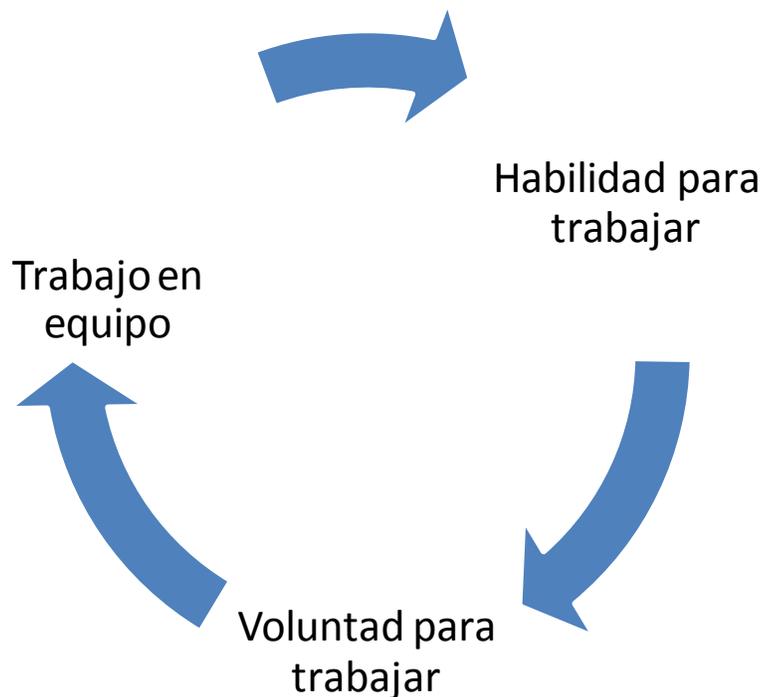
Para Ritter (2008) la comunicación en una organización “es el intercambio de información, de ideas y de sentimientos, la resume en una sola palabra como intercambio” y afirma que:

La comunicación funciona mejor cuando tanto los empleados de alta como los de baja jerarquía que se encuentran involucrados en dicho proceso; llama trilogía de la responsabilidad sobre la comunicación, por un lado la dirección como principal responsable quien debe definir la política junto a las áreas de recursos humanos y comunicaciones corporativas y es a través de esta trilogía de relación que se dan entre sus miembros para generar una comunicación y lograr un entendimiento, coordinación y cooperación que posibiliten el crecimiento y desarrollo de una organización.

De acuerdo con Ritter (2008) no hay forma de que una organización funcione sin comunicación, pues es el eslabón de enlace vital en la cadena de eventos que es el proceso de gestión. También considera que la comunicación es factor clave y hace posible que una organización sea viable, exitosa, efectiva y perdurable.

Coincide con Chiavenato (2014) cuando define la comunicación como “el intercambio de información entre personas. Significa divulgar un mensaje o una información”.

Figura: Principales propósitos de la comunicación como actividad administrativa



Fuente: Elaboración propia de Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*.

Para el autor en referencia, la comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales:

1. Proporcionar la información y la comprensión necesarias para que las personas sepan cómo desempeñar sus tareas.
2. Adoptar las actitudes necesarias para fomentar la motivación, la cooperación y la satisfacción en los puestos.

“Estos dos propósitos propician la creación de un ambiente laboral que estimula el surgimiento de espíritu de equipo y un mejor desempeño de las tareas y sentido de pertenencia”. (Chiavenato, 2014, p. 95).

Lawrence y Lorsch en Chiavenato, I (2014 p. 95) mencionan que los administradores deben estar atentos a las comunicaciones dentro de las organizaciones para:

- a) Asegurarse de que las personas de niveles inferiores participen en la solución de los problemas
- b) Estimular la franqueza y la confianza entre los individuos y los grupos que operan en las organizaciones

La comunicación es definida por Mercado (2001) como:

Una actividad administrativa que cumple dos propósitos esenciales: por un lado proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas y por el otro proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, como cooperación y satisfacción en los cargos, así se puede decir que la comunicación es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes, en un grupo social, a través de las palabras: escritas, orales o a través de medios similares.

La comunicación es muy importante dentro de una institución educativa, pues se dedica un alto porcentaje de nuestras horas de labores a la comunicación, es decir, escribir, leer, hablar, escuchar. Pareciera lógico concluir que una de las fuerzas que más impide el desempeño de los grupos exitosos es la falta de comunicación eficaz, porque mediante el lenguaje se pretende establecer una perfecta coordinación entre los directivos, personal docente y administrativo, de lo que dependerá en gran medida su desempeño y ésta dependerá de la eficiencia con que se logre el procesamiento de la información.

### **Importancia de la comunicación**

De acuerdo a Mercado (2001, p. 736) los siguientes puntos enmarcan la importancia de la comunicación:

- Todos los empleados del plano administrativo deberán saber la importancia y el valor de la comunicación.

- Debe mantenerse informados a todos los empleados de la jefatura si se espera que cumplan bien sus deberes.
- Lo más difícil en la comunicación es determinar a quién afectará un hecho y, por lo tanto, a quién debe informarse. Si se le comunica a una persona de un departamento o unidad se deberá informar igualmente a todos aquellos que necesiten esa información. Aquellos a quienes se excluye quedan resentidos.
- Todas aquellas personas, en cualquier nivel, que reciban información para transmitirla, deben hacerse responsables de que ésta sea transmitida tan simultánea y uniformemente como sea posible.
- Si se desea informar a la gente sobre cualquier evento, esta información deberá pasarse con bastante anticipación a los rumores, chismes o conjeturas, y con la premura suficiente para que sea de utilidad a las personas a quienes se desea beneficiar.
- Todos los avisos deben hacerse con la oportunidad suficiente para que las razones que se den al respecto no tengan ni la menor oportunidad de contrariar cualquier información aún fresca en la mente del empleado.

Siguiendo al mismo autor, considera que los siguientes puntos destacan lo que debe comunicarse dentro de una organización:

- Se debe decir a los empleados los hechos que se consideren más apropiados para darle el sentido de pertenencia, de que se les mantiene informados y de que es parte inseparable de su trabajo, de su área y de su plantel.
- Se debe decir aquello que dará tanto a empleados como directivos la sensación de seguridad y de oportunidad; esto desvanecerá la zozobra, la ansiedad y las preguntas sin respuesta que conducen a la confusión y a la indiferencia hacia el trabajo.
- Se debe decir a la gente las cosas que le enorgullecerá saber, que satisfarán su anhelo de atención, posición, reconocimiento y sensación de importancia.
- Algunos dicen que se debe decir lo que los empleados sabrán tarde o temprano por sí solos. Se debe decir para señalar los hechos en forma constructiva, veraz y conformada al propósito que nos induce a informarles, antes de que otras deformen los hechos por ignorancia o para sus propios fines.

Entre los temas importantes que deben ser comunicados a los empleados, Mercado cita a Var Dersl esquematizándolos de la siguiente manera:

Introductoria que puede ser:

1. De orientación, que comprende: información sobre la institución, sus políticas, misión, visión, información sobre los derechos y deberes de todo trabajador, el reglamento, políticas y procedimiento de personal, prestaciones y servicios a los empleados y la forma de obtenerlos.
2. De instalación, que tiene por objeto poner al empleado dentro de la rutina de su propio trabajo; comprende:
  - a) Información sobre lo que se espera del nuevo empleado, en qué consiste su trabajo y cómo ha de ejecutarlo, cómo se medirá la cantidad y calidad de su ejecución, medidas de protección y seguridad para su realización, etc.
  - b) Información sobre el lugar y la manera de obtener los materiales, accesorios, equipo, herramienta o útiles de trabajo que puede necesitar.
3. De Información:
  - a) Qué tareas debe hacer
  - b) Cómo debe hacerlas
  - c) Cuándo debe hacerlas
  - d) Por qué debe hacerlas
  - e) Para qué debe hacerlas
  - f) Para qué propósito debe hacerlas
  - g) A quién debe reportar su trabajo

En este mismo sentido Fernández Collado (2012, p. 14) coincide cuando lo refiere como “necesidades de comunicación”

De acuerdo a este autor existe un amplio rango de asuntos que a los empleados les interesa conocer acerca de su organización, los cuales básicamente pueden agruparse en tres categorías:

1. Información relacionada con la organización: todo lo relacionado con lo que la organización hace (misión, visión valores, metas, objetivos, planes, estrategias, resultados alcanzados), de igual manera información suficiente y oportuna acerca de las noticias que van generándose día a día en la organización, y que ayudan a

los empleados a estar enterados de lo que sucede, de lo que cambia, de lo que se mejora, de lo que se decide, de lo que tiene éxito y de lo que fracasa.

2. Información acerca del trabajo: comprende todo lo que las personas necesitan para saber lo que se espera de ellas, los parámetros bajo los cuales va a ser evaluado su desempeño y la forma en que se considera que han hecho las cosas. También incluye la información que se requieren para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades para tomar buenas decisiones y la desarrollar un trabajo eficaz.
3. Información sobre asuntos que afectan la vida personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y de promoción, disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas en las que puede participar.

El hecho de que no se satisfagan puede deberse a un desconocimiento que lo que la gente requiere, o la creencia de que más vale mantener la confidencialidad ante el temor de que se haga un mal uso de la información, cuando mucha de esta información es pública y se puede encontrar o informarse fácilmente en medios o personas externas.

Asimismo las categorías de hechos que deben informarse:

- a) Los que deben decirse, que son aquellos que afectan al empleado directa o inmediatamente en su trabajo. (nombramientos, marcha del trabajo en las oficinas, sistemas de operación, reglas y reglamentos, deberes y responsabilidades, calidad de trabajo y seguridad en su puesto).
- b) Los que deberían decirse: Son hechos menos directos o no tan inmediatamente relacionados con el trabajo en sí. (el comportamiento físico de las oficinas, un ambiente un tanto alejando del trabajo)
- c) Las cosas que estaría bien decir: Estas pueden considerarse como artículos de lujo, se refiere en gran parte a la institución, sus dirigentes, difusión, asuntos cívicos)

No existen reglas concisas y precisas acerca de lo que se debe decir. Un buen criterio y el conocimiento sobre lo que a la gente le gustaría oír son una buena guía, no obstante lo expuesto anteriormente son elementos importantes para considerar.

Por otro lado, de acuerdo a Mercado (2001, p. 738), el éxito de la comunicación depende de ganar la aceptación para lo que se va a comunicar, por lo que se debe tener cuidado no sólo en lo que va a decir, sino en cómo lo va a decir. Asimismo asevera que una de las mejores maneras de obtener la aceptación es dando razones que tengan significado para aquellos a quienes va dirigida la comunicación, como se detalla:

- Cuando se hace necesaria la persuasión, es de mayor impacto el mensaje oral que el escrito. Hay una mejor oportunidad de observar la reacción que éste produce y adaptar su desarrollo para lograr el fin deseado.
- Si los detalles son muy complejos, o si los hechos son de tal naturaleza que los empleados no los quieren creer, más vale hacerse a la idea de que es necesario exponer el asunto de otra forma, resumir todo y decirlo de nuevo.
- Al proyectar una comunicación siempre se debe tener a la mano más de un medio. Una reunión, reforzada con una carta enviada en forma individual o un cartel a su vez respaldado por un aviso público, invariablemente tiene mayor efectividad que cualquiera de estos medios empleados en forma aislada.
- Se debe procurar que haya un intercambio de ideas, invitando a los empleados a que discutan el aviso. La comunicación llega a los niveles inferiores con más facilidad si se invita a que se hagan observaciones y opiniones de “abajo” hacia “arriba”, aun cuando éstas sean desagradables.
- La comunicación incluye escuchar a la vez que informar. En muchos casos puede ser más importante escuchar que hablar, siempre que se haga en forma sensitiva y objetiva, para lograr una respuesta veraz.

Siguiendo a este mismo autor refiere que la habilidad para comunicarse eficazmente es esencial en todos, pero el éxito de un jefe depende, fundamentalmente, tanto de su habilidad para comunicarse como de cualquier otra aptitud y considera que la comunicación es probablemente una de las herramientas de trabajo más importantes de un jefe, pues por medio de ella puede determinar la calidad y el clima de las relaciones humanas que imperan dentro del área de trabajo que dirige; además, como jefe, está obligado a reconocer que su principal responsabilidad es la de establecer comunicaciones dirigidas a quienes dentro de una organización deben conseguir que ésta alcance los objetivos y metas que se han fijado.

## CLASES DE COMUNICACIÓN

De acuerdo a Mercado (2001) son dos las clases que puede adoptar la comunicación para manifestarse dentro de una unidad administrativa:

- *La formal*, que es la que se lleva a cabo oficialmente, respetando y utilizando los canales y medios normalmente establecidos para cumplir su misión.
- *La informal*, que se establece dentro de la organización pero sin seguir ni los canales ni los medios señalados oficialmente; es decir aquella que queda fuera de los controles de una organización.

### Clasificaciones de la comunicación

<b>Clasificaciones</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplo</b>
Por la relación de las personas en la institución	Formal	Se establece entre las personas exclusivamente por motivos de trabajo sobre la base de los procedimientos establecidos oficialmente	-Informe de labores - -Reportes financieros -Cartas por asuntos de trabajo
	Informal	Aquella que se da dentro de la empresa y cuya relación es independiente de las funciones de trabajo	-Relaciones entre el personal, por asuntos ajenos al trabajo
Por sentido de la comunicación	Vertical	<i>Ascendente</i> . Se da de los niveles bajos a los niveles más altos de la organización.	-Sugestiones -Quejas - Informes -Órdenes

		<i>Descendente.</i> Es aquella que se dirige de los niveles superiores a los inferiores.	-Instrucciones
	Horizontal	La que se establece entre personas de un mismo nivel	-Juntas a nivel directivo
	General	La que se da en todos los sentidos	-Circulares -Boletines

Fuente Mercado, S. (2001) "Administración Aplicada: Teoría y Práctica". Editorial Limusa. México.

## PRINCIPALES FORMAS DE COMUNICACIÓN:

De persona a persona	}	Oral o verbal
De persona a grupo		Escrita
De grupo a persona		Audiovisual
De grupo a grupo		

De manera semejante (Adler y Elmhorst, 2005, p. 25) menciona que:

La comunicación frente a frente se da de muchas maneras algunas son las juntas de dos personas, programadas o que se producen en el momento, otras son grupos pequeños de personas que se reúnen en forma espontánea o en juntas formales, también ocurre en grupos grandes, cuando uno o varios oradores hacen presentaciones en público.

Ventajas y desventajas de la comunicación oral y escrita

Comunicación	Ventajas	Desventajas
Oral o verbal	-Se evita papeleo -Se ahorra tiempo -Existe contacto personal	-Se pierden las ideas -No es fácil de comprobar

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se obtienen respuestas al momento</li> <li>-Es más rápida</li> <li>-Se crea espíritu de amistad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hay malas interpretaciones</li> </ul>
Escrita	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fácil de comprobar</li> <li>-Reduce al mínimo las malas interpretaciones</li> <li>-Un mismo escrito sirva para muchas personas</li> <li>-Se puede ilustrar e incluir detalles</li> <li>-Se abrevia el contenido de la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de diálogo</li> <li>-Lenta</li> <li>-Palabras elevadas; por consecuencia, difícil de entender</li> <li>-Redacción oscura; no se capta la idea</li> </ul>

Fuente: Mercado, S. (2001) *“Administración Aplicada: Teoría y Práctica”*. Editorial Limusa. México.

Adler (2005, p. 27) menciona que la comunicación escrita adopta diversas formas (cartas, memorándums, boletines e informes) que son presentaciones conocidas en la carrera profesional de casi todo el mundo, entre las ventajas es que son permanentes y pueden servir para referencias futuras o evidencia. Esta puede ser a través de:

- a) Correo electrónico, permite a los comunicadores enviar y contestar los mensajes escritos a través de una computadora, es inmediato
- b) Conferencias por computadoras, permiten que las personas y los grupos trabajen en documentos que comparten por esta vía.
- c) Mensajes instantáneos (MI), son un instrumento que permite intercambiar mensajes en tiempo real a través de las computadoras, se crea una lista de personas con las que se quiere comunicar, y, siempre que esté en línea, se abre una ventana que muestra quiénes de sus contactos están disponibles. Siempre que se quiera, se puede enviar un mensaje a una o más de esas personas.

La falta de planeación en torno a la comunicación interna en las organizaciones, genera situaciones de ruido e incertidumbre que terminan causando efectos negativos en la

motivación, el sentido de pertenencia y la actitud del capital humano frente a la organización (Guachi, 2013).

## **CANALES DE COMUNICACIÓN**

Mercado (2001, p. 750) menciona que “es muy importante que dentro de una organización la información no sólo llegue al empleado (comunicación descendente), sino que llegue de éstos a los jefes (comunicación ascendente), para lo cual es necesario ocupar los medios específicos que la organización tiene para esta función: los canales de comunicación”

Los canales de comunicación se identifican en muchos aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad, en gran medida se debe a que las responsabilidades descienden desde la máxima autoridad hasta el personal operativo.

Si no existe una buena planeación administrativa tales niveles y canales de comunicación pierden agilidad y efectividad o se hacen más lenta tanto en sentido ascendente como descendente.

El hombre ocupa estos canales para diversas funciones como:

1. Recibir y transmitir mensajes; retener información
2. Obtener conclusiones acertadas con base en informaciones verídicas
3. Para reconstruir el pasado y prever eventos futuros
4. Para iniciar y modificar procesos fisiológicos dentro de su cuerpo
5. Para influir y dirigir a otras gentes

Por su naturaleza, los canales de comunicación se dividen en:

- a) Canales verticales descendentes: se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros, transmiten lo que éstos deben o no deben hacer; esta información siempre proviene de un jefe y se dirige a uno o varios subordinados y ésta puede ser información oral, escrita o audiovisual.
- b) Canales verticales ascendentes: se basan en la doble necesidad que todo humano siente de expresarse y en la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses del empleado; este canal es el que se ocupa para que los subordinados y los jefes entren en contacto recíproco, la información puede circular de forma oral o escrita.

- c) Canales horizontales o de coordinación: se basan en la necesidad de transferir o intercambiar, dentro de un mismo nivel jerárquico, información precisa, intercambio de ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc.

Ruiz Sánchez (2009) manifiesta que “cuando una organización no ha establecido canales para recibir retroalimentación, en primer lugar se estará privando de la opinión del personal respecto a determinado programa o decisión de los superiores, además de algunas sugerencias de cómo instrumentarlo mejor, pues nadie conoce mejor su trabajo, que la persona que se encarga de ejercerlo”

Para Mercado (2001, p.741) básicamente, toda comunicación tiene por objetivo hacer que otra persona sepa y entienda, para uno o ambos de los siguientes fines:

- a) Que ejecute eficazmente su trabajo (habilidades para efectuar el trabajo)
- b) Que coopere con otros y obtenga, para sí mismo, la satisfacción de haber cumplido. (voluntad de realizar el trabajo)

El objetivo principal es lograr que exista un verdadero entendimiento entre el jefe y el subordinado, la comunicación, aun cuando debe ser recíproca, es el jefe quien debe tomar la iniciativa, a través de ello se desprenden los siguientes factores que se deben analizar:

1. ¿Existe coherencia entre ambas personas?
2. ¿El jefe ha tenido oportunidad de platicar con sus subordinados de temas ajenos al trabajo?
3. ¿Siente el jefe que sus subordinados le tienen la suficiente confianza para plantearle sus problemas personales?
4. ¿Está capacitado el jefe para ayudar al subordinado a solucionar los problemas que, sin importar la índole, éste le plantea?
5. ¿Se da tiempo el jefe para atender a sus empleados, enseñarlos cuando se les presentan problemas?
6. ¿El jefe tiene tanto trabajo que no se da tiempo para escuchar los problemas personales de sus empleados?

Los factores que refiere el autor, aun cuando dan la apariencia de que la comunicación es de índole personal, reflejan sin duda que una negación de las cuestiones que

menciona son síntomas de falta de comunicación, lo cual evidentemente repercutirá en el desempeño laboral y, sobre todo, en las relaciones de trabajo entre jefe y subalterno.

La confianza debe ser mutua, pues no es posible exigir la máxima eficiencia de un empleado si no se le proporciona toda la información concerniente a su trabajo. Es muy importante que el empleado comprenda los deberes de su trabajo y la forma como debe desempeñarlos. Así mismo que comprenda por qué está haciendo algo y qué tan bien lo está llevando a cabo; de otra manera su motivación puede declinar, con el resultado de que aumenten las probabilidades que ocurran quejas, accidentes, y otros problemas

“La comunicación juega un papel integral en las funciones administrativas de la planeación, organización y control. Es un ingrediente clave que permite a la organización funcionar como sistema”. (Mercado, 2001, p.742).

La comunicación estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo porque mediante ella los miembros de un grupo laboral pueden saber lo que cada uno está haciendo así como lo que piensa de su grupo y su trabajo.

Mercado (2001) recomienda como una política general del jefe, el compartir la información, no sólo lo que la institución quiere que sepan, sino también lo que ellos quieren saber y se genera un sentido de pertenencia.

El compartir la información con los empleados, de modo que estén enterados de lo que deben saber y de lo que quieren saber, es una forma de fomentar su participación e inclusión dentro de su organización; es un recurso para que la sientan como suya y para que consideren como propios los resultados de la administración, sean buenos o malos. Este es el ambiente más favorable para desarrollar su eficiencia en el trabajo.

## **TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC)**

Como canal, forma y medio de comunicación, el desarrollo tecnológico está implicado cada día más en las actividades que realizan los seres humanos, tanto en su trabajo y en su ocio como en su forma de relacionarse o transmitir ideas, este desarrollo tecnológico se basa, fundamentalmente, en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y está transformando la sociedad de forma radical

Las TIC hacen referencia al conjunto de avances tecnológicos que nos proporcionan la informática, las telecomunicaciones y las tecnologías audiovisuales, que comprenden los desarrollos relacionados con los ordenadores, internet, la telefonía, las aplicaciones multimedia y la realidad virtual. Estas tecnologías básicamente nos proporcionan información, herramientas para su proceso y canales de comunicación.

Para Cabero (1998:198) las TIC

... son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexiónadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas.

Bossolasco Akay (s/f) asevera que las nuevas tecnologías de la información que se utilizan para interactuar o transmitir información, son una herramienta muy poderosa para gestionar la comunicación y el conocimiento dentro de una organización; apuesta a la modernización de la comunicación vertical y horizontal y como resultado se obtienen importantes beneficios como:

- Optimización del tiempo del personal, al agilizar los procesos de búsqueda y acceso a la información.
- Acceso a información compartida que permite la reducción de costos administrativos y de gasto en papel.
- Robustecer el contacto con los compañeros internos.
- Brindar a los grupos de trabajo multidisciplinarios, una herramienta para compartir información y experiencias que les permitan alcanzar sus objetivos, mejorando sus tiempos laborales y estandarizando su escritorio virtual de trabajo.

En este sentido, la gestión de la información Owen (1989) lo maneja bajo tres premisas, en primer lugar lo importante de la información es su contenido y no tanto su soporte, en segundo lugar considera que los gastos para sistemas y tecnologías de la información son un gasto para recursos y no deben ser considerados como gastos generales de funcionamiento, y la tercera parte de la filosofía de la gestión de la información es la

exacta coordinación del recurso dentro de la propia organización, ya que en la actualidad este recurso está muy disperso en diversas organizaciones.

En suma, la gestión de la información es un proceso que consiste en analizar y utilizar la información que se ha recabado y registrado para permitir a los administradores la toma de decisiones documentadas a través de medios tecnológicos, a continuación se mencionan uno de los diferentes servicios en internet para este fin.

### **Servicios en la Nube**

La nube es una metáfora para hacer referencia a los servicios que se usan a través de internet; se llama servicios en la nube a todo aquel programa o servicio que se usa y no está físicamente instalado en un ordenador o equipo que para acceder a estos servicios es mediante internet.

Todo servicio en la nube normalmente consta de varios centros de procesamiento de datos que disponen de un software instalado para proporcionarnos un servicio, mediante un ordenador, tablets o teléfono lo se debe hacer es conectarse vía internet a estos centros de datos para poder llevar a término la tarea que se debe realizar.

Algunos ejemplos de servicios en la nube son los siguientes:

1. Tiendas de aplicaciones, por mencionar algunos ejemplos: la de Google Play, la App Store, etc.
2. Aplicaciones web como por ejemplo la suite ofimática de google gdrive, la suite Ofimática de Microsoft Office 365, el correo de gmail, etc.
3. Servicios para almacenar nuestros datos como por ejemplo: one drive, orange cloud , dropbox, onedrive, etc.
4. Plataformas musicales o de videojuegos como por ejemplo spotify o steam.

En especial se hace referencia a los servicios para almacenar información en la nube de los cuales a continuación se mencionan algunos ellos:

1. One Drive: es un servicio de alojamiento de archivos que brinda la empresa de Microsoft que fue iniciado en el año 2014 a mediados del mes de febrero, es un

servicio gratuito para almacenar archivos en la web, con una capacidad sorprendente de 15 GB de almacenamiento, es una gran solución para los usuarios básicos.

2. Orange Cloud: el espacio para guardar archivos en la nube, que ofrece 25 GB de almacenamiento gratuito
3. Dropbox: es el servicio más popular de almacenamiento en la nube, sin embargo es uno de los que menos almacenamiento gratuito ofrece: apenas 2 GB, que hoy en día resultan del todo insuficientes.
4. Google Drive: que permite añadir ficheros y almacenarlos, así como editarlos a través de google docs; también sincroniza automáticamente todos los contenidos que se tengan guardados, para poder trabajar con ellos, independientemente del dispositivo que se utilice y acceder a la cuenta del usuario. En este caso se ofrece 15 GB de espacio gratuito. También se puede configurar para que guarde una copia de las imágenes y vídeos de dispositivos móviles.
5. Box: es otro de los grandes servicios de almacenamiento online, es el que desde el principio está enfocado más hacia un usuario profesional, poniendo el acento en la seguridad de los archivos, el control sobre su utilización y la trazabilidad para ver sus cambios. En todo caso, su uso personal también es bastante bueno y se ha ganado por derecho propio estar entre las mejores opciones de almacenamiento online, facilitando la integración con aplicaciones de terceros, La versión gratuita de Box ofrece 5 GB de espacio gratuito.

Por mencionar algunas de las ventajas de los servicios en la nube están:

- Facilidad de acceso, se puede acceder desde cualquier equipo con conexión a internet.
- Generalmente los servicios ubicados en la nube son fáciles de usar ya que están específicamente diseñados para que los usen usuarios no avanzados.

### **Limitaciones o problemas de la comunicación:**

Fernández Collado (2012), hace referencia de los principales problemas o barreras que impiden una buena comunicación:

- Mensajes mal expresados.
- Medios inadecuados.
- Diferencias en el lenguaje.
- Diversidad de interpretaciones.
- Distinto nivel cultural y técnico de las personas.
- Falta de atención.
- Asuntos no aclarados.

Dentro de las principales barreras que impiden la comunicación Mercado (2001) hace énfasis al aspecto administrativo, debido a las estructuras organizativas mal planteadas, a la mala distribución de los canales y a su deficiente operación; otro aspecto no menos importante es la cuestión psicológica que suponen la captación de un fenómeno exterior, que es la fuente de información del diagrama, registro en la conciencia del transmisor, expresión del mensaje en símbolos, y reacción que produce el mensaje en el receptor y que afecta su conducta.

### **Propuesta de eliminación de barreras de comunicación**

1. Aclaración anticipada de toda idea, antes de comunicarla.
2. Aplicación de la retroacción, es decir, checar si nuestro mensaje se recibió o no; sirve también para detectar las posibles barreras formadas durante el proceso de comunicación.
3. Precisar la verdadera finalidad de la información a comunicar.
4. Conocimiento del significado preciso de los conceptos, para eliminar malos entendidos.
5. Utilización de lenguaje sencillo y directo.
6. Utilización de múltiples canales de comunicación, para asegurar que la información llegue hasta donde nos hemos propuesto.
7. Aprovechamiento oportuno de las situaciones, para transmitir el mensaje.
8. Reforzar las palabras con hechos.

En este mismo sentido Adler y Elmhorst (2005), aseveran que es importante:

- Mostrar interés por los demás, pues la indiferencia (falta de reconocimiento o interés por otros) envía un fuerte mensaje negativo.

- Concentrarse en resolver los problemas y no en controlar a otros, ya que algunos mensajes tratan de obligar a que otros hagan algo con lo que no están de acuerdo, o que no entienden.
- Ser honrado y no manipulador, cuando las personas descubren que han sido manipuladas es casi seguro que reaccionen a la defensiva.
- Demuestre una actitud de equidad, las personas que se comportan con aire de superioridad denotan que los otros son inferiores y mandan un mensaje de clara negación, a nadie le gusta sentir que vale menos que los demás, y el aire de superioridad transmite este tipo de mensaje.

## **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La comunicación organizacional se entiende por tres maneras distintas (como fenómeno, como disciplina y como conjunto de técnicas y actividades) como un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno; estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras, pueden ser a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica. (Fernández Collado, 2012, p. 12).

Siguiendo al mismo autor, expone que la comunicación es una responsabilidad compartida, que debe hacerse bien desde la cabeza de la organización hasta el nivel más bajo jerárquicamente, en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan.

Considerando lo anterior, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales.

En las organizaciones, la comunicación representa un proceso de importancia, ya que a través de ella se aportan las herramientas para transmitir información vital que se requiere para la realización de las funciones y para lograr, a través de diferentes canales, las metas propuestas.

## Habilidades para una comunicación administrativa

Es un proceso que ocurre dentro de las fronteras de la organización como sistema, o entre ésta y otros sistemas en su ambiente, con el propósito de influir positivamente sobre el rendimiento de la organización y/o sus miembros mediante el intercambio de información para el mejor aprovechamiento de los recursos. (Fernández Collado, 2012, p. 184).

Algunas habilidades que refiere este autor son:

1. Habilidades emergentes (correo electrónico, chat, videoconferencias, digital interactiva, los servicios en la nube), entre las principales ventajas se mencionan que: permite una comunicación informal, espontánea y rápida, permite un registro de comunicaciones anteriores, es importante considerar las siguientes recomendaciones:

Tabla: recomendaciones a considerar en habilidades emergentes:

CORRECTO	INCORRECTO
Horario fijo y tiempo límite para atender el correo	No conteste un correo electrónico o chat si está molesto
Uso eficaz y eficiente del correo (organizar por importancia, autor, fecha, etc.)	No utilice el correo para criticar a otros
Mantenga la bandeja de entrada actualizada y depurada	No utilice el correo o chat para cuestiones personales
Uso exclusivo de asuntos de trabajo	No utilice el correo para evitar situaciones difíciles cara a cara
En el chat tenga visible su estado	No abra aplicaciones o archivos desconocidos

Fuente: elaboración propia de "Comunicación en las Organizaciones" Fernández, C. (2012:190-193)

2. Escuchar, es el acto consciente de poner atención a lo que alguien dice. (p. 196)

La información que dejamos escapar o malinterpretamos por sólo oír sin escucharlas verdaderamente puede representar la diferencia entre un buen o un mal desempeño (se oyen las voces, se escucha a las personas)

Correcto	Incorrecto
Ser sincero si no se dispone de tiempo para escuchar	Tener un comportamiento no verbal que demuestre impaciencia
Mantener contacto visual con la persona	Minimizar la importancia de lo que se nos dice
Evitar al máximo las interrupciones	Interrumpir y completar las frases de quien nos habla
Intervenir cuando lo indica la otra persona	Prejuizar a las personas y a los mensajes

Fuente: elaboración propia de Fernández, C. (2012) *La comunicación en las organizaciones*

3. Hablar, representa una habilidad necesaria en el ejercicio de las funciones de mando y, por supuesto en la práctica de la comunicación administrativa. No es cuestión de utilizar las palabras correctas con la estructura adecuada, sino de aprender a emplear correctamente

4. Escribir, la comunicación escrita ofrece al receptor la oportunidad de volver a segmentos anteriores del mensaje, que le permitan una mejor comprensión del mismo, las ideas que requieran una mayor descripción deberán rodearse de cuantas palabras, detalles, ejemplos y explicaciones necesarios para lograr transmitir el mensaje.

5. Comunicación no verbal, es aquella que abarca señales distintas que las palabras, siempre y cuando se entienda que la distinción entre las palabras y otras señales, a veces no es muy clara y puede traslaparse.

6. Conducción de entrevistas, tipos de entrevistas administrativas que pueden ser internas o externas y clasificarse por el tipo de preguntas en dirigidas o no dirigidas, por el número de entrevistados en individual o colectiva
7. Conducción de reuniones administrativas, definida como una comunicación cara a cara de más de dos personas, dirigida por alguna de ellas para transferir o intercambiar información.

Cuando se deba dirigir una reunión administrativa, se debe, ante todo, definir cómo se clasifica ésta, tanto por su propósito como por su mecanismo. Una vez hecho esto debe mantenerlo en mente al planear y dirigir la reunión. Adicionalmente, conviene seguir los siguientes consejos que se a continuación se enumeran para la mejor dirección de una reunión administrativa. (Fernández Collado, 2012, p. 212-213).

1. Por su propósito:

- De información: el objetivo es dar a conocer o distribuir información entre los asistentes.
- De análisis, el fin es discutir una información que ya comparten los asistentes.
- De toma de decisiones, para brindar como resultado un acuerdo o decisión antes de finalizar.
- De retroalimentación, buscar conseguir información y opiniones de los asistentes respecto de una o varias cuestiones en particular.
- Mixta, es aquella en que se tienen más de un propósito descrito, es poco conveniente tratarlos en una misma reunión

2. Por su mecanismo

- La conferencia, una o más personas exponen una información determinada (sin que exista un debate), al final se incluye un espacio de preguntas y respuestas para clarificar dudas.

- La reunión del comité, es aquella en la que un grupo de personas se reúne con cierta periodicidad para discutir o resolver problemas de un área específica de competencia., contiene una estructura jerárquica (no propiamente las jerarquías normales en la organización).
- La mesa redonda, no posee una estructura jerárquica propia, se caracteriza por su bajo grado de formalización de procedimientos, y porque en ellas se busca intercambio de información y opiniones.
- La junta, es una reunión contingente cuyos asistentes pueden o no formar parte de un grupo de trabajo, es presidida por el participante de mayor jerarquía, a cuyo cargo corre dirigir la reunión y definir un acuerdo como resultado de la misma.

**Consideraciones:**

- Planear al máximo posible la reunión, definir objetivos para la misma, cuidar que el lugar reúna las condiciones óptimas
- Recibir personalmente y de forma cordial y demostrar a cada uno que se le tiene presente de manera especial.
- Introducir a la reunión y, si es necesario, a los participantes; exponer los temas por tratar de forma clara y atractiva, asegurar la participación activa de los asistentes.
- Dirija la reunión, evite interrupciones y desviaciones.

Dentro de una organización, se puede decir que la comunicación es el vehículo de mayor importancia para el desarrollo de la misma. Es necesario comunicarse con otras personas, ya sea para discutir ideas, transmitir una información o impartir órdenes, y como tal, constituye la mayor parte de las actividades del día, tanto de un alto ejecutivo como de un empleado de menor rango. (Ruiz Sánchez, 2009)

El éxito de la comunicación administrativa radica en que cada miembro de la organización asuma una postura activa como comunicador administrativo, es decir que reconozca la responsabilidad por los éxitos o los fracasos que produzca nuestra actuación como

comunicadores, se puede y debe desarrollar de forma continua y permanente en beneficio propio, de la organización y de sus miembros.

### **Plan de comunicación organizacional**

Adler y Elmhorst (2005), manifiestan que:

El plan de comunicación organizacional es una herramienta que influye en el clima laboral de la organización, el cual repercute directamente en la misma, en el sentido de que puede hacer que el trabajo sea más efectivo o no, también influye en el rendimiento porque supone integrar en la organización elementos innovadores que la sitúan en una clara situación de ventaja competitiva. Además sirve como elemento cohesionador entre los distintos mensajes de los diversos emisores, coordinándolos y cohesionándolos, ya que establece datos comunes para todo el personal involucrado en su gestión.

### **COMUNICACIÓN ASERTIVA**

La comunicación asertiva es una habilidad social que permite al hombre potenciar su nivel de comunicación consigo mismo y al mismo tiempo la capacidad para relacionarse correctamente con los demás, permitiendo actuar, pensar y decir lo que cree que es lo más apropiado para sí mismo, defendiendo sus derechos, intereses o necesidades, sin la intención de perjudicar a nadie, es decir de acuerdo con el principio que debe regir nuestros actos: el principio de no dañar a otro. (Ruiz Sánchez, 2009).

En este sentido es de suma importancia que dentro del CECATI la información y los mensajes que se lleven a cabo entre los trabajadores administrativos, docentes, de servicios y directivos, se sientan seguros al expresarse correctamente, saber qué, cuándo y cómo decir lo que nos parece o no, con respecto a una situación determinada. Es aquí donde la comunicación asertiva se hace presente para brindarnos técnicas efectivas en el desarrollo de las comunicaciones que van desde una felicitación hasta un reclamo, sobre algún caso o tema en particular.

### **Beneficios**

De acuerdo a Roca (2003), los beneficios que deja a una organización el llevar a cabo una comunicación asertiva son entre otros:

- Facilita la comunicación y minimiza la posibilidad de que los demás malinterpreten nuestros mensajes.
- Ayuda a mantener relaciones interpersonales más satisfactorias.
- Aumenta las posibilidades de conseguir lo que deseamos.
- Incrementa las satisfacciones y reduce las molestias y conflictos producidos por la convivencia.
- Mejora la autoestima.
- Favorece las emociones positivas en uno mismo y los demás.
- Quienes se relacionan con una persona asertiva obtienen una comunicación clara y no manipuladora, se sienten respetados y perciben que el otro se siente bien con ellos.

Adicionalmente Ruiz Sánchez (2009) menciona que uno de los beneficios de esta habilidad, es que “puede ser innata o aprendida, razón por la cual se da importancia de contar con herramientas básicas para desarrollar una mejor comunicación, de interesar a los demás en ciertas ideas y de que éstas sean de utilidad para todos”

## **COMUNICACIÓN EFECTIVA**

“El único mensaje que cuenta es el que se entiende, no importa si es el que realmente pretendías ofrecer”, (Verderber, 2000, p. 50), además enfatiza que:

Para lograr una comunicación efectiva no sólo se requiere conocer el proceso de la comunicación de una manera integral sino establecer mecanismos que garanticen que el mensaje que queremos transmitir llegue de una manera correcta al receptor y que a través de la retroalimentación podamos asegurarnos que el mensaje fue recibido con éxito. Este punto es importante en la estrategia de comunicación ya que la efectividad en la transmisión del mensaje que involucre los elementos de integración e interacción es fundamental en la construcción de una visión compartida que oriente los esfuerzos hacia los mismos objetivos tanto organizacionales como personales.

“Para que la comunicación resulte efectiva, las personas necesitan desarrollar sus aptitudes para escuchar, leer o responder a una actividad. Para ello se cuenta con una habilidad que muchas veces no se desarrolla pero que se puede convertir en un proceso de aprendizaje, la cual permite expresar lo que se quiere, lo que se piensa y lo que se siente. (Ruiz Sánchez, 2009).

## **Recomendaciones para una buena comunicación**

Siguiendo con Mercado (1999, p.746) refiere que para obtener una buena comunicación se debe:

- Aclarar la idea o datos que se desean comunicar
- Expresarla en términos completos, claros y concisos
- Transmitirla en el momento oportuno
- Seleccionar los medios adecuados para enviarla
- Determinar exactamente quién deberá recibirla
- Comprobar si fue bien recibida o no

Los medios o canales más adecuados y prácticos para la comunicación son; entre otros:

- Reuniones departamentales
- Conferencia
- Informes (avisos, circulares, oficios, memorándums, correos electrónicos)
- Tableros de avisos
- Boletines, revistas, manuales
- Buzón de sugerencia

Aunado a lo anterior, Ruiz Sánchez (2009) agrega que “uno de los aspectos importantes para logra una buena comunicación es ser empático, es decir, ponerse en el lugar de las otras personas, tratar de adivinar las reacciones y expectativas del receptor, identificándose con él, de tal manera que se vea por sus ojos, se oiga por sus oídos y se piense con su cerebro”.

## **GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO**

### **GRUPOS DE TRABAJO**

Para Fernández Collado (2012) un grupo “es un conjunto de personas (dos o más) que interactúan entre sí y que comparten un destino común, poseen estructura organizacional y se comunican a través del tiempo para lograr los objetivos establecidos de trabajo”

En este sentido Franklin y Krieger (2011) mencionan que el ser humano por sí solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos, y en la medida que varias personas

coordinen esfuerzos se puede lograr muchas más y definan como un grupo de personas a un conjunto de personas que interactúan con las siguientes características:

- Interactúan unas con otras
- Son psicológicamente consientes unas de otras
- Se perciben así mismas como grupo
- Su tamaño está limitado por la interacción y percepción mutua (unos 20 miembros como máximo)
- Mantienen una relación de interdependencia para la realización de una actividad

En referencia a lo anterior, dentro de la institución educativa es importante que si de manera informal se han formado grupos de trabajo se puede sacar el máximo provecho para establecer objetivos en común y contribuir a alcanzarlos eficientemente.

Hay que mencionar además que, el progreso de los grupos de trabajo no es casual, se produce cuando consiguen mejorar determinadas capacidades, tanto de las personas como del grupo, son variables, superponen unas a otras y son interactivas, su existencia y evolución depende el trabajo y su paso, primero a equipo, luego a conseguir un alto rendimiento (Acosta, 2011).

Acosta (2011, p. 41) menciona que para que un grupo se vaya transformado en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se desarrollen aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- Antecedentes. (tener una historia llena de éxitos y fracasos, pues liga unos con otros)
- Cohesión. (las personas no están ni se sienten aisladas, se olvidan del yo para entrar en el nosotros, cohesión con las personas y con los objetivos)
- Comunicación. (manifiesta con claridad su relación, es preciso que los miembros se expresen de modo claro, conciso y sencillo y desarrollen la habilidad de escucha activa)
- Participación. (la interacción de los miembros del grupo cuando se reúnen)

- Estructura. (supone una jerarquía de roles, debe ser flexible para permitir el cambio y responder a la función y depende de la fijación de los objetivos)
- Clima. (como se sienten los miembros del grupo, la espontaneidad se manifiestan y se relacionan, el humor juega un papel importante)
- Códigos de compartimiento. (cabe llamarlo cultura , reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros de equipo)

## **EQUIPO DE TRABAJO**

Acosta (2011) define a un equipo como “un grupo de personas que aúnan sus esfuerzos para alcanzar un objetivo en común”.

Para Ander-Egg (2005) un equipo de trabajo “se trata de un pequeño número de personas que con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades de cara al logro de determinados objetivos y a la realización de actividades orientadas hacia la consecución de los mismos”.

Borrell (1996, p.10) explica que un equipo de trabajo “es una actividad u objetivo para cuya consecución forzosamente deben concurrir diferente personas”, lo que significa que:

- a) Hay una necesidad mutua de compartir unas habilidades o conocimientos
- b) Los profesionales de un equipo se complementan en sus perfiles
- c) Pero además deben tener una relación de confianza, no forzosamente de amistad (aunque la amistad nunca sobre), pero al menos sí de confianza, que les permite delegar en la competencia del compañero, y parcelar su trabajo sabiendo que el otro cumplirá su parte.

## **Diferencias**

Diversos autores resaltan que un equipo de trabajo toma como referencia al grupo de trabajo, esto en principio puede ser aceptado, sin embargo, no es lo mismo un grupo de trabajo que un equipo de trabajo. En el grupo de trabajo se comparte información, ideas, experiencias, etc., que ayudan a cada miembro del grupo a realizar mejor su trabajo, pero ninguno tiene responsabilidad alguna sobre los resultados que no sean los propios. En los equipos de trabajo, no sólo existe la responsabilidad individual (tareas que debe realizar

cada uno), sino también la responsabilidad del equipo (lo que tiene que realizar el conjunto de los miembros). (Ander-Egg, 2005).

Tabla: Paralelismo entre grupo de trabajo y equipo de trabajo

	Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Liderazgo	Claramente asignado	Responsabilidad compartida
Objetivo	Depende de los propósitos generales de la organización	Tienen un objetivo propio, bien definido
Producto	Es fruto del esfuerzo individual	Es fruto del esfuerzo individual y del trabajo conjunto
Efectividad	Se mide de manera indirecta, de acuerdo con la influencia que el grupo ejerce sobre sus miembros	Se mide valorando los productos del equipo
Responsabilidad	Sólo existe responsabilidad personal	Existe responsabilidad individual y del equipo
Reconocimiento	Se reconoce y recompensa el aporte individual	Se reconocen y celebran los esfuerzos individuales que contribuyen al éxito del equipo
Reuniones	Son formales y tienen de ordinario larga duración	Son intercambios abiertos que buscan solución activa a los problemas
Decisiones	Los miembros del grupo discuten, deciden y delegan	Los miembros discuten, deciden y hacen el trabajo conjuntamente

Fuente: (Ander-Egg, 2005) El trabajo en equipo.

El ser parte de un grupo da sentido de pertenencia, confianza, seguridad en sí mismas y desarrolla la autoestima; no obstante para alcanzar una meta, es necesario formar equipos de trabajo los cuales deben estructurarse a base de criterios

### **La comunicación en los grupos y/o equipos de trabajo**

Ander-Egg (2005) refiere que unos de los requisitos y/o exigencias para realizar un trabajo en equipo, son los objetivos comunes y valores compartidos, así como una comunicación fluida y transparente, pues sin comunicación, no podría existir un equipo de trabajo y piensa que “a mejor comunicación, mayores son las posibilidades de un buen funcionamiento”.

Las condiciones básicas para una buena comunicación dentro de un buen equipo de trabajo, ante todo y lo más importante es tener una actitud y comportamiento, expresado en tres aspectos diferentes: ser una persona dialógica, tener la capacidad de empatía y saber escuchar.

En un equipo de trabajo hay que transmitir información, sin embargo no solo se trata de transmitir información, va más allá, se debe asegurar que se ha recepcionado lo dicho. Y cada uno debe desarrollar la capacidad de “escucha activa respecto de los otros miembros del equipo”, que supone capacidad de empatía.

Por otro lado, es importante recalcar que Ander-Egg (2005), hace hincapié que para llegar a constituir un trabajo en equipo no se logra con solo decidir hacerlo, ni con tener la voluntad, el deseo y la necesidad, puede ayudar mucho, sin embargo un equipo de trabajo supone un proceso para su configuración, ello requiere tiempo y no está exento de dificultades, problemas y hasta decepciones.

Siguiendo a Fernández Collado (2012, p. 183) refiere que “cualquier persona que labore en coordinación con otros individuos deberá emplear sus habilidades personales de comunicación de manera continua, pues sin comunicación no es posible trabajar dentro de una colectividad social”.

## **Ventajas de trabajar en equipo**

Acosta (2011, p. 48) menciona que las principales ventajas del trabajo en equipo son:

- Mayor productividad
- Comunicación más eficaz
- Mejora el clima laboral
- Mayor motivación
- División de trabajo más precisa
- Respeto a las opiniones ajenas
- Mayor compromiso con el equipo

El autor refiere también que estas ventajas no están garantizadas automáticamente, el que dirige el equipo debe propiciarlas.

## **Reuniones de equipo: normas de funcionamiento**

Existen diferentes tipos de reuniones en función de la finalidad que se persiga (amistosas, formativas, consultivas, informativas, para intercambiar experiencias decisorias, de trabajo, etc.). Las reuniones de equipo que son reuniones de trabajo, han de tener normas de funcionamiento acordes con esos propósitos.

En una reunión de trabajo, cuyo propósito principal es resolver problemas y/o tomar decisiones, se debe tener dos características: ser productiva (que se cumplan sus objetivos) y ser gratificante (que exista un buen clima laboral), así mismo, dentro de una reunión de trabajo, lo recomendable es no entretenerse con lo que es ajeno a los propósitos de la misma. (Ander-Egg, 2005)

“... no debemos olvidar que la reunión es un instrumento básico de identificación grupal. Las personas de un equipo se conocen y configuran su ser o no ser en las reuniones. Un grupo adquiere identidad en las reuniones, y las reuniones bien planificadas y conducidas son germen de motivación, creatividad e ilusión por el trabajo” (Borrell, 1996)

Siguiendo con el mismo autor afirma que las reuniones básicamente son para conocer y difundir información, debatir ideas, tomar acuerdos, establecer un contacto interpersonal y grupal.

Ander-Egg (2005) menciona algunas normas de funcionamiento que son de suma importancia tener en cuenta en las reuniones de trabajo:

- a) Puntualidad
- b) Saber escuchar
  - Escuchar sin interrumpir
  - Escuchar activamente (con simpatía y empatía)
- c) Aportar al trabajo conjunto con propuestas positivas e ideas concretas
- d) No hablar sino cuando se tiene algo que aportar sobre el tema que se está tratando
- e) Ser asertivo; hablar con sinceridad.
- f) Hablar implicándose en el tema.
- g) Manejar las emociones, tener autocontrol (dominio en sí mismo y disciplina).
- h) Asumir las responsabilidades de acción que se han acordado.

Para que un grupo o equipo de trabajo funcione mejor debe existir un responsable del equipo, ya sea denominado coordinador, facilitador, animador o director del mismo y su principal función será coordinar las actividades y tareas del equipo, con el fin de alcanzar los objetivos o resultados propuestos y para tal efecto Ander-Egg (2005) resume las funciones en cuatro puntos:

1. Proporcionar pautas de actuación
2. Supervisar lo que se hace
3. Obtener resultados a través del trabajo conjunto, canalizando de manera concurrente y complementaria la capacidad de cada miembro del equipo.
4. Alentar,, animar, influir a los miembros de equipo, nunca manipular

Borrell (1996) asevera que “algunas reuniones deben ser monotemáticas, pero otras incorporan informaciones generales junto a temas que exigen una decisión urgente. El responsable de liderar la reunión debería asegurar:

- a) Que el orden del día haya sido consensuado por los elementos más importantes del equipo.
- b) Que efectivamente incorpore los temas de máxima urgencia. Un buen truco es ir apuntando a lo largo de la semana en la agenda los aspectos importantes a tratar en la siguiente reunión del equipo.

Las actividades administrativas requieren incuestionablemente sistemas de comunicaciones precisas y fluidas, en este sentido la comunicación es lo que permite a los diferentes grupos de personas organizarse, pues hace posible que coordinen sus actividades para lograr los objetivos comunes creando equipos de trabajo.

En conclusión, la comunicación es clave para hacer posible que los empleados se pongan de acuerdo para el cumplimiento eficaz de sus funciones para el logro de los objetivos de cada área y del Plantel.

Un empleado que se sienta satisfecho por lo que hace y las funciones que realiza, será alguien que no pondrá límites a su esfuerzo y siempre dará lo más que pueda, desarrollándose al máximo en su trabajo. Es alguien que no pone límite a sus actividades ni al tiempo que debe invertir.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

---

En este capítulo se hace una propuesta de mejora que contribuirá a la resolución de la problemática que se considera prevalece en el CECATI 99 y se espera que mejoren los canales de comunicación interna y el clima laboral, con el fin de coadyuvar al logro de los objetivos propios y del plantel.

La información simplemente proporciona conocimientos sobre algo, mientras que la comunicación integra a dos o más interlocutores a un objetivo común, rotando los papeles de emisor y receptor que se logra a través de la reunión de dos o más personas, con el propósito de implementar adecuadas estrategias en beneficio de la comunicación y el clima organizacional, enfocadas al bienestar y la adecuada motivación del capital humano que debe intervenir de forma positiva en las actitudes, relaciones, conocimientos, percepciones y eficiencia del personal en cada área de trabajo.

La intención es elaborar una propuesta de mejora mediante un plan de comunicación en donde se generen acciones claras a nivel interno, con la finalidad de que los empleados reconozcan que la comunicación es importante en el desempeño diario de cada uno, y que es fundamental introducir un sistema de comunicación que armonice las relaciones entre los trabajadores, y así ofrecer un buen servicio.

Un proyecto comunicacional que permita un mejor flujo de información en todas las vías posibles de comunicación; a través del cual se logre el desarrollo individual y colectivo de los miembros dentro del CECATI, ya que el problema que se identifica como común denominador, es la necesidad de fortalecer las habilidades comunicacionales del trabajador y afianzar su autoestima, logrando así una mejor coordinación y un mejor desempeño de labores que por ende daría como resultado un trabajo en equipo efectivo y eficaz.

La necesidad de saber comunicarse con eficacia dentro de una organización, es una de las habilidades más importantes para alcanzar los objetivos y metas que se persiguen, el uso de las tecnologías de la comunicación se propone como una de las estrategias a

utilizar, con el fin de que apoyen en el intercambio de información interna entre los diferentes empleados que laboran en el CECATI No. 99, gestionando de esa manera la información.

De acuerdo con Ritter (2008) existen tres buenas razones del por qué es necesario tener una estrategia de comunicación interna, las cuales son las siguientes:

1. Alienta a los empleados a realizar un mayor esfuerzo para el logro de los objetivos de la organización
2. Estimula en forma creciente el aporte de ideas de los empleados, ya que se sentirán alentados a canalizarlas hacia arriba sin el temor de que se puedan considerar fuera de tema o sin sentido.
3. Ayuda a obtener el apoyo de los empleados a causas que pueden ser de gran relevancia para la organización. Durante el contacto diario con los compañeros o funcionarios públicos, se podrá estar en mejores condiciones de explicar la posición institucional.
4. Contribuye a reforzar los valores de la cultura interna y a cambiar actitudes cuando el cambio así lo requiere.

Fernández Collado (2012) hace énfasis en que una de las habilidades para una comunicación administrativa, es decir, lo que ocurre dentro de los límites del CECATI como sistema y con el propósito de influir positivamente para el rendimiento del plantel y sus colaboradores, mediante el intercambio de información y para el mejor aprovechamiento de los recursos; es la conducción de reuniones administrativas, definida como “una comunicación cara a cara de más de dos personas, dirigida por alguna de ellas para transferir o intercambiar información”.

En este sentido, lo que hace falta es una comunicación cara a cara entre los directivos, y los empleados del plantel; no simplemente la mera toma de conocimiento, sino el involucramiento y compromiso. Este tipo de comunicación que debiera utilizarse en tiempos de cambio ya que conlleva a una mayor consideración hacia los trabajadores, para que exista mayor compromiso y disminuya la angustia e incertidumbre y al mismo tiempo se sientan apoyados por sus superiores. De manera complementaria la

información que se dé a conocer se encuentre como fuente de consulta y análisis permanentemente en una plataforma tecnológica.

La propuesta que se plantea busca resolver la problemática que se considera prevalece en el CECATI 99, que es la falta de comunicación entre el personal que labora en diferentes áreas de trabajo que puede contribuir al clima laboral que se vive en el mismo.

Aunque no se puede afirmar que la comunicación sea nula, sí se puede observar que la comunicación es parcial, ya que sólo se informa lo que se considera importante y a cierto personal en específico, por lo tanto los mensajes muchas veces son confusos, asimismo no se pueden expresar dudas, ni tampoco se tiene retroalimentación, por lo que se desencadena una serie de sentimientos como: malestar, inconformidad o angustia, y ello interfiere de alguna manera en el desarrollo de las funciones.

Aunado a lo anterior, se debe agregar que muchas veces no existe unificación y continuidad en la información o cada quien entiende de forma diferente y contradictoria. No se llevan a cabo reuniones de trabajo planeadas periódicamente, por un lado entre los directivos, y por otro con el jefe de área con el personal a su cargo, donde se pueda generar esa retroalimentación o retroacción que anteriormente se menciona, donde se permita a los integrantes de las áreas buscar de manera colectiva solución a las problemáticas que se puedan generar dentro de cada área de trabajo, o dentro del CECATI.

## **LA PROPUESTA**

Se toma como base el objetivo específico de este trabajo, para proponer una estrategia que permita implementar una comunicación asertiva interna, y esta puede ser generada a través de reuniones administrativas que contribuyan a realizar un trabajo colaborativo eficiente para el logro de los objetivos de cada área y del plantel, y con ello contribuir a mejorar el clima y cultura organizacional y, de esta manera, contribuir a la resolución de la problemática que se hace referencia.

Un aspecto importante que se considerada para llevar a cabo la propuesta de mejora, está basado en el Manual de Organización de Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (DGCFT, 2016), pues en este se establece que los jefes de área deberán tener

una comunicación abierta con el personal que labora en su centro de trabajo, y señala que dentro de las actividades a llevar a cabo, son establecer mecanismos de comunicación interna y externa, por mencionar algunas de ellas son:

- Establecer métodos que permitan revisar periódicamente los sistemas de control de información, a fin de actualizarlos y adecuarlos a las necesidades del centro.
- Organizar y dirigir las reuniones de planeación y evaluación del centro.
- Evaluar el desempeño del personal de plantel y proponer a la coordinación correspondiente los estímulos, o en su caso, las sanciones que procedan.

El mismo manual establece en el apartado de la comunicación interna, que debe ser en coordinación con las tres áreas con el personal docente, administrativo y alumnos:

- Promover los programas de formación y actualización administrativa dirigidos al personal de apoyo a la educación.
- Determinar y establecer estrategias para el logro de los objetivos y metas de la capacitación para y en el trabajo que ofrece el plantel.

Una de las principales actividades de los jefes de área, en cuanto a comunicación se refiere es “comunicar oportunamente al personal de su área las disposiciones que dicte la superioridad, para su conocimiento y cumplimiento” (DGCFT, 2016).

Es importante resaltar que la comunicación se menciona como un rubro dentro del manual referido en todos los puestos de los CECATI, en este se especifica de manera general, que deberán tener una comunicación interna con el director del centro de trabajo, con los jefes de área y demás personal que integra el plantel.

Para la construcción de la propuesta de mejora, me refiero a (Borrell, 1996) cuando menciona que “un grupo de profesionales pueden compartir un espacio físico sin trabajar realmente como equipo”. Por lo tanto, la propuesta de mejora que se presenta va encaminada a transformar los grupos de personas que laboran en el CECATI 99 a trabajar y lograr formar equipos de trabajo en el que todos colaboren para alcanzar las metas y objetivos planeados, a través de reuniones administrativas de trabajo donde la comunicación fluya de manera horizontal y asertiva.

El ser parte de un grupo da sentido de pertenencia, confianza, seguridad en sí mismas y desarrolla la autoestima, no obstante para alcanzar una meta es necesario formar equipos de trabajo los cuales deben estructurarse a base de criterios

En este sentido y con el fin de formar equipos de trabajo colaborativo que motiven al personal que labora en el CECATI 99 y con ello se genere un clima laboral favorable, así como se fortalezca su cultura; se proponen las reuniones administrativas que se plantean serían como se menciona a continuación:

### **REUNIÓN ADMINISTRATIVA DE CUERPO DIRECTIVO (RACD)**

Reuniones administrativas mensuales del cuerpo directivo del CECATI que está conformado por la directora del Plantel, jefe de capacitación, jefe de vinculación con el sector productivo y jefa de servicios administrativos, se sugiere como están marcadas para juntas de consejo en el calendario escolar vigente del ciclo escolar 2017-2018, que son los últimos viernes de cada mes.

En este mismo sentido Mercado (2001, p.735) menciona que para lograr una coordinación horizontal efectiva, es necesario tener una buena comunicación entre el cuerpo directivo de la institución, así como controlar dicha comunicación por medio de juntas. Esta aseveración sirve como base para plantear una propuesta de mejora que ayude a implementar una estrategia de comunicación dentro del CECATI 99.

*Fig. Calendario Escolar 2017-2018 200 días*

# CALENDARIO ESCOLAR 2017-2018

200 DÍAS PARA EDUCACIÓN NORMAL Y DEMÁS PARA LA FORMACIÓN DE MAESTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA

## AGOSTO 2017

D	L	M	M	J	V	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

## SEPTIEMBRE 2017

D	L	M	M	J	V	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

## OCTUBRE 2017

D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

## NOVIEMBRE 2017

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

## DICIEMBRE 2017

D	L	M	M	J	V	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

## ENERO 2018

D	L	M	M	J	V	S
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

## FEBRERO 2018

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28			

## MARZO 2018

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

## ABRIL 2018

D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

## MAYO 2018

D	L	M	M	J	V	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

## JUNIO 2018

D	L	M	M	J	V	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

## JULIO 2018

D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

INICIO DE CURSOS  
FIN DE CURSOS

RECESO DE CLASES  
SUSPENSIÓN DE LABORES DOCENTES

VACACIONES  
PRÁCTICA EN EL AULA CON CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR



Considerando el calendario escolar de doscientos días para el ciclo lectivo 2017-2018, aplicable en toda la República para las escuelas de educación normal y demás para la formación de maestros de educación básica, públicas y particulares incorporadas al Sistema Educativo Nacional.

La calendarización de las reuniones administrativas del cuerpo directivo del CECATI 99 se propone que sea en un horario de 12:00 a 14:00 horas como se detalla:

No.	Fecha programada
1	29 de septiembre de 2017
2	27 de octubre de 2017
3	1° de diciembre de 2017
4	26 de enero de 2018
5	23 de febrero de 2018
6	27 de abril de 2018
7	25 de mayo de 2018
8	29 de junio de 2018

Además, se propone la siguiente orden del día:



	<b>MINUTA REUNIÓN ADMINISTRATIVA (Cuerpo Directivo)</b>	No.	
		Fecha:	
		Horario:	
<b>Coordinador o moderador (Directora)</b>			
		Lic. Guadalupe Rodríguez Hevia	
<b>Orden del día</b>			
1. Reporte de matrícula			
2. Estrategias de difusión			
3. Programación de cursos			
4. Revisión de agenda de procesos			
5. Reporte de incidencias y concesiones del personal			
6. Acuerdos de colaboración			
7. Otros			

<b>Decisiones y Acuerdos</b>	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

Asistentes	
Nombre	Firma
1. Lic. Guadalupe Rodríguez Hevia (Directora)	
2. Lic. María del Carmen Tapia Parada (Jefa de área de Servicios Administrativos)	
3. Lic. Noé Islas Fernández	
4. (Jefe de área de Vinculación con el Sector Productivo)	
5. Lic. Ulises Omar Castro Herrera (Jefe de área de Capacitación)	

Adicionalmente reunión administrativa de directivos extraordinaria cuando sea necesaria.

## **REUNIÓN ADMINISTRATIVAS POR ÁREA (RAPA)**

Reuniones administrativas en cada área, con el jefe de área y el personal administrativo a su cargo cada dos semanas.

La calendarización de las reuniones administrativas de cada área del CECATI (esta vez me refiero al área de capacitación, por lo que cada área de trabajo establecerá su orden del día, de acuerdo a sus necesidades) se propone para los miércoles en un horario de 13:30 a 14:30, donde concuerden el personal de los turnos matutino y vespertino.

No.	Fecha programada
1	23 de agosto de 2017
2-3	6 y 20 de septiembre de 2017
4-5	4 y 18 de octubre de 2017
6-7-8	1, 15 y 29 de noviembre de 2017
9-10	6 y 20 de diciembre de 2017
11-12	7 y 21 de febrero de 2018
13-14	7 y 21 de marzo de 2018
15-16	11 y 25 de abril de 2018
17-18	9 y 23 de mayo de 2018
19-20	6 y 20 de junio de 2018
21-22	3 de julio de 2018

Se propone la siguiente orden del día:

	<b>MINUTA REUNIÓN ADMINISTRATIVA (Área de Capacitación)</b>	No.	
		Fecha:	
		Horario:	
<b>Coordinador o moderador (Jefe de área de Capacitación)</b>		<b>Ing. Ulises Omar Castro Herrera</b>	
<b>Orden del día</b>			
1. Reporte de matrícula			
2. Programación de cursos			
3. Solicitud de autorización cursos de extensión			
4. Atención al público			
5. Revisión de agenda de procesos			
6. Archivo			
7. Otros			

<b>Acuerdos y Compromisos</b>	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

Asistentes	
Nombre	Firma
1.- Ma. Del Carmen González Ceballos	
2.- Isela Juana Cruz del Valle	
3.- Rosa Ávila Guevara	
4.- Luis Humberto Hernández Hernández	

\_\_\_\_\_  
Ing. Ulises Omar Castro Herrera  
Jefe de área de Capacitación

Reunión extraordinaria administrativa cuando sea necesario.

Es conveniente que la directora delegue autoridad a los jefes de área (capacitación, vinculación y servicios administrativos), al respecto Mercado (2001, p. 629), refiere que “el delegar no quiere decir que el superior quede exento de responsabilidad respecto a la acción que se delega, por el contrario ello permitirá conocer las limitaciones y vacíos y calibrar las posibilidades de su equipo de trabajo”, de esta manera se complementará su gestión directiva y por ende les dará la pauta para tomar decisiones dentro de sus áreas de trabajo y una de ellas es coordinar las reuniones administrativas de su área correspondiente.

Aunado a lo anterior, Fernández Collado (2012) asevera que “para lograr un clima organizacional apropiado, primeramente es una responsabilidad de la alta dirección”, en este caso del CECATI 99 y por consiguiente de sus subordinados, es decir de los jefes de área y después de cada uno de los empleados, un adecuado clima laboral generará mayor satisfacción en el trabajo y por ende se logrará elevar el nivel de desempeño de sus actividades, evidentemente a través de una comunicación efectiva que se reflejará en los servicios que ofrece el plantel.

Mercado (2001) afirma que “las comunicaciones son mejor recibidas cuando vienen del jefe inmediato”, lo que da a los empleados la seguridad que la información que se proporciona por los directivos es veraz y confiable.

La habilidad para comunicarse eficazmente es esencial en todos, pero el éxito de un jefe depende, fundamentalmente, tanto de su habilidad para comunicarse como de cualquier otra aptitud y considera que la comunicación es probablemente una de las herramientas de trabajo más importantes de un jefe, pues por medio de ella puede determinar la calidad y el clima de las relaciones humanas que imperan dentro del área de trabajo que dirige; además, como jefe, está obligado a reconocer que su principal responsabilidad es la de establecer comunicaciones dirigidas a quienes dentro de una organización deben conseguir que ésta alcance los objetivos y metas que se ha fijado. (Mercado, 2001, p.739).

En ambas reuniones administrativas no sólo se trata de hablar, como lo menciona Mercado (1999). Lo más difícil en la comunicación es darse cuenta de que hablar no es necesariamente comunicación, no es comunicación hasta que alguien escucha, entiende

y actúa sobre ello. En este sentido es de suma importancia que dentro de las reuniones el mensaje llegue con eficacia del jefe al equipo de trabajo o compañeros, y para ello es necesario actuar correctamente, saber que, cuando y como decir lo que nos parece o no, con respecto a una situación determinada.

Teniendo en cuenta lo anterior, es aquí donde la comunicación asertiva se hace presente para brindarnos técnicas efectivas en el desarrollo de las comunicaciones que van desde una felicitación hasta un reclamo, sobre algún caso en particular, habilidad social que permite al hombre potenciar su nivel de comunicación consigo mismo y al mismo tiempo la capacidad para relacionarse correctamente con los demás, permitiendo actuar, pensar y decir lo que cree que es lo más apropiado para sí mismo, defendiendo sus derechos, intereses o necesidades, sin la intención de perjudicar a nadie, es decir de acuerdo con el principio que debe regir nuestros actos: el principio de no dañar a otro (Ruiz Sánchez, 2009).

### **REUNIÓN ADMINISTRATIVA ANUAL GENERAL (RAAG)**

Es importante agendar una reunión administrativa general con todo el personal que labora en el plantel, por lo menos una vez al año y se considera conveniente que se lleve a cabo el último jueves de antes que concluya el ciclo escolar en un horario intermedio, donde se pueda reunir el personal de ambos turnos (matutino y vespertino) de 13:00 a 14:00 hrs.

No.	Fecha programada
1	Jueves 12 de julio de 2018

Con la siguiente orden del día



	<b>MINUTA REUNIÓN ADMINISTRATIVA (General)</b>	No.	
		Fecha:	
		Horario:	
Coordinador o moderador (Directora)		Lic. Guadalupe Rodríguez Hevia y Jefes de área	

Orden del día
1. Filosofía del plantel (misión, visión, valores)
2. Informe de matrícula alcanzada durante el ciclo escolar que termina
3. Agradecimientos y felicitaciones
4. Otros

Decisiones y Acuerdos



Asistentes	
Nombre	Firma
1. ARÁMBURO MURIEL MICHELE YAZMÍN	
2. ARCADIO LÓPEZ EVODIO	
3. ARELLANO PEÑA YOLANDA	
4. ARGUELLES RAMOS JUAN CARLOS	
5. AVILA GUEVARA ROSA	
6. BRISEÑO DIEGO SUSANA CARMEN	
7. CASTRO HERRERA ULISES	
8. CRUZ DEL VALLE ISELA JUANA	
9. CRUZ FLOREZ MARISELA	
10. DEL ANGEL BADILLO DARIO	
11. DIEGO ROSAS MAGALI	
12. GALINDO BECERRIL ROSA MA.	
13. GARCIA GARCIA EDUARDO	
14. GARDUÑO DAVILA ELSA	
15. GARRIDO AGUILAR SUSANA CATALINA	
16. GONZÁLEZ CEBALLOS MA. DEL CARMEN	
17. GUADARRAMA CERVANTES SUSANA	
18. HERNÁNDEZ ARCE ELIZABETH ESTHER	
19. HERNANDEZ CABRIALES JOSÉ MAURICIO	
20. HERNANDEZ CAMACHO JOSÉ DE JESUS	
21. HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ LUIS HUMBERTO	
22. HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ OSCAR	
23. HERNÁNDEZ SANTAMARÍA LIDIA	

- |  |  |
|--|--|
| 24. ISLAS FERNÁNDES LEONARDO NOÉ       |  |
| 25. JUAREZ MENDOZA MARIA CECILIA       |  |
| 26. LIEJA MARIANO ARIADNA ELIZABETH    |  |
| 27. LING GONZALEZ JUAN GERARDO         |  |
| 28. LOPEZ HERNANDEZ LUIS JESUS         |  |
| 29. LÓPEZ ULLOA ESTELA GUADALUPE       |  |
| 30. MANUEL GAYTAN ROBERTO ESTEFANO     |  |
| 31. MARTELL SUÁREZ MA. DOLORES         |  |
| 32. MARTINEZ AMAYA MA. DEL CARMEN      |  |
| 33. MONTIEL ISLAS SAÚL                 |  |
| 34. POZZI LUDLOW ALBERTO               |  |
| 35. RAMÍREZ JIMÉNEZ ROSARIO            |  |
| 36. RAMÍREZ MONTOYA KARLA Y.           |  |
| 37. RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ MIGUEL ENRIQUE |  |
| 38. RODRIGUEZ HEVIA GUADALUPE          |  |
| 39. ROMERO FERRIZ ALFREDO              |  |
| 40. RUIZ RAMOS VICENTE                 |  |
| 41. SANCHEZ CARMONA MIRIAM             |  |
| 42. SÁNCHEZ GÓMEZ RAPHAEL              |  |
| 43. SERRANO ORTIZ ABRAHAM ALEJANDRO    |  |
| 44. SILVA PINEDA NAFHIELI              |  |
| 45. SOLANO SALDOVAL KAREN DINORA       |  |
| 46. TAPIA PARADA MA. DEL CARMEN        |  |
| 47. VÁZQUEZ RAMÍREZ MA. TEÓFILA ESTHER |  |
| 48. VELÁZQUEZ CASTILLOS JOSE LUIS      |  |
| 49. ZAVALA MONROY FÉLIX HORACIO        |  |

Adicionalmente reunión administrativa general extraordinaria cuando sea necesaria.

## **EL USO DE LA NUBE (ONE DRIVE) PARA PUBLICAR INFORMACIÓN**

Con el fin de gestionar la información que se transmita en las diferentes reuniones administrativas propuestas, es importante que tanto el material de la información que se dé a conocer (lineamientos, normatividad, etc), como la minuta firmada en el momento de las reuniones administrativas estén disponibles en la plataforma de los servicios en la nube; en este caso de One Drive, como fuente de consulta permanente, con el objetivo de que cada empleado la revise, analice y tenga presente los acuerdos y compromisos individuales y grupales generados en dichas reuniones.

Bossolasco Akay (s/f) asevera que las nuevas tecnologías de la información que se utilizan para interactuar o transmitir información, son una herramienta muy poderosa para gestionar la comunicación y el conocimiento dentro de una organización; apuesta a la modernización de la comunicación vertical y horizontal y como resultado se obtienen importantes beneficios como el acceso a información compartida y brinda a los grupos de trabajo multidisciplinarios, una herramienta para compartir información y experiencias que les permitan alcanzar sus objetivos.

Asimismo Fernández Collado (2012, p. 184).menciona que entre las habilidades emergentes que existen para una comunicación administrativa es el uso de las nuevas tecnologías mediante los servicios en la nube y entre las principales ventajas refiere la comunicación informal, espontánea y rápida.

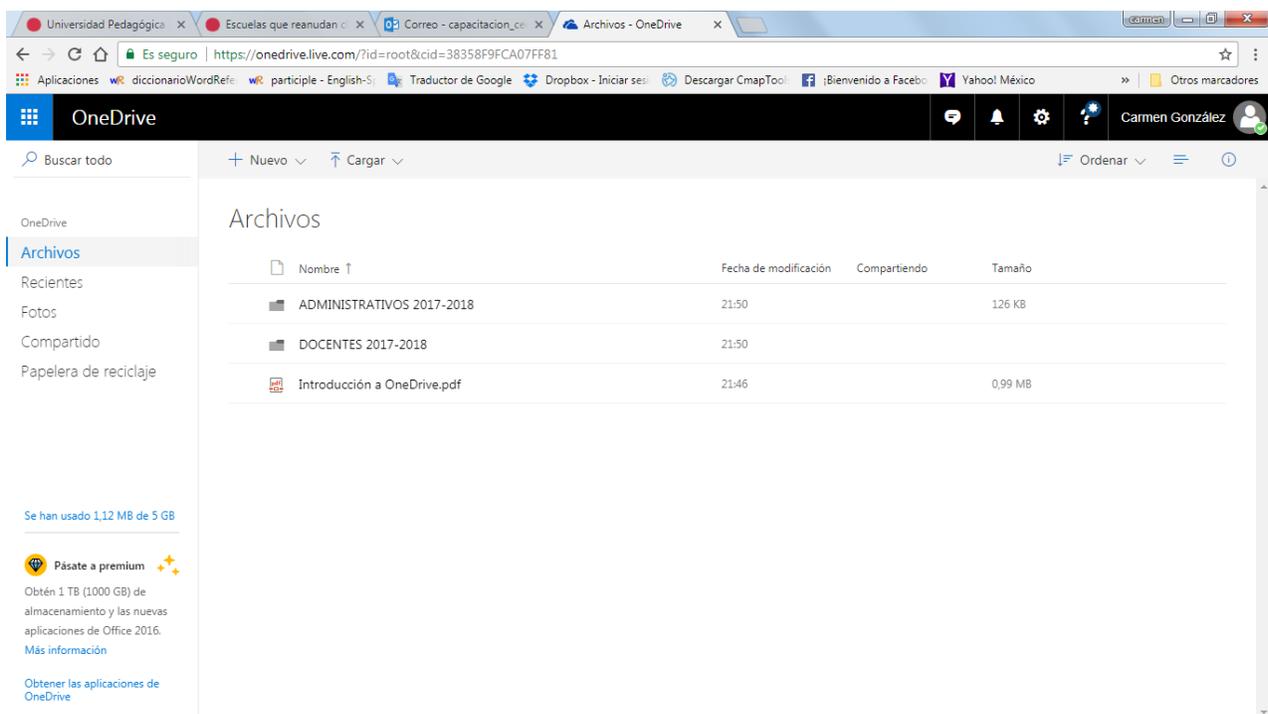
La presente propuesta es considerando la recomentación que hace Mercado H. (2001) para eliminar las barreras que impiden una comunicación como lo es: a) la aplicación de la retroacción, es decir, checar si nuestro mensaje se recibió o no y b) la utilización de múltiples canales de comunicación, para asegurar que la información llegue hasta donde se ha propuesto, por lo que se considera que las reuniones administrativas y el uso de los servicios de la nube en OneDrive serán los canales para que la información fluya de manera permanente y sean un espacio abierto y de confianza.

En este mismo sentido, Ruiz Sánchez (2009) manifiesta que “cuando una organización no ha establecido canales para recibir retroalimentación, en primer lugar se estará privando de la opinión del personal respecto a determinado programa o decisión de los

superiores, además de algunas sugerencias de cómo instrumentarlo mejor, pues nadie conoce mejor su trabajo, que la persona que se encarga de ejercerlo”, siendo estos dos canales los sugeridos para crear ese espacio.

Para llevar a cabo las consultas en la nube, será necesario que cada trabajador administrativo tenga una cuenta de correo electrónico de Hotmail u Outlook, en caso contrario deberá crearla, se sugiere que el cuerpo directivo utilice la nube del correo institucional de cada área. Así mismos será conveniente que se capacite a todo el personal administrativo de las diferentes áreas del Plantel para el uso eficiente de la nube.

### Ejemplo:



The screenshot shows a web browser window with multiple tabs. The active tab is 'Archivos - OneDrive'. The address bar shows the URL: <https://onedrive.live.com/?id=root&cid=38358F9FCA07FF81>. The OneDrive interface is displayed, with a search bar and navigation options. The main content area shows a list of files and folders under the heading 'Archivos'.

Nombre ↑	Fecha de modificación	Compartiendo	Tamaño
ADMINISTRATIVOS 2017-2018	21:50		126 KB
DOCENTES 2017-2018	21:50		
Introducción a OneDrive.pdf	21:46		0,99 MB

On the left sidebar, there are navigation options: 'Archivos', 'Recientes', 'Fotos', 'Compartido', and 'Papelera de reciclaje'. At the bottom left, there is a storage usage indicator: 'Se han usado 1,12 MB de 5 GB' and a premium offer: 'Pásate a premium' with details about 1 TB of storage and Office 2016 applications.

Universidad Pedagógica x Escuelas que reanudan c x Correo - capacitacion\_ce x ADMINISTRATIVOS 2017 x

Es seguro | <https://onedrive.live.com/?id=38358f9fca07ff81%21104&cid=38358f9fca07ff81>

Aplicaciones | [diccionarioWordRef](#) | [participle - English-S](#) | [Traductor de Google](#) | [Dropbox - Iniciar ses](#) | [Descargar CmapTool](#) | [Bienvenido a Facebo](#) | [Yahoo! México](#) | Otros marcadores

OneDrive Carmen González

Buscar todo + Nuevo Cargar Compartir Descargar Mover a Copiar en Ordenar

Archivos > ADMINISTRATIVOS 2017-2018

Nombre ↑	Fecha de modificación	Compartiendo	Tamaño
REUNION No. 1	21:47		126 KB

Se han usado 1,12 MB de 5 GB

**Pásate a premium**  
 Obtén 1 TB (1000 GB) de almacenamiento y las nuevas aplicaciones de Office 2016.  
[Más información](#)  
[Obtener las aplicaciones de OneDrive](#)

Universidad Pedagógica x Escuelas que reanudan c x Correo - capacitacion\_ce x REUNION No. 1 - OneDr x

Es seguro | <https://onedrive.live.com/?id=38358f9fca07ff81%21105&cid=38358f9fca07ff81>

Aplicaciones | [diccionarioWordRef](#) | [participle - English-S](#) | [Traductor de Google](#) | [Dropbox - Iniciar ses](#) | [Descargar CmapTool](#) | [Bienvenido a Facebo](#) | [Yahoo! México](#) | Otros marcadores

OneDrive Carmen González

Buscar todo + Nuevo Cargar Compartir Descargar Mover a Copiar en Ordenar

Archivos > ADMINISTRATIVIV... > REUNION No. 1

Nombre ↑	Fecha de modificación	Compartiendo	Tamaño
MINUTA-ACUERDOS Y COMPROMISOS.pdf	21:50		126 KB
PDI 2014-2018_DGCFT.pdf	28/2/2017		1,53 MB

Se han usado 2,64 MB de 5 GB

**Pásate a premium**  
 Obtén 1 TB (1000 GB) de almacenamiento y las nuevas aplicaciones de Office 2016.  
[Más información](#)  
[Obtener las aplicaciones de OneDrive](#)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

La finalidad de llevar a cabo las reuniones administrativas de trabajo, es que exista una comunicación recíproca, efectiva y asertiva entre el cuerpo directivo del CECATI 99 y el personal administrativo para:

1. Proporcionar la información y la explicación necesarias para que las personas sepan cómo desempeñar sus tareas y ofrecer un servicio eficaz.
2. Adoptar las actitudes necesarias para fomentar la motivación, la cooperación y la satisfacción en los puestos de trabajo.

Chiavenato (2014, p 95) hace hincapié que estos dos propósitos propician la creación de un ambiente laboral que estimula el surgimiento de espíritu de equipo y un mejor desempeño de las tareas y sentido de pertenencia, además Mercado, (2001) considera que proporciona las actitudes necesarias que promuevan la motivación, como cooperación y satisfacción en los cargos, lo cual contribuye al objetivo que busca el presente trabajo.

El objetivo principal es lograr que exista un verdadero entendimiento entre el jefe y el subordinado. La comunicación, aun cuando debe ser recíproca, es el jefe quien debe tomar la iniciativa, a través de ello se desprenden los siguientes factores que se deben analizar, de acuerdo a lo que plantea (Mercado, 2001).

1. ¿Existe coherencia entre ambas personas?
2. ¿El jefe ha tenido oportunidad de platicar con sus subordinados de temas ajenos al trabajo?
3. ¿Siente el jefe que sus subordinados le tienen la suficiente confianza para plantearle sus problemas personales?
4. ¿Está capacitado el jefe para ayudar al subordinado a solucionar los problemas que, sin importar la índole, éste le plantea?
5. ¿Se da tiempo el jefe para atender a sus empleados, enseñarlos cuando se les presentan problemas?
6. ¿El jefe tiene tanto trabajo que no se da tiempo para escuchar los problemas personales de sus empleados?

Desde la perspectiva de Fernández Collado (2012) como una necesidad de comunicación, lo que se pretende con esta propuesta de mejora; es que tanto el personal directivo como docente, administrativo y de servicios que labora dentro del CECATI No. 99:

1. Conozcan qué es y a qué se dedica, conocer todo lo relacionado con nuestro centro de trabajo (incluyendo filosofía del plantel) no sólo memorizarlo sino comprenderlo, los objetivos, metas estrategias y planes institucionales, los resultados alcanzados, las políticas y procedimientos más importantes y los servicios que ofrece el plantel y es esto se debe lograr con una responsabilidad compartida de todos los miembros que forman parte del plantel.
2. Información acerca del trabajo: comprende todo lo que las personas necesitan para saber lo que se espera de ellas, los parámetros bajo los cuales va a ser evaluado su desempeño y la forma en que se considera que han hecho las cosas. También incluye la información que se requiere para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades para tomar buenas decisiones y desarrollar un trabajo eficaz, por ejemplo la programación de los cursos que es importante conocer mínimo en las áreas de capacitación, vinculación y dirección que deben conocer las modificaciones actualizaciones diarias, además de ser un punto en la orden del día de las reuniones de trabajo, debe estar actualizada y poder ser consultada en los canales de comunicación de la web, como refiere Adler y Elmhurst (2005), a través de conferencias por computadoras, permiten que las personas y los grupos trabajen en documentos que comparten por esta vía, cuando una persona sugiere algo o cambia un documento, las otras pueden ver esa modificación en sus propias pantallas.
3. Información sobre asuntos que afectan la vida personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y de promoción, disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas en las que puede participar. El hecho de que no se satisfagan puede deberse a un desconocimiento que lo que la gente requiere, o la creencia de que más vale mantener la confidencialidad ante el temor

de que se haga un mal uso de la información, cuando mucha de esta información es pública y se puede encontrar o informarse fácilmente en medios o personas externas.

En esta tercera categoría Fernández Collado (2012) expresa que: “¿Por qué no darle un voto de confianza a la gente y proporcionarle los elementos para que conozca a su plantel, se integre a ella y trabaje mejor?” Las organizaciones que así lo han hecho han descubierto que hay que temerle más a la falta de información que a la información misma, por lo que se considera pertinente que todo el personal que labora en el CECATI 99 sepa de los servicios que se ofrecen, y las novedades, ya que cada uno puede hacer difusión de estos, con los conocidos, familiares y amigos o cualquier persona que se acerque a ellos.

Sin embargo es importante hacer mención que cuando en dichas reuniones se da una información nueva, no sólo se trata de proporcionar información, sino de hacer una retroacción o retroalimentación, es decir, regresar y hacer preguntas para confirmar si se entendió la información proporcionada. Nunca se puede estar del todo seguro si un mensaje fue eficazmente codificado, transmitido, decodificado y comprendido, hasta confirmarlo por medio de la realimentación y eso se considera se alcanzará una vez que los empleados tengan de manera permanente en la plataforma de la nube de OneDrive dicha información (lineamientos, normas, etc), así como los acuerdos y compromisos generados en las reuniones administrativas.

Teniendo en cuenta estos aspectos, se estima conveniente se generará un ambiente de confianza que llevará a una comunicación efectiva y asertiva y finalmente organizacional y con ello mejorará el clima laboral.

Siguiendo a Mercado (2001) recomienda como una política general del jefe, se considera que en el caso de las reuniones directivas el director y en caso de las reuniones de cada área el jefe de la misma, compartir la información, no sólo lo que el CECATI quiere que sepan, sino también lo que los empleados quieren saber, razón por la cual la reunión administrativa deberá ser abierta para escuchar activamente a cada miembro del equipo, pues como bien afirma este autor, con ello se fomenta la participación e inclusión dentro de su organización; es un recurso para que la sientan como suya, dando con ello un

sentido de pertenencia y para que consideren como propios los resultados de la administración, sean buenos o malos. Este es el ambiente más favorable para desarrollar su eficiencia en el trabajo.

Cabe resaltar que la propuesta de mejora también contribuye a fortalecer la cultura organizacional del plantel, en el sentido de que Terán y Lorenzo (2011) hacen mención que entre los elementos a tener en cuenta en una cultura deseada son desde luego no perder de vista la filosofía del CECATI (misión, visión y valores), hábitos de trabajo, organización, comunicación e información interna, así como los ritos y ceremonias en las que se consideran las asambleas, reuniones, orientación en que se toman las decisiones, así como hacer uso de las nuevas tecnologías de la información.

Establecer un clima organizacional efectivo va más allá de las condiciones físicas del lugar del trabajo; abarca aspectos emocionales, espirituales e intelectuales y culturales. Implica un trabajo continuo para mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación y la motivación. (Merchán refiere a Münch, 2005, p. 34)

Las reuniones administrativas de trabajo y el uso de la plataforma digital, no sólo fortalecen la cultura organizacional sino también el clima organizacional, me refiero a Cárdenas, et al (2009), cuando señalan que entre las dimensiones que influyen en el clima laboral se conforman por cuestiones internas que son piezas claves para el éxito de una organización, porque condicionan las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores tal es el caso de liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones y motivación y tales dimensiones se ponen en marcha en las reuniones administrativas propuestas.

En este sentido se considera que se puede ejercer el liderazgo en las reuniones de trabajo que se proponen, cuando en el equipo de trabajo el líder dirige hacia la consecución de metas, los directivos deben tener la capacidad para planear y organizar. Respecto a la toma de decisiones, dentro de las reuniones tanto de cuerpo directivo, como jefes de área con su personal se pueden tomar decisiones y algunas de ellas tienen gran importancia en el logro de objetivos personales e institucionales. La toma de decisiones implica un proceso en el que se escoge entre dos o más alternativas siempre

con el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la opción que satisface de modo efectivo el logro de una meta o la resolución de un problema.

Otra dimensión favorecida para el mejoramiento del clima organizacional es la comunicación, que en la mayoría de los casos sería una comunicación formal porque nos encontramos en el entorno laboral, no obstante la orden del día se pueden tocar otros aspectos lo que permitiría llevarla a una comunicación informal. Además es el vínculo que propicia la confianza, el entendimiento, la aceptación, las relaciones interpersonales y la ejecución de proyectos organizacionales.

Una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de una organización, es a través de ella que se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos del plantel. Por lo que se estima conveniente que para mejorar un ambiente laboral en el CECATI es necesario estudiar el proceso de comunicación ya que un mejor entendimiento entre los integrantes mejorará la motivación y el compromiso generará altos rendimientos positivos de los empleados.

Teniendo en cuenta que la comunicación es una de las dimensiones que favorece tanto el clima organizacional como la cultura organizacional, es importante resaltar que en las reuniones administrativas previamente planeadas y llevadas a cabo disciplinadamente fortalecen la comunicación y de acuerdo a Ritter (2008) “no hay forma de que una organización funcione sin comunicación”, lo cual significa que el éxito o fracaso de una organización dependen de ella y es el eslabón de enlace vital en la cadena de eventos que es el proceso de gestión, también considera que la comunicación es factor clave y hace posible que una organización sea viable, exitosa, efectiva y perdurable.

Así mismo el autor citado menciona que “la comunicación funciona mejor cuando tanto los empleados de alta como los de baja jerarquía que se encuentran involucrados en dicho proceso”, lo que permite corroborar que en las reuniones administrativas de trabajo y el uso de la nube para confirmar tal fin, se encontrarían involucrados directivos y subordinados y es a través de esta responsabilidad compartida que se dan entre los miembros del plantel que se generaría una comunicación y con ello se lograría un entendimiento, coordinación y cooperación que posibiliten el crecimiento y desarrollo del CECATI.

Es de suma importancia recalcar que los comentarios y recomendaciones que se obtengan de los trabajadores presenten propuestas para mejorar la percepción del personal, lo cual sirve como motivación y compromiso. Ahora bien, es necesario efectuar esta intervención con acción participativa, con todos los directivos y su personal y que dichos resultados permita plantear como solución a la problemática de la comunicación.

Por otro lado se debe considerar que los mismos compañeros dentro de las diferentes áreas de trabajo son clientes internos, pues ellos reflejan los valores, la calidad y el servicio que otorga el CECATI No. 99 hacia los usuarios o clientes externos, por lo tanto el clima laboral no debe pasarse por alto, ya que se dan las herramientas básicas a los compañeros (clientes internos) para desarrollar su trabajo y esto será suficiente para que se desempeñen adecuadamente. (Merchán, 2012 refiere a Calva y Hernández, 2004, p. 34).

Derivado de lo anterior, finalmente es una comunicación administrativa y el éxito de la misma radica en que cada miembro del CECATI 99 asuma una postura activa como comunicador administrativo, es decir que reconozca la responsabilidad por los éxitos o los fracasos que produzca nuestra actuación como comunicadores, se puede y debe desarrollar de forma continua y permanente en beneficio propio, del plantel y de sus miembros.

A manera de conclusión se puede decir que la comunicación interna debe ser pues, el elemento estimulante y de soporte de la estrategia de servicio pues es a través de ella que los directivos dan a conocer los objetivos y metas, direccionando el plantel en donde, de manera complementaria, la comunicación se convierta en el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen.

Cualquier empleado que labore en coordinación con otros compañeros deberá emplear sus habilidades personales de comunicación de manera continua, pues sin comunicación no es posible trabajar dentro de una colectividad social. Las actividades administrativas requieren incuestionablemente sistemas de comunicación precisa y fluida, en este sentido la comunicación es lo que permite a las personas organizarse, pues hace posible que coordinen sus actividades para lograr los objetivos comunes.

Si el trabajador se siente satisfecho por lo que hace y las funciones que realiza, desarrollará un sentido de pertenencia a su plantel, no pondrá límites a su esfuerzo y siempre dará lo más que pueda, desarrollándose al máximo en su trabajo, será alguien que no pone límite a sus actividades ni al tiempo que debe invertir para llevarlo a cabo.

La esencia de la comunicación es un proceso de cambio, es transmitir acertadamente cuáles son los nuevos valores en juego hacia dónde se deben encaminar los esfuerzos del CECATI y cómo cada compañero puede contribuir al logro de las metas planteadas. Una de las funciones de la comunicación es construir espacios para la reflexión, en el que el cambio sea percibido como un proceso continuo de aprendizaje, poniendo a los trabajadores como el centro del desarrollo del plantel, en beneficio propio y del CECATI, por ello se considera son a través de las reuniones administrativas y el uso pertinente y constante de la nube (OneDrive) donde puede darse a conocer información que los empleados deben conocer para realizar correctamente sus funciones, así como la información que ellos desean conocer y de esa manera, se origine un ambiente de confianza mutua donde se genere un clima laboral sano y se fomente con ello una cultura organizacional.

No obstante, es importante tener presente y hacer conciencia de que la habilidad de comunicarse asertivamente es un proceso de aprendizaje y como principio puede seguir habiendo vacíos o errores; la comunicación debe ser en forma continua, permanente y coordinada entre el cuerpo directivo y subordinados, en beneficio propio y del plantel.

El presente trabajo recepcional, se considera da la pauta a trabajar de forma complementaria a esta propuesta, considerando como siguiente paso planear de manera similar las reuniones con el personal docente que son parte esencial del funcionamiento del CECATI, con la finalidad de verificar la manera en cómo se trabaja con ellos diversos temas como son: la impartición de los cursos (elaboración de planes y programas de estudio), entrega de evidencias, así como supervisar su función docente frente a grupo, capacitación continua y certificación en los estándares que les competen.

Así mismo, en el planteamiento del problema del capítulo I de este trabajo se hace referencia de las diferentes problemáticas que se consideran prevalecen en el CECATI

99, que son también temas susceptibles de estudiar y atender en futuros trabajos de investigación, que contribuyan a la eficiencia del funcionamiento del plantel.

## REFERENCIAS

---

- Acosta, J. M. (2011). *Trabajo en equipo*. Madrid: ESIC.
- Adler, R., & Elmhorst, J. (2005). *Comunicación organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Ander-Egg, E. (2005). *El trabajo en equipo*. Cordoba: Espartaco Córdoba.
- Bossolasco Akay, M. (S/F) *Las TIC y la Comunicación Interna: Gestionando una Intranet Corporativa*. ANTEL Telecomunicaciones Montevideo. Uruguay. Obtenido de <http://www.ae-ic.org/santiago2008/contents/pdf/comunicaciones/225.pdf>
- Borrell, F. (1996). *Cómo trabajar en equipo*. Barcelona: Ediciones Gestión 200,SA.
- Cabero, J. (2005) Cibersociedad y juventud: la cara oculta (buena) de la Luna, en AGUIAR, M.V. y FARRAY, J.I. (2005): Un nuevo sujeto para la sociedad de la información. A Coruña, Netbjblo, 13-42. Disponible en <http://tecnologiaedu.us.es/bibliovir/pdf/ciberjuve.pdf>
- Cárdenas Niño, L; Arciniegas Rodríguez, Y C; Barrera Cárdenas, M. (2009). *Modelo de intervención en clima organizacional*. Obtenido de International Journal of Psychological Research: <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=299023513005>
- Carranza Peralta, I. (2010). *La política educativa mexicana en el marco de las políticas neoliberales: "la búsqueda de una equidad educativa 1988-2012"*. Mexico D.F.
- Chiavenato, I. (1994). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- CPEUM. (24 de Febrero de 2017). *Art. 123*. Obtenido de Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_240217.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_240217.pdf)

DGCFT. (Noviembre de 2015). *Manual de Organización de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo*. Obtenido de Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo: [http://www.dgcft.sems.gob.mx/archivo\\_s/MANUAL%20ORGANIZACION%20%20DGCFT.pdf](http://www.dgcft.sems.gob.mx/archivo_s/MANUAL%20ORGANIZACION%20%20DGCFT.pdf)

DGCFT. (11 de Noviembre de 2016). *Historia*. Obtenido de Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo: <http://www.dgcft.sems.gob.mx/visualizar/read/5>

DGCFT. (Mayo de 2016). *Manual de Organización de Centros de Capacitación*. Obtenido de Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo: [http://www.dgcft.sems.gob.mx/archivo\\_s/M\\_Org\\_CECATI.pdf](http://www.dgcft.sems.gob.mx/archivo_s/M_Org_CECATI.pdf)

DGCFT. (2016). *Modelo Educativo y Académico*. Obtenido de Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo: <http://www.dgcft.sems.gob.mx/visualizar/index/4>

DGCFT. (2016). *OFERTA EDUCATIVA 2016-2017*. México: DGCFT.

DGCFT. (2017). *¿Quiénes somos?* Obtenido de Dirección General de Centros de Formación: <http://www.dgcft.sems.gob.mx/visualizar/index/1>

DOF. (25 de Mayo de 2017). Obtenido de Diario Oficial de la Federación: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5484219&fecha=25/05/2017](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5484219&fecha=25/05/2017)

Fernández Collado, C. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Franklin, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Guachi, C. (2013). *Comunicación interna y clima laboral organizacional de la empresa pasteurizadora San Pablo en la ciudad de Píllaro*. Ambato: Universidad Técnica de Abato.

- Marqués Graells, P. (2008) *Las TIC y sus aportaciones a la sociedad*. Obtenido de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/santiagodecuba/las\\_tic\\_y\\_sus\\_aportaciones\\_a\\_la\\_sociedad.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/santiagodecuba/las_tic_y_sus_aportaciones_a_la_sociedad.pdf)
- Martínez, Nora; Dávila, Anabella. (Julio-Diciembre de 1998). *Preguntas y respuestas sobre un espacio vacío de investigación: el estudio de la cultura en instituciones educativas*. Obtenido de Revista Mexicana de Investigación Educativa: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14000602>
- Mercado H., S. (2001). *Administración aplicada: teoría y práctica*. México: Limusa-Noriega.
- Narro Robles, J., Martuscelli Quintana, J., & Bárzana García, E. (2012). *Organización estructural del Sistema Educativo Mexicano*. Obtenido de UNAM: [http://www.planeducativonacional.unam.mx/CAP\\_07/Text/07\\_03a.html](http://www.planeducativonacional.unam.mx/CAP_07/Text/07_03a.html)
- Owen, D.E. IRM Concepts: Building blocks for the 1990's. In Information Management Review, Vol.5, No.2, 1989.
- Owens, R. G. (1998). *La escuela como organización : tipo de conducta y práctica organizativa*. Madrid: Santillana.
- PDI-DGCFT. (2014). *Programa de Desarrollo Institucional de la D.G.C.F.T.* CDMX: SEMS.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: DIRCOM.
- Roca, Elia. (2003). *Cómo mejorar tus habilidades sociales. Programa de asertividad, autoestima e inteligencia emocional*. Obtenido de Valencia: ACDE Edicionels: <http://www.cop.es/colegiados/PV00520/pdf/Habilidades%20sociales-Dale%20una%20mirada.pdf>
- Ruiz Sánchez, A. L. (2009). *Las técnicas asertivas en el proceso de comunicación interna en las organizaciones, Tesis Licenciatura en ciencias de a comunicación innédita*. Guatemala: Universidad de San Carlos en Guatemala.

SEMS. (03 de marzo de 2007). *Subsecretaría de Educación Media Superior*. Obtenido de Organigrama: [http://www.sems.gob.mx/es\\_mx/sems/organigrama](http://www.sems.gob.mx/es_mx/sems/organigrama)

SEP. (13 de Julio de 1993). *Ley General de Educación*. Obtenido de Secretaría de Educación Pública: [https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley\\_general\\_educacion.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_educacion.pdf)

SEP-SEMS. (2017). *Subsecretaría de Educación Pública*. Obtenido de Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Educación Media Superior: <http://148.207.17.6/informe2016/web/documentossubidos/viewcct?CCT=09DBT0099Z&yf0=Buscar>

Terán, Omar E.; Lorenzo, José. (Enero-Abril de 2011). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior*. Obtenido de Revista Omnia: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73718406007>

Verderber, R. (2000). *Comunicación oral efectiva*. México: Thomson.