

UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

Campus Bonaterra

**ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

“Importancia de las habilidades de comunicación escrita para el  
desarrollo profesional de los egresados universitarios dentro del ámbito  
laboral”

Tesis que presenta

NANCY ESTHER VERVER BASTARRACHEA

Para obtener el grado de

**MAESTRÍA EN DESARROLLO Y DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO**

Con validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública, según acuerdo  
número 20081719 de fecha Marzo del 2008

Director de tesis: M.E.S. María de Lourdes Estrada Ramírez

Aguascalientes, Ags. Mayo del 2013.

Biblioteca UP Bonaterra



Chapala, Jalisco 2013  
"Rumbo a mi destino"  
NEVB

*"Yo he encontrado que son las cosas pequeñas, los actos cotidianos de personas ordinarias los que alejan a la maldad. Los simples actos de gentileza y amor."*

J.R.R. Tolkien,  
"El Hobbit"

## **Dedicatoria**

A Marco Antonio Navarrete Prida.

Por ser el cómplice de mis aventuras. Es un adorable privilegio seguir construyendo historias a tu lado. Te amo.

A Diego Hernán Navarrete Verver.

Por ser mi motivación y mayor orgullo. Me encanta que seas testigo de un sueño que nació antes que tú y que se esperó hasta conocerte para vivirlo juntos.

A la joven soñadora que desde hace muchos años visualizó este momento y que hasta el día de hoy pudo cumplir.

A todas aquellas personas, que al igual que yo, creen que cuando las cosas del alma y el corazón se escriben bien, pueden provocar una revolución.

## **Agradecimientos**

A mi papá, Joaquín Verver porque con tu amor y ejemplo me ayudas a cumplir mis sueños.

A mi mamá, Guadalupe Bastarrachea porque al final del día siempre estás a mi lado.

A mis hermanos, Joaquín, Liliana, Edgar y Sarita. Mis compañeros de vida, disfruto mucho tenerlos a mi lado y seguir compartiendo nuestras aventuras.

A María Elena Prida y Alfonso Navarrete F. porque siguen siendo una luz cálida que me acompaña en el camino. Deseo de corazón tenerlos siempre cerca de mí.

A todas las personas que me ofrecieron su tiempo y conocimiento para la realización de este proyecto. Nos unen afectos y creencias que espero haber podido transmitir.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
1.1 Antecedentes.....	12
1.2 Objeto de estudio.....	14
1.3 Justificación.....	19
1.4 Objetivos .....	21
<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
2.1 Desarrollo de capital humano.....	24
2.2 Proceso de comunicación.....	29
2.2.1 Elementos que integran el proceso de comunicación.....	30
2.2.2 Las redes de comunicación organizacional.....	35
2.3 Educación Superior en México. Factor para el desarrollo de habilidades que requiere el mercado laboral.....	44
2.3.1 Antecedentes.....	44
2.3.2 Situación Actual .....	47
2.3.3 Desarrollo de Habilidades.....	51
2.4 Comunicación Organizacional.....	57
2.4.1 Importancia de la comunicación en las empresas.....	57
2.4.2 Canales de comunicación en el ámbito laboral.....	62
2.4.3 Redes sociales en el mundo empresarial.....	66
<b>CAPITULO III DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>71</b>
3.1 Sujetos involucrados.....	71
3.2 Instrumentos.....	76

3.3 Procedimiento .....	78
3.3.1 Muestra.....	78
3.3.2 Aplicación.....	87
3.3.3 Procesamiento de datos.....	87
3.3.4 Interpretación y análisis de resultados.....	88
<b>CAPITULO IV. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....</b>	<b>96</b>
4.1 Universidades e Instituciones de Educación Superior .....	97
4.2 Empresas.....	100
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>104</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>111</b>

## Índice de Figuras

FIGURA 1 Modelo de Comunicación .....	34
FIGURA 2 Comunicación en todas las funciones gerenciales .....	37

## Índice de Tablas

TABLA 1 Causas y características de la comunicación informal.....	43
TABLA 2 Importancia de las habilidades para decidir una contratación.....	58
TABLA 3 Resumen de información de las empresas .....	80

## Índice de gráficas

GRÁFICA 1 Importancia de la confianza en la comunicación de un mensaje.....	39
GRÁFICA 2 Personas entrevistadas por empresa .....	81
GRÁFICA 3 Género de las personas entrevistadas .....	82
GRÁFICA 4 Tipo de Empresa .....	83
GRÁFICA 5 Jerarquía de las personas entrevistadas.....	84
GRÁFICA 6 Responsabilidad de los entrevistados .....	85
GRÁFICA 7 Sector Industrial.....	86

## INTRODUCCIÓN

Una gran satisfacción se genera cuando los pensamientos y sentimientos se transmiten y éstos provocan cualquier tipo de reacción en las personas que los reciben. El comunicar bien, transforma, genera cambios, provoca resultados. Puede ser la diferencia entre lo que se desea y lo que se consigue. No únicamente hay que tener los mejores argumentos para defender una idea, hay que saberlos transmitir. Cuando las personas transmiten en su mensaje, orden, sencillez y claridad generan confianza, tanto en el mensaje como en quien lo emite.

Considerando lo anterior se vuelve fundamental desarrollar habilidades de comunicación como una forma de alcanzar cualquier objetivo, tanto personal como profesional. El impacto que puede tener un pensamiento, un sentimiento bien comunicado puede determinar el resultado del mismo. Si bien existen personas que nacen con facilidad de expresión en cualquier caso es importante educar, cultivar y desarrollar la forma de comunicarse.

El desarrollo tecnológico que los medios de comunicación han alcanzado en éstos tiempos hacen parecer que intercambiar ideas resulte más fácil y no es así. En estos tiempos es mucho más sencillo establecer puentes de comunicación pero eso no hace al mensaje más eficiente. La forma de comunicar el mensaje implica un reto, requiere interés y habilidad por parte de la persona que emite dicho mensaje. Ahora más que nunca se debe poner atención en la manera que se comunican ideas, pensamientos y sentimientos para poder así contribuir a comunicar más calidad y menos cantidad logrando así que nuestros mensajes transformen nuestro entorno de una forma positiva.

Las nuevas generaciones cuentan con una gran cantidad de formas de comunicarse y tienen muchas cosas que decir, pero eso no garantiza que lo estén expresando de manera eficiente. Tienen al alcance toda la tecnología como una herramienta de expresión, sin embargo en ocasiones no cuentan con las habilidades para transmitir

sus ideas con claridad lo que genera como consecuencias que buenas ideas no se transformen en grandes acciones.

Por lo anterior la sociedad tiene la gran responsabilidad de contribuir a generar conciencia de que al desarrollar habilidades de comunicación tanto verbal como escrita sí se contribuye de manera positiva en la vida personal y el desarrollo profesional. Al generar dicha conciencia y reconocer los beneficios de comunicarse de manera eficaz, se puede contar por parte de los jóvenes y las personas en general con un mayor interés y una mejor actitud para enriquecer y desarrollar los conocimientos para expresarse correctamente en cualquiera de las formas que existen de comunicación.

A través de esta investigación se busca conocer la opinión de quienes se encuentran en puestos claves dentro del ámbito laboral y que con su experiencia contribuyan a conocer de qué forma afectan las habilidades de comunicación en el desarrollo profesional. Así tenemos que en el Capítulo primero se expone con mayor detalle el planteamiento del problema en donde podremos identificar que muchos de los jóvenes universitarios carecen de habilidades de comunicación tanto verbal como escrita y lo más grave de todo es que no lo consideran relevante. Se conocerá el compromiso que las Universidades a través de su misión, visión y objetivos tienen para contribuir y concientizar a los jóvenes en la importancia de desarrollar distintos tipos de habilidades, entre ellas las de comunicación, así mismo se expondrán los objetivos.

En el Capítulo segundo, dentro del marco teórico, se desarrollan los elementos que conforman el proceso de comunicación para poder tener muy claro todos los agentes y las variables que intervienen para que el mensaje llegue de manera asertiva. Por otro lado se plantea la importante evolución que ha tenido la Educación Superior en México y la forma en cómo ha contribuido en el desarrollo del país, asimismo se analiza la situación actual de los jóvenes mexicanos universitarios y el problema que enfrentan al encontrar trabajo. Se expone un análisis de cómo afecta a los jóvenes

universitarios mexicanos la falta de habilidades para desarrollarse dentro del mercado laboral actual. Finalmente en éste capítulo se conocerá de qué manera impacta la comunicación dentro de las organizaciones desde el reclutamiento hasta en el cumplimiento de los objetivos.

En el Capítulo tercero, diagnóstico y análisis situacional, se explica con detalle el tipo de investigación de campo que se realizó. Se describe a las empresas y a los funcionarios que se entrevistaron, los temas que se abordaron, las respuestas y los resultados que se obtuvieron. Se describen las características de las organizaciones y de los directivos para identificar la experiencia y las bases de sus afirmaciones.

En el Capítulo cuarto se aborda la propuesta de intervención en la cual se realizan recomendaciones de cómo contribuir tanto a concientizar como a mejorar el desarrollo de habilidades de comunicación escrita. Las recomendaciones se hacen por un lado a las Universidades para ser aplicadas a sus estudiantes y por otro a las empresas para ser aplicadas a su personal.

Posteriormente se incluyen las conclusiones en donde se encuentran las principales reflexiones y aprendizajes que durante el proceso de la investigación se pudieron generar. Se describe con detalle los temas que desde un principio eran motivo de interés del trabajo y cómo durante el desarrollo del mismo, se fueron adicionado otros temas y reflexiones que aportaron de manera importante al resultado de la presente investigación.

Finalmente se incluyen la bibliografía y los anexos en donde se observan con detalle tanto las fuentes de información como las características de las personas entrevistadas y que contribuyeron con mucho al desarrollo del presente trabajo.

## **CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

### **1.1 Antecedentes.**

El ser humano como ente social siempre ha requerido de comunicarse para poder subsistir. A lo largo de la historia la forma de comunicarnos se ha ido transformando principalmente con el desarrollo de la tecnología. La comunicación es un factor importante que representa el grado de evolución de las diferentes culturas a través del tiempo, es decir, para conocer el nivel de desarrollo alcanzado por una sociedad, uno de los aspectos que se analiza es su forma de comunicarse. Entre más compleja sea la forma de comunicarse, más evolucionada se considera una sociedad. Por ejemplo, una comunidad que utiliza el lenguaje escrito se considera más desarrollada que una que utiliza pictogramas para comunicarse cotidianamente. Así es como la comunicación está relacionada con la evolución de la sociedad.

Una de las formas de comunicarse es a través de la lengua, que de acuerdo a algunas definiciones de la Real Academia Española (RAE), la lengua es el vocabulario y la gramática propios y característicos de una época, de un escritor o de un grupo social. Por otro lado hay que considerar que la lengua es un elemento vivo que a lo largo del tiempo se ha ido transformando y se ha ido adaptando a las nuevas culturas y a los nuevos tiempos, es decir evoluciona en respuesta a las necesidades y cambios de la población.

El idioma Español es de las pocas lenguas que cuenta con una Institución de reconocido prestigio que regula y promueve la mejor forma de utilizar el lenguaje a través entre otras cosas del vocabulario, reglas gramaticales y la ortografía. Tiene su sede en España y fue fundada en 1713 con el objetivo de fijar las voces y vocablos de la lengua castellana en su mayor propiedad, elegancia y pureza y que actualmente tiene como misión especial velar porque los cambios que experimente la Lengua Española en su constante adaptación a las necesidades de sus hablantes no quiebre la esencial unidad que mantiene en todo el ámbito hispánico.

Considerando que el lenguaje cambia constantemente y que en el idioma Español contamos con la Real Academia Española, es importante considerar las regulaciones vigentes para comunicarnos de una forma efectiva y que por lo tanto nuestro mensaje tenga el efecto esperado. Lo anterior facilitaría por mucho la comunicación escrita, pero es evidente que no es así, hay poco conocimiento y sobretodo poco interés en conocer de la forma correcta de escribir el idioma español.

En la actualidad, el idioma atraviesa por un momento de muchos cambios en donde la tecnología ofrece diversas opciones para comunicarse a una gran velocidad pero no necesariamente con calidad. Los jóvenes siendo los más expuestos a los avances tecnológicos se encuentran con diversos problemas para poder hacer que sus mensajes lleguen de una forma efectiva y tengan los resultados esperados. Con todo y los grandes avances que la tecnología nos ha dado como son los teléfonos celulares y la comunicación por internet, la necesidad de entendernos a través de la comunicación escrita nunca antes había sido tan grande, jamás los mensajes tuvieron que competir tanto para lograr ser escuchados, comprendidos y aceptados.

Es evidente que durante los últimos años no se ha valorado la importancia de comunicar bien a través de la escritura, de hecho los jóvenes no lo consideran algo relevante en su preparación, tan es así que al llegar a la Universidad se puede identificar fácilmente que no tienen ni los conocimientos, ni la disciplina y lo más grave ni el interés de escribir bien, ya que consideran que no lo necesitan. Tanto del interés por la lectura como las buenas habilidades de comunicación escrita se desarrollan en la infancia y concretamente durante la educación básica. En nuestro país existen generaciones completas cuya enseñanza y amor a la escritura ha sido deficiente por lo tanto llegan a la Universidad con muy pobres herramientas para comunicarse de una forma eficaz y con muy poco interés ya que no le encuentran la utilidad. Por lo tanto se enfrentan a importantes deficiencias debido a que se les dificulta expresar por escrito sus ideas y por lo tanto dichas ideas no tienen el efecto esperado.

Tomando en cuenta que vivimos en un mundo cada vez más competitivo, las empresas requieren personal más capacitado no únicamente en el aspecto técnico sino en diversas habilidades como son trabajo en equipo, dominio de un idioma extranjero, manejo de personal, comunicación escrita y verbal eficaz, entre otros. Sin embargo en esta época las empresas tienen serios problemas para encontrar al personal egresado de las Universidades con el perfil adecuado. En el ámbito laboral se enfrentan a la problemática de encontrar jóvenes con las habilidades de comunicación suficientes, por lo tanto una vez contratados deben invertir en su capacitación lo que genera un costo adicional en tiempo y dinero. Está comprobado que en nuestro país se invierte una gran cantidad del presupuesto empresarial en encontrar a las personas con el perfil adecuado, lo cual nos lleva a considerar que el desempleo no es por el alto número de profesionistas que salen de las Universidades, el problema está en la escasez de habilidades con las que terminan su carrera.

Finalmente, es evidente que los egresados de las Universidades no cuentan con las habilidades de comunicación escrita que requieren en su vida personal y en su vida profesional y es evidente que las empresas tienen serias dificultades para encontrar y desarrollar dichas habilidades traduciéndose esto en costos adicionales de tiempo y dinero. Lo anterior nos lleva a las siguientes preguntas:

¿Para qué es importante que los egresados universitarios cuenten con habilidades de comunicación escrita dentro del mundo laboral? ¿Qué tan importantes son las habilidades de comunicación escrita para el desarrollo profesional dentro de las empresas? Dichas preguntas serán contestadas a lo largo de la presente investigación.

## **1.2 Objeto de estudio.**

El objeto de estudio de la presente investigación se centra principalmente en las empresas ya que son lugares en donde se pueden identificar fácilmente las consecuencias de las habilidades de comunicación escrita. Sin embargo se analizará

de manera general la participación que tiene la educación superior a través de algunas Universidades para contribuir en el desarrollo de dichas habilidades.

En las empresas es donde las personas desarrollan su profesión utilizando sus mejores habilidades y en muchos de los casos de acuerdo a su capacidad logran desarrollarse personal y profesionalmente. El ámbito laboral es un espacio ideal para poner a prueba todo tipo de habilidades adquiridas y desarrolladas en la etapa escolar como son, habilidades gerenciales, trabajo en equipo, resolución de problemas y por supuesto comunicación verbal y escrita.

Por otro lado el buen ambiente laboral es un factor fundamental para que todo el personal de manera motivada se enfoque en la misma dirección y la empresa alcance los objetivos planteados. Para lograr lo anterior las empresas requieren de personas con buenas herramientas de comunicación tanto verbal como escrita. Que las ideas y las diferencias de opinión fluyan de una forma asertiva, es decir de una forma libre, clara y sencilla para que se puedan construir soluciones que lleguen a mejores resultados.

Cuando una empresa tiene bien comunicado a su personal su propia identidad a través de la visión, misión, objetivo y valores, genera certezas, inspira ideas y promueve que todo el personal llegue en conjunto a sus objetivos. Es por eso que en muchas empresas tienen a personal especializado exclusivamente para la comunicación de la organización. De ahí radica la importancia de desarrollar habilidades de comunicación escrita en el ámbito laboral.

Por otro lado las empresas invierten mucho tiempo y dinero en el reclutamiento, en la inducción y la capacitación del personal así que es importante que a la brevedad el nuevo elemento se sume a la productividad del negocio. Entre más rápido se integre mejor. Lo anterior se relaciona directamente con los elementos con los que cuenta el personal y las habilidades con las que se está integrando a la empresa, habilidades de comunicación, de trabajo en equipo, de resolución de problemas, etc. Si la

persona tiene desarrolladas dichas características la inversión en tiempo y dinero será mucho menor y la productividad del personal se verá reflejada de manera inmediata, por lo que todos salen ganando.

Las empresas en las que se desarrolla la presente investigación, son muy importantes por su presencia en el sector al que pertenecen, y así tenemos a Nissan, Ford, Calsonic Kansei, Yorozu dentro de la industria automotriz, Unilever de México empresa líder a nivel mundial en bienes de consumo, Industrias Alen empresa mexicana líder en artículos de limpieza, Amitech fabricante de tuberías de plástico a gran escala, Pemex empresa pública paraestatal mexicana que se dedica a la explotación de recursos energéticos, Softtek empresa mexicana líder en latinoamérica enfocada a Tecnología de Información y procesos de negocio, Hoteles Aranzazú dentro del ramo de servicios y en el área de comunicación la Organización Editorial Mexicana (OEM) a través de Radio ABC Noticias.

Por otro lado es importante resaltar que una de las principales fuentes de reclutamiento que tienen las empresas son las Universidades, de ahí que están directamente relacionadas con el nivel académico con el que se encuentran nuestros jóvenes antes de integrarse al mercado laboral. Las Universidades son formadoras de profesionistas por lo tanto tienen la responsabilidad de participar en generar jóvenes preparados de manera integral en donde no solo prevalezca el conocimiento teórico que la misma licenciatura requiere sino que tengan herramientas con las que podrán enfrentar mejor su vida profesional dentro del ámbito laboral.

Cabe señalar que las Universidades reciben a los jóvenes con deficiencias en diferentes áreas y por diferentes motivos, sin embargo participan en evitar que dichas deficiencias continúen durante su estancia en la licenciatura. Es la última oportunidad para que un estudiante desarrolle y fortalezca sus habilidades, para enfrentarse a un mundo laboral cada vez más exigente y competitivo.

Para conocer hasta donde las Universidades son responsables de participar en fortalecer las habilidades de comunicación, es importante identificar el compromiso que tienen y que transmiten a través de su visión, misión, objetivos y valores.

Se eligieron dos de las Universidades privadas más representativas de nuestra educación superior como son el Tecnológico de Monterrey campus Aguascalientes y la Universidad Panamericana campus Aguascalientes así como la Universidad más importante de nuestro país, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) a través de su Facultad de Estudios Superiores Acatlán.

En el caso del Tecnológico de Monterrey campus Aguascalientes encontramos que el perfil del estudiante que buscan y se comprometen a desarrollar es el siguiente:

El Tecnológico de Monterrey promueve, a través de actividades diversas, que sus estudiantes desarrollen los siguientes valores, actitudes y habilidades para los que se manifiesten como egresados. Se mencionarán de los 13 únicamente tres, que son los que se pueden relacionar con las habilidades de comunicación.

- Capacidad de investigar y aprender por cuenta propia.
- Capacidad de liderazgo.
- Comunicación efectiva, oral y escrita, en español y en inglés.

Como podemos observar es responsabilidad y compromiso de la Universidad contribuir a mejorar su comunicación efectiva sin importar el nivel con el que ingresen (Tecnológico de Monterrey, 2005).

Otro buen ejemplo es el de la Facultad de Estudios Superiores F.E.S Acatlán. UNAM la cual en su misión menciona lo siguiente:

La misión de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán es coadyuvar a la formación, con calidad y pertinencia social, de profesionales, investigadores y docentes con alto nivel académico, atendiendo a su desarrollo cognitivo, social emocional y físico; de manera que sean promotores del cambio para la consecución

de una sociedad que dé más valor a la justicia, equidad, cultura, corresponsabilidad, inclusión y diversidad.

Asimismo menciona en sus valores seis puntos de los cuales se retoman dos para reforzar el comentario:

### **Actitud permanente de búsqueda de la verdad**

La formación profesional en cada una de nuestras disciplinas está sustentada en el rigor teórico-metodológico para la resolución idónea de los problemas.

### **Compromiso social**

Asumimos el compromiso y la responsabilidad de retribuir a la sociedad mexicana los conocimientos y el ejercicio profesional.

Tanto en la misión como en los dos valores que se presentan se puede observar el compromiso y la responsabilidad que las Universidades adquieren con los jóvenes que ingresan a sus proyectos, y aunque no lo dicen explícitamente es evidente que para cumplir la misión y los valores deben mejorar sus habilidades de comunicación tanto verbal como escrita desde que entran hasta que terminan su licenciatura (UNAM. Facultad de Estudios Superiores Acatlán, 2009).

Finalmente, la Universidad Panamericana Aguascalientes considera lo siguiente:

### **Visión**

Ser la Universidad con el mayor rigor científico y la máxima exigencia académica en la generación y transmisión de conocimientos, con fundamento en una clara postura ética mediante la defensa y difusión del amor a la verdad, a la libertad y a la justicia, siempre con base en un trato digno y personal.

Para cumplir lo anterior propone seis objetivos que para efecto del análisis se resaltarán únicamente dos de ellos:

### **Sólida preparación académica**

La Universidad se propone desarrollar en sus profesores y alumnos una sólida preparación, que se concreta en el impulso a la investigación, a las publicaciones y a la consolidación de las licenciaturas y los programas de posgrado.

### **Contribución al bien común**

En la Universidad se preparan personas con una profunda responsabilidad social que, a través del ejercicio comprometido de su profesión, contribuyan al crecimiento de México. Para ello, profesores y alumnos, mediante la formación ética y profesional, serán capaces de afrontar los retos que suscita el mundo actual.

Para que la Universidad Panamericana Aguascalientes pueda cumplir su visión y objetivos es fundamental que se asegure que sus estudiantes desarrollen buenas habilidades de comunicación tanto verbal como escrita (Universidad Panamericana Campus Aguascalientes, 2002).

Es fundamental que las Universidades se involucren con los jóvenes desde que ingresan para conocer el nivel de sus habilidades de comunicación tanto verbal como escrita y así actuar en consecuencia para poder asegurarse de que al momento de que terminen su periodo en la Universidad hayan desarrollado excelentes habilidades de comunicación que serán unas extraordinarias herramientas de trabajo para afrontar el mundo competitivo que les espera.

### **1.3 Justificación**

A través de la presente investigación se podrá conocer con testimonios reales la importancia de la comunicación escrita dentro de la organización. Se resaltarán lo importante que es transmitir con claridad las ideas y la influencia que tiene una buena comunicación escrita en el desarrollo profesional de las personas dentro de la organización. Los testimonios serán de personas claves dentro de la empresa, que con su posición estratégica y sobretodo su experiencia transmitirán como se vive la comunicación por escrito en sus organizaciones. Lo anterior sirva para concientizar

a la comunidad universitaria (profesores, autoridades y estudiantes) de lo importante que es saber comunicarse a través de la escritura así como lo importante que es comunicar las ideas de una forma ordenada y congruente, de hacerlo así, las posibilidades de que dichas ideas se traduzcan en buenos resultados se incrementarán significativamente trayendo entre otros beneficios un mejor desarrollo profesional dentro del ámbito laboral.

La presente investigación busca contribuir a que las Universidades actúen con el compromiso de hacer conscientes a sus estudiantes de la importancia de desarrollar mejores habilidades de comunicación escrita, así como de ofrecerles las herramientas correspondientes para mejorar dichas habilidades. A la larga el beneficio será evidente para la misma Universidad, ya que al ofrecer al ámbito laboral jóvenes mejor preparados de manera integral, reforzará el prestigio y la demanda por pertenecer a ella.

Por otro lado los jóvenes vivirán mejores experiencias tanto personales como profesionales ya que el comunicarse bien incrementa significativamente la posibilidad de que sus ideas se traduzcan en acciones exitosas. Cuando un joven desarrolla buenas habilidades de comunicación tiene altas posibilidades de ser una persona segura de sí misma y de sus convicciones siendo por ende el mayor beneficiado y eso se traduciría en una vida más plena tanto en lo personal como en lo profesional. Las empresas se verán directamente beneficiadas ya que encontrarán con mayor facilidad a jóvenes mejor preparados y una vez reclutados lograrán una mayor productividad en sus proyectos en un menor tiempo. Lo anterior hace fundamental que las personas involucradas valoren el impacto de tener habilidades de comunicación escrita lo que traerá como una consecuencia positiva que se disminuyan los malos entendidos, que se llegue al objetivo final con mayor velocidad y que en términos generales las ideas fluyan con mayor claridad para todos, lo cual se traducirá en una mayor productividad. Invertir en tener personal con mejores habilidades de comunicación es muy redituable.

Finalmente si se tienen personas con mejores habilidades de comunicación, Universidades comprometidas con sus jóvenes en desarrollar dichas habilidades y empresas que desarrollen mejores formas de comunicación escrita en su personal, se contribuirá con tener una mejor sociedad y por ende un mejor país en donde las grandes ideas que surgen de él sean bien comunicadas y por lo tanto se traduzcan en una realidad.

#### **1.4 Objetivos**

1. Demostrar la importancia que tienen las habilidades de comunicación escrita para el desarrollo profesional dentro de las empresas a través de una investigación de campo.

1.1. Realizar entrevistas al personal clave de las empresas para conocer su opinión y su experiencia en la importancia de las habilidades de comunicación escrita.

2. Desarrollar propuestas de trabajo que contribuyan a mejorar las habilidades de comunicación escrita tanto en las Universidades como en las empresas.

2.1. Desarrollar una propuesta para mejorar las habilidades de comunicación escrita en las Universidades.

2.2. Desarrollar una propuesta para aplicar en las empresas y que contribuya a mejorar las habilidades de comunicación escrita entre sus empleados.

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

Uno de los elementos más importantes para alcanzar la excelencia en cualquier organización, es la comunicación. Cuando hablamos de la preparación y habilidad para dirigir a una organización hacia el camino de la excelencia, hablamos de conocimientos acerca de la comunicación, tanto verbal como escrita. Por lo anterior es fundamental que las personas que colaboran en una empresa tengan desarrolladas dichas habilidades.

Los gerentes y directivos dedican más de 70 por ciento de sus actividades diarias en temas que tienen que ver con la comunicación, particularmente la comunicación escrita. Por lo tanto aunque los funcionarios cuenten con un vasto conocimiento de su tema y sean expertos con maestrías, especializaciones o doctorados, con frecuencia enfrentan muchos problemas al transmitir sus conocimientos, particularmente por escrito. Esto se da hasta en los más altos cargos. Por lo tanto no es suficiente conocer del tema, el experto necesita desarrollar habilidades para comunicar de manera efectiva sus conocimientos, así transmitirá sus mensajes con claridad y concreción, logrando los resultados que requiere.

Para alcanzar un mayor nivel de asertividad, persuasión y alto impacto, los ejecutivos de las empresas necesitan tener buenas habilidades de comunicación para transmitir con claridad y alta capacidad de síntesis, sus mensajes. De acuerdo a estudios recientes, la fluidez en los mensajes produce un agradable clima de calidez en la entidad y como consecuencia, aumenta la productividad (González, 2011).

En el caso de la comunicación escrita no es sólo un asunto ortográfico y de leyes gramaticales, sino de una habilidad especial. Es desarrollar un estilo personal, una capacidad determinante para el éxito de cualquier profesional. El desarrollo de dichas habilidades inicia en la etapa escolar y debería alcanzar su mayor nivel en las Universidades.

Como lo menciona González (2011) en su libro “Habilidades de comunicación escrita”, actualmente en la educación superior se da conocimiento de alto nivel en todas las áreas, sin embargo se dedica muy poco tiempo para que los alumnos aprendan a comunicar todo lo que ahí les enseñaron.

Para considerar las principales variables que intervienen en la importancia del desarrollo en las habilidades de comunicación escrita para el desarrollo profesional, el Marco Teórico de la presente investigación, se desarrollará en cuatro vertientes:

El primer tema será en relación a la importancia del capital humano como impulsor del crecimiento económico. El papel de la educación y el desarrollo de habilidades para generar un capital humano de alta calidad dentro de la sociedad y el impacto que genera dicho capital humano cuando es positivo o negativo en la productividad de cualquier entorno económico.

En el segundo tema se analizarán los elementos que conforman el proceso de la comunicación. Se definirán las partes relevantes que lo integran así como la manera en que se desarrollan dentro del ámbito laboral.

Posteriormente, como tercer tema se abordará la importancia y evolución de la educación superior en México. Se expondrá la forma en que ha adquirido relevancia en nuestro país como una variable que impacta de manera importante en el desarrollo económico y empresarial, así como un agente responsable de generar profesionistas con las habilidades que se requieren dentro del ámbito laboral.

Finalmente, en el cuarto tema se analizará el tema de Comunicación Organizacional en donde se resaltarán la importancia de las habilidades de comunicación en general y comunicación escrita en particular, para el desarrollo y alcance de objetivos dentro de las empresas, así como la importancia de la tecnología y los nuevos canales de comunicación que existen en la actualidad, Twitter, Facebook, correo electrónico y la forma en cómo se integran dentro del mundo empresarial.

## 2.1 Desarrollo de capital humano

Dentro del mundo laboral las personas juegan un papel determinante para el desarrollo y transformación de cualquier proceso económico debido a la aportación que generan a través de sus conocimientos y habilidades y de la forma en cómo contribuyen de manera fundamental en el desarrollo de las empresas y de la sociedad. El papel determinante que hoy tiene el capital humano en la sociedad, no fue considerado tan importante en épocas pasadas, es en décadas recientes en donde ha sido reconocido tanto su impacto como su importancia.

Durante el siglo XVIII el economista escocés, Smith (1776) creía que la actividad económica estaba impulsada, no por los trabajadores como una masa colectiva, sino por las habilidades adquiridas y útiles de todos los habitantes o miembros de la sociedad. Su idea de que las habilidades individuales de los trabajadores eran una especie de capital, tardó un tiempo en ser comprendida y aceptada. Fue hasta los años 60's que las teorías económicas empezaron a considerar esas ideas en sus trabajos.

El siglo XIX y principios del siglo XX diversas teorías económicas consideraban que el desarrollo económico de la sociedad se basaba principalmente en cuatro elementos: la tierra, la fuerza laboral, el capital y la empresa. En aquel entonces la fuerza laboral integrada por las personas que trabajaban en las fábricas, se les consideraba como un ente grupal.

El economista estadounidense Gary Becker, premio nobel de Economía en 1992, quien desarrolla sus estudios en la Universidad de Chicago en Economía, es el que retoma la idea de la importancia del capital humano. En 1964 escribe el libro "El Capital Humano", en dicho trabajo describe su teoría en donde rescata a la persona como un ente individual y como parte de un proceso económico que agrega valor.

Becker (1983), define al capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales

o específicos. Asimismo, destaca que gran parte de los problemas cotidianos, pueden ser analizados desde una perspectiva económica. Considera que la acumulación de habilidades y conocimiento es una opción individual y siempre es una inversión. Dicha inversión se evalúa por la diferencia entre los gastos de educación, libros, colegiaturas, transporte así como el salario que recibiría si estuviera inmerso en alguna actividad económica comparado con los ingresos que se recibirán al adquirir determinados conocimientos, habilidades y educación.

Como resultado de ello, el individuo hace una valoración consciente entre trabajar o continuar una formación que le permita en el futuro percibir salarios más elevados que los actuales. Becker considera que el individuo toma en cuenta también el mantenimiento de su capital psíquico considerando salud y alimentación optimizando sus capacidades e invirtiendo con la intención de aumentar su productividad e ingresos futuros.

De acuerdo a Becker (1983), dentro de la teoría de capital humano se distinguen dos maneras posibles de formación en el proceso de adquisición de conocimiento:

- *Formación general.* Es la adquirida en la educación formal que inicia en la educación básica y puede continuar hasta la educación superior. En cualquier caso toda la educación es financiada por el individuo o futuro trabajador, ya sea con recursos propios o a través del estado.
- *Formación específica.* Es la adquirida dentro de una unidad de producción o de servicio y permite desarrollar al trabajador su productividad dentro de la empresa. La inversión es realizada en la mayoría de los casos por la empresa o en su caso se comparte con el trabajador.

Por otro lado, Theodore Schultz economista estadounidense también ganador del premio Nobel en economía en 1979, considera que para la explicación de ciertos fenómenos macroeconómico como el crecimiento del ingreso nacional, es necesario incluir, además de los factores: capital y trabajo, un tercer factor que es el que considera el conjunto de habilidades y capacidades de los trabajadores.

Schultz (1983), observó que los individuos invierten conscientemente en sí mismos para mejorar sus ingresos económicos personales. Esta inversión que los individuos hacen en sí mismos, por lo general a través de mejorar su educación, produce mejorías reales en el ingreso y el bienestar personal, estándares de salud, calidad en el capital humano y en general en todos los aspectos sociales y económicos.

Esencialmente su argumento es que una economía moderna no puede crecer sin una fuerza de trabajo educada. Por otra parte, considera cinco factores que han contribuido a mejorar la capacidad humana:

- Equipos y servicios de salud, ampliamente concebidos para que incluyan todos los gastos que afectan la expectativa de vida, fuerza, resistencia, vigor y vitalidad de un pueblo.
- Formación en el puesto de trabajo, incluyendo el aprendizaje al viejo estilo organizado por las empresas.
- La educación formal organizada en el nivel elemental, secundario y superior.
- Los programas de estudio para adultos que no están organizados por las empresas, incluyendo los programas de extensión.
- La emigración de individuos y familias para ajustarse a las cambiantes oportunidades de trabajo.

Para el economista estadounidense, la adquisición de los elementos educativos que permiten el aprendizaje complejo en grados crecientes, es el punto de partida de un proceso de acumulación de capital humano, donde la complejidad de los conocimientos y destrezas necesarios evolucionan de acuerdo con los progresos tecnológicos.

Por otro lado diversos estudios encabezados por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), en la cual participan 34 miembros, han reforzado la importancia de la educación no únicamente el número de años invertidos en la acumulación y desarrollo de conocimiento sino la calidad de los mismos. La OCDE define al capital humano, como los conocimientos, habilidades, competencia y atributos incorporados en los individuos y que facilitan la creación de bienestar personal, social y económico (Keely, 2009).

De acuerdo a esta definición, se considera al capital humano, como la acumulación de inversiones anteriores en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que permiten aumentar la productividad. Sin embargo, deben tomarse en cuenta todos los atributos humanos, no sólo a nivel de educación sino también el desarrollo de todo tipo de habilidades y capacidades. Capacidades se entiende, como el potencial para el desarrollo de los procesos mentales como la memoria, pensamiento y lenguaje. Por habilidad se entiende la forma en cómo se desarrollan los procesos mentales para que sus conocimientos acumulados se traduzcan en mayor productividad y mejoramiento económico (Schultz, 1983).

Desde hace mucho tiempo se cree que existe un vínculo entre desarrollo de capital humano y crecimiento económico, aunque es muy difícil cuantificar el resultado de tener personal con una educación de calidad en un proceso económico. Sin embargo existen estudios que confirman que sí afecta de manera positiva el desarrollo del capital humano en dicho crecimiento. Esta conclusión se apoya en varias cifras de la OCDE que muestran que, si el tiempo promedio que la población dedica a la

educación aumenta en un año, entonces la producción económica per cápita de la población debería crecer entre 4 y 6% en el largo plazo (Keely, 2009).

Cuando aumenten las ganancias económicas de la educación, las sociedades tendrán que preguntarse cómo el cuidado y la educación pueden darles a todos los niños los recursos que necesitan para aprovechar al máximo sus talentos y habilidades. Keely (2009) menciona que las sociedades que no logren superar este desafío se polarizarán cada vez más y crearán comunidades excluidas de los beneficios económicos y sociales de la globalización y de la economía del conocimiento.

En un análisis del desarrollo del capital humano dentro de las corporaciones la autora Castillo (2012), nos plantea la siguiente definición de capital humano: es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos.

De acuerdo a dicho estudio, la gestión del capital humano en la organización empieza desde la contratación de los trabajadores, su integración al sistema y al ambiente laboral, su capacitación y su promoción e incentivación hacia mejores niveles en la organización. Considera que el tiempo que se invierte a la educación, se debe retribuir al momento de entrar y desarrollarse en el mercado laboral. Los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas son bienes intangibles que en su momento deberán provocar un impacto positivo en la empresa.

Considerando estos planteamientos, es necesario que el capital humano encuentre oportunidad en el mercado para que las personas, como consecuencia de una formación educativa de calidad, encuentren mejores opciones y con ello eleven su desempeño en el trabajo, incrementen la productividad e impulsen el crecimiento de la economía y de la sociedad.

En vista de lo anterior, se considera a la universidad como un vehículo importante para el desarrollo del capital humano de un país, porque a través de la investigación y docencia se promueve la generación de ideas científicas, tecnológicas, que contribuyen con el desarrollo económico y social.

Como podemos observar es fundamental contribuir a generar las condiciones necesarias para desarrollar e incrementar los conocimientos y habilidades de las personas, con la finalidad de generar un capital humano de alta calidad que podrá repercutir en numerosos beneficios reales que contribuirán a un mayor bienestar en toda la sociedad.

Finalmente, como lo menciona el actual Secretario General de la OCDE, José Ángel Gurría Treviño (citado en Keely, 2009): “El éxito económico depende de manera crucial del capital humano: el conocimiento, habilidades, competencias y atributos que le permiten a la gente contribuir a su bienestar personal y social, así como el de su país”.

## **2.2 Proceso de comunicación.**

La estrategia de comunicación es uno de los elementos más importantes en cualquier empresa ya que ayuda a mantenerla unida, pues proporciona los instrumentos necesarios para transmitir información y realizar actividades que lleven al cumplimiento de las metas y objetivos.

El proceso de comunicación en una organización incluye todas las actividades y lineamientos a seguir para que los que la integran cuenten con la misma información y enfoquen sus esfuerzos hacia un mismo objetivo, incrementando con ello la posibilidad de éxito de la empresa.

### **2.2.1 Elementos que integran el proceso de comunicación.**

El interés por la comunicación ha propiciado el desarrollo de distintos modelos para ilustrar dicho proceso. Actualmente uno de los modelos más utilizados y que se considera de los más completos es aquel desarrollado por dos autores clásicos en la materia durante la década de los años cuarenta Claude E. Shannon y Warren Weaver (1998), quienes propusieron en conjunto lo que hoy se llama la Teoría de la comunicación o la Teoría Matemática de la comunicación. Los elementos básicos que integran el proceso de comunicación y que ellos proponen son: fuente o emisor, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación. Se explicará brevemente en qué consiste cada uno de ellos:

#### **El emisor**

La comunicación empieza con el emisor. El emisor pueden ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar. Es quien inicia el proceso. En un diálogo en donde fluyen diversas ideas entre dos o más personas, todas y cada una de ellas pueden representar el papel del emisor.

#### **La codificación**

Una vez que el emisor tiene una idea que comunicar, debe traducirla en palabras orales o escritas, o algún tipo de símbolos que posean un significado claro y comprensible para el receptor. A esta traducción se le da el nombre de codificación, es decir poner una idea en un código.

Junto a estos dos elementos (emisor y codificación), existen por lo menos cuatro factores que pueden aumentar la eficacia en la comunicación, a saber: las habilidades comunicativas, actitudes, grado de conocimiento y posición dentro del sistema que tiene la fuente o el emisor.

- **Habilidades comunicativas:** Son ideas bien pensadas, facilidad de palabra y el empleo de palabras claras, conocimiento de la ortografía, reglas gramaticales, etc.
- **Actitudes:** Son los sentimientos de atracción o rechazo hacia otras personas, objetos, asuntos o temas y/o situaciones.
- **Nivel de conocimiento.** El tercer elemento se refiere al nivel de conocimiento que tiene el emisor del tema que quiere comunicar.
- **Posición del emisor dentro del sistema.** Se refiere a la posición que tiene el emisor dentro de la organización y con respecto a la persona que recibirá el mensaje.

### **El mensaje**

Es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o no verbal. En el mensaje influyen de manera muy directa los cuatro factores antes considerados.

### **El medio o canal**

El medio o canal se refiere al vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor. Para aumentar la efectividad comunicativa, hay que elegir el canal adecuado considerando tanto el mensaje como al receptor. Lo anterior aumentará la posibilidad de que el mensaje llegue de una forma correcta.

### **El receptor**

El receptor es la persona o personas que reciben un mensaje del emisor y al igual que dicho emisor el receptor, está afectado por sus habilidades comunicativas, el grado de conocimiento sobre el tema que se le comunica y su posición dentro del sistema.

### **La decodificación**

Decodificar significa pasar del código a la idea, es decir, que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje que le envió el emisor. Ahora bien, algo importante de considerar es que el receptor interpreta los mensajes sobre la base de sus propias experiencias. Por lo mismo al enviar un mensaje siempre es requisito indispensable conocer quién es el receptor y así tratar de adecuar lo que comunicamos a las características de quien lo recibe.

### **La retroalimentación**

La retroalimentación suministra una vía para la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Dicha respuesta (verbal o no verbal) permite al emisor determinar si el receptor ha recibido o no su mensaje, y si éste ha producido la respuesta esperada. Existen dos tipos de retroalimentación que pueden ser, directa e indirecta y así tenemos:

- Retroalimentación directa: cara a cara a través de palabras, expresiones faciales y movimientos corporales.
- Retroalimentación indirecta: a través de generar mejores resultados en el trabajo, cumplimiento de los objetivos, mayor coordinación, menor ausentismo, etc.

### **El ruido**

Una de las fuentes más importantes de fallas en la comunicación es el ruido, término que se utiliza para referirse a obstáculos en el intercambio de mensajes. El más evidente es el ruido exterior que es el que se encuentra en el entorno y que puede distraer a los comunicadores. Otro tipo de interferencia es el ruido fisiológico, que pudiera ser por problemas de oído por parte de alguno de los participantes y finalmente el ruido psicológico, que son las fuerzas internas del emisor o el receptor que obstaculizan el entendimiento.

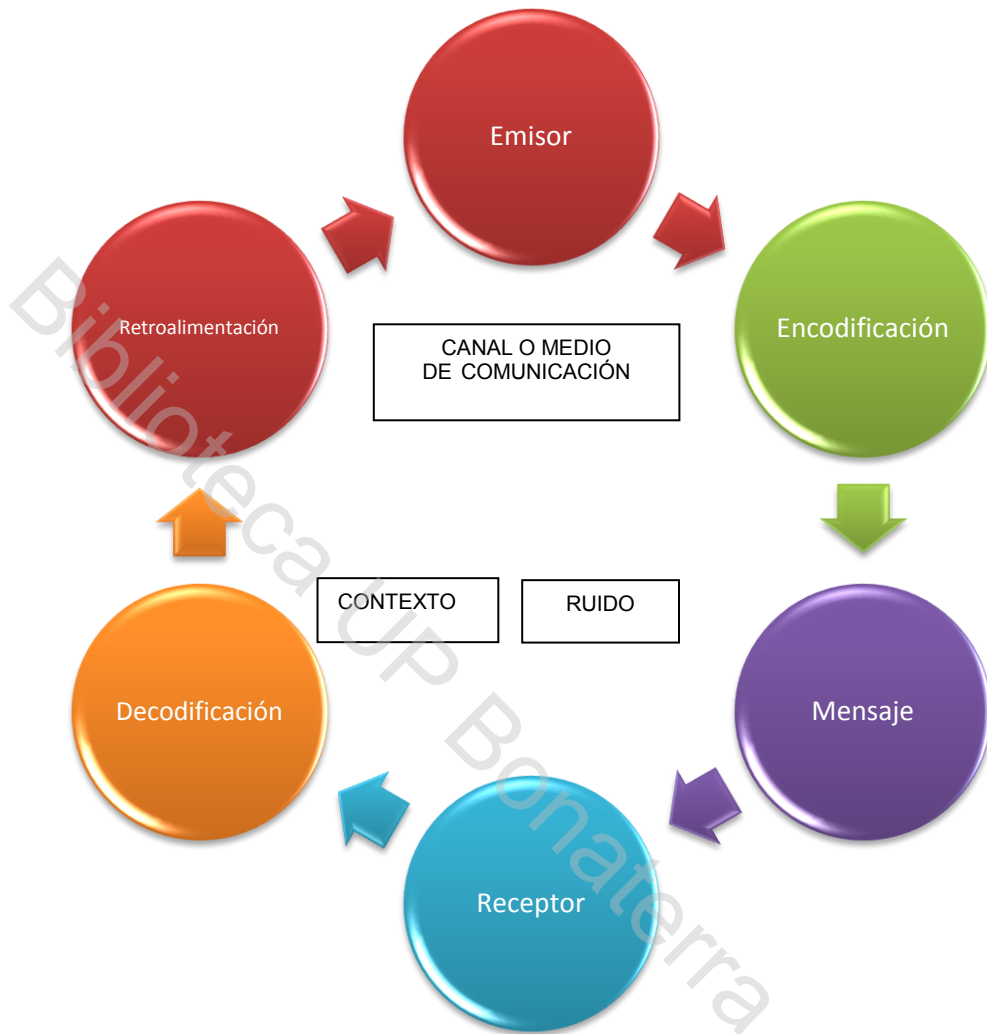
## **El contexto**

La comunicación está sujeta a la influencia del contexto donde ocurre, éste tiene varias dimensiones, entre otras, la física, la social, la cronológica y la cultural. Todas ellas en alguna medida influyen en el proceso de comunicación y por supuesto en la forma en que llega el mensaje a los receptores.

En cualquier organización sin tomar en cuenta su tamaño, es importante hacer consiente a sus integrantes de los elementos que intervienen en el proceso de comunicación, con la finalidad de que la comunicación en todos los niveles fluya de una forma más eficiente y tenga repercusiones positivas en los objetivos y resultados del negocio.

Considerando los elementos que se incluyen en el modelo de comunicación de los autores Shannon y Weaver (1998), la autora de la presente investigación realizó un cuadro que a continuación se describe para una sencilla exposición. Se resaltan todos los elementos en el orden en el que un mensaje fluye y en medio tenemos el canal, el contexto y el ruido que no ocupan un lugar en especial pero que se mantienen presentes en todo el proceso:

**FIGURA 1 Modelo de Comunicación**



Fuente: Presentación basada en la Teoría de la comunicación de Shannon y Weaver (1998).

## **2.2.2 Las redes de comunicación organizacional.**

La comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él en la organización, estos mensajes generalmente son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización.

Los mensajes siguen caminos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación. Gran parte de estas redes son líneas formales de comunicación sin embargo también existen las líneas informales que son en ocasiones más importantes por el impacto que pueden tener en el resultado de la organización. A continuación se explicarán en qué consisten tanto la comunicación formal como la informal.

### **2.2.2.1 Comunicación formal.**

La comunicación formal es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal. A continuación se explicará cada uno de ellos.

#### **Comunicación Descendente.**

La comunicación descendente sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados, por lo tanto uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo, es decir quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué, en otras palabras tener planes y comunicarlos bien.

Las grandes ideas gerenciales se reducen a meras reflexiones personales si el gerente no las pone en ejecución por medio de la comunicación. Los planes del gerente pueden ser muy eficaces, pero mientras no se comuniquen de una forma correcta y oportuna, no tendrán ninguna repercusión en el resultado esperado.

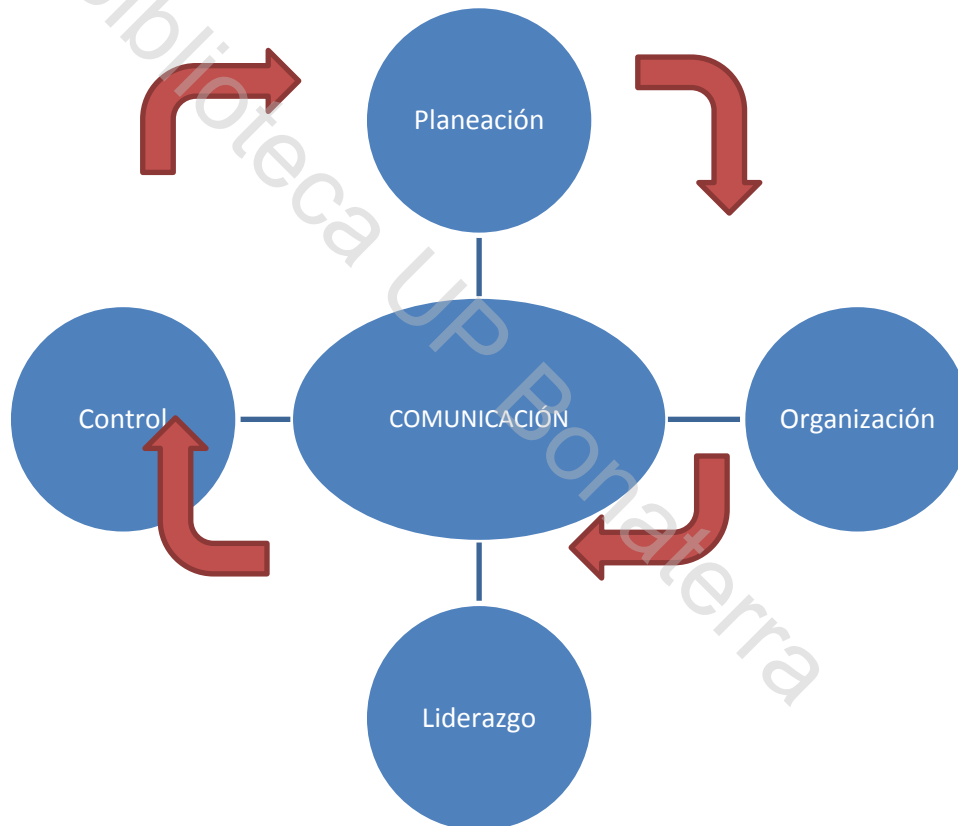
Por lo tanto es muy importante considerar la revisión periódica de planes, metas y objetivos organizacionales desde los niveles más altos de cualquier institución. Esta revisión debe atender los elementos tanto estratégicos como tácticos y operativos en todos los niveles de la organización. Si esta revisión no se efectúa, o bien si no se da a conocer de manera clara y directa a los niveles inferiores, la eficacia y aun la supervivencia de una institución puede verse amenazada (Martínez de Velasco & Nosnik, 2008).

Cuando las personas tienen claro lo que se espera de ellas trabajan con una mayor motivación y sobretodo certeza y esto se logra cuando los canales de comunicación de los mandos superiores son adecuados. “Una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño de su empleados. Haciendo uso de ella las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización” (Martínez de Velasco & Nosnik, 2008, pág. 37).

La forma en que se comunica es tan importante como el mensaje mismo por lo que hay que dedicarle tiempo y realizar una buena planeación para que el mensaje llegue de manera correcta y surta el resultado deseado. Es fundamental considerar una estrategia de comunicación que incluya con detalle la forma en qué se va a comunicar, la frecuencia en la que se va a comunicar, quien va a comunicar qué y sobretodo la retroalimentación como una forma de asegurarnos que el mensaje llegó adecuadamente.

Cuando se habla de funciones gerenciales se incluyen las actividades que los líderes y responsables de ciertas áreas deben realizar, y así tenemos que las actividades gerenciales incluyen actividades como liderar, planear, organizar y controlar, entre otras y en cada una de ellas se involucra la comunicación. El grado de éxito depende en mucho de la forma en que se transmitan las actividades, las indicaciones, es decir cualquier mensaje. A continuación una gráfica que muestra como la comunicación tiene que ver con todos los elementos gerenciales:

**FIGURA 2 Comunicación en todas las funciones gerenciales**



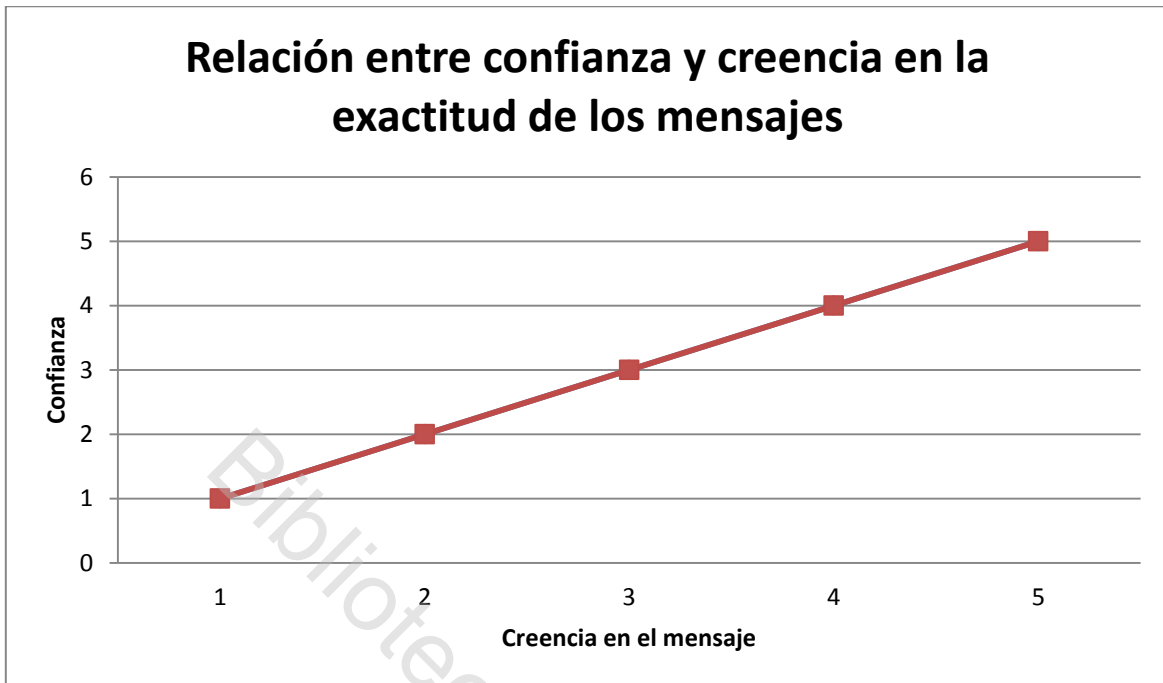
Fuente: (Martínez de Velasco & Nosnik, 2008, pág. 39)

Todo proceso de planeación debe ir orientado a los objetivos de la organización, por lo que su revisión periódica y la comunicación de los resultados a nivel gerencial deben ser prioritarios. Si la comunicación gerencial no funciona adecuadamente, la comunicación a los empleados tenderá a padecer deficiencias similares.

Muchos gerentes se comunican con deficiencia porque no le conceden importancia a esta actividad, o bien le conceden una importancia teórica pero en la práctica, sus acciones manifiestan lo contrario. La comunicación también es un elemento esencial para la satisfacción y el clima de trabajo, la motivación y el desempeño del personal (Davis, 2000).

Uno de los elementos más importantes en toda comunicación, es la confianza que existe entre emisores y receptores, ya que ésta impacta de manera muy relevante a la eficacia de la comunicación. A este aspecto se le conoce como “credibilidad de la fuente o del emisor” (Ramos, 1991). Si no existe confianza, el flujo de la comunicación será muy limitado, ya que se tendrán menos deseos de enviar mensajes y menos razones para creer en los que se reciben, en general todo se pone en duda ya que no se escucha debidamente o no se da crédito a lo que se escucha. Se puede poner mucho énfasis en el mensaje pero si éste lo da una persona o se transmite a través de una canal poco confiable, el mensaje tendrá muchos problemas para llegar adecuadamente.

En la siguiente figura podemos ver justamente la relación que existe entre la confianza y la creencia del mensaje. Entre más confianza se tenga en el emisor más credibilidad tendrá el mensaje y viceversa.

**GRÁFICA 1** Importancia de la confianza en la comunicación de un mensaje

Fuente: (Davis, 2000)

Ningún plan gerencial está completo si no contiene el planteamiento acerca de cómo comunicarlo a los interesados. Idealmente la comunicación oficial de nuestros superiores debería ser siempre la primera en llegar. En caso contrario, la comunicación informal y el rumor derivarán en distorsiones que pueden llegar a ser muy peligrosas, como mínimo se afecta la credibilidad o confianza de los empleados en sus superiores.

Para tener mejores resultados, los gerentes tienen que tomar en cuenta varios aspectos entre ellos la aceptación de la legitimidad de la persona que envía la comunicación, el respeto hacia la persona que comunica considerando su dominio sobre el tema y confianza en la persona que comunica el mensaje, entre otros. Por lo tanto la confianza en la comunicación es un elemento fundamental para lograr el propósito de cualquier mensaje.

## **Comunicación Ascendente**

Otro de los elementos importantes de la comunicación formal es la comunicación ascendente, que es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo que permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

La comunicación ascendente es de gran importancia ya que brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación de todo el personal de la empresa así como también permite el diagnóstico de las malinterpretaciones y la prevención de nuevos problemas ya que satisface necesidades humanas básicas como el sentirse tomado en cuenta y finalmente mejora el conocimiento de los subordinados que en ocasiones es crucial para tomar decisiones importantes.

Existen diversas prácticas para mejorar dicha comunicación como son el realizar reuniones periódicas con el personal, mantener una política de puertas abiertas, buscar puntos de encuentro que permitan convivir y hablar de aspectos diferentes al trabajo, promover espacios para que se expongan recomendaciones, sugerencias como son los buzones y promover la costumbre de realizar las encuestas de ambiente laboral, entre otros.

Si los mandos superiores toman muy en cuenta la comunicación ascendente tendrán mucho mayores y mejores herramientas para tomar decisiones que pueden ser trascendentales para la organización.

## Comunicación horizontal

Dentro de los elementos de la comunicación formal tenemos la comunicación horizontal, que es la comunicación que se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel (Martínez de Velasco & Nosnik, 2008).

Lo anterior se genera entre los miembros de un mismo grupo, de distintos grupos, de distintos departamentos y entre grupos de asesores especialistas. Su principal propósito es promover un canal de coordinación y solución de problemas (para evitar consultar a un superior común) además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que se hace muy importante para la satisfacción en el trabajo.

Existen situaciones en donde la comunicación horizontal dentro de una organización es muy necesaria y así se pueden mencionar algunos ejemplos:

- Cuando es necesaria la coordinación de un trabajo para el funcionamiento de la organización y/o el cumplimiento de las metas u objetivo propuestos.
- Cuando es necesario brindar el apoyo social y emocional a los empleados de la organización.
- Cuando es necesario un control real del poder de los altos líderes, ya que mientras más autoritaria y jerárquica sea la organización, más se considera a la información como un secreto de propiedad de grupos o personas selectas.

Una razón importante para que se genere la comunicación horizontal es que los distintos departamentos de una organización tienen que relacionarse mutuamente para sacar un trabajo en común. Otra razón que hace surgir este tipo de

comunicación es que los individuos se comunican de manera más abierta con sus iguales que con sus superiores, por otro lado la comunicación entre iguales está menos sujeta a distinción de estatus, finalmente la comunicación horizontal se mueve rápida y fácilmente, permitiendo que las decisiones sean más fluidas y compartidas por toda la organización.

### **2.2.2.2 Comunicación Informal y rumor**

Considerando las redes de comunicación que existen en una organización, además de la comunicación formal tenemos la comunicación informal y rumor. La comunicación informal es el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella. No siguen canales ni procedimientos establecidos formalmente, comprenden toda información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización, cabe señalar que la comunicación informal incluye el rumor.

Las comunicaciones formales están previstas y reguladas en las cartas y manuales de organización, mientras que las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en preferencias, simpatías y rechazos de los empleados, independientemente del cargo que ocupan. La comunicación informal es un derecho humano por naturaleza, que siempre se da cuando las personas se congregan en grupos y hasta cierto punto denota interés en el trabajo puesto que, en caso de que éste no existiera, la comunicación informal también se vería mermada.

Diversos estudios realizados demuestran que, en situaciones normales de trabajo, más de las tres cuartas partes de la comunicación informal son precisas. Entre los contenidos de comunicación informal se encuentran:

- Noticias. Dentro del ámbito de la comunicación informal se transmiten anuncios de un suceso reciente que contiene fundamento, pero que no se ha confirmado por una fuente digna de crédito.
- Comentarios. Es muy común que los comentarios se den de una manera verbal. Estos comentarios podemos catalogarlos como interpretaciones de noticias, de informaciones o de textos. En ocasiones sirven de preámbulo a la comunicación formal para establecer buenas bases. Otro uso importante es para disminuir tensiones.
- Rumores. Esta es generalmente la parte dañina de la comunicación informal, ya que por lo general es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto les causan, distorsionando el sentido del mensaje original.

En el siguiente cuadro se pueden observar las causas y características de la comunicación informal que se dan dentro de una empresa, en cualquier caso podemos encontrar cosas que afectan de manera positiva y negativa, de acuerdo a la situación.

**TABLA 1 Causas y características de la comunicación informal**

<b>CAUSAS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Nerviosismo e inseguridad en el desempeño laboral.	Brinda retroalimentación sobre el desempeño.
Falta de información al comunicar alguna indicación.	Traduce las órdenes formales a un lenguaje más accesible.
Asuntos relacionados con amigos y colegas.	Hace saber extraoficialmente mensajes de relevancia.
Informaciones recientes.	Es más rápida y flexible.

Fuente: (Martínez de Velasco & Nosnik, 2008, pág. 81)

Considerando la importancia de la comunicación informal, los gerentes deben conocer este tipo de comunicación y aprender a aprovechar estas redes, necesitan saber quiénes son los líderes de los grupos, cómo operan y qué clase de información difunden. Davis (2000) menciona que estos conocimientos pueden ayudarlos en los momentos en que se desea influir en estas redes, tratando de evitar sus puntos negativos. La combinación más deseable en cualquier organización sería contar con un sistema formal predominantemente para conservar la unidad hacia los objetivos y en conjunto con un sistema informal bien elaborado para motivar la formación de equipos cohesivos e impulsar el trabajo en equipo. En otras palabras, la estructura informal debe ser lo suficientemente fuerte como para apoyar, pero no dominar, a la organización.

### **2.3 Educación Superior en México. Factor para el desarrollo de habilidades que requiere el mercado laboral.**

#### **2.3.1 Antecedentes.**

A mediados del Siglo XX, México era un país en busca de modernización. En aquel entonces había un fuerte impulso hacia el proceso de industrialización y urbanización. Lo anterior cambiaría la dinámica de una nación que todavía se manejaba por una economía agrícola y en comunidades rurales. Adicionalmente la modernización vino acompañada con cambios sociodemográficos, como el aumento en el ingreso medio de los hogares, la disminución en el tamaño de las familias y por supuesto la entrada de la mujer al mercado laboral.

A pesar de todos los cambios hacia la modernidad que había en aquella época, la oportunidad de tener educación no había llegado para todos, por lo tanto era considerada un bien escaso. De acuerdo a las estadísticas emitidas por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) en 1950, las oportunidades de tener educación superior eran muy pocas y el problema venía desde la educación básica ya que apenas un poco más de la mitad de los niños en edad de estudiar la

primaria acudían a la escuela y el 43 por ciento de las personas mayores de 10 años no sabían leer ni escribir.

En 1950, la Universidad Nacional Autónoma de México era la Universidad más grande del país, ya que su matrícula incluía aproximadamente la mitad de los estudiantes universitarios. Por otro lado, la totalidad del sistema nacional de educación superior se componía de apenas 31 instituciones públicas y ocho privadas y se enfocaban a carreras como: Medicina, Derecho, Contaduría Pública, Ingeniería Civil y Arquitectura.

Debido al desarrollo propio de la sociedad y las políticas de estado aplicadas entre los años de 1950 y 1970 el número de estudiantes universitarios en el país se incrementó seis veces más, entre otras cosas porque el Gobierno Federal asignó el presupuesto de la educación tomando en cuenta principalmente el número de estudiantes que se incorporara en cada institución. Este mecanismo resultó efectivo para ampliar la matrícula estudiantil, pero dejó de lado criterios de calidad académicos que posteriormente se vieron reflejados al momento de buscar trabajo, es decir las políticas educativas le apostaron a incrementar el número de estudiantes que asistían a la escuela pero descuidaron la calidad de los maestros y de la información que recibían los alumnos, lo anterior tuvo un impacto entre otras cosas, en la calidad de estudiantes que terminaban la escuela y se enfrentaban al mundo laboral.

Por otro lado, dentro de la educación superior, las escuelas privadas han desempeñado un papel fundamental, sobre todo en los momentos en los que ha habido un estancamiento en la oferta pública. De acuerdo a los estudios de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) el número de instituciones privadas pasó del 12 por ciento en 1975 al 28 por ciento en 1999, situación muy similar a la actual en el que uno de cada tres alumnos cursa estudios superiores en una institución privada. Tomando en cuenta las instituciones públicas y privadas para el año 2007, la matrícula de educación

superior superó la cifra de los 2 millones 600 mil alumnos, distribuidos en más de 2 mil instituciones que imparten una amplia variedad de programas educativos (Estrada, 2011). Considerando toda la información disponible, se podría resaltar que en los últimos años en el país la oferta educativa se ha incrementado de manera sustancial en todos los niveles, incluyendo la educación superior.

Un factor importante a resaltar ha sido la integración de la mujer en el sistema educativo, no únicamente por su aportación en el incremento de la matrícula sino en la transformación y aportación que con ello se dio en la economía y en la sociedad. La incorporación de la mujer en la educación modificó la dinámica familiar ya que retrasó tanto el tiempo de casarse y tener hijos como el número de integrantes en la familia. Por otro al finalizar sus estudios y estar más preparada se integra al mercado laboral, incrementando el ingreso económico familiar, aspirando a mejores puestos y teniendo la oportunidad de tener un mejor desarrollo profesional.

Finalmente han habido avances indiscutibles, sin embargo no han sido suficientes, más educación no se ha traducido en una mejor calidad de vida en la población, tampoco se ha traducido en igualdad de oportunidades ni en un fuerte desarrollo económico. Hace falta mucho por hacer y más en el sistema educativo en donde hay que fortalecer todos los niveles pero principalmente en la educación superior en donde es fundamental considerar no únicamente la cantidad de egresados sino la calidad con la que salen al mercado laboral.

### 2.3.2 Situación Actual

La situación actual del mercado laboral de profesionistas en México y sobre todo su nivel de ingresos, es en su gran mayoría insatisfactorio. Para encontrar el remedio adecuado se vuelve necesario identificar con precisión la raíz del problema. Hay mucho por hacer para lograr que la economía mexicana sea más eficiente y pueda ofrecer empleos mejor pagados.

En lo que respecta a los universitarios, no existe evidencia suficiente de que el problema sea que tenemos más profesionistas de los que el mercado necesita. Sería importante hacer un análisis con mayor detalle si se está formando o no a los profesionistas en los campos de estudio y con las capacidades adecuadas que requiere el mercado laboral. Se tendría que considerar si el problema está más en la escasez de habilidades con las que terminan sus estudios, que en el exceso de profesionistas.

Es de esperar que al tener un mejor nivel educativo se podría aspirar a tener una vida más próspera. Existen dos mecanismos mediante los cuales la educación tiene un efecto sobre el salario de la persona, el primero es que la escuela es el medio por excelencia para aprender y desarrollar habilidades, las cuales son la puerta de entrada a empleos mejor pagados. Y el segundo, un grado educativo es señal del nivel de talento y disciplina de quien lo obtiene, lo cual tiene valor por sí mismo. Acudir a la escuela es una inversión rentable para alguien que eventualmente va a buscar un empleo, ya que le conviene adquirir un nivel educativo acorde a su nivel de productividad.

Por otro lado es importante señalar que aquellos que terminaron la educación superior tienen mayor posibilidad de encontrar un empleo, que aquellos que truncaron su carrera o terminaron hasta la preparatoria, y así tenemos que de acuerdo a los estudios de Estrada (2011), el 74 por ciento de quienes cuentan con

educación universitaria en México participan en la fuerza laboral, contra el 57 por ciento de las personas con preparatoria o menos.

Es innegable que los profesionistas en la actualidad tienen mucha dificultad para encontrar empleo, de la misma forma los empleadores invierten mucho tiempo y dinero en encontrar al trabajador con el perfil que la empresa requiere. Una posible explicación es que el perfil de los candidatos no está en sintonía con lo que los emprendedores buscan.

Se ha observado que la mayoría de los profesionistas ha estudiado carreras con pocas oportunidades laborales, además hay que tomar en cuenta que no todos los estudios universitarios tienen el mismo premio salarial. Existe una importante diferencia entre lo que los estudiantes esperan al momento de elegir una licenciatura a lo que en realidad sucede dentro de las aulas o incluso en el mercado laboral y así se tiene que nivel de ingreso está relacionado con el área de estudio elegida y se observa que en los últimos 20 años quienes cursaron carreras de Ingeniería, Ciencias Físico-Matemáticas y Arquitectura ganaron en promedio más que el resto de los profesionistas.

A nivel internacional, el panorama de remuneraciones por área no es muy diferente. En la mayoría de los casos para los cuales hay información, los graduados de Ingeniería y Ciencias obtienen las tasas de retorno más altas de la educación superior, mientras que quienes estudian programas de Artes y Humanidades reciben las más bajas. Es muy importante tener presente que la brecha salarial entre profesionistas de distintas ramas de estudio puede ser del resultado de dos aspectos diferentes:

- Efecto programa. El premio salarial asociado a estudiar un determinado programa de estudios. Es el valor agregado que otorga la carrera independientemente del perfil del estudiante.

- Efecto selección. Es el perfil de los estudiantes. Que tengan desarrolladas buenas habilidades matemáticas, que dominen un idioma, que tengan facilidad en habilidades de comunicación, que tengan características de liderazgo y solución de problemas, etc.

A pesar de la expansión y diversificación de la educación universitaria, la mayor parte de los estudiantes siguen optando por cursar un puñado de carreras. La concentración es tal, que apenas cinco programas suman casi la mitad de la matrícula total de nuevo ingreso como son Administración, Derecho, Computación e Informática, Contaduría e Ingeniería Industrial. Es importante hacer mención que en el actual ámbito laboral, la elección de las carreras no se relaciona con el nivel de ingresos que se pueden obtener de ellas.

De las carreras más populares, solamente los egresados de Ingeniería Industrial y Administración tienen un ingreso superior al promedio de los profesionistas, mientras que los de Derecho y Contaduría reciben uno similar, y quienes estudiaron Computación e Informática se encuentran claramente rezagados.

El tema no es cantidad, sino equilibrio ya que los problemas aparecen cuando la oferta laboral es mayor que la demanda, o viceversa. Los desequilibrios entre la oferta y la demanda de profesionistas por área de estudios puede provocar desigualdad salarial entre los profesionistas en el corto plazo, pero no necesariamente se trata de un fenómeno permanente. La promesa de ingresos más altos para los egresados de las carreras con mayor demanda en el mercado laboral debería, en principio, ser suficiente para propiciar esta dinámica. La educación universitaria es una inversión costosa por lo tanto es de esperar que el potencial de ingreso a futuro juegue un papel importante en la elección de carrera de los interesados.

Por otro lado un punto a considerar no es únicamente que la matrícula se concentre en pocas carreras sino también el problema es que la distribución de la matrícula de nuevo ingreso no ha variado durante los últimos 20 años. Todo parece indicar que

las necesidades de la sociedad, de las empresas y de la economía en general no han cambiado durante este tiempo, lo cual no es así. Al tratar de entender el proceso no existe una única explicación, puede ser que los estudiantes busquen las carreras que en principio no son las mejor pagadas pero que en conjunto dan mayor certeza, por la seguridad, por las prestaciones, etc; otra explicación pudiera ser que las carreras mejor pagadas como son las de Físico-Matemático o carreras similares requieren una mayor habilidad para las matemáticas y es evidente que existen serias deficiencias en el método de enseñanza ya que la forma en que se imparten genera que un gran número de estudiantes se alejen de dichas materias. Lo anterior genera que no existan los suficientes egresados de universidad con altas habilidades en dichas áreas. Esto trae como consecuencia que las empresas tarden más en encontrar personas con perfil fuerte en área Físico-Matemáticas y por la poca oferta, el sueldo se ofrezca por arriba del promedio.

Como se puede observar México es un país en el que sus jóvenes quieren estudiar educación superior a pesar de todas las dificultades que se presentan en el camino, por otro lado es evidente que sus oportunidades se incrementan en la medida que pueden terminar una carrera, sin embargo hay mucho que hacer para que el hecho de invertir en una universidad se traduzca en el desarrollo profesional de su carrera y en un mejor nivel de vida.

### **2.3.3 Desarrollo de Habilidades.**

La educación superior es un factor fundamental para el desarrollo de profesionistas con alta calidad en su educación, no únicamente en el desarrollo de conocimientos sino sobre todo en algo más integral que es el desarrollo de capital humano.

“La escuela es el lugar por excelencia donde desarrollamos habilidades y aprendemos a aprender; en otras palabras, donde aumentamos nuestro capital humano. La escolaridad es un componente tan importante del capital humano que en ocasiones incluso la utilizamos como un sinónimo. Asistir a la escuela es probablemente la inversión en capital humano más grande que realizamos en la vida” (Estrada, 2011, pág. 38).

El capital humano es un concepto que engloba todos los conocimientos, habilidades y capacidades que tiene una persona. Por ejemplo, inteligencia, carisma, creatividad, espíritu emprendedor, educación, aprendizajes laborales. El capital humano se compone tanto de habilidades innatas como de habilidades adquiridas, nos vuelve más capaces de apreciar el mundo y de participar en la cultura y las artes. Más capital humano significa también personas más saludables, ciudadanos más participativos, consumidores mejor informados, padres con mejor preparación para la crianza de sus hijos, lo cual también se traduce en menor criminalidad. Por lo tanto reforzar el capital humano a través de la educación superior no únicamente beneficia al que la adquiere, sino al resto de su comunidad.

La inversión en capital humano cuenta con una lógica similar a la construcción de un edificio es acumulativa, es decir para brindar oportunidades equitativas en el nivel superior y aumentar el desarrollo de habilidades y la efectividad de la inversión pública en educación, es necesario trabajar en la inversión en salud y nutrición a temprana edad, y en la calidad de la formación en los niveles educativos precedentes.

Para aspirar a una economía moderna es muy importante incrementar el grado y la calidad en la educación y en las habilidades de los jóvenes para que cuenten con un alto nivel de competitividad basado en una educación de calidad y de alto desarrollo de capital humano. De no ser así se tendrían generaciones enteras de jóvenes que terminan sus estudios sin que tengan un impacto importante ni la economía ni en la sociedad.

Existen estudios que revelan que no únicamente es importante tener un buen número de egresados sino tenerlos con las habilidades que demanda la sociedad. Por ejemplo un estudio del McKinsey Global Institute realizado por Farrell, Purón & Quesada (2007) entre empresas internacionales con operaciones en México, tuvo como resultado que las empresas encuestadas determinaron que al concluir un proceso hipotético de entrevistas contratarían solamente a 20 de cada 100 recién graduados de Ingeniería y a 24 de cada 100 de Contabilidad y Finanzas aun cuando tuvieran vacantes para todos, es decir, que apenas uno de cada cinco egresados en Ingeniería y uno de cada cuatro en Contabilidad y Finanzas tiene la formación adecuada para ser contratados. Dentro de ese mismo estudio, una multinacional tuvo que realizar una evaluación en México a 500 candidatos para llenar 10 vacantes, al finalizar el proceso la empresa consideró que en la India hubiera tenido que entrevistar a un máximo de 50 aspirantes para cubrir los 10 lugares. Es por ello que no sorprende que en una encuesta realizada en el 2008, la mayoría de los profesionistas en México manifestaron su preocupación por la calidad de la educación que recibieron durante sus estudios universitarios y de posgrado (Rivera, 2008).

La falta de talento calificado limita el interés y la capacidad de las empresas para invertir y generar empleos por lo tanto las organizaciones que utilizan de manera importante el conocimiento tienen pocos incentivos para establecerse en lugares donde el capital humano que necesitan es insuficiente. Por otro lado se vuelve atractivo para las empresas que buscan mano de obra barata y poco especializada ya que provoca que ofrezcan sueldos bajos y poco desarrollo en innovación.

Considerando lo anterior parece que el camino a seguir es claro, se requiere mayor educación de calidad, en donde no se incluya únicamente los conocimientos técnicos propios de las asignaturas sino que vaya acompañado del desarrollo de habilidades que serán herramientas fundamentales para desarrollar tanto su vida personal como su vida profesional, esto será atractivo para las empresas que invierten en innovación, desarrollo de tecnología y por lo tanto pagan mejores sueldos.

De acuerdo a un estudio del Economista y profesor de la Universidad de Harvard Lant Pritchett (2000), encontró que la relación entre escolaridad y producción por trabajador es incluso negativa en una amplia variedad de países, es decir más educación no se traduce necesariamente en progreso económico. Por otro lado y de acuerdo a ese mismo estudio los países sí podrían crecer más cuando tienen un sistema educativo que desarrolla habilidades.

En otra investigación Hanushek & Woessmann (2007), profesores de las Universidades de Stanford y Munich, respectivamente- encontraron que el pobre desempeño económico de los países latinoamericanos durante los últimos 50 años se debe en buena medida a un problema de habilidades. Y es que, como bien dicen en el largo plazo, sin estas habilidades no hay productividad posible, y sin esta, no hay crecimiento.

Al analizar los antecedentes de la educación superior en México, se puede observar que se ha puesto más atención en incrementar la matrícula, el número de jóvenes que se integran a la educación desde primaria hasta universidad, y se ha puesto menos atención en fortalecer la calidad de la enseñanza y el desarrollo de habilidades que fortalecerían la calidad en la educación. Eso implicaría tener profesores mucho más preparados que cuenten con las técnicas y metodología para compartir y desarrollar el conocimiento en los alumnos. Una ola de evaluaciones a nivel internacional y nacional ha documentado serias deficiencias en la formación de la inmensa mayoría de los estudiantes revelando que los niños y jóvenes no están

aprendiendo a entender lo que leen ni a utilizar las matemáticas y el razonamiento científico para resolver los problemas.

En el Informe del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (2006), Informe PISA por sus siglas en inglés (Program for International Student Assessment), que se aplica en adolescentes de 15 años en más de 30 países, muestra un panorama preocupante. En dichos resultados más de la mitad de los estudiantes examinados en México no pudieron superar el nivel más elemental de competencias. Esto significa que tuvieron problemas para recordar conceptos científicos básicos y para justificar una decisión utilizando datos presentados en una tabla. Asimismo los mejores estudiantes de México, es decir un 3 por ciento, apenas alcanzaron los dos niveles de competencias más altos en el área de ciencias. En esta prueba, los estudiantes mexicanos pudieron resolver relativamente bien preguntas que requerían de algún grado de memorización previa, pero serias dificultades al momento de analizar datos y resultados de experimentos. Un sistema educativo que enseña a sus estudiantes a memorizar pero no a comprender y resolver problemas, compromete la capacidad de estos para desenvolverse a plenitud en la sociedad y el mundo laboral.

El examen de ingreso a licenciatura de la Universidad Nacional Autónoma de México es reconocido por ser uno de los más solicitados y competidos de su tipo en el país. De acuerdo a Estrada (2011), los resultados del examen a las convocatorias de Febrero y Junio del 2007, más de 150 mil jóvenes se registraron para competir por los 13 mil 200 lugares ofertados en el sistema escolarizado de la institución. Sin embargo, con todo y la gran demanda, en 44 de las 237 opciones sometidas a concurso, el nivel académico fue tan bajo que fue suficiente contar con 60 de aciertos en la prueba para obtener una plaza, una barrera que no pudieron superar el 85 por ciento de los aspirantes a estos programas.

Los números y las estadísticas son claros, se cuenta con estudiantes capaces, instituciones de alto nivel educativo pero que no han podido generar suficientes

profesionistas con una gran calidad en su educación. Por lo tanto parecería que los esfuerzos deberán enfocarse a la calidad en la enseñanza, replanteando los programas educativos, las metodologías y sobretodo la preparación de los profesores que imparten las materias.

Por otro lado y como podemos observar el desarrollo de habilidades en la educación juega un papel fundamental y así tenemos que las habilidades en matemáticas, comunicación, inglés y computación son áreas muy importantes no únicamente para desarrollarse en el ámbito laboral sino en la vida diaria. Hay que tomar en cuenta de que un entendimiento de las matemáticas y materias similares facilita la vida cotidiana y mejora la capacidad de análisis numérico que en estos tiempos es cada vez más importante en los perfiles profesionales que buscan las empresas en todos los sectores e industrias.

Entre todas las habilidades que existen, desarrollar habilidades de comunicación abre puertas en cualquier ámbito de la vida, ya que da la posibilidad de transmitir correctamente los conocimientos y las capacidades que se quieren desarrollar, es por ello altamente recomendable fomentar desde los primeros años de vida dicha habilidad tanto en casa como en la escuela. En el caso del inglés no se cuestiona su utilidad ya que es el idioma global por excelencia, tanto para los negocios, el turismo, el intercambio académico y en general para el conocimiento. Cabe señalar que manejar otro idioma aunque no sea el inglés genera más oportunidades que no tener ninguno adicional. Finalmente y como otro ejemplo de habilidad, el manejo de la computación se convierte en un valor agregado ya que ha generado una revolución de productividad en el trabajo, transformando la manera en que se maneja la información y la generación de resultados, por lo tanto quien lo sabe utilizar tiene más posibilidades de sobresalir en su profesión.

Los efectos del desarrollo de habilidades como las matemáticas, comunicación, dominio del inglés y la computación son positivos en todos los aspectos. Como

sociedad contar con una fuerza laboral con un dominio de todas esas destrezas es un factor de impulso para la competitividad, la inversión y la generación de empleos.

De acuerdo a un estudio realizado por Manpower (2008) en América Latina, el manejo de idiomas está a la cabeza de las habilidades más difíciles de encontrar para los empleadores quienes buscan el dominio funcional del idioma y no únicamente nociones generales, que es el nivel que la mayoría de los estudiantes maneja. Es muy importante resaltar que las habilidades analíticas y de investigación, junto con el dominio del inglés y la computación forman parte del núcleo central de un perfil atractivo para el mercado laboral. Por otro lado y de acuerdo al mismo estudio de Manpower, los empleadores de Latinoamérica están en búsqueda de personas con habilidades inter-personales sólidas, esto es con competencias de trabajo en equipo, de comunicación y relaciones personales, de toma de decisiones negociación y liderazgo; siendo estas últimas tres las más difíciles de encontrar para los reclutadores.

Con lo anterior podemos reforzar la idea que más que una crisis de falta de empleo hay una crisis de falta de habilidades, parece una tarea difícil de atacar ya que son muchas las variables que intervienen. Una de las formas de mejorar el nivel con el que salen los estudiantes universitarios es el elevar el perfil de los docentes, es decir contratar al personal adecuado o desarrollar al personal para ejercer como profesores de alto nivel.

El dilema entre la cantidad y la calidad es real, ya que no basta con aumentar las oportunidades para que más jóvenes ingresen a la educación superior. La expansión de la matrícula puede ser solo el preludio de desilusión en el mercado laboral, si no se garantiza que tanto en las universidades como en los niveles educativos previos se desarrollen las habilidades suficientes para que la educación superior sea una experiencia significativa.

“En México nos hemos enfocado en aumentar los espacios educativos al alcance de los jóvenes; pero hemos puesto menos atención a cuidar la calidad de la enseñanza. Los resultados están a la vista: el sistema educativo está fallando en todos sus niveles, en desarrollar habilidades” (Estrada, 2011, pág. 88).

Hasta este momento hemos mencionado lo importante que es generar calidad en el sistema educativo en general y en la universidad en particular. Definir lo que es la calidad educativa se presta a diversas opiniones sin embargo y para efecto de este estudio se considera que una educación de calidad es aquella que desarrolla habilidades relevantes para la vida, es el valor agregado que dan las instituciones educativas a sus estudiantes. Es decir, es ese grado adicional de calidad que reciben los estudiantes en una escuela y que se suma a los resultados que puedan obtener por su talento, antecedentes académicos o características familiares. Y así se puede afirmar que una educación de calidad que integre el desarrollo de habilidades aumenta nuestro capital humano, nuestra productividad y oportunidad de tener un ingreso más alto y por supuesto la posibilidad de contribuir a generar un mejor país.

## **2.4 Comunicación Organizacional.**

### **2.4.1 Importancia de la comunicación en las empresas.**

En el ambiente laboral de cualquier empresa siempre hay una constante: la comunicación, más allá de cuál sea la especialidad de cada trabajador o el conocimiento específico que cada quien maneje. Todo en una organización tiene que ver con la comunicación. En una empresa no basta con tener los conocimientos para garantizar un buen desarrollo profesional, la forma en que se comuniquen dichos conocimientos es relevante y en muchos casos determinante para alcanzar los objetivos. Las habilidades de comunicación se requieren en todas las áreas y en gran parte de los procesos. Se puede mencionar como un ejemplo desde la primera entrevista de trabajo hasta cualquier presentación de proyecto para determinar alguna promoción, se podría venir todo abajo sino se comunica correctamente.

En el libro de Comunicación Organizacional de los autores Alder & Marquardt (2005) se expone una encuesta realizada entre 500 administradores de una amplia gama de industrias entre ellas, las ventas minoristas, las manufacturas, los servicios y las finanzas, quienes clasificaron los factores que se consideran para contratar a alguien. Los resultados fueron los siguientes:

**TABLA 2 Importancia de las habilidades para decidir una contratación**

<b>Clasificación</b>	<b>Evaluación de factores / habilidades</b>
1	Comunicación Oral
2	Motivación Personal
3	Resolución de Problemas
4	Toma de decisiones
5	Liderazgo
6	Relaciones Humanas
7	Trabajo en equipo
8	Experiencia laboral
9	Administración del tiempo
10	Aspecto personal
11	Comunicación Escrita
12	Desempeño Académico
13	Creatividad
14	Delegación
15	Varios Idiomas

Fuente: (Alder & Marquardt, 2005)

Como podemos observar, la habilidad para manejar la comunicación oral encabezó la lista y la comunicación escrita ocupó el lugar número once, es decir el tema de comunicación es fundamental en cualquier organización. Otros estudios han arrojado resultados similares en donde algunas investigaciones más revelan la importancia de

la destreza para la comunicación, entre ellas colaborar en equipo, comunicarse apropiadamente por escrito, enseñar a otros, atender a clientes, dirigir, negociar, trabajar considerando la diversidad cultural, entrevistar, escuchar, encabezar juntas de trabajo y resolver conflictos. Lo anterior explica por qué cerca del 90 por ciento de las compañías estadounidenses ofrecen algún tipo de capacitación en habilidades para comunicarse (Alder & Marquardt, 2005).

Dentro de esta misma encuesta los administradores calificaron la capacidad para comunicarse como el factor más importante al momento de considerar una promoción para un ejecutivo; si bien la habilidad más fuerte que se requiere es la comunicación oral, la comunicación escrita juega un papel muy importante para ser considerado en dicha promoción. La comunicación se consideró incluso por encima del grado de estudio y la destreza de trabajar arduamente.

Adler & Marquardt (2005) en su libro mencionan de un estudio que siguió durante 20 años el avance de un grupo de egresados de maestría de la Universidad de Stanford y reveló que los profesionistas más exitosos en términos de sueldo y promoción en su carrera, tenían los rasgos de personalidad que distinguen a los buenos comunicadores es decir, afán de convencer, de negociar, interés por hablar apropiadamente y trabajar con otros, así como una personalidad abierta. Asimismo mencionó que más del 90 por ciento de los jefes de personal de 500 empresas estadounidenses aseguraron que para poder triunfar en el siglo XXI serán necesarias más habilidades para comunicarse.

Dentro de la misma investigación y tras estudiarse las necesidades de cuatro empresas manufactureras de Silicon Valley, California, los investigadores revelaron que los empleados requerían alfabetización oral es decir, capacidad para comunicarse, trabajar en equipo y cambiar velozmente conforme evolucionaba el trabajo. Por otro lado Adler & Marquardt mencionan que cuando les preguntaron a egresados de distintas universidades cuáles capacidades eran fundamentales para el éxito, casi todos confirmaron que la comunicación. De hecho, la mayoría afirmó que

era más importante que la materia central que habían estudiado en la universidad. Los egresados de maestría calificaron la capacidad para comunicarse con eficacia como la habilidad aislada más útil de sus carreras.

La importancia de la comunicación es evidente si se considera la gran cantidad de tiempo que en una empresa las personas se la pasan intercambiando mensajes tanto de manera oral como escrita. Un estudio basado en las respuestas de más de mil empleados de las mil compañías de Fortune arrojó que estos envían y reciben un promedio de 178 mensajes diarios por vía telefónica, el correo electrónico, el fax, los localizadores y la comunicación personal. Dentro del mismo estudio se señala que el ejecutivo promedio de una empresa pasa entre 75 y 80 por ciento de su tiempo comunicándose, es decir, cerca de 45 minutos cada hora ya sea de manera verbal o escrita (Ginsberg, 1997).

Hay que considerar que las habilidades de comunicación tanto orales como escritas no únicamente ayudan a los empresarios a desarrollar mejor su trabajo, dichas habilidades son fundamentales en cualquier área laboral y de cualquier nivel. Incluso, podemos afirmar, que los talentos más valiosos de los recién contratados incluyen tanto buenas formas de comunicación como la capacidad para trabajar bien en equipo y con personas de distintas especialidades. El personal técnico que tiene buenas aptitudes para comunicarse tiene mejores sueldos, y los que no son buenos comunicadores muchas dificultades. En algunos casos es fundamental saber comunicarse, por ejemplo en el área médica se puede observar que los médicos que no comunican bien la información tan delicada que manejan tienen mayores dificultades legales, ya que son acusados del ejercicio incorrecto de su profesión cuando en el fondo es un problema de comunicación, no de diagnóstico.

La importancia de comunicarse con eficacia en el trabajo es clara, de hecho en muchas ocasiones marca la diferencia entre ser contratado o rechazado de un empleo. En una investigación de Collins & Oberman (2005) se le preguntó a 250 patrones “¿Cuáles son las habilidades más importantes en los egresados de

universidades?”, la gran mayoría contestó que la comunicación y las destrezas interpersonales, el trabajo en equipo y la capacidad de análisis. En el mismo estudio mil administradores calificaron la capacidad para comunicarse correctamente como el factor más relevante para que los egresados encontraran un empleo competitivo, y colocaron estas habilidades por encima de atributos como la competencia técnica, la experiencia laboral y el grado de estudios específicos. También se pidió a 400 empleadores que identificaran la primera característica que buscan en los candidatos para un trabajo; su principal respuesta fue “habilidad para comunicarse”. Por último, cuando se solicitó a 170 empresas e industrias que enlistaran las causas más comunes para negarle empleo a los solicitantes, la respuestas más frecuentes fueron “incapacidad para comunicarse” y “habilidades deficientes” en el mismo aspecto.

Las buenas o malas habilidades de comunicación son muy difíciles de cuantificar. No es una característica que sea fácil de medir, por lo tanto las pérdidas o ganancias económicas relacionadas con la comunicación no son tan evidentes es por eso que algunos empresarios desestiman la importancia de dichas habilidades y prefieren pagar menos o contratar a egresados que no necesariamente cuenten con buenas herramientas de comunicación; sin embargo como son características que se viven durante el día a día, las consecuencias de un trabajador que no tiene habilidades de comunicación se viven después de un período de tiempo. El gran reto es traducir dichas habilidades en términos económicos, de esta manera sería mucho más sencillo desde el punto de vista de los empresarios justificar y buscar en los egresados las habilidades de comunicación tanto escrita como oral como un requisito indispensable.

#### **2.4.2 Canales de comunicación en el ámbito laboral.**

En todas las organizaciones es recomendable que cuenten con un sistema que administre el flujo de información para comunicarse entre los empleados de cualquier nivel. Para un mejor entendimiento cada organización debe tener un sistema para definir la forma en que se deberán comunicar los mensajes. Dicho sistema deberá ser parte de las responsabilidades de cada participante para que adquiera un carácter formal. “Este sistema constituye las llamadas redes de comunicación, es decir, patrones regulares de las relaciones entre una persona y otra, por medio de las cuales la información fluye en una organización” (Alder & Marquardt, 2005, pág. 20).

Dentro de una organización los canales de comunicación son aquellos que facilitan la transmisión del mensaje y los más utilizados son la comunicación frente a frente, las videoconferencias, el correo de voz, el teléfono y la comunicación escrita. Todos estos canales se describirán a continuación particularmente la comunicación escrita. La comunicación frente a frente es cuando se transmiten los mensajes en persona, puede ser de dos personas o en un auditorio, aquí lo importante es escuchar directamente el mensaje del emisor. Lo anterior tiene algunas ventajas como que el mensaje se transmite de forma inmediata, por lo tanto si un empresario quiere resolver algún asunto, podrá obtener una respuesta al momento. Otra ventaja importante es la retroalimentación. Al momento de recibir respuesta se podrá identificar si el mensaje se transmitió correctamente y se podrán obtener comentarios y una retroalimentación inmediata y directamente de la fuente que lo origina.

Una de las principales desventajas es que para lograr que las ideas se transmitan personalmente las empresas tienen que invertir mucho en viajes, además del tiempo que implica poder concertar una cita. Lo anterior se complica si son más de una persona o si el receptor del mensaje vive lejos. Por otro lado, si al momento de comunicar el emisor se equivoca u olvida el mensaje, las consecuencias pueden ser graves. Por lo tanto hay que ponderar los mejores momentos para usar este canal de comunicación (Collins & Oberman, 2005).

Otra forma de comunicar es a través de las teleconferencias que son una herramienta muy eficaz cuando no es posible reunir a los empleados personalmente, de hecho los promotores de las teleconferencias aseguran que después de las juntas que se realizan en persona, éstas son la mejor alternativa. Esta tecnología permite que participantes que se encuentran en dos o más lugares se vean y hablen entre sí (Dominick, 2006).

Por otro lado, el teléfono como otro canal de comunicación, permite establecer contacto con un receptor al que no se tiene posibilidad de contactar personalmente. La comunicación puede ser inmediata por lo tanto se puede emitir el mensaje y la respuesta al momento. La desventaja es que una plática telefónica carece de la retroalimentación visual que con frecuencia revela qué tan bien está llegando el mensaje.

Otro canal de comunicación es el correo de voz, el cual se utiliza a través de una máquina que recibe y guarda el mensaje que el emisor quiere comunicar. La ventaja es que el mensaje se envía al receptor y cuando éste tiene oportunidad lo escucha. No se interrumpe, se puede escuchar con calma y si así le conviene al emisor, no requiere retroalimentación. La desventaja es que la respuesta no tiene que ser inmediata y no se puede asegurar si el receptor interpretó correctamente el mensaje.

La comunicación escrita es cuando el mensaje se envía a través de la escritura y puede ser utilizando en diversas formas como: cartas, correos electrónicos memorándums, boletines, presentaciones, entre otros. A diferencia de la comunicación verbal, la comunicación escrita es permanente es decir, cuando las ideas se escriben quedan como referencias para el futuro. Cuando queremos recordar las cosas con mayor precisión podemos irnos a la fuente del mensaje escrito, asimismo cuando no tenemos muy claro el mensaje podemos recurrir a la fuente escrita y leerlo tantas veces se requiera para poderlo entender. La mayor ventaja de la comunicación escrita es que se puede preparar con tiempo, se pueden estudiar cada una de las palabras que se van a utilizar y por lo tanto se pueden leer

tantas veces sea necesario para dejar el mensaje tan claro como uno lo requiera. Por último, los mensajes escritos suelen tener menos errores.

Existen diversas formas de utilizar la comunicación escrita, muchas de estas formas han ido evolucionando a la par de la tecnología, de hecho podemos decir que el internet y los celulares han sido determinantes para generar opciones de comunicación por escrito. Y así contamos con correos electrónicos, mensajes inmediatos, entre otros. En el caso del correo electrónico, permite a los comunicadores enviar y contestar los mensajes escritos a través de una computadora.

En Estados Unidos y Canadá este medio se ha convertido en el más usado para comunicarse en el trabajo tan es así que 97 por ciento de los trabajadores encuestados dice usarlo todos los días o varias veces por semana (Farías Arizpe, 2011). Igual que el teléfono y los faxes, el correo electrónico es prácticamente inmediato, además de ser un instrumento para la comunicación con el exterior, es usado como alternativa para los teléfonos y los contactos personales dentro de la oficina en donde con frecuencia se le considera parte de un intranet es decir, de una infraestructura que permite el intercambio de información de manera digital.

Otra característica del correo electrónico es que es asincrónico, de modo que puede ser leído y revisado en momentos diferentes al enviado. Como las ideas aparecen por escrito, facilita la posibilidad de comprender escritos largos y detallados, también permite que se envíe el mismo mensaje a varias personas que están prácticamente en cualquier lugar del mundo. Además de la velocidad y la comodidad, este medio ofrece un acceso asombroso a personas que, de otra forma, estarían inaccesibles. Teniendo la dirección electrónica es muy probable que el mensaje lo reciba directamente el receptor sin tener que pasar por sus secretarias o personal asistente.

Por su parte los comunicadores que lo usan normalmente se interesan poco por el formato, pues con la facilidad para conectarse y enviar un mensaje aumenta la

frecuencia y la informalidad de este tipo de envíos. Por lo anterior, ciertos estudios mencionan que el correo electrónico aumenta la posibilidad de que las personas se comporten irresponsablemente, en contraste con las conversaciones frente a frente (Jaramillo, 2011). El carácter informal del correo provoca que por la velocidad se pierda precisión y en muchos casos las buenas formas de escritura. En el correo electrónico está permitido una gran cantidad de atrocidades al idioma, mientras se entienda todo ha sido válido. Hasta el momento no existe un órgano regulador del correo electrónico, de no ser las reglas que la misma empresa imponga a manera de reglamento interno.

Por otro lado, se ha dado un fenómeno diferente en donde se escriben las palabras como suenan con el afán de ganar tiempo, sin embargo existen ejemplos de problemas serios que han generado correos electrónicos en las empresas por la manera tan irresponsable de utilizar éste canal de comunicación. En donde todo se dice más rápido, no es necesaria la formalidad y se queda para siempre. Lo anterior ha sido utilizado para hacer denuncias serias o poner en evidencia las malas prácticas que se han podido encontrar en las empresas. Es por eso fundamental tener cuidado dentro de una organización en el correcto uso del correo electrónico (Alder & Marquardt, 2005).

En el caso de los mensajes instantáneos, tienen la ventaja de que se puede tener una comunicación al momento por escrito ya sea por el celular o por la misma computadora y el lenguaje es totalmente informal en la mayoría de los casos ya que lo importante es la velocidad del mensaje y la disponibilidad del receptor y emisor. Por lo tanto no hay tiempo que perder, decir más con menos. Las formalidades del idioma y las reglas gramaticales pasan a otro plano. Una de las desventajas es que por comunicar rápido no necesariamente es más efectivo, por lo que un mensaje se puede interpretar de una forma equivocada. Este canal de comunicación puede ser útil en cosas sencillas e informales pero es poco práctico para temas relevantes y formales dentro de una organización.

Finalmente, considerando que por lo menos el 70 por ciento del tiempo del personal administrativo se comunica a través de mensajes por escrito (González, 2011), es fundamental tener personal entrenado para saber elegir el mejor canal de comunicación y transmitirlo acorde al objetivo del mensaje y al receptor, con la finalidad de ser asertivo e incrementar las posibilidades de éxito.

### **2.4.3 Redes sociales en el mundo empresarial.**

Las redes sociales se han convertido en una herramienta fundamental para el desarrollo y logro de objetivos de una empresa. Existen pequeños negocios que inician su publicidad a través de estos medios. Asimismo, existen grandes organizaciones que han visto peligrar su prestigio por información que se transmite a través de la red. En cualquier caso se han tenido que tomar muy en cuenta en la operación del negocio y en función al tamaño, al giro y a las necesidades de la empresa se han aplicado acciones al respecto, desde quitar toda posibilidad de que el personal pueda acceder a las redes sociales en horas de trabajo, como contar con un equipo de personas que estén únicamente al pendiente de lo que en estas formas de comunicación sucede.

Considerando la importancia que actualmente tienen las redes sociales en el mundo empresarial se realizará un análisis general de las más utilizadas. De acuerdo al libro de Ana María Jaramillo (2011), las Redes Sociales más importantes al momento, son el Twitter y el Facebook.

Una importante herramienta de comunicación actual es el Twitter. Inicia a principios del 2006, cuando un grupo de jóvenes emprendedores empleados de Odea Inc –una empresa de podcasting en San Francisco, California-, se vio en la necesidad de reinventarse y buscar un nuevo concepto, ante la presión de la competencia de Apple y otras grandes empresas. Dentro de las numerosas propuestas optaron por un servicio que usara SMS, a través de la web, para mantener a un grupo de gente informado sobre lo que se estaba haciendo. La simpleza del concepto cautivó al

grupo y fue así como se hizo el primer prototipo. Al buscar el nombre se decidieron por Twitter, que viene del idioma inglés twitt (así se le llama al trino de un pájaro), por lo que Twitter podría traducirse como una corta ráfaga de información intrascendente (Jaramillo, 2011).

Más allá de las distintas definiciones y uso que se le dé al Twitter, actualmente se ha convertido en un poderoso medio de comunicación, que le permite a un ciudadano cualquiera o a la empresa periodística más importante del mundo, publicar su contenido en tiempo real. La fuerza de Twitter radica en la velocidad en que puede transmitir con pocas palabras a muchas personas de una forma inmediata y obtener réplica y retroalimentación de forma instantánea.

Twitter también es una excelente herramienta de mercado de doble vía para las empresas, por un lado les da la posibilidad de ofrecer sus productos y promociones y por otro tener la retroalimentación de sus consumidores y así brindar un buen servicio al cliente.

Para conocer la dimensión de Twitter es importante conocer lo que ha sucedido en cifras después de cinco años de existir:

- Tres años, dos meses y un día se tardó Twitter para llegar a mil millones de tweets y 1 semana es el tiempo que actualmente se tardan los usuarios para llegar a esa misma cifra.
- A principios del 2010 el número promedio de tweets que las personas enviaban por día era de 50 millones, en Febrero del 2011 el número fue de 140 millones y en Marzo del 2011 subió a 177 millones de tweets diarios.
- 543 mil es el número récord de nuevas cuentas creadas en un día (11 de Marzo del 2011).
- 182 por ciento fue el aumento en el número de usuarios móviles de Twitter en el último año.

Según Alexa, una compañía de información de Internet ([www.alexa.com](http://www.alexa.com)), Twitter es la novena página más visitada de la Web en donde los países con más visitantes en su página son: Estados Unidos, Japón, India, Gran Bretaña, Alemania, Brasil, España, Rusia, Canadá y México. Por otro lado es la plataforma más visitada en Estados Unidos, la novena en España y la décima en México.

Lo anterior convierte a Twitter en una herramienta muy importante que permite llegar con mensajes cortos a un gran número de usuarios, lo que ha ocasionado que el idioma español se vea modificado ya que el formato permite únicamente 140 caracteres lo que obliga a ser preciso, por otro lado no es formal y no hay reglas de uso provocando que se pueda escribir lo que sea como sea. El mayor reto es decir mucho con poco y eso para quien lo tiene que usar en un ambiente laboral puede implicar un gran problema.

Otra herramienta de comunicación muy importante en estos tiempos es Facebook. Dicha herramienta nace en el 2004 de la idea de un universitario de Harvard llamado Mark Zuckerberg quien desarrolló una red social para los estudiantes de la universidad. El éxito fue tal que a las dos semanas dos tercios de los estudiantes de Harvard ya se habían unido. Rápidamente se extendió la red a otras universidades de prestigio en Estados Unidos. Dos años después, Facebook se convirtió en una exitosa red mundial con 64 millones de usuarios y su fundador es el magnate más joven del mundo.

Wikipedia lo define como un sitio web de redes sociales abierto a cualquier persona que tenga una cuenta de correo electrónico. Hoy por hoy, Facebook es la red social más importante del mundo, porque es la que más usuarios tiene y las más universal, pues está traducida a 70 idiomas y solamente el 24.5 por ciento de sus usuarios está en Estados Unidos. Facebook es una plataforma muy utilizada para reencontrar amigos y para establecer relaciones por parte de la gente joven. Facebook es muy útil para el mundo empresarial ya que existen los medios para promocionarse y llegar a todas las personas que utilizan dicha red social.

Dentro del mundo empresarial Facebook representa una herramienta más para llegar al mercado objetivo, sin embargo se requiere saberlo utilizar para enviar los mensajes adecuados dependiendo del producto y de los clientes potenciales, de hecho existen áreas de trabajo que se dedican exclusivamente a cuidar todo lo que se publica de sus productos en Facebook. Hay que considerar que por el poco espacio que se tiene para informar, las palabras deben ser muy bien elegidas por lo que realmente se requieren buenas habilidades de comunicación para lograr conectar a través de éste medio con futuros clientes.

De acuerdo a la investigación de Jaramillo (2011) las cifras de Facebook se pueden definir así:

- El 9 de Abril del 2011 se contaba con 663,958,480 usuarios.
- Aproximadamente una de cada tres personas en el mundo tiene Facebook.
- Está disponible en 70 idiomas.
- 54% son mujeres y 46% son hombres.
- 50% se conecta todos los días.

Según Alexa ([www.alexa.com](http://www.alexa.com)) Facebook es el segundo sitio, después de Google, más visitado en la web. Sin embargo, en algunos países, entre los cuales se encuentran México, Argentina, Venezuela, Colombia y Chile, es la página número uno en tráfico.

Aunque es una importante herramienta para dar a conocer cualquier producto o servicio, un gran número de organizaciones no lo tiene permitido para uso interno. Es decir, los empleados no tienen permitido contar con el Facebook dentro de las horas de trabajo ya que representa un serio problema de distracción. Solamente algunas áreas que así lo requieran o partir de determinados niveles lo pueden admitir y con el propósito de monitorear lo que se menciona de la empresa y los productos, en las redes sociales.

Como podemos observar la tecnología evoluciona al paso del tiempo y requiere que las organizaciones estén involucradas y sean partícipes activas de dicha evolución.

En cualquier caso se requiere que las personas que forman parte de las empresas y utilizan las redes sociales, cuenten con las habilidades de comunicación, tanto orales como escrita, para poder aportar y fortalecer los objetivos que la organización les ha encomendado y con ello tener un buen desarrollo profesional, dentro de la misma.

Finalmente como lo menciona Sonia González en su libro “Habilidades de comunicación escrita” (2011), para alcanzar un mayor nivel de asertividad, persuasión y alto impacto, los ejecutivos de las empresas necesitan tener claridad y capacidad de síntesis. Claridad es igual a efectividad y efectividad es igual a alto impacto todo ello es igual a rentabilidad, que en una organización es fundamental, por lo tanto tener habilidades de comunicación escrita sí es redituable.

## **CAPITULO III DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL.**

El enfoque metodológico de la presente investigación es cualitativo, de tipo explicativo y descriptivo cuyo diseño de investigación es no experimental de una forma transversal. La muestra es no probabilística combinada entre expertos en el tema, homogénea y por conveniencia. Por otro lado se eligió la entrevista como la forma de recolectar la información. Las entrevistas fueron semiestructuradas a través de las cuales se utilizó como guía un cuestionario que sirvió de apoyo de acuerdo a las características de cada entrevistado y fueron realizadas únicamente por la autora de la presente investigación. Durante el reporte de resultados se seleccionó lo más sobresaliente de cada entrevista y se agrupó por temas en donde se describió lo más relevante que sirvió como base de los resultados y las conclusiones. Finalmente se utilizó el estilo de la American Psychological Association (APA) para las referencias. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

### **3.1 Sujetos involucrados.**

Para tener una visión más clara del perfil que se busca en el mercado laboral y de lo importante que son las habilidades de comunicación escrita para el desarrollo profesional dentro de las empresas, durante la investigación se eligieron personas del ámbito empresarial que tuvieran algunas de las siguientes características:

- Personas que estuvieran involucradas en el área de recursos humanos o de comunicación organizacional de la empresa.
- Se eligieron funcionarios que tuvieran por lo menos un nivel de supervisor, gerente, vicepresidente o director.
- Se consideró que estuvieran involucrados directamente con el desarrollo profesional de los empleados.

- Que participaran en todo o en alguna parte del proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Se eligieron funcionarios que tuvieran personal a su cargo.
- Se tomó en cuenta que tuvieran relación directa con la estrategia de comunicación interna o externa de la empresa.
- Funcionarios que participaran en la elaboración de las estrategias del desarrollo de la empresa.

Las personas elegidas podrían tener una, algunas o todas las características mencionadas, lo anterior con el fin de conocer directamente de quienes tienen bajo su responsabilidad el desarrollo del personal o la aplicación de un proyecto de negocio, su opinión acerca de la importancia de las habilidades de comunicación escrita para el desarrollo profesional de su personal y el logro de los objetivos de la empresa.

Finalmente de las personas entrevistadas podemos observar características que no fueron elegidas pero que se dieron así durante el proceso de investigación, como el hecho de que la mayoría de los entrevistados fueron hombres, en todos los casos tenían mínimo la licenciatura terminada y salvo un par de casos la edad de la mayoría de los funcionarios entrevistados oscilaba a partir de los 35 y más.

Por otro lado se eligieron empresas importantes que tienen un papel preponderante dentro del giro en el que se desarrollan. Las entrevistas se llevaron a cabo en algunos casos en sus oficinas principales, en otros directamente en la planta y geográficamente estuvieron distribuidas en las Ciudades de México, Celaya y Aguascalientes. A continuación se mencionan las empresas en las que se desarrolló la investigación, dando de cada una breve descripción:

- Nissan Mexicana es una empresa japonesa que inicia sus operaciones en México en 1961. En el 2010 exportó cerca de las 409,000 unidades a 90 países alrededor del mundo. Cuenta con instalaciones corporativas, de mercadotecnia, ventas, manufactura, distribución y diseño en las ciudades de Aguascalientes, Distrito Federal, Cuernavaca y Toluca. Al momento de la entrevista la planta de Aguascalientes contaba con 5,000 trabajadores y planea incrementar su plantilla con 3,000 trabajadores más con su nueva planta que estará ubicada también en Aguascalientes, la cual inició su construcción el pasado 09 de Julio del 2012, siendo con ello la principal empresa del estado. La entrevista se llevó a cabo en su planta de Aguascalientes.
- Calsonic-Kansai es una empresa japonesa que nace en 1938 y se dedica a la fabricación de partes automotrices. Establecida en el estado de Aguascalientes, cuenta con aproximadamente 1,300 empleados en México y 17,000 alrededor de sus 50 centros de manufactura en el mundo. Sus clientes son líderes de la industria automotriz como Nissan, Audi, Ford Motor Company, Honda entre otras. La entrevista se llevó a cabo en la planta de Aguascalientes.
- Yorozu Corporation es una organización que inicia sus operaciones en Japón en 1948 enfocándose a la fabricación de partes automotrices. Cuenta con aproximadamente 4,189 empleados en todos sus centros de operaciones. Se establece en Aguascalientes en 1993, teniendo como principales clientes Nissan, General Motors, Ford Motor Company, Mazda, Suzuki entre otros. La entrevista se llevó a cabo en la planta de Aguascalientes.

- Ford Motor Company es una empresa estadounidense líder en la industria automotriz, principal productora de vehículos de pasajeros y camiones que nace en 1903. En México cuenta con oficinas administrativas y plantas distribuidas en la Ciudad de México, Chihuahua, Edo. de México, Sonora y Monterrey. A diferencia de las demás empresas la información del cuestionario se obtuvo a través del correo electrónico.
- Unilever de México empresa Inglesa-Holandesa, líder a nivel mundial por su presencia en bienes de consumo, figura entre los diez fabricantes de consumo masivo más importantes del mundo. En México son propietarias de diversas empresas y marcas como son Helados Holanda, Pond's, Anderson Clayton, entre otras. La compañía da trabajo a más de 260 mil trabajadores alrededor del mundo y aproximadamente el 90 por ciento son capacitados y reclutados en su propio país. La entrevista se realizó en su oficina matriz ubicada en la Ciudad de México.
- Industrias Alen, empresa mexicana cuyo origen se encuentra en Monterrey, Nuevo León. El giro de la empresa se enfoca a fabricar y vender productos de limpieza siendo Cloralex y Pinol sus marcas líderes. Cuentan con cinco plantas distribuidas en todo el país, maneja 14 marcas y 30 productos. La entrevista se realizó en una de sus plantas de la Ciudad de México.
- Amitech, empresa que forma parte del Grupo de Inversores Mundial de Colombia y el Grupo Amianti de Arabia Saudita y son fabricantes de tubería de poliéster reforzado de fibra de vidrio para la conducción de agua. La planta se encuentra en el Parque Industrial de San Francisco de los Romo, en el estado de Aguascalientes donde se llevó a cabo la entrevista.

- Petróleos Mexicanos, empresa pública paraestatal mexicana que se dedica a la explotación de recursos energéticos. Es la principal empresa del país ya que representa la fuente más importante de ingresos del Gobierno Federal y es el quinto productor de crudo en el mundo. Las entrevistas se llevaron a cabo tanto en la Terminal de Abastecimiento y Reparto de Celaya del estado de Guanajuato como sus oficinas del corporativo de Petróleos Mexicanos en la localidad de Aguascalientes.
- Softek empresa mexicana líder en Latinoamérica enfocada a Tecnología de la Información y Procesos de Negocio. Cuenta con treinta oficinas distribuidas por todo Norteamérica, Latinoamérica, Europa y Asia. Asimismo tienen diez centros de desarrollo global en Estados Unidos, México, China, Brasil, Argentina, España e India. Actualmente forman parte en toda la organización aproximadamente 8,000 colaboradores. Sus principales oficinas se encuentran en Monterrey y la Ciudad de México. La entrevista se desarrolló en su sede de Aguascalientes.
- Hoteles Aranzazú. Es un Hotel catalogado cuatro estrellas. Forma parte de una empresa familiar desde hace doce años que consta de tres hoteles, dos ubicados en Guadalajara y uno en Aguascalientes, éste último con cuarenta empleados. La entrevista se llevó a cabo en las oficinas del Hotel de Aguascalientes.
- Organización Editorial Mexicana (OEM), es la compañía de medios impresos más grande de México y una de las editoras de periódicos más grande de Latinoamérica. La compañía es propietaria de una agencia de noticias, 70 periódicos, 24 estaciones de radio, un canal de televisión y 44 sitios de internet. Entre las estaciones de radio se encuentra Radio ABC noticias donde se llevó a cabo la entrevista en la cabina ubicada en la ciudad de México.

De las empresas elegidas la mayoría pertenecen al sector privado quienes manejan un proceso de selección de personal que incluyen varias actividades para elegir a un candidato. Por otro lado en su mayoría cuentan con una serie de políticas para dar seguimiento al desarrollo profesional del personal dentro de la organización. En el caso de las empresas del sector público incluyen variables adicionales en donde se encuentran los acuerdos con el correspondiente sindicato que afectan directamente tanto al reclutamiento como al desarrollo profesional de los trabajadores dentro de la empresa.

### **3.2 Instrumentos.**

Para obtener la información se eligió la opción de la entrevista semiestructurada ya que como instrumento de trabajo es más íntima, flexible y abierta. A través de las preguntas y respuestas se logró una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. Las entrevistas se realizaron con un cuestionario que incluía diversos temas que fueron de lo general a lo particular y que sirvieron únicamente de guía para mantener el tema central de la conversación y mantener enfocado el diálogo hacia un mismo camino.

La estructura del cuestionario se diseñó en base a cinco apartados que contienen en total 42 preguntas, algunas de ellas fueron abiertas para dejar libre la cantidad de información y algunas cerradas para información concreta. Cabe señalar que durante la sesión fueron surgiendo preguntas y comentarios adicionales al cuestionario relacionados con el tema y que fueron importantes para sustentar los resultados y las conclusiones. Cada entrevista duró en promedio una hora y media. El cuestionario aborda la información de lo general a lo particular y contiene los siguientes apartados:

a) **Información general.** Este apartado contiene los datos generales del entrevistado para tener una idea de la posición y experiencia que la persona tiene tanto en la empresa como en temas relacionados con la comunicación. Con dicha información se pudo saber el impacto y el nivel de involucramiento que tiene la persona con el desarrollo y la importancia de las habilidades de comunicación por escrito, dentro de su ámbito laboral.

b) **Comunicación Interna.** Lo que se buscó fue conocer de manera general la información que maneja el entrevistado de la comunicación interna tanto oral como escrita. Que tan importante es el tema dentro de la empresa, así como la forma en que está involucrada el área de capital humano en la elaboración de la estrategia. Por otro lado se buscó conocer de qué forma y con qué nivel de éxito la empresa aplica los objetivos relacionados con la comunicación interna. Asimismo se cuestionó el grado de involucramiento que tiene el área de capital humano en la estrategia global de la empresa y la importancia que le dan a la comunicación escrita.

c) **Información estratégica de la empresa.** A través de este apartado se pudo conocer la importancia que los funcionarios entrevistados dan a las herramientas de comunicación para el logro de sus objetivos. La información que se obtuvo fue considerando que es fundamental que una vez que la organización tiene definido el camino a seguir, se pueda comunicar eficientemente para que todos los integrantes de la empresa caminen hacia el mismo lado.

d) **Comunicación efectiva escrita.** Con éste tema se buscó conocer la importancia que le dan las empresas a las habilidades de comunicación de su personal, tanto orales como escritas. Asimismo se conoció de qué forma se apoya a las personas para que dichas habilidades se fortalezcan y como afectan para su desarrollo profesional.

e) **Reclutamiento y Selección.** El objetivo de este apartado fue conocer lo que se hace dentro de la empresa en el área de reclutamiento y selección para evaluar las habilidades de comunicación escrita de las personas antes de integrarlas a la empresa. Conocer la importancia que le dan al momento de definir el perfil del puesto y en su caso los elementos que aplican para conocer dichas habilidades de comunicación del posible candidato.

Teniendo como guía el cuestionario con los temas descritos anteriormente en cada una de las entrevistas, se pudo conocer la importancia que normalmente se le da a las habilidades de comunicación escrita para el desarrollo profesional del personal dentro de la empresa. Lo anterior generó elementos generales para identificar las habilidades que el mercado laboral requiere de los egresados de nivel universitario.

### **3.3 Procedimiento**

#### **3.3.1 Muestra**

A continuación se puede observar el resumen del tamaño de la muestra. El número de empresas se determinó considerando el tiempo que se asignó para recolectar la información es decir, se asignaron dos meses para el trabajo de campo y recaudación de información, motivo por el cual se consiguieron visitar once diferentes empresas. También se tomó en cuenta la ubicación de las mismas y la importancia que tienen como empresas dentro de su rama.

El número de personas entrevistadas se definió tanto por el tiempo asignado a la investigación de campo como por las funciones que realizaban dentro de cada organización y principalmente por la posibilidad por parte de la autora de la presente investigación de tener acceso con dichos funcionarios. Así es como se pudieron entrevistar a 18 personas.

En la tabla 3 se describe en resumen el número de participantes, el género de los entrevistados, el tipo de empresa, el área de responsabilidad y el sector al que pertenecen. Cabe señalar que el sector se determinó considerando el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) que es la base estadística que utiliza el INEGI (2000). Posteriormente se presentan y describen con detalle los resultados de las características antes mencionadas.

Biblioteca UP Bonaterra

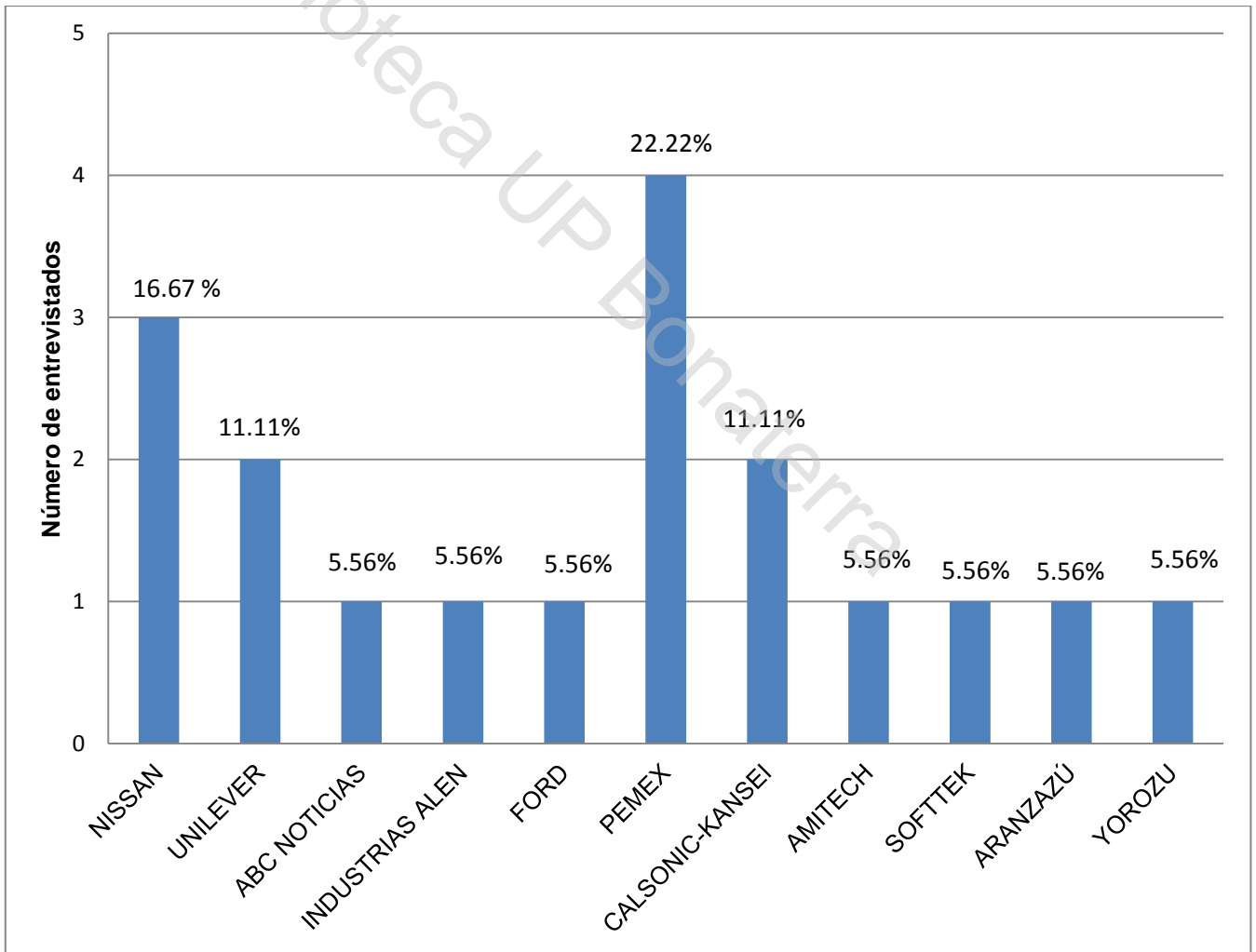
TABLA 3 Resumen de información de las empresas

	EMPRESAS	No DE ENTREVISTAS	GENERO		TIPO DE EMPRESA		NIVEL DEL PUESTO			AREA DE TRABAJO		SECTOR INDUSTRIAL
			GENERO MASCULINO	GENERO FEMENINO	PÚBLICA	PRIVADA	DIRECCIÓN/ VICEPRESIDENCIA	GERENCI A	SUPERVISIÓN	CAPITAL HUMANO	OTROS	
1	NISSAN	3	3			1	1	1	1	2	1	Industria Manufacturera
2	UNILEVER	2	1	1		1	1	1		1	1	Industria Manufacturera
3	OEM. ABC NOTICIAS	1	1			1					1	Información en medios masivos
4	INDUSTRIA S ALEN	1		1		1		1		1		Industria Manufacturera
5	FORD MOTOR COMPANY	1	1			1		1		1		Industria Manufacturera
6	PEMEX	4	3	1	1		2	2		1	3	Minería- Extracción de Petróleo y gas
7	CALSONIC- KANSAI	2		2		1		1	1	2		Industria Manufacturera
8	AMITECH	1	1			1		1		1		Industria Manufacturera
9	SOFTTEK	1		1		1		1		1		Servicios Profesionales científicos y técnicos
10	ARANZAZÚ	1	1			1		1			1	Servicios de Alojamiento Temporal
11	YOROZU	1	1			1		1		1		Industria Manufacturera
TOTAL		18	12	6	1	10	6	10	2	11	7	

A continuación se analizan a nivel gráfico los resultados de la muestra:

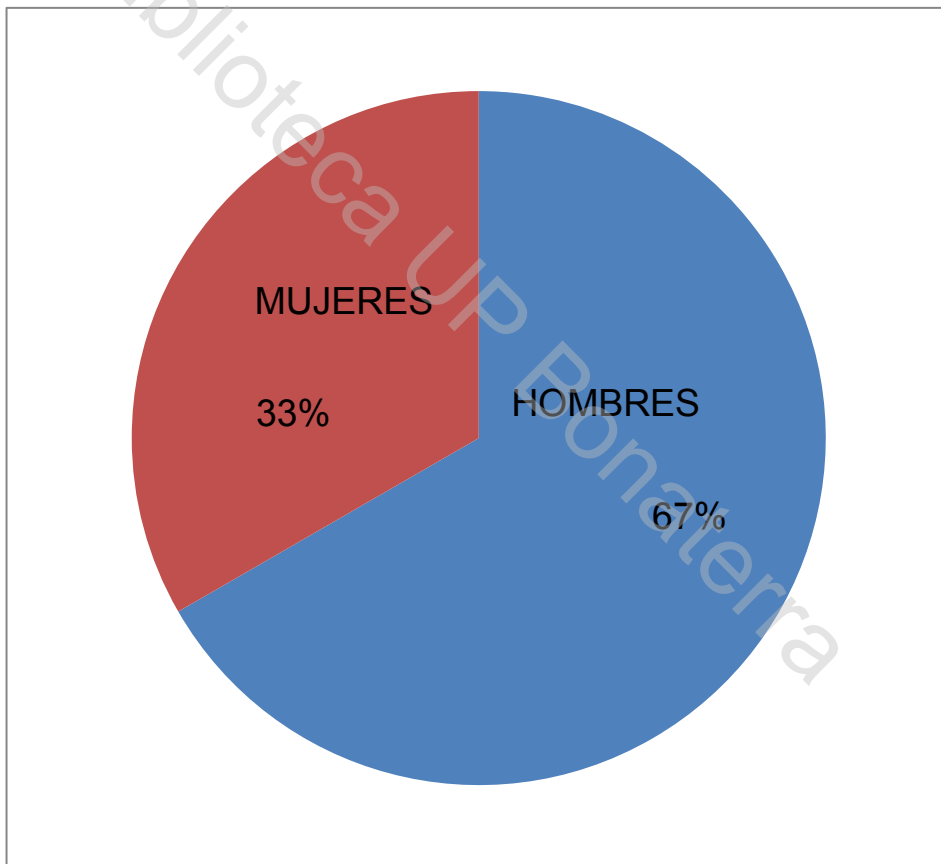
En la siguiente gráfica se observa el número de personas entrevistadas por empresa y así tenemos que de las 18 personas entrevistadas en total, en Pemex se entrevistaron cuatro representando el 22.22 %, siendo la empresa con mayor número de entrevistados, seguido de Nissan con tres personas que representan el 16.67 %, Unilever y Calsonic-Kasei con dos personas por empresa que equivalen al 11.11% y finalmente el resto de las organizaciones con un funcionario por cada una es decir, el 5.56%.

**GRÁFICA 2 Personas entrevistadas por empresa**



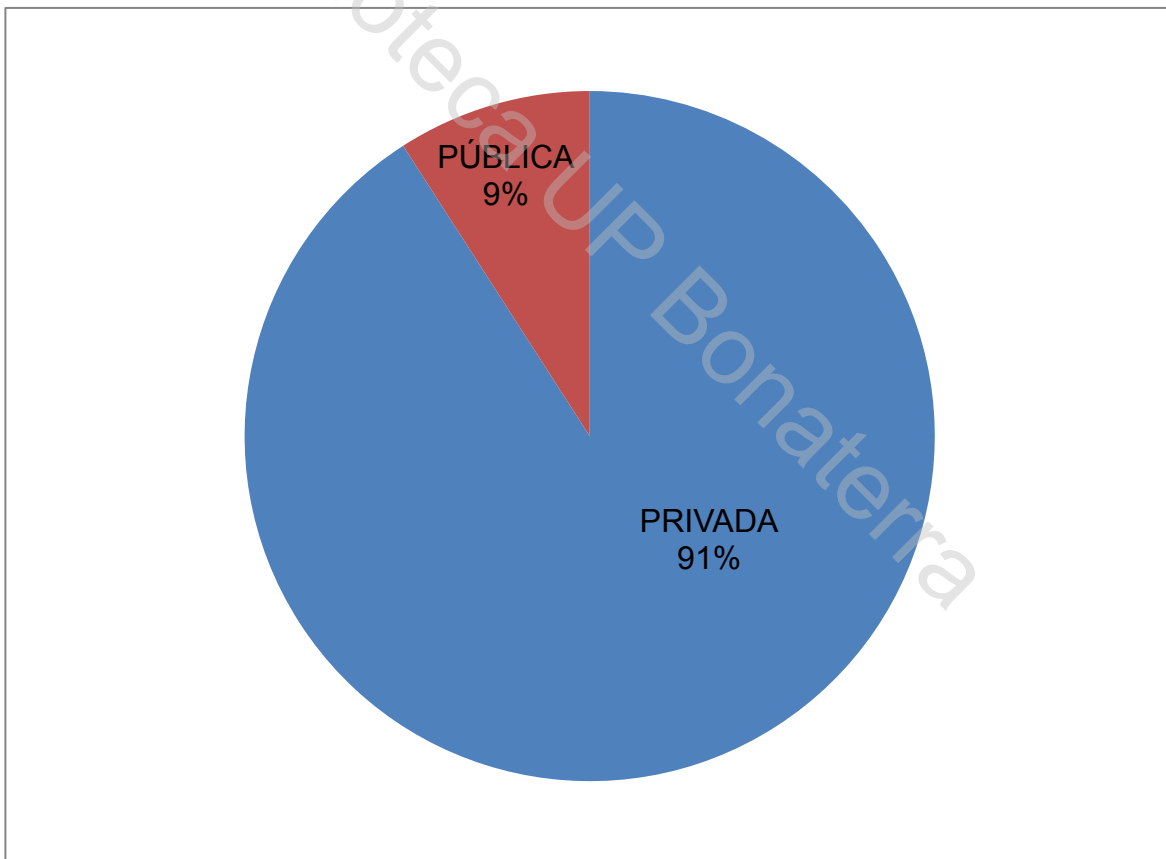
Al momento de la sesión se consideró que las personas entrevistadas tuvieran por lo menos un puesto de supervisor o incluso con mayor responsabilidad pero que en cualquier caso tuvieran a su cargo a un grupo de personas o proyectos. Al momento de revisar la información se detectó sin haberlo solicitado así que la mayoría de los puestos directivos son manejados por hombres lo que hace suponer que todavía prevalece el género masculino en los puestos que determinan las decisiones de la empresa y el manejo del personal.

**GRÁFICA 3 Género de las personas entrevistadas**



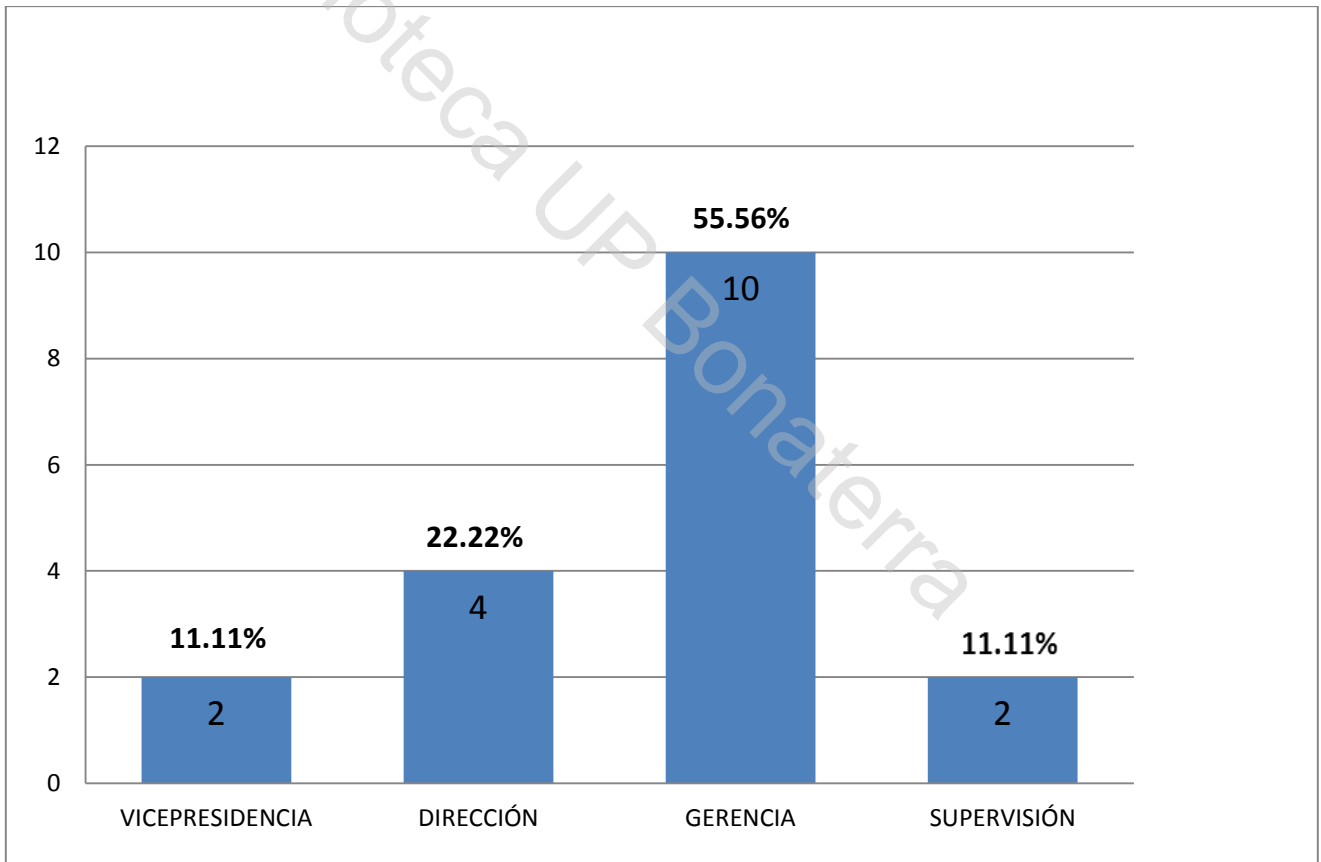
Como en su momento se mencionó la investigación se ha realizado en su mayoría en empresas privadas llegando a representar hasta el 91% en comparación del sector público con un 9%. De acuerdo a la información obtenida se resalta que en las empresas privadas existe más libertad de elegir al personal de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y enfocar su desarrollo en relación a sus resultados dentro de la organización. En el caso de las empresas del sector público tienen que tomar en cuenta los requerimientos de los sindicatos o compromisos generados en donde no se consideran ni la capacidad ni las habilidades del personal en muchos de los casos.

**GRÁFICA 4 Tipo de Empresa**



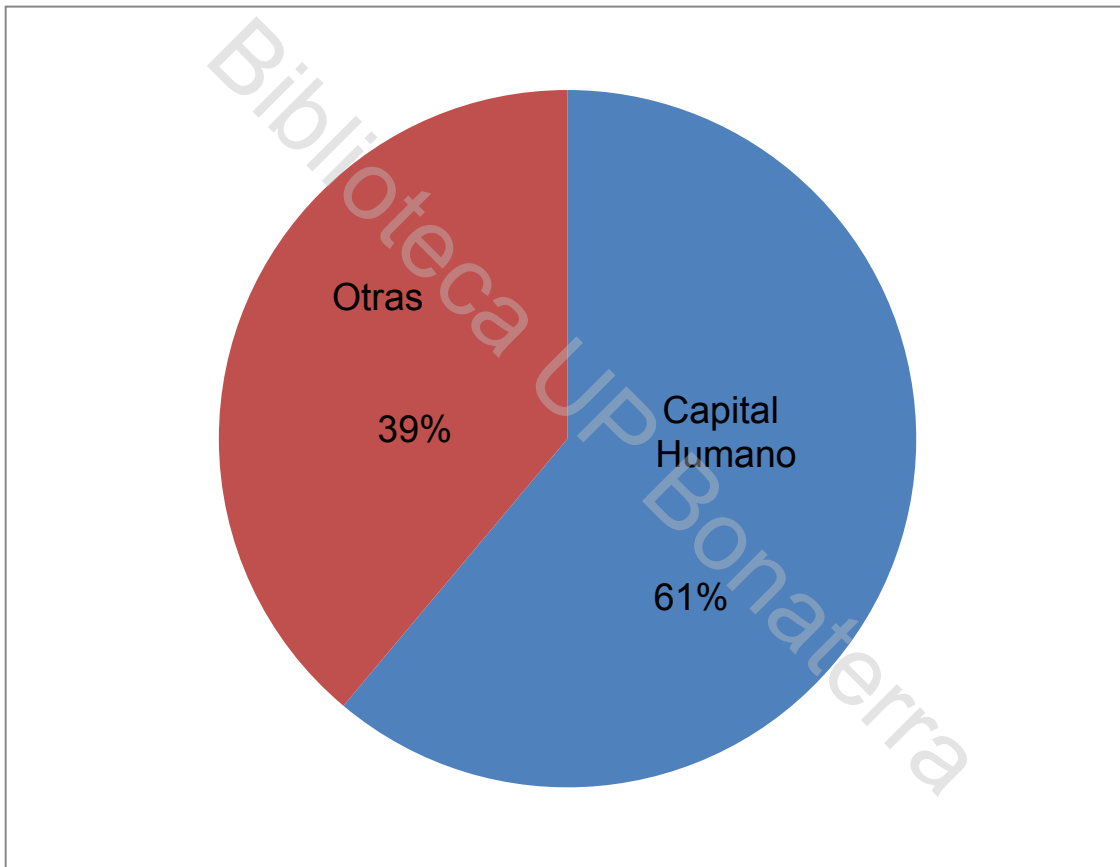
Las personas entrevistadas fueron elegidas considerando su posición jerárquica dentro de las empresas. Se tomó en cuenta que tuvieran a su cargo la responsabilidad de un grupo de personas, aplicación de estrategias de negocio y/o que en algunos casos participaran en la elección y desarrollo del personal. Como se puede observar el nivel de gerencia fue el más entrevistado alcanzando un 55.6%, mientras que se entrevistaron a seis personas con nivel directivo lo que representa un 33.3% cabe señalar que aquí se incluyeron dos puestos con un nivel superior como el vicepresidente de ventas de Unilever y el vicepresidente de Nissan. Finalmente a dos personas con nivel de supervisión con un 11.1%.

**GRÁFICA 5 Jerarquía de las personas entrevistadas**



Los funcionarios que se entrevistaron participaban en distintas áreas de la empresa aunque en su mayoría formaban parte del área de recursos humanos. Lo anterior se realizó con toda la intención de dialogar con las personas que tuvieran a su cargo ya sea la responsabilidad o la información de poder conocer y evaluar las habilidades de comunicación de la empresa en general o de su personal en particular.

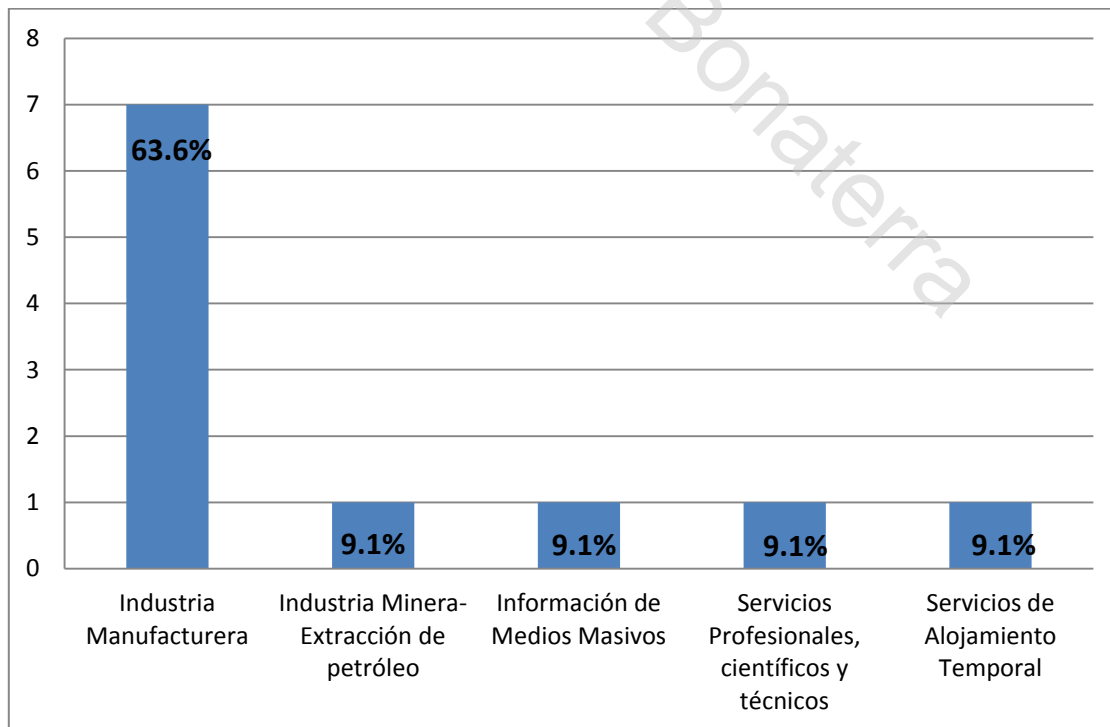
**GRÁFICA 6 Responsabilidad de los entrevistados**



En la siguiente gráfica podemos observar los sectores a los que pertenecen las empresas elegidas. Así tenemos que en el sector de la Industria Manufacturera se encuentran la mayoría de las organizaciones elegidas lo cual representa el 63.6%.

De acuerdo al INEGI (2000) este sector comprende unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias con el fin de obtener productos nuevos (intermedios o finales). Aquí se clasifican Unilever, Industrias Alen, Nissan, Ford, Calsonic-Kansei, Yorozu y Amitech. Posteriormente se encuentra el sector de la Industria Minera en el subsector de extracción de petróleo y gas que representa el 9.1%. Este sector comprende unidades económicas dedicadas principalmente a la extracción del petróleo, gas, minerales metálicos y no metálicos en donde se incluye Pemex. Continuando con la gráfica tenemos al sector de Información de Medios Masivos con 9.1% representado por ABC Noticias, con el mismo porcentaje Sofftek que pertenece al sector de Servicios Profesionales científicos y técnicos. Finalmente en el sector de Industria de Servicios y Alojamiento Temporal tenemos a los Hoteles Aranzazú con el 9.1%.

**GRÁFICA 7 Sector Industrial**



### **3.3.2 Aplicación.**

La recolección de la información se realizó a través de entrevistas directamente con los funcionarios en sus oficinas quienes accedieron de manera muy amable a tener un diálogo personal en donde se pudieron aplicar de manera verbal las preguntas. Todas las entrevistas las realizó la autora de la presente investigación. Cabe señalar que el funcionario de Pemex de Recursos Humanos Corporativo nos permitió grabar la conversación y el gerente de la empresa Ford fue el único que prefirió contestarlo por escrito y enviarlo por correo. Se utilizó un cuestionario de guía para evitar omitir algún tema sin embargo durante la conversación se fueron incorporando distintos tópicos a la conversación que complementaron de manera positiva la guía que se utilizó.

Las preguntas se realizaron tomando en cuenta la personalidad del funcionario, la responsabilidad que tenía dentro de la organización, el interés que manifestaba por aspectos particulares y por supuesto del tiempo que se disponía; en cada entrevista se tomó nota en un cuaderno con plena autorización del entrevistado. El promedio de duración de las entrevistas fue de una hora y media cada una. En todos los casos el diálogo fue cordial con buena disposición y con mucho interés por el tema. Finalmente fue muy interesante observar que al término de la entrevista algunos funcionarios manifestaron su interés por replantearse el tema de comunicación con el personal en sus áreas de trabajo.

### **3.3.3 Procesamiento de datos.**

Tan pronto se tuvo la información por parte de los funcionarios ésta se incorporó del cuaderno de notas al procesador de datos word, posteriormente se eligieron las ideas relevantes y se agruparon por temas manteniendo el formato del cuestionario. Por otro lado a través de una hoja de cálculo de excel se representaron los datos de la muestra utilizada con gráficas para su sencilla interpretación y como complemento de los resultados y conclusiones.

### **3.3.4 Interpretación y análisis de resultados.**

Considerando que el enfoque metodológico de la presente investigación es cualitativo y que la obtención de información fue a través de entrevistas semiestructuradas, la exposición de resultados se presenta de una forma narrativa en donde se identificó toda la información relevante de cada participante y se agrupó de acuerdo a los temas que se tomaron como guía a través del cuestionario. Se expusieron elementos similares y se resaltaron algunos ejemplos relevantes de las empresas de acuerdo al tema.

A continuación se expondrán los resultados obtenidos para cada tema propuesto en el cuestionario, posteriormente se incluirán resultados relevantes adicionales que se lograron obtener durante las entrevistas.

#### **Comunicación Interna.**

Con distinto nivel de detalle, todas las personas entrevistadas manifestaron que en sus empresas cuentan con una estrategia de comunicación interna, la cual está adaptada al tamaño y necesidades de la misma, y aunque no en todos los casos participa la dirección si están al pendiente de los resultados que se generan a través de la estrategia de comunicación. Cabe señalar que empresas como Pemex y Nissan tienen en su corporativo un área especial en donde se diseña toda la estrategia de comunicación interna que posteriormente fluye a todos los niveles. En el caso de la empresa Industrias Alen del Norte, todos los directores participan en la generación de la estrategia de comunicación interna en la cual incluye comunicación escrita. En dicha estrategia consideran fundamental la retroalimentación constante para asegurarse que el mensaje llegó correcto.

De las formas de comunicación interna más utilizadas se encuentran los medios electrónicos como el correo electrónico que es utilizado por todas las empresas. En algunos casos como en Pemex, Nissan, Unilever e Industrias Alen existe una revista

electrónica muy estructurada y difundida a todas las áreas de operación. Otras formas de comunicación utilizadas por todos son los pizarrones colocados en lugares estratégicos en donde se informa o da seguimiento a los asuntos relevantes de la empresa, asimismo existen los posters o tableros, entre otros.

Para evaluar la forma en que se recibió el mensaje se tienen buzones de sugerencia ya sea de manera electrónica o por escrito en donde los empleados tienen la posibilidad de expresar sus ideas, quejas, recomendaciones o sugerencias. En algunos casos, como en la empresa Softtek tienen una gran actividad de comunicación con los empleados, ya que constantemente hacen encuestas de ambiente laboral y actividades fuera del trabajo, lo cual aprovechan en beneficio del cumplimiento de los objetivos de la empresa. En empresas como Nissan y Calsonic-Kansei una vez a la semana se realizan juntas para alinear los objetivos del área a nivel particular o de la empresa a nivel general, dichas juntas son presenciales y la comunicación es oral. En la mayoría de los casos se realizan minutas por escrito para darle seguimiento los acuerdos.

Por otro lado es importante considerar el momento que está viviendo la empresa, por ejemplo en el caso de Amitech cuando se realizó la entrevista, recién había pasado por un proceso de transición muy importante que generó incertidumbre en su personal, por lo tanto la estrategia de comunicación interna fue crucial. En un principio se manejó de manera incorrecta generando mucha incertidumbre, posteriormente se modificó la estrategia y se implementó una nueva metodología llamada "Multiplicadores" que consiste en identificar a las personas que por sus características y habilidades personales así como su actitud e influencia positiva en los demás puedan contribuir en alinear todas sus actividades en el cumplimiento de sus objetivos aún en plena transición. Lo anterior ha sido muy positivo para la empresa y sus empleados.

Podemos concluir que las empresas sí consideran importante la comunicación interna y de una u otra forma toman acciones al respecto. Dichas acciones van de

acuerdo al tamaño de la empresa y al número de empleados principalmente, y así tenemos tanto empresas que desde la dirección emprenden una estrategia de comunicación como parte de sus objetivos, como empresas que lo toman en cuenta de manera muy superficial y le dedican muy poco tiempo y recursos.

### **Información estratégica de la empresa.**

A todos los funcionarios se les preguntó si contaban con la filosofía de la empresa y de qué forma se les comunicaba a los empleados y se aseguraban que se hubiera recibido bien el mensaje. En todos los casos fue afirmativa la respuesta. Cuentan con una filosofía que incluye la visión, misión, objetivos y valores. La importancia que le dan a ésta filosofía varía de empresa a empresa aunque por lo que se pudo observar se relaciona con el tamaño de la misma. Y así tenemos ejemplos de empresas familiares como el Hotel Aranzazú, que les parece suficiente comunicar a los nuevos integrantes la filosofía del negocio como parte de la inducción y dejar dicha información en cuadros colgados en la pared a la vista de todos. Cabe señalar que en este caso no se realizan actividades posteriores para conocer si el mensaje fue recibido y comprendido correctamente, es decir no hay retroalimentación.

Por otro lado tenemos empresas como Pemex que durante todo el año realizan actividades en donde refuerzan la filosofía de seguridad y calidad, por ejemplo una de las formas que lo hacen en la terminal de abastecimiento de Celaya es que todos los días antes de iniciar el turno se reúnen los trabajadores a recordar sus objetivos y su filosofía, le dedican unos cuantos minutos previos al inicio de la jornada.

Adicionalmente todos los trabajadores de Pemex ya sea de confianza o sindicalizados cuentan con la filosofía por escrito en un gafete que fácilmente pueden leer y recordar, asimismo y de manera constantemente hacen encuestas en donde incluyen preguntas para conocer el grado de entendimiento de la filosofía por parte de los trabajadores. Particularmente tanto en Nissan como en Pemex se puso mucho énfasis en la estrategia de comunicación interna y la forma en como la hacen

llegar a todo el personal principalmente los temas relacionados con la filosofía de la empresa como una forma de alinear a todos los empleados al logro de objetivos y sobretodo en algo tan delicado como la seguridad.

### **Comunicación efectiva escrita.**

Es importante resaltar que todas las personas entrevistadas manifestaron que están convencidas de la importancia de la comunicación escrita tanto en la vida laboral como personal. Sin embargo en todos los casos contestaron que para el desarrollo profesional de los empleados dentro de su ámbito laboral, comunicarse de manera efectiva por escrito es importante pero no determinante. No existen elementos para medir en sus evaluaciones la forma de comunicarse por escrito. De acuerdo a los testimonios recogidos, el saber comunicarse por escrito en el ámbito laboral, es una característica que se identifica cuando una persona lo tiene bien desarrollado o carece de dicha característica, sin embargo no se considera como un elemento en sí mismo para determinar la carrera profesional de los empleados.

De acuerdo a los funcionarios al momento de seleccionar entre dos personas ya sea para alguna promoción o para algún trabajo especial, en caso de que ambas tengan las mismas capacidades técnicas, el punto diferenciador podría ser sus habilidades de comunicación. El caso de Pemex lo podríamos considerar como una excepción ya que la paraestatal tiene sus políticas de promoción muy particulares que tienen que ver con el contrato colectivo de trabajo y el sindicato, por lo tanto aunque se considera un elemento importante y deseable para todos sus empleados, realmente no determina para la carrera profesional de los trabajadores.

En la empresa en donde se pudo observar un mayor interés en este tema es en Softtek, lo anterior es debido al propio giro de la empresa y a sus formatos de servicio. Para empezar la comunicación con el 60% de sus clientes es en inglés, generalmente se enfoca a niveles gerenciales y directivos y realmente le dan mucha importancia a los documentos por escrito. Hay personas dentro del área de recursos

humanos que parte de sus actividades es apoyar en la revisión y redacción de documentos que son internos o con los clientes, dicha revisión se realiza tanto en español como en inglés. Consideran que el hecho de requerir un esfuerzo adicional por comunicar por escrito correctamente en otro idioma les obliga a tener una mejor redacción de ideas en su propia lengua.

En todos los casos la comunicación por escrito se da aproximadamente en un 70% de la comunicación total de la empresa. La mayor parte de ésta comunicación es a través del correo electrónico. No existe en ningún caso algún procedimiento de cómo utilizar de manera óptima ésta vía electrónica de comunicación. En empresas como Softtek, Yorozu, Pemex y Nissan cuentan con un reglamento general no obligatorio en donde se les recomienda cómo utilizar de una forma eficiente el correo para evitar que por cualquier tema se copie a un gran número de personas, o que se evite utilizar éste medio electrónico para arreglar alguna diferencia, etc.

Todas las personas que se entrevistaron conocen al menos algún ejemplo de un mal entendido derivado de una comunicación poco efectiva a través del correo electrónico. Así mismo consideraron necesario contar con algún procedimiento del buen uso del correo ya que con ello se haría la comunicación más eficiente, se perdería menos tiempo y se llegaría a los objetivos de una mejor forma.

### **Reclutamiento y selección.**

Al término de las entrevistas se concluyó que en ninguna empresa se realizan pruebas específicas para evaluar las habilidades de comunicación escrita de los posibles candidatos.

La empresa Industrias Alen del Norte tiene un proceso de selección muy detallado y largo, dura aproximadamente tres meses. Durante dicho periodo realizan diversas pruebas dependiendo del perfil que se busca para el puesto vacante. Existe una prueba que consiste en estar un día en la compañía simulando desempeñar las

actividades para lo cual se busca ser contratado por lo tanto le asignan instrucciones, le ejercen presión de tiempo para terminarlas, le solicitan reportes, informes ejecutivos, etc. Lo que buscan entre otras cosas es conocer la forma en como determina prioridades a sus actividades y como las resuelve bajo presión. En todo el proceso es fácil darse cuenta la manera en que el aspirante maneja sus habilidades de comunicación, por lo tanto aunque no es el objetivo principal ni lo que va a determinar su contratación sí es un punto diferenciador. Una vez contratado el personal y cuando se realizan las evaluaciones en algunos casos semestrales y en todos los casos anuales, se identifican las necesidades de capacitación del personal particularmente en las habilidades de comunicación.

Se puede concluir que el cuestionario con los temas elegidos fueron muy útiles para obtener la información deseada. Las personas entrevistadas estuvieron muy dispuestas e interesadas en el tema, el cual generó interés y en algunos casos preocupación. El trato fue amable y cordial y los resultados obtenidos fueron una fuerte herramienta para sustentar los resultados, las propuestas y las conclusiones.

A continuación se enlistan algunas ideas relevantes en las que coincidieron todos los funcionarios entrevistados, algunas ya mencionadas previamente y que ofrecen elementos para conocer la importancia de las habilidades de comunicación escrita para el desarrollo profesional dentro del ámbito laboral:

- Las habilidades de comunicación son muy importantes en el desarrollo profesional de las personas, pero no son determinantes. Es decir, favorece de manera importante que el personal en cualquier área y nivel de la empresa cuente con habilidades de comunicación escrita, pero dichas habilidades por sí solas no determinan el desarrollo profesional del personal. En caso de una promoción o contratación de dos personas en circunstancias similares, las habilidades de comunicación pueden ser la diferencia.

- La importancia que le dan a las habilidades de comunicación escrita los funcionarios es directamente proporcional con las habilidades que ellos mismos tienen. Para aquellos funcionarios que cuentan con dichas habilidades es muy importante esta herramienta en su personal al cual sino las tienen les ayudan a desarrollar. Cabe señalar que las personas que le dan más importancia a las habilidades de comunicación son los mandos medios que están directamente involucrados con el desarrollo profesional de su personal.
- No existe ninguna actividad que cuantifique las pérdidas o ganancias económicas por tener buenas o malas habilidades de comunicación escrita. La importancia de las habilidades de comunicación se perciben en las actividades y los resultados de la empresa, sin embargo como no son tangibles ni medibles y en muchos casos no son determinantes por sí solas, no se le da la atención correspondiente.
- Los funcionarios consideran que el avance tecnológico en los medios de comunicación ha sido determinante para la forma en cómo se transmite cualquier información que se requiera dentro de las empresas.
- No existen políticas del manejo del correo electrónico aunque todos los entrevistados lo consideran necesarios sobretodo tomando en cuenta que el 70% de la comunicación es por este medio. Todos coinciden que si se homologara la forma de comunicar a través del correo electrónico en sus empresas, la comunicación sería por mucho más eficiente ya que en todos los casos hubieron ejemplos de malos entendidos debido a una mala comunicación a través de este medio.
- Durante el proceso de reclutamiento y selección no se incluyen exámenes en donde se puedan evaluar específicamente tanto las habilidades de comunicación oral como escrita. Por ejemplo es más importante en un despacho de abogados que en uno de arquitectos aunque en todos los casos impacta en el resultado de los objetivos. Cabe señalar que se le da más importancia a la comunicación oral que escrita aunque la

escrita representa, como ya se ha visto el 70% de la comunicación en general dentro de una empresa.

- Los funcionarios consideran que los jóvenes cuando salen de la universidad a buscar trabajo tienen deficiencias importantes de comunicación, principalmente en la escrita. Tendrían un positivo impacto en su desarrollo profesional si tuvieran mejores herramientas al terminar la universidad.

Como se puede observar es un tema de suma importancia para el óptimo desempeño de cualquier empresa. Existe el interés pero no las acciones suficientes, por lo tanto hay un área de oportunidad a desarrollar viable y que puede tener un gran impacto en cualquier ámbito de la sociedad.

Biblioteca UP Bonaterra

## CAPITULO IV. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Durante los últimos años se ha detectado que los jóvenes que terminan la universidad han desarrollado en su mayoría pobres habilidades de comunicación escrita, lo cual trae como consecuencia una desventaja competitiva importante en el mundo laboral.

Es motivo de esta investigación es proponer alternativas que ayuden a fortalecer sus habilidades de comunicación escrita dándole el apropiado valor que tiene el transmitir las ideas a través de mensajes escritos de manera apropiada.

Cabe señalar que la solución es integral, abarca diversos responsables y distintas actividades y que los diferentes beneficios se verán reflejados en el corto, mediano y largo plazo.

Para tener resultados que trasciendan y evolucionen la forma de comunicar por escrito de la sociedad es fundamental generar el cambio desde el sistema educativo de pre-escolar y primaria principalmente que es cuando se establecen las bases de la escritura, y darle un especial seguimiento en secundaria y preparatoria que es donde el joven desarrollará sus conocimientos anteriores de escritura e impregnará su personalidad y el sello que definirá la forma de comunicarse en todos los ámbitos de su vida. Y así cuando llegue a la universidad se pueda profesionalizar la forma de escribir fortaleciendo sus habilidades para que sus mensajes aporten ideas y conocimiento, que puedan debatir, expresar sus inquietudes, proponer, cuestionar de una forma clara, concreta y propositiva.

Al terminar la universidad se concluirá el ciclo de formación académica y saldrá al mundo laboral con fuertes herramientas de comunicación escrita que podrán apoyar a los jóvenes para desarrollarse mejor en su profesión y en cualquier ámbito de la vida. Para contribuir con lo anterior se propondrán dos caminos, uno para la universidad y otro para las empresas.

#### **4.1 Universidades e Instituciones de Educación Superior**

En lo que se refiere a las universidades el propósito es ofrecer a los alumnos Universitarios las herramientas necesarias para desarrollar sus habilidades de comunicación escrita durante el tiempo de estancia en la universidad y así enfrentarse al mundo laboral de una forma más competitiva.

Es evidente que las deficiencias que existen en los estudiantes universitarios nacen en la educación básica, muchos años atrás, sin embargo no se puede permitir que los jóvenes terminen su formación profesional con habilidades pobres en el área de comunicación. La universidad tiene la responsabilidad de contribuir a mejorar estas ineficiencias, que si bien no fueron provocadas en ésta etapa no es conveniente ni para el alumno, ni para las mismas universidades y mucho menos para la sociedad que se mantengan así.

Cualquier escuela de educación superior que tenga una auténtica vocación de participar en la formación educativa, debe tener como uno de sus ejes principales contribuir a desarrollar jóvenes con las habilidades y herramientas necesarias para integrarse al mundo laboral con mejores elementos para desarrollar su profesión y así lograr sus objetivos personales y profesionales.

Una habilidad fundamental para integrarse al mundo laboral de una manera óptima, es contar con excelentes herramientas de comunicación tanto oral como escrita. Para lograr lo anterior se propone un proyecto con actividades a corto, mediano y largo plazo descritas a continuación:

- a) A los alumnos de nuevo ingreso se les deberán realizar diversas actividades de evaluación para tener un diagnóstico preciso del nivel que tienen en sus habilidades de comunicación por escrito.

- b) Teniendo el diagnóstico de la generación recién integrada a la universidad, implementar un programa de desarrollo de habilidades de comunicación por escrito en donde se incluyan temas como:
- **Desarrollo de ideas.** El objetivo es que tengan muy claro lo que quieren comunicar. Ordenen sus ideas y las comuniquen de la mejor manera, siempre teniendo en cuenta a quien se las van a dirigir.
  - **Redacción.** Comunicar el mensaje de una forma coherente, lógica utilizando el lenguaje apropiado para comunicar correctamente las ideas.
  - **Ortografía.** Tener muy claro la forma correcta de escribir respetando las reglas gramaticales.
- c) A mediados de la carrera se realizará una evaluación general para conocer el avance en ésta materia y en su caso realizar los ajustes correspondientes.
- d) Al final de la carrera todos los alumnos realizarán una última evaluación y con ello se compararán las condiciones y los conocimientos con los que llegaron y la forma en que están saliendo de la universidad.
- e) Por otro lado todos los profesores sin importar la asignatura deberán incluir en su programa, actividades en donde los alumnos tengan que redactar y realizar análisis de temas relacionados con su materia para fomentar el desarrollo de ideas, la redacción y la ortografía.
- f) Con el fin de homologar criterios y conocimientos, la universidad capacitará a todo el personal docente para asegurarse que cuenten con los conocimientos necesarios para aplicarlos en sus clases y en la evaluación de trabajos.

- g) Un punto importante a considerar es que el programa deberá ser obligatorio y de preferencia deberá incluirse durante los primeros semestres y en todas las carreras que se impartan en la universidad.
- h) Se les dará seguimiento a los exalumnos durante dos años para conocer el impacto que han tenido sus habilidades de comunicación por escrito en el desarrollo de su profesión. Una vez que los estudiantes terminen su licenciatura en la universidad, dejarán todos sus datos para mantener la comunicación. Cada 6 meses se tendrá contacto con ellos para conocer su situación laboral y llevar una estadística de lo que han logrado. Si no es posible hacerlo con todos, es conveniente elegir a los alumnos más sobresalientes considerando entre otras cosas su calificación o su desempeño a lo largo de la universidad.
- i) Finalmente y de ser posible se compartirán los resultados con las autoridades involucradas con la educación del Instituto de Educación de Aguascalientes y/o similares para contribuir a que se tomen las medidas correspondientes.

Las personas que deben participar y estar involucradas en todo el proceso son desde las autoridades de la universidad, los alumnos, hasta los profesores que impartirán las clases. En este contexto el papel de la universidad es fundamental ya que sería el eje conductor que propondría, evaluaría y daría seguimiento al proyecto.

Evidentemente la aplicación, desarrollo y evaluación del todo el proceso tomará tiempo y para poder conocer el impacto del mismo se requerirá por lo menos siete años, cinco de la carrera y dos más del desarrollo profesional en el ámbito laboral, sin embargo la información que se generará durante todo el proceso será muy valiosa y ayudará a realizar los ajustes necesarios para ser más precisos en la aplicación de los programas para lograr los objetivos.

Con lo anterior se logrará que los jóvenes salgan con excelentes habilidades de comunicación escrita generando los siguientes beneficios:

- Expresar mejor sus ideas lo cual dará la posibilidad del cumplimiento y desarrollo de las mismas, no únicamente en el ámbito laboral sino en el aspecto personal.
- La universidad desarrollará personas con mayores posibilidades de éxito laboral y plenitud personal, lo cual afianzará su prestigio en la sociedad.
- Se generará sinergia entre los jóvenes para vivir la importancia de conocer bien el idioma y saberlo utilizar. El impacto será en todo su entorno tanto académico, laboral y por supuesto familiar.
- Las empresas tendrán beneficio al tener la oportunidad de contar con jóvenes mejor preparados en donde tendrán que invertir menos en su preparación y capacitación para lograr sus objetivos.
- Lo anterior en conjunto podrá verse reflejado en una sociedad más y mejor educada lo cual contribuirá en tener un mejor país con mayores y mejores elementos para comunicar, analizar y decidir.

#### **4.2 Empresas.**

Otro de los aspectos en los que se deberá trabajar es en las empresas. Tomando en cuenta que en la actualidad la comunicación dentro de las empresas se realiza con diversas herramientas tecnológicas es fundamental que la forma de realizarlo sea con los elementos que permitan fortalecer la comunicación y asegurarnos que el mensaje sea enviado y recibido de una forma correcta. Por lo anterior las empresas deben incluir dentro de sus procedimientos elementos para realizar la comunicación de la forma más eficiente y así dejar de perder tiempo y dinero por aspectos relacionados con la forma de comunicarse. Cada empresa deberá realizar un procedimiento universal para el mejor uso de los objetos de aprendizaje virtual como hasta el momento se le conoce al: correo electrónico, Twitter, mensajes SMS, etc.

El asegurarse que la comunicación fluya de manera eficiente no únicamente garantiza tener información oportuna y correcta para una mejor toma de decisiones sino que evita la pérdida de tiempo y dinero. Hasta el momento no hubo evidencia de algún estudio que cuantificara lo que se pierde a nivel económico cuando la comunicación por escrito no es eficiente, sin embargo es evidente que los mensajes mal escritos, los conceptos mal entendidos, la discusión sin sentido vía electrónica genera mucha pérdida de tiempo y energía en todos los niveles que si los traducimos en dinero serían pérdidas significativas. Por lo anterior el beneficio de tener estipulado la forma que comunicarse del personal ayudará a mejorar los resultados del desempeño de la empresa en general y reducirá en alguna medida las pérdidas producidas por el ineficiente uso de la comunicación.

Para asegurarnos que el mensaje llegue correctamente y la comunicación entre los empleados se realice de una forma fluida, se deberá implementar un procedimiento del uso del correo electrónico, considerando que representa la vía más usada de comunicación escrita. Dicho procedimiento contemplará los siguientes aspectos:

- a) El procedimiento deberá estar en línea con la visión, misión y objetivos que tenga la empresa contribuyendo así a fortalecer la imagen corporativa.
- b) Tendrá que ser incluyente. Todo el personal que tenga acceso y comunicación a través de las computadoras deberá conocer y aplicar dicho procedimiento.
- c) Deberá revisarse y actualizarse por lo menos una vez al año. Será responsabilidad del área de comunicación interna y/o recursos humanos.
- d) Todo el personal deberá recibir la capacitación necesaria y deberá contar con el procedimiento por escrito.
- e) Es importante que sea un procedimiento sencillo y concreto.

- f) Los aspectos que el procedimiento deberá incluir son los siguientes:
- La comunicación se deberá llevar a cabo utilizando mayúsculas y minúsculas considerando la redacción y la ortografía correspondiente.
  - Deberá incluir un saludo y una despedida que sean claros y sencillos. Por ejemplo, iniciar con “Estimado Nombre” y finalizar con “Saludos cordiales”.
  - Se deberá evitar las letras resaltadas en negro. Lo anterior comunica fuerza y agresión.
  - Se deberá ser responsable y consciente del remitente a quien va a ser dirigido el mensaje pero sobre todo a todas las personas que se les copiará. Lo anterior es para que se involucre en el mensaje únicamente a las personas que les pueda aportar algo.
  - Si después de la tercera contestación el tema a tratar vía correo electrónico no queda resuelto se recomienda utilizar otro medio como puede ser vía telefónica o de ser posible tratar el tema de manera personal.
  - Tener muy claro el objetivo de lo que se quiere decir, para buscar ser concisos y precisos.
  - Es importante considerar el tamaño de los archivos que se pretenden anexar para evitar la saturación de los mensajes y de la red.
  - Evaluar constantemente los mensajes que se guardan.
- g) Se tendrá una evaluación semestral en un principio y anual posteriormente para conocer el impacto de la implementación del procedimiento de comunicación.
- h) Se dará una capacitación a todo el personal sobre la importancia de la comunicación y el impacto en el trabajo, así como los costos correspondientes.

- i) Se identificará con la evaluación de desempeño a las personas que requieran desarrollar o fortalecer las habilidades de comunicación escrita. El desarrollo de dichas habilidades deberá formar parte del programa de capacitación de la empresa.
  
- j) Todo lo planteado anteriormente tendría un enfoque no únicamente para el uso del correo electrónico sino para la elaboración de cualquier comunicado por escrito. Es importante que las empresas midan el impacto económico que tienen las habilidades de comunicación escrita en todas sus áreas de negocio, para así registrar los resultados y contribuir a desarrollar las estrategias que se requieren para el logro de los objetivos.

Para aplicar cualquiera de las dos propuestas tanto para las universidades como para las empresas se deberán presentar en un documento formal que incluso tenga los costos correspondientes detallados y de ser posible las ventajas económicas de las mismas. En éste momento aún sin conocer la cifra exacta, el impacto y los beneficios sociales de tener una sociedad más educada y muy enfocada a desarrollar herramientas y habilidades de comunicación escrita valen cualquier inversión en donde todos ganan desde el estudiante, la universidad, las empresas y por supuesto la sociedad en general.

## Conclusiones

A través de la presente investigación se pudo demostrar que las habilidades de comunicación escrita asertivas son muy importantes tanto en ámbito personal como en el ámbito profesional. El desarrollo de dicha habilidad no es un asunto ortográfico ni tampoco de leyes gramaticales, sino una habilidad especial de ordenar las ideas, de exponer pensamientos y sentimientos con coherencia, con claridad y con estilo.

Las empresas sí toman en cuenta que el personal sepa traducir asertivamente sus ideas y aunque no determina, si ayuda para tener un buen desarrollo profesional en el ámbito corporativo. No basta con conocer del tema, el experto necesita desarrollar habilidades determinantes para comunicar todo eso que sabe para poder transmitir sus mensajes con claridad y concreción, logrando el alcance y el impacto que necesita.

Las empresas sí consideran importante invertir en todo lo que se relacione con el desarrollo y mejoramiento de la comunicación en general y la comunicación escrita en particular. Sí es redituable desarrollar dichas habilidades de comunicación. “Claridad es igual a efectividad y efectividad es igual a alto impacto. Y todo ello es igual a rentabilidad” (González, 2011, pág. 15).

A través de la presente investigación se fueron cumpliendo cada uno de los objetivos propuestos inicialmente y así tenemos que nuestro primer objetivo que fue demostrar la importancia que tienen las habilidades de comunicación escrita para el desarrollo profesional dentro de las empresas se cumplió a través de la investigación de campo.

Las entrevistas nos dieron información relevante de los pensamientos, conocimientos y experiencias de las personas involucradas con los temas de comunicación y en todos los casos coincidieron que sí son muy importantes dichas habilidades. No se cuestiona la idea de su importancia y de la necesidad de desarrollar mayores habilidades de comunicación escrita como un factor importante para lograr los objetivos personales y profesionales que repercutirían en una mejor sociedad.

El segundo objetivo general de la presente investigación que consistió en desarrollar propuestas de trabajo que contribuyan a mejorar las habilidades de comunicación escrita tanto en las universidades, primer objetivo particular, como en las empresas, segundo objetivo particular, también se cumplió ya que se incluyen ambas propuestas.

Cabe señalar que la propuesta de la universidad incluida en la presente investigación se expuso con el Director de Vinculación de la universidad Panamericana campus Aguascalientes para conocer su opinión sobre la viabilidad de dicha propuesta y su opinión fue muy favorable considerando que no únicamente es viable sino necesaria. De la misma forma se expuso la viabilidad de la propuesta a las empresas a dos de los funcionarios entrevistados de la empresa Pemex y ambos coincidieron que sería muy viable e importante implementarla.

Otro tema a resaltar es el impacto que pueden tener las acciones adecuadas para lograr que nuestros profesionistas comuniquen de manera asertiva. La repercusión sería en un principio a nivel individual pero con los años el alcance sería a toda la sociedad contribuyendo con ello a un mejor país. Es por eso que las universidades son un factor esencial para desarrollar habilidades de comunicación. Es fundamental que todo lo que en ellas se aprende, se sepa comunicar.

A partir de la presente investigación surgen diversos temas que se podrían continuar y profundizar considerando la información obtenida. Por un lado se podría enriquecer aumentando el tamaño de la muestra, por otro lado las propuestas tanto para la universidad como para las empresas se podrían complementar con la experiencia de expertos en las áreas correspondientes y adaptarlas a las posibilidades de cada universidad y a las necesidades de cada empresa. Se deberá dar seguimiento a la implementación y a los resultados para fortalecer las conclusiones y publicarlas para beneficio de la comunidad.

Sería muy importante realizar un estudio para cuantificar las ganancias y/o pérdidas de contar con buenas y/o malas herramientas de comunicación escrita para que las personas, las universidades y las empresas puedan dimensionar de manera cuantificable el costo de contar o no con dichas habilidades y se actúe en consecuencia con mayor determinación.

A lo largo de la investigación fue muy motivante constatar el interés que despertó el tema, que siempre ha estado ahí, pero como no es algo que afecte de una manera determinante el trabajo y no se ha podido cuantificar su beneficio, no ha sido necesario que se tome en cuenta como tema prioritario. Fue muy ilustrativo poder hablar con funcionarios de alto nivel en sus ámbitos y conocer que no importa el puesto, la necesidad de comunicar con claridad, es la misma. Por otro lado, fue grato encontrar personas que desde su trinchera luchan por contribuir a generar formas óptimas de comunicación, por muy sencillas que sean.

Esta investigación contribuye con un granito de arena a muchas más que lo que buscan es el desarrollo del capital humano. Las propuestas que aquí se expresaron son viables y pueden tener alto impacto siempre y cuando se vean respaldadas por las autoridades correspondientes, adaptadas al lugar y a las circunstancias que se aplican y sobretodo complementadas por los expertos en el área que seguramente pueden fortalecer con experiencia lo que aquí se expuso. Lo importante es que la necesidad que existe se pueda atender y trascender con acciones concretas.

Finalmente, son los jóvenes estudiantes los que motivaron el interés por esta investigación. Es a ellos a quienes se les dedica para que sea un argumento adicional que despierte su interés y genere un poco más la conciencia de que sus ideas, sus emociones y sus propuestas bien comunicadas tendrán una mayor posibilidad de traducirse en acciones exitosas.

## Referencias

- Alder, R. B., & Marquardt, J. (2005). *Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones. Octava Edición*. México, D.F.: McGrawHill.
- ANUIES. (2007-2008). *Estadística de la Educación Superior. Anuario Estadístico 2007-2008*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2012, de [http://www.anui.es.mx/servicios/e\\_educacion/index2.php](http://www.anui.es.mx/servicios/e_educacion/index2.php)
- Becker, G. S. (1983). *"El Capital Humano"*. Madrid: Alianza Editorial, S.A.
- Castillo, R. D. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Red Tercer Milenio.
- Collins, M., & Oberman, D. (2005). The Job Outlook for 95 Grads. *Journal of Career Planning and Employment*, 57-58.
- Collins, S. D. (2003). *Communication in a Virtual Organization*. Mason, OH: South-West.
- Costa, J. (2006). *Imágen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Davis, K. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.
- Dominick, J. R. (2006). *La dinámica de la comunicación masiva. Los medios en la era digital*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Emir, A. (29 de Julio de 2009). "Admitirá la UNAM a 41,418 estudiantes a licenciatura, 9.95% más que en 2008-2009". *La Jornada*.
- Escalante Gonzalbo, P., Gonzalbo Aizpuru, P., & Tank de Estrada, D. (2011). *La Educación en México. Historia Mínima Ilustrada*. México, D.F.: Colegio de México.
- Estrada, R. (2011). *Profesionistas en vilo*. México: CIDAC.
- Farías Arizpe, J. (2011). *Dirección de Capital Humano*. México: Trillas.

- Farrell, D., Purón, A., & Quesada, I. (2007). *Como desarrollar las oportunidades de off-shoring en México*. Recuperado el Octubre de 2012, de The McKinsey Quarterly and Company. Edición Especial: [http://download.mckinseyquarterly.com/LA-RIBMexico\\_Spanish.pdf](http://download.mckinseyquarterly.com/LA-RIBMexico_Spanish.pdf)
- Friederichsen, B. (15 de Marzo de 2010). "Proyectan alumnos salarios elevados". *Reforma*.
- Ginsberg, S. (16 de May de 1997). "So many messages and so little time". *Los Angeles Time*.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia Social*. México: Planeta.
- Gonzalbo Aizpuru, P. (2008). *Historia de la educación en la época colonial. El mundo indígena*. México: El Colegio de México.
- González, S. (2011). *Habilidades de comunicación escrita*. Nashville, Tennessee, Estados Unidos de América: Grupo Nelson.
- Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2007). *The Role of Education Quality in Economic Growth*. Cambridge, MA: World Bank Policy Research.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, F., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- INEGI 1950. (1950). *Censo de Población y Vivienda 1950 y Censo de Población y Vivienda 2005*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2012, de <http://www.inegi.org.mx>: <http://www.inegi.org.mx>
- INEGI. (2000). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN). En G. e. Instituto Nacional de Estadística. México.
- Jaramillo, A. (2011). *Redes sociales para todos*. Bogotá, Colombia: Ediciones B Colombia.
- Katz, D., & Kahn, R. (1981). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.

- Keely, B. (2009). *Capital Humano. Como influye en su vida lo que usted sabe*. París: Editorial Castillo S.A. de C.V.
- Kobayashi, J. (2007). *La educación como conquista*. México: El Colegio de México.
- Manpower. (2008). *Paradoja de la Escasez de Talento 2008.*, (pág. 50).
- Martínez de Velasco, A., & Nosnik, A. (2008). *Comunicación Organizacional Práctica: Manual Gerencial*. México: Trillas.
- Mellado Ruíz, C. (2005). *El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Muñoz, S. (2004). *Comunicación Organizacional: elementos para su estudio*. Valparaíso: Universidad del Valparaíso.
- O.I.T. (Cinefor). (Noviembre de 2007). [www.oitcinefor.org](http://www.oitcinefor.org). Recuperado el 10 de Enero de 2013, de <http://www.oitcinterfor.org>
- PISA. (2006). *Science Competencies for Tomorrow's World*. Recuperado el Octubre de 2012, de [www.oecd.org](http://www.oecd.org): <http://www.oecd.org/mexico/39723468.pdf>
- Press, E. (2005). *Psicología de las Organizaciones*. Buenos Aires: Macchi.
- Pritchett, L. (2000). *Where has all the education gone?* The World Bank and Kennedy School of Government.
- Ramos, C. (1991). *La comunicación. Un punto de vista organizacional*. México: Trillas.
- Real Academia Española. (s.f.). [www.rae.es](http://www.rae.es). Recuperado el Enero de 2013, de <http://www.rae.es/rae/gestores/gespub000001.nsf/voTodosporId/CEDF300E8D943D3FC12571360037CC94?OpenDocument&i=0>
- Rivera, A. (14 de Julio de 2008). "Decepciona a 65% de egresados su carrera". *REFORMA*.

- Rubio Oca, J. (2006). *La política educativa y la educación superior en México. 1995-2006: un balance.* . México: SEP/FCE.
- Schultz, T. W. (1983). *La inversión en capital humano, educación y sociedad* (Vol. 8).
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1998). *The Mathematical Theory of Communication.* University of Illinois.
- Simonetti, F. (2003). *Juegos de la comunicación.* Santiago: Universidad Católica de Chile.
- Smith, A. (1983). *Investigación de la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones.* Barcelona: Orbis, S.A.
- Tecnológico de Monterrey. (2005). *Tecnológico de Monterrey.* Recuperado el 01 de 06 de 2012, de <http://www.itesm.edu/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/No+sotros/Valores%2C+Vision+y+Diferenciadores/Valores/>
- UNAM. (s.f.). *Cuaderno de Información Estadística Básica. Población Escolar UNAM. Estadísticas 1980-2003.* Recuperado el 01 de Octubre de 2012, de [http://www.stcp.unam.mx/publicaciones/pdf/pob\\_esc/series\\_historicas.pdf](http://www.stcp.unam.mx/publicaciones/pdf/pob_esc/series_historicas.pdf)
- UNAM. Facultad de Estudios Superiores Acatlán. (2009). [www.acatlan.unam.mx](http://www.acatlan.unam.mx). Recuperado el 06 de 2012, de <http://www.acatlan.unam.mx/campus/314/>
- Universidad Panamericana Campus Aguascalientes. (09 de Septiembre de 2002). *Universidad Panamericana Campus Aguascalientes.* Recuperado el Octubre de 2012, de <http://www.up.edu.mx/document.aspx?doc=20458>
- Weston, A. (2002). *Las claves de la argumentación.* Barcelona: Ariel.

## ANEXOS

### CUESTIONARIO “ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA”

**OBJETIVO:** El objetivo del presente cuestionario es conocer la importancia de la comunicación interna en las empresas.

#### 1. INFORMACIÓN GENERAL

1. Nombre de la persona.
2. Nombre de la empresa.
3. Giro de la empresa.
4. Puesto dentro de la empresa.
5. Departamento al que pertenece dentro de la empresa.
6. Tiempo que lleva trabajando en la empresa

#### 2. COMUNICACIÓN INTERNA

1. ¿Para usted que significa “Comunicación interna”?
2. ¿La empresa cuenta con una estrategia de comunicación interna?
3. ¿En qué consiste?
4. ¿A qué puestos de la empresa involucra su planeación y aplicación?
5. ¿Cuál es el objetivo actual de la estrategia de comunicación interna?
6. Considerando el último año ¿Considera que se ha cumplido dicho objetivo?
7. ¿Cómo evaluaría los resultados del último año?
8. ¿Cuáles han sido los principales problemas a los que se ha enfrentado la estrategia de comunicación interna?
9. Ejemplos de cuando ha funcionado bien y cuando no ha funcionado correctamente.

#### 3. INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

1. ¿El personal conoce la visión, la misión, objetivo y los valores de la empresa?
2. ¿Cada cuánto tiempo la empresa se replantea lo anterior?

3. ¿De qué forma se comunica la filosofía (Visión, Misión, Objetivos y Valores) de la empresa al personal?
4. ¿Las personas conocen los objetivos de su puesto?
5. ¿Cuándo y de qué forma se les comunica?
6. ¿El personal conoce los resultados que se esperan de ellos?
7. ¿Qué área de la empresa se encarga de comunicar lo anterior?
8. ¿De qué forma lo hace? ¿Por escrito o de manera verbal?

#### **4. COMUNICACIÓN EFECTIVA ESCRITA**

1. ¿Considera importante la comunicación escrita tanto a nivel personal como en la empresa?
2. ¿Por qué?
3. ¿En la empresa qué tipo de información comunican por escrito?
4. ¿Conoce el nivel de habilidades que tiene su personal para comunicarse por escrito?
5. ¿Considera importante que todo el personal sepa comunicarse por escrito?
6. ¿A partir de qué nivel (jefatura, gerencia, dirección, etc) considera fundamental tener habilidades de comunicación por escrito?
7. Para el desarrollo profesional del personal en la empresa ¿qué tan importante es que tengan esa habilidad?
8. ¿De qué forma se evalúa la habilidad de comunicarse por escrito de manera eficiente?
9. ¿De qué manera se les capacita para poder desarrollar la habilidad de escribir de una forma efectiva?
10. ¿Tiene ejemplos de algún problema que haya surgido por una deficiente comunicación por escrito?

#### **5. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

1. ¿Al momento de seleccionar al personal consideran las habilidades de comunicación escrita?
2. ¿En qué puestos es más crítica la habilidad?
3. ¿De qué forma evalúan dichas habilidades?
4. ¿La empresa requiere que el personal que ingresa tenga habilidades de comunicación por escrito?
5. ¿Por qué?

6. ¿Ha tenido la oportunidad de conocer cuál es el nivel de habilidades de comunicación escrita con el que han egresado los Universitarios?
7. ¿Considera que los egresados de las Universidades requieran un mayor apoyo para desarrollar dichas habilidades?
8. ¿Por qué?

Agradezco de antemano la información y le recuerdo que será estrictamente confidencial y exclusivamente para fines académicos.

Biblioteca UP Bonaterra

**ANEXO 2**  
DIRECTORIO DE EMPRESAS

	DIRECTORIO DE EMPRESAS	NOMBRE	PUESTO	FECHA
1	NISSAN MEXICANA	ING. ARMANDO AVILA MORENO	VICE-PRESIDENT NMEX MFG NISSAN MEXICANA	15 DE JULIO DEL 2011
2	UNILEVER DE MÉXICO	ING. CARLOS ANIBAL AZCUAGA DE LA FUENTE	VICEPRESIDENTE DE VENTAS	26 DE JULIO DEL 2011
3	UNILEVER DE MÉXICO	LIC. DIANA GÓMEZ SÁNCHEZ	REGIONAL TALENT COORDINATOR. O.D COMUNICACIÓN INTERNA	26 DE JULIO DEL 2011
4	ORGANIZACIÓN EDITORIAL MEXICANA. ABC NOTICIAS	LIC. CARLOS RAMOS PADILLA	PERIODISTA. TITULAR DEL NOTICIERO ABC NOTICIAS Y CANAL34 TELEVISIÓN MEXIQUENSE	27 DE JULIO DEL 2011
5	INDUSTRIAS ALEN DEL NORTE	LIC. VERONICA R. CÁRDENAS AGUILAR	JEFE DE EFECTOR	28 DE JULIO DEL 2011
6	PETRÓLEOS MEXICANOS	ING. ADRIANA UGARTE DELGADO	SUPERINTENDENTE DE TERMINAL. CELAYA	18 DE AGOSTO DEL 2011
7	PETRÓLEOS MEXICANOS	LIC. JUAN CARLOS CAMACHO BUENO	ASESOR COMERCIAL	18 DE AGOSTO DEL 2011
8	PETRÓLEOS MEXICANOS	DR. MARCO ANTONIO NAVARRETE PRIDA	SUPERVISOR DE SERVICIOS MÉDICOS REGIÓN BAJÍO	20 DE AGOSTO DEL 2011
9	FORD	LIC. SERGIO SANTANA	RECURSOS HUMANOS	21 DE AGOSTO DEL 2011
10	CALSONIC	LIC. AIDÉ MARTINEZ MENDEL	COORINADOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	25 DE AGOSTO DEL 2011
11	CALSONIC	LIC. FABIOLA IBARRA	ANALISTA DE COMUNICACIÓN INTERNA	25 DE AGOSTO DEL 2011
12	AMITECH	LIC. LUIS ENRIQUE DÍAZ TORRES	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	30 DE AGOSTO DEL 2011
13	NISSAN MEXICANA	LIC. EVERARDO ARAIZA	RECURSOS HUMANOS	07 Septiembre 2011
14	NISSAN MEXICANA	LIC. JESÚS RAMÍREZ	SUPERVISOR DE COMUNICACIÓN	07 Septiembre 2011
15	SOFTTEK	LIC. MÓNICA ZARATE	RECURSOS HUMANOS. COMUNICACIÓN INTERN	09 de Septiembre de 2011
16	PETRÓLEOS MEXICANOS	ING. CARLOS FERNÁNDEZ HERNÁNDEZ	RECURSOS HUMANOS	12 de Septiembre del 2011
17	HOTEL ARANZAZÚ	LIC. CARLOS FERNÁNDEZ	GERENTE GENERAL	23 de Septiembre del 2011
18	YOROZU	ING. LUIS PAZ	RECURSOS HUMANOS	07 de Octubre del 2011
19	Universidad Panamericana	MTRO. JORGE PÉREZ MAR	DIRECTOR DE VINCULACIÓN	25 de Junio del 2012

## ANEXO 3

### Detalle de las entrevistas en orden cronológico y por temas.

#### **Ing Armando Avila.**

Vice-president NMEX MFG

NISSAN MEXICANA

Carretera Lagos de Moreno Km 75

Fraccionamiento Ciudad Industrial

C.P. 20290

Aguascalientes, Ags

Correo: [armando.avila@nissan.com.mx](mailto:armando.avila@nissan.com.mx)

Tel. 449 52 68 27 27

Entrevista: 15 de Julio del 2011. 10:00am en las instalaciones de NISSAN.

El Ingeniero considera que es importante que las personas de cualquier área tengan buenas habilidades de comunicación pero no es determinante para su desarrollo profesional dentro de Nissan. En las evaluaciones se toma en cuenta, sin embargo se consideran otros factores que intervienen más con los resultados.

Existe un área de oportunidad para que las personas mejoren sus habilidades de comunicación. Es un tema que existe en el ambiente laboral pero que no se le ha dado la importancia correspondiente, por lo que no se ha evaluado ni medido para conocer el impacto que tiene en el desarrollo laboral del personal y por lo tanto en sus resultados.

Los problemas que el Ingeniero considera más evidentes es que las personas al momento de comunicar tienen problemas en ordenar sus ideas.

Nos compartió la siguiente experiencia: buscando que el conocimiento que las personas generan durante su estancia en Nissan no se pierda, implementó que todos los procesos quedaran plasmados en procedimientos. Al momento de solicitar al personal que escribiera los procedimientos de sus actividades

Por otro lado, el Ingeniero ha buscado que cuando exista rotación de personal no se pierda el conocimiento que cada persona genera al momento de ocupar un lugar. Por lo tanto, se dio a la tarea de documentar los procedimientos. Uno de los principales problemas a los que se enfrentó fue que las personas aunque eran expertas en su área, les costaba mucho trabajo plasmar su conocimiento a través de la escritura. No había ni orden de ideas ni suficiente vocabulario entre otras cosas. Por lo que se tuvieron que apoyar en personas que les ayudaran a redactar las ideas que se querían transmitir y sobre todo realizar muchos ideogramas en donde se entendiera fácilmente todo el proceso. Ya que se percató que las personas tampoco leen. Así que para hacerlo más sencillo se optó por dibujos e ideogramas que pudieran apoyar las ideas que se querían transmitir.

Las deficiencias de comunicación las detecta en cualquier nivel, ya que se ha enfrenado a situaciones en las que los mismos directores tienen problemas de comunicación escrita. Considera que no es únicamente un problema de redacción sino que va más allá. Es un problema que tiene que ver con la estructura de pensamiento con la que se quiere comunicar las ideas. Considera que en las Universidades sería muy conveniente que les enseñaran a desarrollar las habilidades de comunicación.

Dentro de la organización Nissan, existe un área de comunicación interna muy bien estructurada que se encarga de todo lo relacionado con comunicación ya sea interna como externa. La comunicación interna inicia desde Nissan Corporativo que se encuentra en Japón, desde donde se comunican los proyectos, la misión, visión, los objetivos, los logros de toda la empresa. Posteriormente cada país desde su propio corporativo adecua dicha información a la cultura y a las características propias de cada país y así se distribuye la información a todo el personal.

En el caso de la comunicación externa, particularmente a los medios, Nissan tiene un área bien estructurada que le permite

**Ing. Carlos Azcuaga**

Vicepresidente de Ventas

Unilever de México

Paseo de los tamarindos No. 150

Bosques de las Lomas

Cuajimalpa de Morelos C.P. 05120

Ciudad de México

Tel oficina: 55 11 05 42 56

Correo: [carlos.azcuaga@unilever.com](mailto:carlos.azcuaga@unilever.com)

Fecha de entrevista: 26 de Julio del 2011

El Vicepresidente de Ventas nos dio una hora de su tiempo durante el cual nos expuso su opinión en relación a nuestro tema de interés. Se describe su punto de vista de los temas más importantes:

El opina que en las nuevas generaciones ve ineficiencia en las habilidades de comunicación y sobretodo que hay una actitud de poco respeto a la autoridad.

Considera muy importante las habilidades de comunicación escrita sin embargo no son determinantes para tener un buen desarrollo profesional dentro de la empresa. Tiene ejemplos de personas con pocas habilidades de comunicación pero con muy buenos resultados. Nos mencionó el ejemplo de un director de ventas que no sabía comunicarse por escrito pero era muy bueno para cerrar negocios. Cada vez que requería realizar algún reporte bien escrito, se lo pedía a su asistente.

El considera que las habilidades de comunicación se desarrollan sobre el camino. No hay entrenamiento ni capacitación al respecto. Piensa que son más importantes las habilidades de comunicación verbal. Considerando el área que representa es fundamental que su equipo de ventas maneje de manera impecable dichas habilidades.

Por otro lado nos compartió que al momento de realizar las evaluaciones del puesto y los resultados, no había ningún aspecto que evaluara las habilidades de comunicación escrita. Aunque si sobresale esa habilidad cuando se tiene o cuando se carece de ella, no se ha contabilizado o tomado en cuenta para la evaluación de objetivos.

En esta entrevista llamó la atención que en un puesto de tanta influencia en la organización no le diera un gran valor a las habilidades de comunicación escrita.

**Diana Gómez Sánchez**

**Regional Talent Coordinator**

**O.D. Comunicación Interna**

**UNILEVER DE MÉXICO**

Directo 52 55 11 05 42 44

Cel 044 55 33 34 19 97

Correo electrónico: [diana.gomez@unilever.com](mailto:diana.gomez@unilever.com)

Entrevista: 26 de Julio del 2011

En instalaciones de Unilever de México.

Paseo de los tamarindos No. 150

Arcos Bosque Norte "D". Col. Bosques de las lomas

México, D.F.

C.P. 05120

## **TEMA 1. INFORMACIÓN GENERAL**

La entrevista a pesar de no estar contemplada por ella ya que ese mismo día nos presentaron, me dedicó una hora. Recién estaba recibiendo el puesto. Previamente estaba en el área de reclutamiento.

Los aspectos relevantes tratados con ella fueron los siguientes:

Considera muy importante las habilidades de comunicación en general y aún más las habilidades de comunicación por escrito. Ha observado que las personas que se han reclutado adolecen de dichas habilidades. No existe ninguna capacitación específica para fortalecer dichas habilidades, se van desarrollando con el tiempo.

Una vez que se ingresa a Unilever es importante tener buenas habilidades de comunicación pero no son determinantes. Mucho depende del puesto y del nivel, sin embargo al momento de considerar al personal para alguna promoción, se toman en cuenta sus habilidades de comunicación, sin embargo no es lo único que se toma en cuenta. De hecho no es lo más importante a considerar.

Considera que sí hay oportunidades de trabajo. Lo que cuesta mucho trabajo es encontrar personas que cumplan el perfil adecuado. Se tardan mucho tiempo y cuesta mucho dinero.

La principal fuente de reclutamiento son las Universidades a través del plan de "trainees". En fechas recientes durante la última etapa de reclutamiento se convocaron a 300 aspirantes y al final únicamente se quedaron 26, debido a la falta de actitudes y aptitudes por parte de los jóvenes aspirantes.

Se tienen convenios con distintas Universidades para reclutar a los jóvenes con mejores promedios aun así cuesta mucho trabajo encontrar a las personas adecuadas.

Las áreas de mejoras son:

- Habilidades de comunicación.
- Actitud ante la autoridad.
- Imagen.
- Argumentos para defender sus ideas.

Considera que existe un área de oportunidad importante para el desarrollo de las habilidades de comunicación ya que en general muchas personas no le dan la importancia necesaria. Puntos a considerar:

- Las deficiencias en las habilidades de comunicación se dan en cualquier nivel, desde el más bajo hasta el nivel directivo.
- No todos le dan importancia.
- Para el desarrollo profesional de las personas en la empresa, sí es importante pero no es decisivo. Se toman en cuenta los resultados antes que otra cosa.
- No hay capacitación al respecto.
- No hay evaluación específica para las habilidades de comunicación.
- Es fundamental replantear la importancia ya que la mayor parte del tiempo la empresa se comunica por correo electrónico.

Considerando los nuevos cambios que vienen en UNILEVER, será fundamental mejorar las habilidades de comunicación ya que un gran número de acuerdos deberán ser realizados a través del correo electrónico por lo tanto las habilidades de comunicación escrita tendrán una mayor relevancia.

### **Lic. Carlos Ramos Padilla**

Lic. en Comunicación. UNAM

Conductor de un programa de radio 760 am dentro del grupo OEM (Organización Editorial Mexicana) de 7:00am a 9:00am.

Ubicación: Guillermo Prieto No 7

Col. San Rafael

Distrito Federal

Conductor del programa de televisión "Va en serio" que se transmite por el Canal 34 del Edo de México.

La entrevista se realizó en dos días. Una para platicar y seguir el formato del cuestionario y la otra dentro de la cabina para conocer durante el día a día como se desarrolla su profesión y la forma en que las habilidades de comunicación participan.

La primera entrevista se realizó el día 25 de Julio en la cd de México.

La segunda entrevista se realizó el día 27 de Julio en la cabina de la estación de radio.

Como profesional de la comunicación considera que las habilidades de la comunicación son esenciales para el desarrollo de cualquier actividad y particularmente en su profesión. Dentro de las personas que participan para la elaboración y desarrollo de los programas de radio, están los que redactan la información. Dicha información es la que fluye al momento, por lo que una vez que sucede algún acontecimiento relevante para compartir con la audiencia, es fundamental que de manera oportuna y con una excelente redacción se escriba para que quien la lea (no siempre es la misma persona) no tenga problema al momento de comunicar la información.

De acuerdo a la experiencia del Lic. Carlos Ramos, él prefiere hacer su propia redacción ya que le han tocado personas del área de “Redacción” que no cuentan con los conocimientos y habilidades que se requieren para realizar de manera óptima dicho trabajo.

No todos los que participan del equipo de trabajo en el programa de radio tienen terminados sus estudios universitarios, sin embargo él considera que sería importante que las personas que piensen seguir el camino de la comunicación desarrollen los conocimientos y el estilo necesarios para hacer su trabajo con mucho profesionalismo. Asimismo considera que el hecho de haber terminado la Universidad no le garantiza que los alumnos egresados sean garantía de conocimiento y buena redacción. Considera que las Universidades deberían trabajar más en generar cuadros de egresados con mayores fortalezas en la comunicación tanto oral como escrita.

A pesar de lo importante que es contar con habilidades de comunicación en la profesión que él ejerce, para tener desarrollo profesional dentro de la empresa en la que él participa, no es determinante. Son otros los factores que influyen más para poder tener alguna promoción. Por supuesto sí se toma en cuenta la facilidad de

expresión y de redacción pero son más importantes las relaciones personales que uno pueda desarrollar y las personas que uno conozca.

Actualmente no tiene que tratar con personas que sepan redactar. Él redacta sus propios temas. Aunque en la estación de radio existe un departamento en donde trabajan en la zona de redacción, no le agrada la forma en que trabajan por lo tanto no utiliza su información y él mismo hace sus notas, redacta sus temas y comunica lo que escribe.

**Verónica R. Cárdenas Aguilar**

Jefe de Efector

ALEN DEL NORTE

TEL 5371 1600 EXT 4602

Correo electrónico: [veronica.cardenas@alen.com.mx](mailto:veronica.cardenas@alen.com.mx)

La entrevista se realizó el día 28 de Julio del 2011 a la 1.00pm en las instalaciones de Echegaray.

La entrevista duró una hora y los aspectos relevantes de la plática los describo a continuación:

**TEMA 1. INFORMACIÓN GENERAL**

La empresa es una empresa mexicana que se dedica a la elaboración de productos de limpieza para el hogar e industrial.

El puesto que tiene es nivel jefatura pero interviene en todo en diferentes procesos tanto de comunicación como de reclutamiento. Lleva 6 años trabajando en la empresa

**TEMA 2. COMUNICACIÓN INTERNA**

La matriz se encuentra en Monterrey. Es ahí en donde a nivel dirección se determinan las estrategias de comunicación. Lo relacionado con recursos humanos

lo maneja un puesto a nivel dirección que participa en las decisiones de estrategia del negocio.

Sí existe una estrategia de comunicación interna. Existen procedimientos para conocer la filosofía de la empresa: Visión, Misión y valores. Está todo por escrito y es visible en las oficinas. Tienen una página de internet interna a través de la cual se comunica lo relevante de la empresa. Funciona como un periódico interno a través del cual el personal se entera de los aspectos relevantes que ocurren dentro de la organización.

Existe un departamento que se encarga de actualizar dicha información. Hacen evaluaciones de la cultura organizacional y el ambiente laboral cada determinado tiempo. Existe un buzón de sugerencias anónimo.

### **TEMA 3. INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**

La filosofía de la empresa se replantea cada 3 años y se comunica a través de juntas, congresos, lo hacen por escrito, a través de su periódico interno. Cada jefe es responsable de realizar evaluaciones a su personal. Es opcional cada 3 meses y es obligatorio cada 6 meses. Tienen toda una infraestructura en donde se garantiza que se realicen dichas evaluaciones. Lo hacen de acuerdo a competencias 360 grados.

Evalúan resultados, comportamientos y se le asigna una evaluación numérica para cada competencia. Al final se obtiene una evaluación global a través de la cual se integra a un cuadrante. En dicho cuadrante la persona podrá saber si está lista para una promoción o por el contrario conocerá las características que requiere mejorar.

Una vez al año se replantean los objetivos a evaluar. Cada uno de los empleados tiene la posibilidad de revisar sus evaluaciones directamente del sistema, por lo tanto tiene todo por escrito.

Cuando una persona es contratada tanto el área de recursos humanos pero principalmente su jefe inmediato tiene la responsabilidad de comunicar la filosofía de

la empresa, los objetivos de su puesto y los resultados que se esperan de él/ella. Lo anterior se tiene por escrito por parte de la empresa. Existe un manual de puestos por competencias.

#### **TEMA 4. COMUNICACIÓN EFECTIVA ESCRITA**

Considera muy importante la comunicación por escrito. En el trabajo la mayor parte de la comunicación se realiza a través del correo electrónico. Dicha herramienta se convierte en un arma que puede ser utilizada de manera incorrecta generando múltiples malos entendidos.

No hay en el momento ningún reglamento o recomendaciones de uso para los empleados en relación al correo electrónico. Ha sido testigo de malos entendidos por no saber comunicar correctamente por escrito el mensaje.

Considera muy importante la comunicación por escrito sin embargo no es determinante para la carrera profesional de las personas. En el caso de dos personas con similares habilidades técnicas de su puesto pero con distintas habilidades de comunicación, si sería favorable la oportunidad para quien mejor maneja dichas habilidades.

En su trabajo la mayor comunicación a la cual está expuesta es a la del correo electrónico.

**No hay una capacitación específica para desarrollar dichas habilidades.!**

#### **TEMA 5. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

En el caso de reclutamiento y selección, no se miden las habilidades de comunicación escrita de manera explícita, sin embargo durante todo el proceso existen formas de conocer el nivel que tienen las personas aspirantes para comunicarse.

El proceso se tarda 90 días, ya está muy bien determinado los pasos a seguir. Lo anterior genera que las personas tengan claro lo que tienen que evaluar. Asimismo tener un proceso tan selectivo que la rotación del personal es muy baja.

Normalmente las personas continúan en la empresa por gusto ya que es un ambiente agradable, se sienten reconocidas y además cuando va a realizarse una promoción primero buscan en el personal de la empresa antes de integrar a un nuevo miembro.

Tienen un proceso que incluye algo que llaman: "Sección Amarilla" que consiste en que las personas dentro de un panel de aspirantes en medio de personal de la empresa, se presentan en 3 minutos. Dicha presentación tiene como objetivo conocer los aspectos más importantes que consideran los aspirantes de su persona. Pueden hacerlo verbalmente o escribiendo en un rotafolio.

Para evaluar sus competencias están todo un día en la empresa tratando de vivir situaciones reales del día a día. Les dan objetivos en donde se pueda observar su capacidad de organizar, solucionar, poner prioridades. Los ponen en situaciones en donde se pueda observar como manejan la presión y por supuesto en muchas circunstancias en donde deban redactar. Ahí también evalúan su capacidad de ordenar ideas de redactar y comunicar un mensaje eficientemente.

Al final del día para elegir a las personas que se integrarán a la empresa se toman en cuenta diversos aspectos en donde por supuesto se incluye la capacidad de comunicarse por escrito.

La persona entrevistada considera que hace falta mejorar la capacidad de comunicación en general de las personas egresadas de la Universidad ya que al momento de realizar las entrevistas y vivir el proceso de reclutamiento se puede observar lo siguiente:

- Falta de cordialidad

- Trabajar más en su aspecto personal y en el lenguaje no verbal. Actitud. Por ejemplo: No masticar chicle en la entrevista. Sentarse correctamente, etc.
- Mejorar en la forma de defender sus ideas y escuchar las de otros.

Las habilidades de comunicación que se requieren para cada puesto dependen del perfil y las actividades que tengan asignadas, sin embargo es evidente que en todos los casos se requieren un mínimo de habilidades para poder desarrollar su carrera profesional de manera satisfactoria.

Considera que sí hay oportunidades de trabajo, lo que no hay son personas que cumplan el perfil adecuado.

### **Ing. Adriana Ugarte Delgado**

Petróleos Mexicanos

Comercialización de productos petrolíferos

Terminal de Abastecimiento y Reparto (TAR PEMEX REFINACIÓN).

Superintendente de terminal. Celaya.

Departamento de Operación.

Correo: adriana.ugarte@pemex.com

19 años en la empresa.

Entrevista: 18 de Agosto del 2011

La entrevista con la Ing. Ugarte, fue muy interesante. Estuvo muy atenta e interesada sin embargo sus respuestas fueron muy concretas. Lo anterior debido a que en su puesto tiene que tener mucho cuidado lo que comunica además del poco tiempo con el que contaba.

## **TEMA 2. COMUNICACIÓN INTERNA**

1. ¿Para usted que significa “Comunicación interna”?

Una forma de interpretación de las necesidades e ideas y sugerencias entre el equipo de trabajo.

2. ¿La empresa cuenta con una estrategia de comunicación interna? De ser así ¿En qué consiste?

La empresa sí cuenta con una estrategia de comunicación interna. Se utilizan diferentes medios: correo electrónico es el más utilizado, reuniones semanales y acuerdos diarios a través de juntas.

3. ¿A qué puestos de la empresa involucra su planeación y aplicación?

La estrategia de comunicación involucra al jefe de mantenimiento, al jefe de operación, al jefe de seguridad y al jefe administrativo en donde se encuentra el área de recursos humanos, materiales y área financiera.

4. ¿Cuál es el objetivo actual de la estrategia de comunicación interna?

El objetivo de la estrategia es ayudar al logro de los objetivos de la empresa. Los objetivos se determinan desde los mandos superiores. De ahí se comunican y se alinean al resto de las áreas.

5. Considerando el último año ¿Considera que se ha cumplido dicho objetivo?

Los objetivos sí se han cumplido.

6. ¿Cómo evaluaría los resultados del último año?

Positivo. Con áreas de oportunidad.

7. ¿Cuáles han sido los principales problemas a los que se ha enfrentado la estrategia de comunicación interna?

En algunos casos la actitud no positiva de las personas. La relación con el sindicato no siempre hace fácil la comunicación. El sindicato de Pemex tiene mucha fuerza por lo tanto la hace sentir en los acuerdos y eso no siempre ayuda a tener una comunicación efectiva.

8. Ejemplos de cuando ha funcionado bien y cuando no ha funcionado correctamente.

Cuando no se comunica bien alguna indicación y el sindicato lo mal interpreta te puede parar la planta con los grandes costos que lo anterior significa. Para evitar lo anterior se tiene que sustentar cualquier indicación con la Ley Federal del Trabajo y el Contrato Colectivo de Trabajo.

### **TEMA 3. INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**

1. ¿El personal conoce la visión, la misión, objetivo y los valores de la empresa?

El personal si conoce la filosofía de la empresa. Se comunica el SSPA (Seguridad, Salud, Protección y Ambiente).

2. ¿Cada cuánto tiempo la empresa se replantea lo anterior?

Cada 6 años.

3. ¿De qué forma se comunica la filosofía (Visión, Misión, Objetivos y Valores) de la empresa al personal?

En las juntas de trabajo, a nivel presencial, intranet, trípticos.

4. ¿Las personas conocen los objetivos de su puesto?

El personal Si conoce los objetivos de su puesto. Está por escrito.

5. ¿Cuándo y de qué forma se les comunica?

El jefe de área es el responsable de comunicar los objetivos del puesto a todos los empleados subordinados de su área. El superintendente comunica a todos el objetivo general y de ahí la información baja y se especifica a cada área. Se comunican desde que entran en la empresa. Y cada evaluación se replantea. Se encuentra todo por escrito y en intranet. El personal tiene evaluaciones cada 6 meses.

6. ¿El personal conoce los resultados que se esperan de ellos?

Sí, todo el personal tiene la forma de enterarse de los objetivos y de los resultados que se esperan de ellos.

7. ¿Qué área de la empresa se encarga de comunicar lo anterior?

Cada área se encarga de comunicar los objetivos y los resultados de su personal.

8. ¿De qué forma lo hace? ¿Por escrito o de manera verbal?

Por escrito. La información fluye de manera general a particular. Se plantean los objetivos generales, por ejemplo de cero accidentes. A partir de éstos todas las áreas se ven directamente involucradas y sus objetivos se enfocan a lo mismo. El avance de los objetivos generales de la planta se comunican de a través de carteles que todos puedan ver. Todos los días a las 7:00am al inicio de la jornada se les recuerda los objetivos principales. Por otro lado cada trabajador cuenta con un manual de políticas de bolsillos que deben tener cerca de su zona de trabajo. En algunos casos si no se cumplen los objetivos se hacen acreedores a sanciones administrativas, es por eso que todos tienen que tener la información de manera correcta y oportuna.

#### **TEMA 4. COMUNICACIÓN EFECTIVA ESCRITA**

1. ¿Considera importante la comunicación escrita tanto a nivel personal como en la empresa?

Si es importante a comunicación escrita, tanto a nivel personal como en la empresa.

2. ¿Por qué?

Hay que encontrar las palabras adecuadas para comunicar cualquier información.

3. ¿En la empresa qué tipo de información comunican por escrito?

En la empresa se comunica todo por escrito. El 70% de la comunicación es por escrito. Se utilizan diferentes medios: periódico mural, revista mensual (actualmente lo hace un practicante aunque es supervisado directamente por la superintendente).

4. ¿Conoce el nivel de habilidades que tiene su personal para comunicarse por escrito?

Si puedo saber el nivel de habilidades de la gente con la que trabajo.

5. ¿Considera importante que todo el personal sepa comunicarse por escrito?

Considero que todo el personal debe tener buenas habilidades de comunicación en general. Existen puestos en donde éstas habilidades deben estar mejor desarrolladas por ejemplo las secretarías.

6. ¿A partir de qué nivel (jefatura, gerencia, dirección, etc) considera fundamental tener habilidades de comunicación por escrito?

Todos.

7. Para el desarrollo profesional del personal en la empresa ¿qué tan importante es que tengan esa habilidad?

En Pemex se consideran otros aspectos más importantes para el desarrollo profesional de su personal.

8. ¿De qué forma se evalúa la habilidad de comunicarse por escrito de manera eficiente?

Al momento se sus evaluaciones y con los resultados de sus objetivos. No se evalúa específicamente las habilidades de comunicación pero seguramente dichas habilidades influyen de manera positiva o negativa para conseguir sus objetivos.

9. ¿De qué manera se les capacita para poder desarrollar la habilidad de escribir de una forma efectiva?

De acuerdo a sus resultados se determinan los cursos que deben tomar. Sí existe el de desarrollo de habilidades de comunicación. Todos los cursos que se proponen tienen un año para tomarlos y cumplir con dicho objetivo. Todo se supervisa desde el intranet. A través de éste medio se puede saber si las personas han dado seguimiento a su capacitación. Incluye Cursos y Maestrías. Cabe señalar que para mejorar sus habilidades de comunicación se busca la capacitación de cualquier aspecto que les requiera la lectura y la preparación en cualquier área.

10. ¿Tiene ejemplos de algún problema que haya surgido por una deficiente comunicación por escrito?

No de momento.

## **TEMA 5. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

1. ¿Al momento de seleccionar al personal consideran las habilidades de comunicación escrita?

Al momento de reclutar al personal no se considera específicamente sus habilidades de comunicación para ingresar a Pemex. La paraestatal tiene sus propias formas de contratar en donde la relación del sindicato es fundamental.

2. ¿En qué puestos es más crítica la habilidad?

En la planta quienes deben manejar mejor las habilidades de comunicación son las asistentes y a partir de los niveles gerenciales.

3. ¿De qué forma evalúan dichas habilidades?

Con el día a día. No existen variables específicas de evaluación.

4. ¿La empresa requiere que el personal que ingresa tenga habilidades de comunicación por escrito? De ser así ¿Por qué?

La empresa no requiere un alto nivel de habilidades de comunicación en los mecánicos o el personal operativo. Se requiere más de éstas habilidades en la parte administrativa.

5. ¿Ha tenido la oportunidad de conocer cuál es el nivel de habilidades de comunicación escrita con el que han egresado los Universitarios?

No utilizan mucho la comunicación escrita. Las contrataciones se realizan a través del sindicato por lo tanto las habilidades de comunicación no son relevantes para ser contratado. En ocasiones sí se trabaja con practicantes de la Universidad entre otras cosas para la elaboración del periódico interno.

6. ¿Considera que los egresados de las Universidades requieran un mayor apoyo para desarrollar dichas habilidades? ¿Por qué?

Hay de todo. Depende de cada generación. Ultimamente han egresado universitarios con habilidades pobres de comunicación, poca capacidad de redacción y mala ortografía, así como dificultad para expresar sus ideas a través de la redacción. Sería deseable que los jóvenes egresaran con mejores habilidades de comunicación tanto verbal como escrita.

**Ing. Juan Carlos Camacho Bueno.**

Petróleos Mexicanos

Asesor comercial.

Comercialización de productos petrolíferos

Terminal de Abastecimiento y Reparto (TAR PEMEX REFINACIÓN).

Depende de la subdirección comercial.

Fecha de entrevista: 18 de Agosto del 2011

24 años en PEMEX. 16 años en el puesto.

Su trabajo se enfoca principalmente en la atención al cliente. Sus principales clientes son los franquiciarios (las gasolineras). Tiene a su cargo a 5 personas.

Los objetivos del área se comunican de arriba hacia abajo. Los objetivos de cada persona se adaptan al objetivo general. Se evalúan cada 6 meses.

La comunicación se realiza principalmente en correo electrónico.

Debido a que el área está relacionada con servicio al cliente las habilidades de comunicación son muy importantes. Es fundamental que sepan comunicarse por escrito a través de los correos electrónicos, así como la habilidad verbal.

La forma de comunicarse con los clientes inicia de manera verbal y el mantenimiento del cliente es por escrito principalmente. Existen clientes que todavía prefieren que todo sea vía telefónica y los acuerdos finales por escrito.

Para integrarse al puesto se realiza un examen de aptitud y conocimiento del puesto. Como objetivo se considera que las llamadas duren máximo 10 min antes de que se corte. Lo importante es que la idea y el mensaje que se comunica a los clientes potenciales, sean concreto y se pueda comunicar en 10 min. El objetivo de respuesta a cualquier solicitud debe ser antes de 24hrs.

Para la evaluación se consideran los objetivos a cumplir entre ellos las habilidades de comunicación, sin embargo éstas últimas son importantes pero no determinantes.

**Dr. Marco Antonio Navarrete Prida**

Supervisor Sectorial Zona Bajío.

Servicios Médicos Subrogados dentro de la Subdirección Corporativa de los Servicios de Salud.

8 años en el puesto actual

14 años en la empresa.

Fecha de entrevista: 20 de Agosto del 2011

De acuerdo a los comentarios del Dr. Marco afirma que la comunicación en cualquier organización es fundamental. Considerando el tamaño de una empresa como Pemex, el tener lazos y estrategias de comunicación se convierten en algo fundamental.

La empresa sí cuenta con una estrategia de comunicación interna. La mayor parte de los comunicados de cualquier tipo se realiza a través de un portal de internet llamado "Pemex informa" en donde se da información de interés a toda la comunidad petrolera.

El 80% de la comunicación se realiza a través del correo electrónico y prácticamente el otro 20% lo realiza por teléfono (debido al tipo de trabajo que tiene). La menor cantidad de tiempo se realiza en persona.

La estrategia de comunicación se origina dentro del área de recursos humanos y se genera todo tipo de comunicación de interés general. Por otro lado también dentro de este portal se genera información específica relevante para cada área.

En su experiencia durante Petróleos Mexicanos la comunicación escrita ha jugado un papel fundamental dentro del área administrativa pero nunca determinante para la carrera profesional de las personas dentro de la empresa.

Por otro lado en el área médica ha sido trascendental la forma en que se escribe, ya que el expediente médico (que es por escrito) se convierte en un documento legal

por lo tanto es de suma importancia que se comunique correctamente lo que se quiere decir ya que impacta a nivel legal y por supuesto de salud.

Considera que las Universidades deberían darle mayor importancia en desarrollar habilidades a sus alumnos tanto de resolución de problemas como de liderazgo así como de comunicación tanto oral como escrita.

### **Ford Motor Company**

Oficinas corporativas:

Guillermo González Camarena 1500-6to piso

Colonia Centro de Ciudad Santa Fe,

México D.F.

C.P. 01210

Fecha de recepción: 21 de Agosto del 2011

El entrevistado nos pidió que por razones de confidencialidad y por políticas de la empresa omitiéramos sus datos personales. Es un directivo del área de recursos humanos. Contamos con las respuestas generales que nos entregó. En este apartado incluimos lo relevante.

La organización considera que la comunicación interna son los medios establecidos de manera formal por la empresa para comunicar información oficial de carácter general o interés común.

La empresa tiene definidos básicamente tres canales de comunicación: 1) Reuniones trimestrales de los líderes de la empresa con todo el personal, se busca informar de manera general el estado que guarda el negocio así como las estrategias corporativas que se buscan implementar, se pueden atender de manera presencial, o bien a través de la intranet de la empresa. 2) Comunicaciones vía correo electrónico informando asuntos específicos que aplican a la mayoría de los empleados, tales como cambios organizacionales, políticas y procedimientos, beneficios para los empleados, recordatorios, etc. 3) Fabrica visual en puntos estratégicos para recordar temas de seguridad.

Los asociados de recursos humanos son los encargados de la planeación y aplicación de la comunicación interna. El objetivo actual es mantener informado a todo el personal así como la alineación de objetivos.

En los últimos años sí se ha llegado a los objetivos de manera efectiva. Uno de los principales problemas a los que se enfrenta la empresa es el desinterés por parte del receptor por informarse sobre el contenido de la información que se difunde.

El personal sí conoce la visión, misión, objetivo y valores de la empresa. Cada diez años lo replantean o cuando las condiciones del mercado lo requieren. Se comunica a través de comunicación electrónica, sesiones de cascada, material impreso. Asimismo el personal está enterado de sus objetivos personales. Se les comunica por escrito dos veces por año y en entrevista con su supervisor a través de las cuales conoce los resultados que esperan de ellos.

Considera importante la comunicación escrita ya que los registros formales para las transacciones de negocio deben estar documentados. Sí se consideran sus habilidades de comunicación escrita al momento de evaluar el desempeño. Se toma en cuenta para todos los niveles. De preferencia se solicita personal con licenciatura. Al momento de reclutar personal sí se evalúan sus habilidades de escritura para todos los puestos de la empresa, principalmente aquellos que tienen relación con clientes y proveedores.

Finalmente sí conoce el nivel con el que llegan a solicitar empleo los jóvenes egresados de las Universidades y considera que les falta mucho interés, orden de ideas y precisión al momento de querer comunicar sus ideas.

**Lic. Aide Martínez Mendel**

Coordinador de Desarrollo Organizacional

Calsonic Kansei Mexicana, S.A de C.V.

Circuito Aguascalientes Ote. 127

Parque Industrial del Valle de Aguascalientes.

Aguascalientes, Ags.

Tel 52 449 910 01 00

Fecha de entrevista: 25 Agosto 2011

Tiempo en la empresa: Un año y seis meses.

**Lic. Fabiola Ibarra**

Calsonic Kansei Mexicana, S.A de C.V.

Analista de Comunicación Interna.

Recursos Humanos.

Practicantes por un año. Contratada hace un mes.

Fecha de entrevista: 25 Agosto 2011

**TEMA 2. COMUNICACIÓN INTERNA**

1. ¿Para usted que significa “Comunicación interna”?

Es la base en la organización para definir a dónde va, a dónde quiere ir.

2. ¿La empresa cuenta con una estrategia de comunicación interna? De ser así ¿En qué consiste?

Si, existe una estrategia de Comunicación que está alineada a la estrategia de Capital Humano. La estrategia consiste en construir una cultura de comunicación abierta basada en la educación, calidad, seguridad, etc. Dicha estrategia está por escrito. Hace un año inició el proyecto y realmente se sigue trabajando en el proceso. No se tiene información del cómo se va a llevar a cabo, de cómo se va a comunicar a todo el personal.

3. ¿A qué puestos de la empresa involucra su planeación y aplicación?

Al área de Capital Humano. Está la coordinadora y la Gerente Senior. El objetivo principal es generar y eficientar la comunicación del día a día a través de diferentes medios como son el correo electrónico, intranet, tableros, revista bimestral, programa de radio. En todo caso son medios de comunicación interno. Buscar el acercamiento con la gente.

4. ¿Cuál es el objetivo actual de la estrategia de comunicación interna?

El objetivo actual es mantener los medios actualizados. Hacer campañas de calidad y seguridad. Encuestas de satisfacción laboral. Comunicar los resultados.

5. Considerando el último año ¿Considera que se ha cumplido dicho objetivo? ¿Cómo evaluaría los resultados del último año?

Si se han cumplido dichos objetivos. Antes no había ningún proyecto al respecto. Las personas lo han percibido de manera positiva. Se realizó una encuesta en relación a los servicios (transportes y comedor). Se realizó un sondeo sencillo de 50 personas. Se obtuvo entre 9- 10 de calificación. El radio tuvo un resultado bajo. De manera informal perciben cosas positivas.

6. ¿Cuáles han sido los principales problemas a los que se ha enfrentado la estrategia de comunicación interna?

Uno de los principales problemas es que los gerentes no le encuentran la utilidad a estos programas ya que no están familiarizados y por lo tanto no manifiestan interés. Consideran que no se obtiene ningún beneficio real y solo se quita el tiempo de los trabajadores. Por lo anterior cuesta mucho trabajo que participen.

### **TEMA 3. INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**

El personal sí conoce la filosofía de la empresa aunque todavía hace falta mucho por hacer al respecto. En lo que más se trabaja es en una actividad realizada cada mes en donde se comunica y recuerda la filosofía y los valores de la empresa. Particularmente se promueven “comportamientos” que son los valores y como aplicarlos en su entorno laboral y familiar. En cada área hay “promotores” que son personas que se eligen por sus características de liderazgo. En ellos se apoya la empresa para difundir información, para infundir actividades y comportamientos y por supuesto para conocer a nivel general un poco del ambiente laboral!!!. Al inicio del año se plantea la estrategia general y cada 6 meses se evalúan los avances. Al final

del año se realiza una evaluación completa de los objetivos. Cada persona redacta y propone sus objetivos acorde a la estrategia del área. Se revisan y se acuerdan con el jefe inmediato. Se documentan y se guardan.

#### **TEMA 4. COMUNICACIÓN EFECTIVA ESCRITA**

1. ¿Considera importante la comunicación escrita tanto a nivel personal como en la empresa? ¿Por qué?

Sí es muy importante. Hay mucha fuerza en la comunicación escrita.

2. ¿En la empresa qué tipo de información comunican por escrito?

El 70% de la comunicación es escrita, en su mayoría por correos electrónicos. Es la herramienta que más se utiliza. La forma de redactar impacta mucho en el resultado. Es muy importante para el desarrollo profesional aunque en realidad las personas no le dan la importancia que realmente tiene. Al comunicar no toman en cuenta al público, a las personas que van a recibir la información.

3. ¿Conoce el nivel de habilidades que tiene su personal para comunicarse por escrito?

No se conoce con detalle el nivel de habilidades escritas del personal.

4. ¿Considera importante que todo el personal sepa comunicarse por escrito?

Considera que todo el personal administrativo debe de tener buenas habilidades de comunicación.

5. ¿De qué manera se les capacita para poder desarrollar la habilidad de escribir de una forma efectiva? ¿Tiene ejemplos de algún problema que haya surgido por una deficiente comunicación por escrito?.

Nuestra entrevistada no conoce cómo evalúan las habilidades de comunicación. Al ingresar, a ella específicamente, no le evaluaron dicha habilidad. Un ejemplo de mala comunicación por escrito, es cuando se cambian las indicaciones de un evento. Las personas quedan confundidas y ya no saben cuál mensaje tomar como definitivo.

**Lic. Luis Enrique Díaz Torres**

Gerente de Recursos Humanos

O-tek. AMITECH

IMSA. Manufactura de tuberías de plástico.

Fecha de entrevista: 30 de Agosto del 2011

Lleva 2 años 5 meses en la empresa y en el cargo

Conforman en México- Aguascalientes 140 personas (90 operativos y 30 administrativos).

Matriz en Colombia.

Capital Saudi 30% Colombiano 70%.

Al momento cuenta con tres personas a su cargo: Analista de capacitación y comunicación, Analista de Seguridad e Higiene y Compensaciones.

Sí existe una estrategia de comunicación interna que se emite desde la gerencia corporativa de comunicaciones y se informa a todo el personal a través de juntas, presentaciones y el intranet.

La empresa ha estado en el último año y medio en transición. Para lograr lo anterior la empresa se ha replanteado la estrategia del negocio, de cómo manejarlo y por supuesto del cómo comunicarlo. La empresa se enfocó a trabajar a través de procesos transversales. Lo anterior implicó cambios en los procesos y reducción de personal. La comunicación al principio fue ineficiente lo cual ocasiono malestar e incertidumbre en todo el personal. A raíz de lo anterior se generó una nueva metodología llamada "MULTIPLICADORES" que consiste en lo siguiente: se identifican a los líderes de la empresa considerando sus características personales. Son personas con una actitud comprometida y positiva que tienen influencia en los

demás. Una vez identificando a dichas personas se les realizó la invitación correspondiente a participar de manera voluntaria en el proyecto de MULTIPLICADORES. Lo anterior generó que se tuvieran reuniones mensuales para comunicar los avances. Cada multiplicador participa en un proyecto a su cargo y es responsable de generar sinergias en su entorno enfocado a dicho proyecto. Todo se comunica principalmente de manera verbal y por escrito. Las juntas y/o herramientas que requieren los multiplicadores requieren de aspectos visuales en donde se aplica la redacción.

Las evaluaciones se realizan a través del “Sistema de desempeño”, dentro del “Sistema de Gestión”. Se realizan las juntas mensualmente. Recursos humanos (RH) administra la información. Se utilizan los Scorecard en donde en conjunto jefe y subordinado determinan los objetivos correspondientes.

Las habilidades de comunicación si son importantes para el desarrollo profesional del personal pero no son determinantes. Si se puede identificar quienes tienen habilidades de comunicar y quiénes no. No hay capacitación específicamente para ello.

Al reclutar personal se realiza un test para redactar en donde se evalúan distintos aspectos de la persona, incluyendo la habilidad de redacción pero no es el objetivo principal. Se evalúa principalmente la comunicación oral.

El 70% de la comunicación dentro de la empresa se realiza vía correo electrónico. Hay políticas de correo electrónico sin embargo están enfocadas a recomendaciones para hacer más eficiente éste medio pero no se enfoca a la forma de redactar.

**Lic. Everardo Araiza Díaz**

Subdirector de Administración

Nissan Mexicana

[everardo.araiza@nissan.com.mx](mailto:everardo.araiza@nissan.com.mx)

Fecha de entrevista: 07 de Septiembre del 2011

**Lic. Jesús Ramírez**

Supervisor de Comunicación

Nissan Mexicana

910 41 11 EXT 3305 3306

[jesus.ramirez@nissan.com.mx](mailto:jesus.ramirez@nissan.com.mx)

Fecha de entrevista: 07 de Septiembre del 2011

**TEMA 2. Estrategia de comunicación interna**

Nissan Mexicana sí cuenta con una estrategia de comunicación. Dicha estrategia está alineada y determinada desde Japón en la casa matriz. Las herramientas que se tienen de comunicación dentro de la planta Aguascalientes son: tablero, reuniones, internet interno, síntesis informativa, noticiero, videos y revistas.

El mercado al que van dirigidos se puede identificar en administrativo y sindicalizado. La estrategia general viene desde Japón pero se debe desmenuzar para poderla hacer entendible a toda la comunidad. Los supervisores de producción se reúnen con su gente tanto en la mañana como en la tarde.

Debido a que es una empresa de capital japonés, el idioma que más se utiliza es el inglés. Por acuerdo general el idioma de las palabras técnicas es el inglés. Por lo tanto la comunicación dentro de la empresa lo debe considerar ya que no todos hablan el idioma. Una vez que se determinan los objetivos generales, cada área toma la parte que le corresponde y se determinan los nuevos objetivos y así sucesivamente como cascada. Se replantean los objetivos generales aproximadamente cada 6 años.

### **TEMA 3. Información estratégica de la empresa.**

La filosofía de la empresa se comunica constantemente a los empleados. Cada uno de ellos la tiene por escrito. Dentro de las instalaciones de la empresa se puede ver en carteles. Se comunica de muchas formas en lo que llaman el “Nissan way”. Es una empresa de aprendizaje, desde el director general, el presidente regional de EUA, el presidente de México y así sucesivamente hasta llegar al obrero. Se realizan encuestas de satisfacción realizadas por asesores externos a nivel mundial. Se busca tener el 90% de satisfacción en 90 preguntas que hablan desde aspectos personales hasta aspectos de la cultura de la empresa. Si se obtiene menos del 65% del conocimiento se toman acciones inmediatas.

La imagen en la empresa es muy importante por lo que a los ejecutivos más importantes los ha mandado a cursos relacionados con el “Poder de la imagen” en donde se incluye como un tema lo importante de la comunicación. Saber cómo comunicarse principalmente a nivel verbal. Se puede decir que el 80% de la comunicación de Nissan es a nivel verbal.

La comunicación escrita entre los empleados y funcionarios de Nissan se podría considerar regular. No hay orden de ideas ni una buena redacción. Sí han habido problemas debido a una mala comunicación. Hay lineamientos generales de cómo utilizar el correo, sin embargo no incluye el cómo se debe escribir o redactar, simplemente se recomienda ser concreto, no copiar a más personas, si después de un tiempo determinado se sigue hablando del mismo tema evitar escribir y mejor resolverlo personalmente.

Hay 5,000 trabajadores en la planta de Aguascalientes, 20% son administrativos y el resto operativos. Si es importante saber comunicarse sin embargo no afecta ni determina saberlo hacer para crecer en la empresa. No es determinante. No hay cursos especiales para ello.

En el reclutamiento se realizan pruebas en donde se puede conocer el nivel de habilidades que tienen en comunicación sin embargo no es el tema principal. Hay

personas que saben comunicar muy bien pero no tienen las bases técnicas, por lo tanto es preferible tener las bases técnicas. A las Universidades se les pide principalmente que los alumnos tengan los conocimientos técnicos, además que hablen otro idioma, consideran que ya sería demasiado si se les solicita que además se comuniquen bien.

**Lic. Mónica Zarate Fernández**

Softtek

[monica.zarate@softtek.com](mailto:monica.zarate@softtek.com)

Tel: 449 910 78 00

Av. Eugenio Garza Sada No. 902

Parque Industrial Tecnopolo

Aguascalientes, Ags.

C.P. 20328

Líder local de comunicación interna.

Lleva 4 años en Softtek y 3 años y medio en el puesto.

Fecha de la entrevista: 09 de Septiembre del 2011

Son aproximadamente 1,400 personas en Aguascalientes, 6,000 personas a nivel mundial. Tienen operaciones en Brasil, EUA, España, India y en diversos lugares dentro de la República Mexicana.

El 90% de la comunicación dentro de la empresa es en inglés. Por lo tanto la redacción sí se considera un elemento importante. El promedio de edad es de 27 a 30 años. El nivel de comunicación entre los empleados es razonablemente bueno. Cuando hay que entregar algún reporte que conlleve una buena redacción se solicita el apoyo correspondiente.

En el reclutamiento lo importante es el nivel de inglés. El 80% de la comunicación se realiza a través del correo electrónico. Las formas de comunicación a los empleado es a través de la revista (que está en suspensión por replanteamiento, de local se va a mundial), tableros, baños, encuestas, etc. Utilizan mucho la comunicación directa. Se realizan diversos eventos extracurriculares en donde se tiene la oportunidad de

relacionarse con empleados del área. Utilizan la metodología de fishing. Y se busca a las personas que tengan habilidades de convocatoria para que sean “fishers” y se puedan poner en comunicación.

SI TIENEN MANUAL DE COMUNICACIÓN, en donde se incluye cómo deben de comunicarse en el correo electrónico. Por políticas de la empresa no me lo compartió. Hay varios cursos de comunicación tanto en línea como presenciales. Se realizan evaluaciones de los objetivos generales y existe una evaluación relacionada con los “*comunicatios skills*”.

Todo el tiempo están comunicando la filosofía de la empresa. Se basa en 11 reglas y de manera constante están trabajando cada uno de los valores. Se realizan encuestas de ambiente laboral. Se les solicita la participación para conocer de las actividades que se van a realizar y también ahí se evalúa parte del ambiente laboral. Finalmente, considera que debido a las actividades propias de la empresa, sí influye de manera directa la forma de comunicarse por escrito para el desarrollo profesional de los empleados.

**Lic. Carlos Alberto Fernández Martínez**

Recursos Humanos Corporativo

Petróleos Mexicanos

Fecha de Entrevista: 12 de Septiembre del 2011

Aguascalientes, Ags.

El licenciado permitió que se grabara la entrevista. Duró aproximadamente una hora y media. En este anexo se incluyen las ideas más importantes.

En Petróleos Mexicanos existe una estrategia de comunicación interna para todo el personal que integra la empresa. La desarrolla cada área, se tiene documentada con un alto nivel de detalle y se comunica a través del área de comunicación corporativa, que se encuentra dentro de recursos humanos.

Hay mucha información por escrito, el problema es que se lee y se repite mucho pero se comprende poco. La misión, visión así como los objetivos de la empresa y a nivel

personal se encuentran comunicados por todos lados y de diversas formas. Lo que hace falta es que el personal genere mayor interés por dicha información.

Las habilidades de comunicación escrita son importantes pero no trascendentes para el desarrollo profesional dentro de la empresa. Se toman en cuenta otros aspectos para definir las promociones de cada empleado que tienen que ver con procedimientos y estructuras así como evaluación de resultados definidos previamente y por escrito. Definitivamente la importancia de las habilidades de comunicación depende totalmente del área en la cual el empleado se esté desarrollando. No es lo mismo el chofer de un camión que transporta gasolina que el encargado de comunicación interna o del jurídico. Depende en gran medida del perfil del puesto.

Finalmente considera que los jóvenes llegan con poca disciplina, con una actitud de poco respeto a la autoridad y poco interés por sus desarrollar habilidades de todo tipo incluyendo de comunicación. Mencionó que es muy importante el papel que juegan las Universidades para mejorar en éste aspecto.

### **Carlos Fernández Camarillo**

Gerente General

Hotel Aranzazú

Fecha de entrevista: 23 de Septiembre del 2011

Lleva dos años en la empresa y 23 años en la industria hotelera.

Tiene a su cargo 40 personas.

El Hotel Aranzazú tiene 11 años de iniciar y es considerado un hotel de 4 estrellas. Es una empresa familiar de reciente creación por lo tanto es el dueño el que determina la filosofía de la empresa y con ello la estrategia de la misma.

Sí cuentan con una estrategia de comunicación que se determina de manera general y la aplica de acuerdo a las necesidades la gerencia general.

Un ejemplo de mala comunicación, fue cuando un cliente a través de una agencia había reservado y pagado su estancia, sin embargo como no se comunicó correctamente se le cobró también por parte del hotel.

La filosofía de la empresa se recuerda por lo menos una vez al mes que tienen una junta con todo el personal. La comunica el gerente general de manera verbal apoyado por presentaciones en “Power Point”. Asimismo se puede observar la filosofía por escrito colgada en cuadros en las paredes.

El personal, al momento que es contratado se le explica el objetivo de su puesto y los resultados que se esperan de él. La comunicación en la industria hotelera es muy importante. Aproximadamente un 70% de la comunicación es por escrito y un 30% es oral. No existe un procedimiento de cómo se deben escribir los correos. Una vez al año se realizan las evaluaciones de los objetivos del personal, en ese momento se realizan las recomendaciones correspondientes. La capacitación es a todo el personal a nivel general y cada determinado tiempo se capacita al personal a nivel grupal (grupos pequeños con información específica de su área).

Al momento de reclutar se evalúan sus habilidades de comunicación. Ayuda que tengan habilidades de comunicación escrita, pero no determina en su contratación así como en su desarrollo profesional. Dependiendo el puesto se le da la importancia correspondiente.

En cadenas más grandes se cuenta con los procedimientos correspondientes para cada proceso. En los hoteles pequeños no necesariamente. En el hotel Quinta Real existe un GMC que es GUIA DE MEJORA CONTINUA, en donde cada proceso tiene un procedimiento que deberá ser escrito para que cualquier persona que lo lea lo pueda entender fácilmente.

En la industria hotelera existen puestos en donde las habilidades de comunicación son determinantes para el éxito profesional de las personas, por ejemplo, la recepcionista debe de contar con extraordinarias habilidades de comunicación.

Existen diferentes niveles de labores y dependiendo de ello son diferentes los distintos niveles de habilidades de comunicación que se requieren:

- a) Limpieza.
- b) Comité de operaciones
- c) Comité ejecutivo
- d) Gerencia General

Considera que las Universidades deberían trabajar más en las habilidades de comunicación. Hay una junta semanal con la gerencia general y con los ejecutivos. La capacitación se determina considerando los comentarios que han realizado los clientes a través de los trípticos en donde se realiza una evaluación del personal. Considera que hay mucho por hacer en relación a la comunicación escrita pero no es determinante para realizar el trabajo con calidad.

**Ing. José María Paz Arrezola**

Gerente de Recursos Humanos y Servicios Generales

Yorozu

910 12 00 ext 306

josemaria.paz@yorozumex.com

Fecha de entrevista: 07 de octubre de 2011

18 años en la empresa

9 años en Recursos Humanos

Fue una de las mejores entrevistas que he tenido.

La empresa Yorozu es una empresa japonesa. Desde Japón se determinan las políticas y estrategias generales. En México se adaptan las estrategias generales y se van desglosando en objetivos concretos en donde se involucra a todo el personal.

Una vez al año se realiza y comunica la estrategia global de la empresa. Manejan 5 puntos: Seguridad, Personal, Productividad, Costos y Medio Ambiente. Se tienen objetivos concretos para cada área. Posteriormente se van desglosando por gerencia y luego por departamento hasta llegar a tener objetivos por persona. Se realiza cada seis meses una revisión general de los objetivos para saber el avance y los ajustes

correspondientes. Todos los objetivos están alineados a la estrategia global del negocio, tienen una forma de ser medidos y un tiempo para ser cumplidos. Cada semana se reúnen con el director y todos los días con los gerentes de las distintas áreas. La reunión con el director es únicamente para escuchar su mensaje.

La forma que tienen para asegurarse que el mensaje ha sido bien recibido es haciendo encuestas posteriores a lo que quieren comunicar, o en su defecto alguna campaña en donde todos participan y es ahí en donde se dan cuenta si el mensaje fue bien recibido. Lo anterior está por escrito y lo tienen a la vista en la sala de juntas de la empresa.

En relación a la filosofía de la empresa lo poco que tienen lo comunican en la inducción sin embargo no hay más trabajo que se realice al respecto. Apenas hace 3 años se rescató la información de la filosofía pero no se ha realizado nada para impulsar en la cultura de la empresa dicha información.

Existe un reglamento verbal a través del cual se comunican entre los directores entre las juntas diarias que tienen en la mañana. Lo anterior busca que las discusiones se realicen con respeto y enfocados a los hechos. No existe nada para la comunicación por escrito. El 70% de la comunicación es por escrito a través de los correos electrónicos. El Ingeniero Paz considera que sería importante hacer algún tipo de reglamento para hacer más eficiente la comunicación por escrito a través de los correos.

La comunicación verbal entre los funcionarios la considera de regular a buena... todos han tenido mejoras considerables al respecto. La comunicación escrita es regular. No hay capacitación para desarrollar las habilidades de comunicación sin embargo los temas de capacitación llevan implícito el desarrollo de dichas habilidades. La estrategia de comunicación la implementa recursos humanos sin embargo no hay una estrategia oficial y depende todo del liderazgo y dirección del director de la empresa en turno.

El Ingeniero Paz considera importante las habilidades de comunicación escrita, sin embargo no son determinantes en el desarrollo profesional de los funcionarios. Actualmente y por la filosofía del director, las promociones se realizan por decisión y a consideración de él. No hay promociones en base a objetivos. Existen los procedimientos pero no se aplican por lo tanto no se consideran las habilidades de comunicación para el desarrollo profesional de los funcionarios sobretodo en ésta época en la que el director toma dichas decisiones.

A la hora de reclutar es preferible que tengan habilidades de comunicación pero no es determinante. Los universitarios que ingresan tienen habilidades de comunicación regulares. En su experiencia depende de la Universidad de la cual egresaron.

**Maestro Jorge Pérez Mar**

Director de Vinculación

Universidad Panamericana Campus Bona Terra

Fechas de entrevista: 19 y 25 de Junio del 2012

La entrevista se llevó a cabo en las instalaciones de la Universidad.

Parte de los objetivos del director de vinculación son los siguientes:

1. Contacto con el egresado. El contacto es para efecto de “bolsa de trabajo” principalmente.
2. Prácticas profesionales. Apoyar al alumno a contactar la empresa de acuerdo a sus necesidades para realizar sus prácticas profesionales. Se le acompaña en el proceso de su proyecto y se cuidan sus derechos ante la empresa.
3. Convenios empresas. Se realizan convenios con las empresas para generar descuentos.

4. Apoyar empresas. Bajar recursos para su desarrollo. Ser el vínculo para apoyar a las empresas (pequeñas y medianas) con recursos económicos en un sistema preferencial.
5. Feria del empleo. Generar las condiciones óptimas para contactar a la empresa con los alumnos.

Es importante mencionar que los objetivos del director de vinculación aplican a las diferentes escuelas que conforman la Universidad y que son:

1. Escuela de Empresariales
2. Escuela de Ingeniería
3. Escuela de Derecho
4. Escuela de Pedagogía
5. Escuela de Negocios Gastronómicos

El objetivo de la entrevista fue plantearle la propuesta de ésta investigación. Conocer si es aplicable y necesaria para la Universidad Panamericana.

Concretamente se le preguntó ¿Considera que es viable la propuesta? Su respuesta fue afirmativa. Considera que no únicamente es viable sino necesaria. Recomendó hacer un plan definiendo tiempos específicos para cada etapa. El Mtro. Jorge manifestó que en las distintas escuelas se realizan esfuerzos parciales para abordar la problemática que ésta investigación plantea y así resaltó lo siguiente:

En la Escuela de Derecho parte del proceso de selección incluye una entrevista para evaluar no únicamente sus conocimientos sino su actitud y sus habilidades de comunicación. La intención es que si el aspirante cuenta con el perfil requerido, es aceptado para que la Universidad lo apoye a desarrollar sus aptitudes y actitudes, en donde por su puesto se incluyen las habilidades de comunicación escrita.

Por otro lado hasta hace un año se aplicaba una evaluación llamada 16FP que tiene como objetivo evaluar distintas habilidades, aptitudes y fortalezas por alumno ingresado. Dichos resultados son aprovechados principalmente por el Asesor Académico quien plantea un plan personalizado. En la mayoría de las escuelas no se utiliza el resultado de la evaluación.

Al inicio del curso, en la Escuela de Pedagogía se realiza un taller para maestros en donde se plantean los objetivos del curso, las características de las generaciones que están cursando así como los resultados generales de la evaluación 16FP. La intención es compartir las experiencias de los maestros además de poder coordinar los esfuerzos considerando las características de los grupos.

La propuesta además de ser viable y necesaria se podría plantear a todas las escuelas considerando y respetando sus propias características para organizarse. Se pueden homologar las buenas prácticas y trabajar en conjunto para desarrollar profesionistas con mejores habilidades de escritura. En conclusión considero la propuesta como algo viable y necesario.