
MANUAL DE AUDITORIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Prof. Max Tello.

unidad

5

LAS ENCUESTAS

En la mayoría de investigaciones, la encuesta es considerada como la técnica más importante, pues no sólo ofrece una cobertura general de la organización, sino que brinda información variada y completa sobre el estado de la comunicación interna, debido principalmente a la diversidad de temas que cubre.








En la presente unidad los lectores podrán comprender los alcances de esta técnica y cómo utilizarla apropiadamente para obtener una visión clara del estado de la comunicación interna en su organización. Asimismo, conocerán los modelos internacionales de encuesta, que pueden ser adaptados según las necesidades de sus propias organizaciones.

A. INTRODUCCIÓN AL TEMA

- * **Todos alguna vez en la vida hemos llenado una encuesta. En la auditoría, esta técnica es una de las más importantes e imprescindibles por la cantidad de beneficios que aporta. En esta unidad los lectores podrán conocer sobre las encuestas en la auditoría de la comunicación en la empresa y sobre cómo llevarlas a cabo en su organización.**

B. BENEFICIOS DE LAS ENCUESTAS

Las encuestas constituyen la herramienta más poderosa en los procesos de la auditoría, porque son:

-  Relativamente baratas.
-  No consumen tanto tiempo como las entrevistas.
-  Anónimas.
-  Universales y estandarizadas.
-  Procesables en una computadora.
-  Una técnica conveniente para obtener cobertura general de la organización.
-  Fáciles de aplicar.

Una encuesta aplicada universalmente brinda beneficios extras, aparte de la información presentada. Específicamente ellas ofrecen:

- Una oportunidad de retroalimentación, generando una mejora en la moral. Los empleados a quienes se les pregunta sus opiniones se sienten mejor, sin importar lo que se haga o deje de hacer después.
- Un recordatorio de que una auditoría se está llevando a cabo.
- La oportunidad para que todos contribuyan.
- Evadir las objeciones del tipo “no todos hemos sido consultados”.

⊗ Adicionalmente a estas razones formales, la encuesta es particularmente apropiada para los siguientes propósitos :

- ✍ Recoger información demográfica (edad, educación, tiempo en el puesto, profesión).
- ✍ Recoger información actualizada sobre intereses, habilidades y calificaciones.
- ✍ Recolectar información sobre cómo fluye la información (quien le habla a quien sobre qué asunto).
- ✍ Brinda información para ser profundizada en las entrevistas y grupos focales.
- ✍ Proveer de información para un análisis sistemático, que permitirá hacer las recomendaciones.

C. DISEÑANDO UNA ENCUESTA

El objetivo de la encuesta es obtener información para cualquier proceso de toma de decisiones. Con demasiada facilidad, las encuestas pueden degenerar en una evaluación del nivel de satisfacción, al basarse exclusivamente en los sentimientos. Es necesario mirar más allá de la satisfacción tanto a la hora de diseñarlas como a la hora de analizarlas.

El objetivo de la encuesta es descubrir patrones de interacción que puedan ser mejorados mediante una intervención que no se centre en las personalidades de los individuos, pero sí en comportamientos laborales objetivos y legítimos en la organización.

✓ Cinco principios para el diseño de las encuestas

CLARIDAD

La encuesta debe ser clara. Las preguntas deberán ser probadas a fin de asegurarnos que no resultan ambiguas o confusas para los integrantes de la organización que van a ser encuestados.

APROBACIÓN

La encuesta deberá ser oficialmente revisada y comentada por el coordinador de la auditoría por parte de la organización. Una carta de presentación hecha por él mismo - motivando a la participación - es indispensable. Esta deberá

enfaticar en el anonimato del proceso, dejando claro que no es un evento en el que se corre algún tipo de riesgo, y recordando al personal que la auditoría no está diseñada para buscar culpables, despedirlos o cambiarlos de posición.

UNIVERSALIDAD

Todos deberán tener la misma oportunidad de llenar la encuesta. Esto significa que debe ser entregada y recogida de tal forma que nadie se quede corto de tiempo para responderla. Para garantizar esto es necesario que los trabajadores tengan un tiempo especial y un lugar adecuado para responder la encuesta.

CONFIDENCIALIDAD

Esto quiere decir que no debe haber forma de identificar la fuente de información. En algunos casos esto significa que la información no deberá ser reportada en segmentos muy detallados, evitando que se pueda identificar a los individuos.

Sin embargo, el auditor debe distinguir entre el reporte final, formal y público de los resultados, y lo que él pueda recoger de la encuesta que sea demasiado personal para ser identificado, pero que puede resultar de mucha utilidad para la auditoría.

TRANSPARENCIA

El proceso debe ser transparente. Esto significa que los encuestados deben saber que :

- Las hojas de respuesta de la encuesta serán destruidas.
- El auditor y sus asistentes son competentes para manejar el proceso y hacer las operaciones estadísticas/matemáticas necesarias.

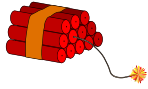
D. ENCUESTAS PROBADAS.

* **Es importante hacer pruebas preliminares con las encuestas.**

☒ Una encuesta pre-testeada, ayuda a evitar problemas, pero no los elimina. Preguntas inapropiadas pueden conducir al fracaso, especialmente si las palabras :

- ☒ Son inadecuadas para la organización bajo estudio.
- ☒ Son confusas para los encuestados.
- ☒ Emplean un lenguaje que no es de uso local.

-
- ⊗ El auditor debe preferir siempre lo simple y lo directo a lo genérico y muy formal.



Con frecuencia, los directivos querrán hacer algunas preguntas propias. El auditor deberá estar preparado para tomar una posición firme en contra de coactar el proceso de auditoría, sin dejar de escuchar las necesidades de los directivos. Usualmente el auditor puede señalar la forma de deducir la información que se necesite de las preguntas existentes.

✓ Respuestas Correctas" Y El Falseo.

- ⊗ Si el auditor decide agregar preguntas propias a una encuesta existente o diseñar una propia, las preguntas que implican "respuestas correctas" deben evitarse. Por ejemplo la pregunta ¿Le gustaría recibir mayor información sobre...?, tiene una "respuesta correcta" obvia que es "Sí", aún si la persona no necesita esta información. Genera una respuesta obvia.
- ⊗ Igual que en "el síndrome de la respuesta correcta", existe "la respuesta mentirosa". Ocasionalmente el personal se encuentra tan insatisfecho con la organización que puede fabricar deliberadamente respuestas que presentan información falsa en venganza de su malestar.

La mejor manera de generar respuestas honestas en cualquier organización es asegurar que las cinco reglas básicas sean seguidas escrupulosamente.

No es recomendable diseñar largos cuestionarios con "detectores de mentiras", que toquen el mismo punto de diferentes formas. Además, las respuestas a cuestionarios largos resultan más pobres que a formatos cortos.

E. DISEÑO FISICO DE LA ENCUESTA

El formato y disposición de la encuesta es importante para su éxito. El auditor deberá tener en cuenta lo siguiente :

1. Tomarse el tiempo necesario para procesar las palabras o imprimir las preguntas de tal forma que estas sean :



Fáciles de leer.








Fáciles de responder (espacio para marcar, círculos, comentarios)









Fáciles de procesar.

2. Proveer a los encuestados de una guía que les ayude a responder la encuesta.




-  Empiece diciéndoles (nuevamente) el por qué están siendo encuestados, que clase de información resultará y para qué será utilizada.
-  Recuérdeles que su anonimato será protegido.
-  Dígales aproximadamente cuánto tiempo les tomará contestar las preguntas.
-  Explíqueles cómo marcar las respuestas, y provéalos con ejemplos de la manera de hacerlo correctamente.
-  Deles instrucciones claras sobre qué hacer con la encuesta luego de completarla.

3. Considerar las formas de respuesta que pueden ser utilizadas. Estas son:

-  Si/no (opción forzada)
-  Escala de Likert numerada (1 2 3 4 5)
-  Escala de Likert letrada (completamente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo, completamente en desacuerdo).
-  Ordene según su preferencia.
-  Escoja una (o más) opciones de una lista.
-  Comentarios (o final abierto).

Cada una de estas modalidades tiene ventajas y desventajas. Las preguntas de opción forzada son mejores para descubrir hechos, las preguntas con escala para opiniones, y las de respuesta para dar sugerencias.

4. Considerar el tipo de preguntas a realizarse. Las preguntas podrán ser

-  Mutuamente excluyentes.
 -  Exhaustivas
 -  Categorizadas por un solo principio.
- El auditor debe tratar de no “sobreponer” las preguntas, es decir hacer preguntas que pidan lo mismo de diferentes formas, ello contribuye a la confusión en la mente del encuestado.

⊗ El auditor debe ser consistente en el formato de las preguntas. Los encuestados no deberán marcar primero círculos y luego checks en un mismo tipo de preguntas.

✓ Una encuesta debe profundizar en :

- ✍ La forma en que la gente consigue la información.
- ✍ Como la da.
- ✍ A través de que canales la da y la recibe.
- ✍ Cómo prefieren dar y recibir la información.
- ✍ Algunas medidas de la calidad de información (puntualidad, oportunidad, estilo).
- ✍ Algunos indicadores de los contenidos de información.
- ✍ Algunos evaluadores de satisfacción laboral.
- ✍ Información demográfica.



Se deberá prestar una atención particular a la información demográfica para asegurarse que las preguntas no sean irrelevantes (ejemplo, preguntar cuántas personas han trabajado por más de veinte años en una organización que tiene diez años de funcionamiento), o preguntas con excesivos detalles (preguntar por cargos específicos cuando sólo pocos los poseen).

* **La encuesta deberá ser precedida siempre por una carta de presentación.**

En dicha carta se enfatizará que ninguna información recolectada en las encuestas dará ocasión de identificar a la fuente; y, que las hojas serán destruidas cuando la información haya sido codificada para el análisis estadístico.

Si el encuestado tiene alguna duda o pregunta debe indicárseles a quién tienen que dirigirse.

F. CONVIRTIENDO LAS ENCUESTAS EN INFORMACION

✓ El Uso de Computadoras

⊗ La flexibilidad, rapidez, confiabilidad y escasez de errores mecánicos, hace del uso de la computadora una prioridad.

Antes de ingresar los datos a la computadora, se deberá elaborar una hoja de códigos, en donde se codificará numéricamente las respuestas, de modo que puedan ser programadas en una computadora. Típicamente, cada pregunta tendrá al menos un código más, si hay más de una respuesta posible.

Cada pregunta Si/No, generará al menos tres posibles códigos de respuestas: si/no/no responde, que dará igual al número total de encuestados.

⊗ En otras palabras, la auditoría involucra más números de los que una persona puede manejar en su cabeza y convertir en información, y luego manipular e interpretar. Por ello es que se hace necesaria la computadora.

* **Para poder interpretar la información se hace necesario manejar ciertas nociones estadísticas, aún si el equipo auditor tuviese el apoyo de especialistas para el procesamiento de los datos.**

Las operaciones básicas que un auditor necesita comprender son:

- Cálculos de la media, mediana y moda.
- Porcentajes.

El programa más útil y eficiente será aquel que también genere gráficos y cuadros que puedan ser colocados en el texto del informe, o que puedan ser presentados en transparencias para la presentación final.




En consecuencia el procesamiento de las encuestas podría realizarse fácilmente con hojas de cálculo como Excel o Lotus.

✓ **Acercándonos a las Técnicas Estadísticas básicas.**

Es esencial para el auditor comprender algunos conceptos estadísticos. Las estadísticas nos mostrarán cuándo y en que grado los números que hemos recolectado son “significantes”. Esto quiere decir, que no son resultado de la coincidencia.

Existen programas que contienen las fórmulas necesarias para calcular estos resultados, en los que sólo es necesario para el programador insertar los datos, y luego dejar que el programa haga el trabajo.

* **El facilitador aclarará que existen tres formas básicas de mirar los resultados de los datos recogidos en la encuesta.**

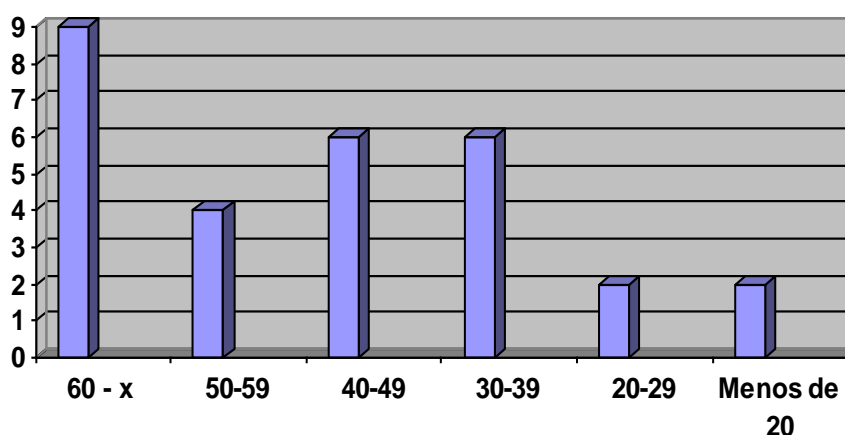
-  la media (promedio)
-  la mediana y
-  la moda (el valor más frecuente).

Cada uno tiene usos apropiados.

-
- ⊗ La media o promedio es el punto de balance de un rango de números. Invita a la siguiente pregunta: “¿Está la media normalmente distribuida, o está positiva o negativamente parcializada?”.

Por ejemplo en una pregunta sobre la edad de los trabajadores, la computadora mostró que la media o edad promedio era 38 años. Uno podrá verse tentado a emitir juicios sobre la organización a partir de este dato, si no revisa el cuadro adjunto sobre la distribución de las edades.

GRAFICO 01: DISTRIBUCION DE EDADES



Una mirada a este cuadro sugiere que la frase: “el promedio de edad es de 38 años”, deberá ser dejada de lado.

Si preguntamos, ¿Cuál es la mediana o punto medio de estas columnas?, encontraremos que es 45, es decir la edad en la que hay la misma cantidad de gente, tanto mayor como menor.

Claramente, sin embargo, la categoría modal -en la que podemos encontrar el mayor número de instancias (columna 1)- es la que nos interesa más.

- ⊗ Una vez que el auditor ha ingresado los resultados al programa de la computadora, inicialmente la computadora generará las frecuencias básicas de las diferentes respuestas.
- ⊗ Las frecuencias básicas se refieren al número de veces que cada respuesta posible fue escogida. Los puntajes de la media, moda y mediana de cada pregunta deberán ser ANALIZADOS.

⊗ De este primer diagnóstico, el auditor probablemente querrá hacer observaciones tales como “El promedio (media) de las respuestas es de 2 en la escala Likert, indicando que en general la gente está satisfecha con la información que recibe” o “El puntaje que aparece más frecuentemente (moda) en las respuestas sobre la retroalimentación, fue de 4 en la escala Likert, lo que indica que la mayor parte de gente no está contenta con este aspecto de la comunicación”.

✓ Tabulación cruzada.

La tabulación cruzada consiste en procesar en forma conjunta la información de dos o más series de respuestas diferentes.

Por ejemplo, si una pregunta dice ¿Cuánta información desea Ud. recibir?, las respuestas se verán así:

Escala	1(Mucha)	2	3	4	5(muy poca)
%	3	27	40	26	4

No se puede deducir mucho de esta tabla, excepto tal vez que la mayor parte de gente está satisfecha con el fluido de información. Sin embargo, si el auditor tabula con la pregunta sobre género, aparecerán resultados con mayor nivel de información.

Escala	1(mucha)		2		3		4		5(muy poca)	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
%	1	2	10	17	27	13	22	4	0	4

De estos resultados cruzados, podemos ver que las mujeres quieren recibir mayor cantidad de información que los hombres.

Las tabulaciones cruzadas permiten al auditor descubrir sub-grupos entre toda la población, y comprender mejor a los mismos. Por ejemplo, aquellos que han estado más tiempo en la organización están más satisfechos que aquellos que acaban de ingresar.

Esta es una información muy útil para la toma de decisiones, en tanto permite que el problema sea abordado directamente. Por ejemplo, mediante reuniones, cartas u otras formas de comunicación con el grupo objetivo, sin necesidad de involucrar necesariamente al otro grupo que probablemente se aburra o sienta algún tipo de rechazo.

⊗ La tabulación cruzada es útil cuando los resultados inmediatos parecen ser nada reveladores, en tanto los pequeños grupos pueden quedar ocultos o neutralizarse entre ellos, dentro de la población total.

Usualmente, uno de los aspectos de la tabulación cruzada será una pregunta demográfica (edad, género, tiempo de trabajo, educación, etc.) y la otra una pregunta basada en la opinión, en la cuál el auditor sospecha que el promedio (media) esconde información relevante.

No es necesario cruzar todas las preguntas entre ellas, sin embargo el auditor debe usar la información demográfica para analizar la mayor parte de las preguntas de opinión o preferencia.

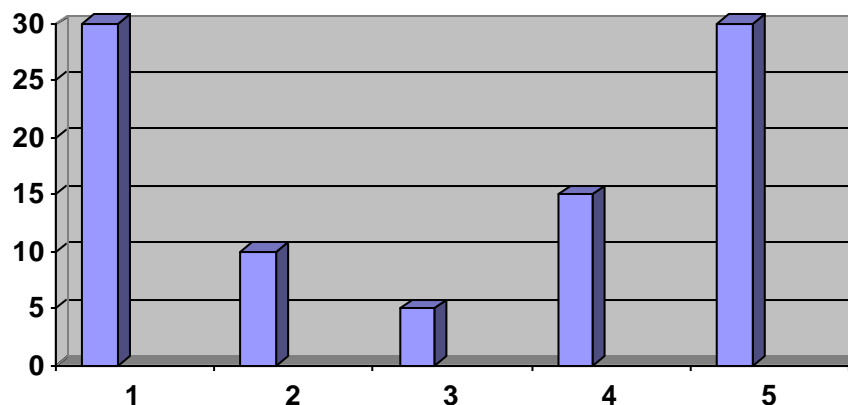
Frecuentemente será más apropiado y específico profundizar sobre los deseos y necesidades en los grupos focales o en las entrevistas cuando el auditor conozca (a raíz de la encuesta) las áreas significativas a tratarse. Obviamente el auditor deberá ser cuidadoso y responsable en los puntos sensibles. Nadie deberá ser identificado como un quejoso, ni se deberá poner al grupo minoritario en riesgo, o lo que ellos perciban como un riesgo.

✓ Resultados problemáticos.

Algunas veces, un gráfico o serie de resultados muestra que hay dos concentraciones de opinión, una positiva y otra negativa.

La respuesta, que es llamada “bimodal”, porque tiene dos modas, nos dice que existe desacuerdo, pero no el por qué de este. Podría ser que existe hostilidad hacia la organización, en tal caso, necesitamos estar preparados para reconocer los grupos. La tabulación cruzada sobre la edad, el género o el tiempo de servicio probablemente resuelva el problema, o al menos nos habilitará para preguntar a las personas apropiadas.

GRAFICO 02: RESPUESTA BIMODAL



Por otro lado, el problema puede ser una confusión en la forma en que se interpretaron las preguntas; en otras palabras, podría ser un pseudo-problema generado por el auditor. Es útil volver a los cuestionarios y decidir si existen diferencias reales de opinión o si un grupo de personas simplemente no entendió la dinámica de la pregunta.

G. MODELOS INTERNACIONALES DE ENCUESTAS.

- * Existe la posibilidad de utilizar cuestionarios estandarizados que han sido refinados a través de investigación, que son muy usados y que producen información práctica de uso inmediato para la gerencia. Dos de estos cuestionarios son: La encuesta de la Asociación Internacional de Comunicaciones, y la encuesta de Satisfacción de la Comunicación Downs-Hazen.

H. LA ENCUESTA DE LA ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE COMUNICACIÓN (ICA)

Bajo la dirección del Dr. Gerald M. Goldhaber, los miembros de la Asociación Internacional de Comunicaciones (ICA) trabajaron juntos desde 1971 hasta 1979 a fin de desarrollar y refinar un método para diagnosticar la comunicación dentro de una organización.

Una de las ventajas más importantes de la encuesta es su amplitud. Son 138 preguntas que están divididas en ocho áreas mayores, diseñadas para cubrir los aspectos más importantes de la comunicación en una organización o empresa.

Estas áreas son:

Información recibida

En la selección de preguntas presentadas en el cuadro 1 se consideran que tipos de información son cruciales para el trabajo de uno.

Las dos áreas generales son: la información útil para hacer su trabajo (items 1,3,5,9,13 y 15) y la información necesaria para mantenerse informado acerca de la organización (items 11,17,19,21 y 25).

Aunque esta última puede no ser indispensable para realizar el trabajo, este tipo de información posee una cualidad motivacional que ayuda a los trabajadores a identificarse con su organización.

Información Enviada

Los trabajadores también necesitan enviar información y las preguntas en el cuadro 2 se refieren a la cantidad de información que mandan.

Recuerde que todas estas preguntas están orientadas a la comunicación ascendente en forma de reportes, quejas o requerimientos de mayor información. Sería posible hacer preguntas adicionales y enviar información horizontal a colegas y descendente a los subordinados.

☒ **Seguimiento de la información enviada**

La clave para entender esta sección es la palabra *seguimiento*. Cuando enviamos mensajes a la gente, esperamos que ellos estén abiertos a esos mensajes y que confirmen o utilicen esa información de alguna manera. Las preguntas en el cuadro 3 intentan dar una impresión de que tan bien responden a los mensajes los grupos mayores con quienes uno trabaja.

☒ **Fuentes de información**

Esta sección da una lista de varias fuentes de las cuales puede haber venido la información. Da la oportunidad de que cada empleado indique cuánta información recibe de cada fuente y cuánta necesita recibir.

La lista que muestra el cuadro 4 incluye clasificaciones normales para organizaciones y puede ser adaptada a las fuentes únicas de la organización que está siendo estudiada.

☒ **Oportunidad de información**

No cabe ninguna duda sobre la importancia de la regulación del tiempo en el procesamiento de la información. Las personas quieren tener la información exactamente cuando la necesitan. Si se recibe con anticipación, estarán temporalmente sobrecargados; y si se recibe muy tarde ocasionará un problema. Es por esto que la regulación del tiempo es un área crucial a investigar en un auditoría.

☒ **Relaciones de comunicación organizacional**

Siempre que dos personas se comunican, no sólo intercambian información, sin también están construyendo, manteniendo o destruyendo una relación entre ellos.

Es por esto que las relaciones de comunicación constituyen el área más importante para investigar en cualquier auditoría en comunicaciones. Las preguntas en el cuadro 6 están orientadas hacia relaciones entre colegas, con el supervisor inmediato y la alta directiva, y también consideran las relación general entre los empleados.

☒ **Resultados organizacionales**

La comunicación organizacional supone un propósito específico. En un nivel básico, este propósito es intercambiar información, pero del intercambio debe salir algo que nosotros conocemos como los resultados. En la auditoría ICA, la medida de estos es la satisfacción de uno con la organización.

Es importante medir la satisfacción con relación a la organización, el trabajo y el pago. En el cuadro siete, se presentan trece preguntas sobre resultados.

Las preguntas en esta sección no indican el nivel de desempeño o productividad, y el auditor no debe asumir que necesariamente una baja satisfacción resulta de una baja productividad. La investigación no debe respaldar una conclusión como esta.

Por otro lado, los niveles altos de insatisfacción generan problemas y puede llevar a que los trabajadores insatisfechos abandonen la organización. Es por esto que no se debe minimizar la importancia de los niveles de satisfacción de las personas.

☒ **Canales de comunicación**

Toda organización se comunica a través de canales y éstos necesitan ser evaluados periódicamente. Para hacer de esta sección algo de verdadero valor, deberá hacerse una lista de cada uno de los canales individuales de la organización.

Debido a que los canales varían de una organización a otra, no hay una lista estándar. Sin embargo, el cuestionario ICA siempre contiene esta sección, pero los ítems pueden ser adaptados a cualquier organización específica.

✓ **Consejos para el Análisis e interpretación**

Las preguntas de la 1 a la 68 están diseñadas para recolectar información sobre la cantidad de información que se recibe actualmente versus la cantidad que se necesita. Restando el puntaje de la cantidad recibida del puntaje de la cantidad necesitada, obtendremos teóricamente el resultado de la medida de satisfacción en esta pregunta:

Satisfacción = Cantidad necesitada - Cantidad Recibida.

A mayor diferencia entre “necesitada” y “recibida”, existirán más problemas. Debido a esto, el ordenamiento según el rango de todos los diferentes puntajes indican donde están los mayores problemas. Esta es una forma legítima para analizar la encuesta ICA.

-
- ✓ La Encuesta de la Asociación Internacional de Comunicación (ICA)

1. Recibiendo Información de Otros.

Para cada tema del cuadro siguiente, marque sus respuestas en la hoja que mejor indique (1) la cantidad de información que está recibiendo en este tema. (2) la cantidad de información que Ud. necesita recibir en este tema para poder realizar su trabajo.

AREA TEMÁTICA	Esta es la cantidad de información que recibo ahora.							Esta es la cantidad de información que necesito recibir.				
		M u y p o c o	P o c o	A l g o	S i c o n t e	B a s t a n t e			M u y p o c o	P o c o	A l g o	S i c o n t e
Qué tan bien estoy trabajando.	1.	1	2	3	4	5	2.	1	2	3	4	5
Mis deberes de trabajo.	3.	1	2	3	4	5	4.	1	2	3	4	5
Políticas Organizacionales.	5.	1	2	3	4	5	6.	1	2	3	4	5
Pagos y Beneficios	7.	1	2	3	4	5	8.	1	2	3	4	5
La forma en que los cambios tecnológicos afectan mi trabajo.	9.	1	2	3	4	5	10.	1	2	3	4	5
Errores y fallas de mi organización.	11.	1	2	3	4	5	12.	1	2	3	4	5
Cómo estoy siendo evaluado.	13.	1	2	3	4	5	14.	1	2	3	4	5
Cómo son manejados mis problemas relativos a mi trabajo.	15.	1	2	3	4	5	16.	1	2	3	4	5
Cómo son tomadas las decisiones que afectan mi trabajo, en la organización.	17.	1	2	3	4	5	18.	1	2	3	4	5
Oportunidades de Promoción y preparación en mi organización.	19.	1	2	3	4	5	20.	1	2	3	4	5
Nuevos productos/servicios o programas en mi organización.	21.	1	2	3	4	5	22.	1	2	3	4	5
La forma en que mi trabajo afecta la operación total de mi organización.	23.	1	2	3	4	5	24.	1	2	3	4	5
Problemas específicos afrontados por la directiva.	25.	1	2	3	4	5	26.	1	2	3	4	5

2. Enviando Información a Otros

Para cada tema listado en el cuadro siguiente, marque sus respuestas en la hoja que mejor indique (1) la cantidad de información que está enviando en ese tema, (2) la cantidad de información que usted necesita enviar en ese tema para poder realizar su trabajo.

AREA TEMATICA	Esta es la cantidad de información que envió ahora.						Esta es la cantidad de información que necesito enviar ahora.					
		M u y p o c o	P o c o	A l g o	S u f i c i e n t e	B a s t a n t e		M u y p o c o	P o c o	A l g o	S u f i c i e n t e	B a s t a n t e
Informando lo que estoy haciendo en mi trabajo.	27.	1	2	3	4	5	28.	1	2	3	4	5
Informando lo que yo pienso que mi trabajo requiere que haga.	29.	1	2	3	4	5	30.	1	2	3	4	5
Informando problemas relativos a mi trabajo.	31.	1	2	3	4	5	32.	1	2	3	4	5
Reclamando sobre mi trabajo o condiciones de trabajo.	33.	1	2	3	4	5	34.	1	2	3	4	5
Pidiendo información necesaria para hacer mi trabajo.	35.	1	2	3	4	5	36.	1	2	3	4	5
Evaluando el desempeño de mi supervisor inmediato.	37.	1	2	3	4	5	38.	1	2	3	4	5
Solicitando aclaraciones del trabajo.	39.	1	2	3	4	5	40.	1	2	3	4	5

3. Seguimiento de la Información Enviada

Indique la cantidad de seguimiento que se hace y que se necesita tener en la información que usted envía a los siguientes:

AREA TEMATICA	Esta es la cantidad de seguimiento ahora.							Esta es la cantidad de seguimiento necesaria.				
		M u y p o c o	P o c o	A l g o	S i c o n t e	B a s t a n t e			M u y P o c o	P o c o	A l g o	S i c o n t e
Subordinados	41.	1	2	3	4	5	42.	1	2	3	4	5
Co- trabajadores	43.	1	2	3	4	5	44.	1	2	3	4	5
Supervisor Inmediato	45.	1	2	3	4	5	46.	1	2	3	4	5
Directiva Media	47.	1	2	3	4	5	48.	1	2	3	4	5
Directiva General	49.	1	2	3	4	5	50.	1	2	3	4	5

4. Fuentes de Información.

Ud. no sólo recibe varias clases de información, sino que puede recibir esa información de varias fuentes en la organización. Para cada fuente enumerada, marque su respuesta en la hoja de modo que indique (1) la cantidad de información que está recibiendo de esa fuente y (2) la cantidad de información que necesita recibir de esta fuente para poder realizar su trabajo.

FUENTES DE INFORMACIÓN	Esta es la cantidad de información que recibo ahora.							Esta es la cantidad de información que necesito recibir.				
		M u y p o c o	P o o	A l g o	S i c i e n t e	B a s t a n t e			M u y P o c o	P o o	A l g o	S i c i e n t e
Subordinados (Si es aplicable)	51.	1	2	3	4	5	52.	1	2	3	4	5
Compañeros en mi unidad o departamento	53.	1	2	3	4	5	54.	1	2	3	4	5
Individuos en otras unidades, departamentos de mi organización.	55.	1	2	3	4	5	56.	1	2	3	4	5
Supervisor inmediato	57.	1	2	3	4	5	58.	1	2	3	4	5
Reuniones de Departamento	59.	1	2	3	4	5	60.	1	2	3	4	5
Directiva Media	61.	1	2	3	4	5	62.	1	2	3	4	5
Presentaciones formales de la directiva	63.	1	2	3	4	5	64.	1	2	3	4	5
Directiva General	65.	1	2	3	4	5	66.	1	2	3	4	5
Informales	67.	1	2	3	4	5	68.	1	2	3	4	5

5. Oportunidad de la información recibida de fuentes claves.

Indique cuál información de las siguientes fuentes está frecuentemente a tiempo (usted la tiene cuando la necesita, no antes ni después.)

Fuentes de Información		Muy a desti emp o	A d e s t i e m p o	A l g o	A t i e m p o	Muy a tiem po
Subordinados (Si es aplicable)	69.	1	2	3	4	5
Co-trabajadores	70.	1	2	3	4	5
Supervisor Inmediato	71.	1	2	3	4	5
Directiva Media	72.	1	2	3	4	5
Directiva General	73.	1	2	3	4	5
Informales	74.	1	2	3	4	5

6. Las Relaciones de Comunicación Organizacional.

En una organización como la suya existe una gran variedad de relaciones de comunicación. Los empleados intercambian mensajes regularmente con los supervisores, subordinados, colegas trabajadores, etc. Considerando sus relaciones con otros en su organización, por favor marque en la hoja la respuesta que mejor describa la relación indicada.

Relaciones:		M u y p o c o	P o c o	A l g o	S í	M u c h o
Confío en mis colegas de trabajo.	75.	1	2	3	4	5
Mis compañeros se llevan bien entre ellos.	76.	1	2	3	4	5
Mi relación con mis compañeros es satisfactoria.	77.	1	2	3	4	5
Confío en mi supervisor inmediato.	78.	1	2	3	4	5
Mi supervisor inmediato es honesto conmigo.	79.	1	2	3	4	5
Mi supervisor inmediato me escucha.	80.	1	2	3	4	5
Soy libre de estar en desacuerdo con mi supervisor inmediato.	81.	1	2	3	4	5
Puedo decirle a mi supervisor inmediato cuando las cosas están yendo mal.	82.	1	2	3	4	5
Mi supervisor inmediato me felicita por un buen trabajo.	83.	1	2	3	4	5
Mi supervisor inmediato es amistoso con sus subordinados.	84.	1	2	3	4	5
Mi supervisor inmediato entiende mis necesidades de trabajo.	85.	1	2	3	4	5
Mi relación con mi supervisor inmediato es satisfactoria.	86.	1	2	3	4	5
Confío en la Directiva General.	87.	1	2	3	4	5
La Directiva General es sincera en sus esfuerzos de comunicarse con los empleados.	88.	1	2	3	4	5
Mi relación con la directiva general es satisfactoria.	89.	1	2	3	4	5
Mi organización alienta las diferencias de opinión.	90.	1	2	3	4	5
Yo tengo un voto cuando se trata de decisiones que afectan mi trabajo.	91.	1	2	3	4	5
Yo influyo en las operaciones de mi unidad o departamento.	92.	1	2	3	4	5
Yo tengo mi parte para lograr los objetivos de mi organización.	93.	1	2	3	4	5

7. Resultados Organizacionales

Uno de los más importantes resultados de trabajar en una organización es la satisfacción que uno consigue. Esa satisfacción puede ser relativa al trabajo, al supervisor inmediato o a la organización como un conjunto. Por favor marque su respuesta en la hoja para indicar los tópicos con los que se encuentra satisfecho:

Resultados		M u y P o c o	P o o	A g o	S t i f e c h o	M u y S a t i s
Mi trabajo	94.	1	2	3	4	5
Mi sueldo	95.	1	2	3	4	5
Mi progreso en mi organización hasta este momento.	96.	1	2	3	4	5
Mis posibilidades de ascender en mi organización.	97.	1	2	3	4	5
Mi oportunidad de "hacer una diferencia" – contribuir al éxito general de mi organización.	98.	1	2	3	4	5
El sistema de mi organización para reconocer y recompensar el buen desempeño.	99.	1	2	3	4	5
La preocupación de mi organización por el bienestar de sus miembros.	10.	1	2	3	4	5
Los esfuerzos comunicativos generales de mi organización.	10.	1	2	3	4	5
Trabajar en mi organización.	10.	1	2	3	4	5
Mi organización, comparada con otras organizaciones afines.	10.	1	2	3	4	5
La eficiencia general de mi organización en cuanto a su operación	10.	1	2	3	4	5
La calidad general del producto/servicio de mi organización.	10.	1	2	3	4	5
El logro de las metas y objetivos de mi organización.	10.	1	2	3	4	5

8. Canales de Información.

Aquí presentamos una variedad de canales a través de los cuáles se transmiten los mensajes. Por favor indique en la hoja (1) la cantidad de información que recibe a través de esos canales, y (2) la cantidad que le gustaría recibir de esos canales.

	Esta es la cantidad de información que recibo ahora						Esta es la cantidad de información que necesito recibir.					
		M u y p o c o	P o o	A l g o	S u f i c i e n t e	M u c h a		M u y p o c o	P o o	A l g o	S u f i c i e n t e	M u c h a
Cara a cara.	107.	1	2	3	4	5	108.	1	2	3	4	5
Telefónica.	109.	1	2	3	4	5	110.	1	2	3	4	5
Memos escritos, cartas y noticias.	111.	1	2	3	4	5	112.	1	2	3	4	5
Paneles Informativos.	113.	1	2	3	4	5	114.	1	2	3	4	5
Boletín corporativo.	115.	1	2	3	4	5	116.	1	2	3	4	5
Boletín de planta.	117.	1	2	3	4	5	118.	1	2	3	4	5
Manual de Procedimientos.	119.	1	2	3	4	5	120.	1	2	3	4	5
Correos internos.	121.	1	2	3	4	5	122.	1	2	3	4	5
Sobres de Pagos.	123.	1	2	3	4	5	124.	1	2	3	4	5
Minutos de la oficina de comunicaciones	125.	1	2	3	4	5	126.	1	2	3	4	5
Minutos de la oficina de seguridad	127.	1	2	3	4	5	128.	1	2	3	4	5
Unidad de información del cambio	129.	1	2	3	4	5	130.	1	2	3	4	5
Reuniones con el supervisor	131.	1	2	3	4	5	132.	1	2	3	4	5
Reuniones con la Directiva de departamento	133.	1	2	3	4	5	134.	1	2	3	4	5
Reuniones con la Directiva de Planta	135.	1	2	3	4	5	136.	1	2	3	4	5
Reuniones Departamentales de Seguridad	137.	1	2	3	4	5	138.	1	2	3	4	5

I. EL CUESTIONARIO DOWNS/ HAZEN DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA.

Este cuestionario ofrece un acercamiento eficiente para auditar las prácticas de comunicación en las organizaciones.

Este cuestionario ha probado ser rápido y fácil de aplicar y, a su vez, muy exacto a la hora de identificar la variedad de prácticas comunicacionales realizadas en una organización.

Downs y Hazen definieron ocho dimensiones de la satisfacción con la comunicación en una organización:

SATISFACCIÓN CON EL CLIMA DE COMUNICACIÓN

Esto refleja la comunicación a nivel personal y organizacional. Por un lado, se incluyen temas de la comunicación que motivan y estimulan al trabajador a lograr metas organizacionales y les permite identificarse con la organización. Por otro lado, indaga si las actitudes de la gente hacia la comunicación son saludables en la organización.

SATISFACCIÓN CON LOS SUPERIORES

Esto incluye aspectos de comunicación ascendente y descendente con los superiores. Tres de los principales temas tratan sobre cuánto están abiertos a las ideas; a quiénes escuchan y les prestan atención, y hasta qué punto; y a quién ofrecen ellos una ayuda o guía para solucionar los problemas relacionados al trabajo.

SATISFACCIÓN CON LA INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL

Se refiere al grado en que los individuos reciben información sobre el ambiente de trabajo. Los trabajadores quieren saber sobre los planes, los requerimientos de sus trabajos y algunas noticias sobre el personal. Información como esta les hace sentirse parte de la organización.

SATISFACCIÓN CON LA CALIDAD DE LOS MEDIOS

Por ejemplo, está hasta qué punto las reuniones están bien organizadas, si las directivas escritas son cortas y claras, y si la cantidad de información en la organización es la necesaria.

SATISFACCIÓN CON LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL E INFORMAL

Se refiere al grado en que la información informal está activa y hasta qué punto se encuentran en la comunicación horizontal.

SATISFACCIÓN CON LA PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN

Se refiere a los distintos tipos de información que hablan sobre la organización como un todo. Esto incluye la notificación sobre los cambios, el estado financiero de la organización y las políticas generales y metas de la organización.

SATISFACCIÓN CON LOS SUBORDINADOS

Se focaliza en la comunicación ascendente y descendente. Los subordinados esperan responder a la comunicación descendente y también anticipar las necesidades del supervisor e iniciar una comunicación ascendente que sería de mucha ayuda.

SATISFACCIÓN CON LA RETROALIMENTACION

Esta es una de las dimensiones más fuertes porque los trabajadores tienen la necesidad de saber cómo están siendo evaluados y cómo está siendo apreciado su desempeño.

✓ Cuestionario de Satisfacción en Comunicación

♦ INTRODUCCIÓN.

Muchos de nosotros asumimos que la calidad y la cantidad de información en nuestros trabajos contribuyen a nuestra satisfacción y productividad. A través de este estudio esperamos encontrar si nuestras prácticas comunicacionales son satisfactorias y que sugerencias tiene Ud. para mejorarlas.

Tomese el tiempo necesario para responder la encuesta completamente. Ud. tendrá hasta 30 minutos de tiempo.

Sus respuestas son completamente confidenciales, entonces sea tan sincero como lo desee. Esto no es un examen, su opinión es la única respuesta correcta.

No escriba su nombre, nosotros no deseamos saber quién es.

Muchas gracias. Ya puede empezar:

1. ¿Qué tan satisfecho está Ud. Con su trabajo?

(Marque una respuesta)

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Satisfecho
- 7. Muy satisfecho

2. ¿Qué ha pasado con su nivel de satisfacción en los últimos seis meses? (Marque una)

- 1. Sigue igual
- 2. Aumentó
- 3. Disminuyó

3. Si la comunicación asociada con su trabajo puede cambiar de alguna forma para que Ud. esté mas satisfecho, por favor, indique cómo.

A. En la lista que se muestra a continuación hay muchos tipos de información comúnmente asociada con el trabajo de una persona. Por favor, indique que tan satisfecho está Ud. Con la cantidad o calidad de cada tipo de información haciendo un círculo en el número apropiado de la derecha.

	Muy satisfecho	Satisfecho	Algo Satisfecho	Indiferente	Algo Insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
4. Información sobre mi progreso en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
5. Noticias personales.	1	2	3	4	5	6	7
6. Información sobre las metas y políticas de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
7. Información sobre cómo mi trabajo se compara con otros	1	2	3	4	5	6	7
8. Información sobre cómo estoy siendo evaluado	1	2	3	4	5	6	7
9. Reconocimiento de mis esfuerzos	1	2	3	4	5	6	7
10. Información sobre metas y políticas del departamento.	1	2	3	4	5	6	7
11. Información sobre los requerimientos de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
12. Información sobre las acciones gubernamentales que afectan a la organización.	1	2	3	4	5	6	7
13. Información de la relación con los sindicatos	1	2	3	4	5	6	7
14. Informes de los problemas que se dan en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
15. Información sobre el pago y beneficios de los empleados.	1	2	3	4	5	6	7
16. Información sobre las ganancias de la organización y su estado financiero	1	2	3	4	5	6	7
17. Información sobre los logros y fallas de la organización	1	2	3	4	5	6	7

B. Por favor indique qué tan satisfecho está Ud. con lo siguiente. (Circule el número apropiado a la derecha)

Hasta qué punto...	Muy satisfecho	Satisfecho	Algo Satisfecho	Indiferente	Algo Insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
18. mis superiores entienden los problemas que tienen sus subordinados	1	2	3	4	5	6	7
12. La comunicación en la organización motiva y estimula un entusiasmo para lograr las metas	1	2	3	4	5	6	7
20. Mi superior me escucha y me presta atención	1	2	3	4	5	6	7
21. La gente en mi oficina tiene grandes habilidades como comunicadores.	1	2	3	4	5	6	7
22. Mi superior ofrece una guía para resolver problemas de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
23. La comunicación de la organización me hace identificarme o sentirme una parte vital de ella	1	2	3	4	5	6	7
24. Las publicaciones de la organización son interesantes y de ayuda.	1	2	3	4	5	6	7
25. Mi superior confía en mi	1	2	3	4	5	6	7
26. Recibo información relacionada con mi trabajo a tiempo.	1	2	3	4	5	6	7
27. Los conflictos son resueltos apropiadamente a través de los canales que correspondientes	1	2	3	4	5	6	7
28. La información informal está activa en nuestra organización	1	2	3	4	5	6	7
29. Mi superior está abierto a las ideas	1	2	3	4	5	6	7
30. La comunicación horizontal con otros empleados se da libremente	1	2	3	4	5	6	7
31. Las prácticas comunicacionales son adaptables en emergencias	1	2	3	4	5	6	7

32. Mi grupo de trabajo es compatible	1	2	3	4	5	6	7
33. Nuestras reuniones están bien organizadas	1	2	3	4	5	6	7
34. La cantidad de supervisión que se da es la correcta	1	2	3	4	5	6	7
35. Directivas escritas y reportes son claros y concisos	1	2	3	4	5	6	7
36. Las actitudes de comunicación ascendente en la organización son básicamente saludables	1	2	3	4	5	6	7
37. La Comunicación informal es activa y ocurre	1	2	3	4	5	6	7
38. La cantidad de comunicación en la organización es la correcta	1	2	3	4	5	6	7

C. Por favor diga cómo se siente sobre la productividad de su trabajo respondiendo las tres preguntas siguientes:

39. ¿Cómo clasificaría su productividad en el trabajo?

- 1. Muy baja
- 2. Baja
- 3. Algo mas baja que la mayoría
- 4. Promedio
- 5. Algo mas alta que la mayoría
- 6. Alta
- 7. Muy alta

40. ¿Qué ha pasado con su productividad en los últimos seis meses?

- 1. Se mantuvo igual
- 2. Aumentó
- 3. Disminuyó

41. Si la comunicación asociada con su trabajo puede cambiar en algo para mejorar su productividad, diga cómo.

D. Responda lo siguiente sólo si Ud. es un directivo o supervisor. Indique su satisfacción con lo siguiente:

Hasta qué punto...	Muy satisfecho	Satisfecho	Algo Satisfecho	Indiferente	Algo Insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
42. Hasta qué punto mis supervisores responden a la comunicación ascendente	1	2	3	4	5	6	7
43. Hasta qué punto mis subordinados se anticipan a mis necesidades de información	1	2	3	4	5	6	7
44. Hasta qué punto tengo una comunicación sobrecargada	1	2	3	4	5	6	7
45. Hasta que punto mis subordinados son receptivos a la evaluación, sugerencias y críticas	1	2	3	4	5	6	7
46. Hasta qué punto mis subordinados se sienten dispuestos a iniciar una comunicación ascendente	1	2	3	4	5	6	7

✓ **Consejos para el Análisis e interpretación**

- * **Una forma de interpretar la información es categorizando los ítems según los siguientes factores.**

Factor	Ítems				
Perspectiva Corporativa	6	12	13	16	17
Retroalimentación Personal	7	8	9	14	18
Integración Organizacional	4	5	10	11	15
Relación con el Supervisor	20	22	25	29	34
Clima de Comunicación	19	21	23	26	27
Comunicación Horizontal	28	30	31	32	37
Calidad de los medios	24	33	35	36	38
Relación con Subordinados	42	43	44	45	46

- Un completo examen de las medias y desviaciones estándar para cada ítem de la encuesta puede darnos muy buenas conclusiones
- .
-