

UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

P R E S E N T A:

SOTO MENDOZA JUAN JOSÉ MARÍA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

CASO:

**“LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN
EFECTIVA EN RECURSOS HUMANOS: CASO APLICADO A LA
FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA”**

CIUDAD DE MÉXICO, ABRIL 2016

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A mi esposa Sara quien me ha acompañado en todos estos años apoyándome e impulsándome con mucho optimismo y amor.

A mi hijo José Emiliano por sonreírme siempre y ser mi motivo de superación.

A mis padres quien siempre me han dado todo su apoyo y su experiencia para lograr éste proyecto. Sobre todo su ejemplo y su paciencia para saber triunfar.

A mis suegros por haberme dado la esposa que tengo, por su alegría y su aliento para seguir hacia adelante.

A Dios por no olvidarse nunca de mí y ser mi principio motor en la vida.

A la Universidad Panamericana que sin su apoyo no hubiera podido obtener ésta maestría.

Al director de la Facultad de Ingeniería por impulsar el desarrollo académico de su planta y por el apoyo y la confianza incondicional brindada durante los dos años de estudio de la maestría.

INDICE

I.	<u>Introducción.....</u>	<u>5</u>
II.	<u>Antecedentes y Descripción del Contexto.....</u>	<u>7</u>
	<u>II.1 La organización.....</u>	<u>8</u>
	<u>II.1.1 Misión de la Organización.....</u>	<u>9</u>
	<u>II.1.2 Visión de la Organización.....</u>	<u>9</u>
	<u>II.2 Comunicación actual en la Facultad de Ingeniería.....</u>	<u>9</u>
	<u>II.3 Constitución de la Facultad de Ingeniería.....</u>	<u>10</u>
	<u>II.4 ¿Cómo se Desarrolla el trabajo en la facultad?.....</u>	<u>11</u>
III.	<u>Comunicación Organizacional, un panorama actual.....</u>	<u>12</u>
	<u>III.1 Flujo de la Comunicación en la Organización.....</u>	<u>15</u>
	<u>III.1.1 Comunicación Descendente.....</u>	<u>15</u>
	<u>III.1.2 Comunicación Ascendente.....</u>	<u>16</u>
	<u>III.1.3 Comunicación Cruzada.....</u>	<u>17</u>
	<u>III.2 Tipos de Comunicación en la Organización.....</u>	<u>18</u>
	<u>III.2.1 Comunicación Escrita.....</u>	<u>18</u>
	<u>III.2.2 Comunicación Oral.....</u>	<u>19</u>
	<u>III.2.3 Comunicación No Verbal.....</u>	<u>20</u>
	<u>III.3 Algunas Barreras y fallas en la Comunicación Organizacional en la Facultad de Ingeniería.....</u>	<u>20</u>
	<u>III.4 Clima laboral actual de la Facultad.....</u>	<u>21</u>
	<u>III.5 Clima Organizacional de la Facultad.....</u>	<u>22</u>
IV.	<u>Algunas propuestas de Mejora para la Comunicación Organizacional en la Facultad de Ingeniería.....</u>	<u>24</u>
	<u>IV.1 Trabajo en Equipo.....</u>	<u>24</u>
	<u>IV.2 Liderazgo.....</u>	<u>25</u>
	<u>IV.3 Empatía</u>	<u>26</u>
	<u>IV.4 Relaciones Humanas</u>	<u>27</u>
	<u>IV.5 Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías “Las TIC´s”</u>	<u>28</u>
	<u>IV.6 E-Learning</u>	<u>30</u>
	<u>IV.7 Innovación en Software para gestión de RRHH</u>	<u>31</u>

V.	<u>Análisis a algunos factores que integran los Recursos Humanos en la Universidad Panamericana</u>	32
	<u>V.1 Nóminas</u>	33
	<u>V.2 Gestión de las prestaciones de trabajo</u>	34
	<u>V.3 Gestión de Recursos Humanos</u>	34
	<u>V.4 Indicadores de Productividad</u>	34
VI.	<u>Conclusiones</u>	36
VII.	<u>ANEXO</u>	
	<u>VII.1 Acontecimientos de importancia histórica para entender la necesidad humana de los medios de Comunicación</u>	38
	<u>VII.2 Organigrama</u>	44
	<u>VII.3 Acceso Web al Estudio de Clima Organizacional de la Universidad Panamericana</u>	46
VIII.	<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	47

I. Introducción

El presente caso es una clara demostración de lo importante que es la Comunicación dentro de la Universidad Panamericana específicamente en la Facultad de Ingeniería con sus diferentes usos. La efectividad de los canales de comunicación en el área es necesaria entre los empleados y con los directivos para tener una sola misión, una sola visión, objetivos claros medibles y alcanzables y todo esto vaya generando productividad y se note el valor que tiene el capital humano en la empresa y en la Universidad Panamericana como lo plantea el caso.

Mi licenciatura la realicé Ciencias de Comunicación y a lo largo de 10 años he trabajado en Recursos Humanos, Promoción, Ventas y Relaciones Públicas, en éste tiempo en mi experiencia profesional he detectado cómo la Comunicación es la que ha modelado a la sociedad en la historia, la que abre los canales por los cuales el ser humano trasciende con su mensaje, se comunica en persona o en grupos que van conduciendo hacia la efectividad de la persona en el ¿qué va a decir? , ¿cómo lo va a decir?, ¿en qué contexto?, ¿qué palabras usar? , también la forma y el lugar en el cual nos vamos a comunicar.

Presentaremos también en éste trabajo cómo el desarrollo tecnológico ha hecho que los seres humanos nos comuniquemos más rápido en muy poco tiempo y cómo ésta tecnología ha hecho cambiar a los RRHH en los últimos 20 años en la Facultad de Ingeniería en la UP.

La importancia de la Comunicación Organizacional como objeto de estudio dado que permite una comunicación verbal, corporal y escrita que tiene que ser clave dentro de la empresa, los medios de comunicación que existan en la empresa serán también importantes para conocer si los canales de comunicación son los correctos y la persona y su área viven un clima organizacional adecuado permitiéndole una mejor calidad de vida en su trabajo.

Podemos ver en la actualidad que muchas personas no gozan de ésta calidad de vida y están infelices en sus trabajo, la falta de la comunicación en su empresa y la falta de

retroalimentación son los principales factores por los cuales el trabajador está siendo explotado y no tomado en cuenta para tener una vida digna y generar un equilibrio entre su trabajo y su vida personal.

Veremos cómo se detecta la necesidad de una Comunicación Organizacional eficiente en las cuales se intercambien mensajes entre los empleados y entre empresas de su medio. Es importante darnos cuenta que en cada actividad dentro de la Facultad de Ingeniería siempre está presente la comunicación que involucra a sus empleados y va a ser la que nos permita tener funciones de planificación, organización y control.

La presencia de una Comunicación Interna genera buenas relaciones entre sus miembros y una Comunicación Externa que nos brindará mejor calidad en la relación con nuestros clientes o público externo que requiera de nuestros servicios profesionales.

Defenderemos la importancia de crear una comunicación formal basada en resultados y logros de la Facultad evitando a toda costa que la comunicación informal genere que el trabajador sea improductivo y se pierda la visión de la empresa generando rumores y malos entendidos que no llevan a nada y promuevan discordia entre los equipos de trabajo carencia de resultados y un bajo rendimiento en su área.

Identificaremos cómo la comunicación que no es efectiva en la facultad genera errores al transmitir mensajes recibidos, ejecutar tareas y efectuar trámites también volver a realizar trabajos por no prestar atención a las instrucciones del jefe, se pierde tiempo, recursos materiales, humanos, clientes y dinero generándose un disgusto que afecta las relaciones humanas de mi planta.

Tendremos la oportunidad de identificar la necesidad de un proceso de comunicación eficiente que permita la retroalimentación del empleado con el jefe directo teniendo una identificación plena con la realidad empresarial teniendo claros los objetivos de la UP y comunicar integralmente la visión y los valores de la organización, con esto generaremos un mayor sentido de pertenencia con la empresa y fidelidad a la misma.

Identificaremos claramente la necesidad de una comunicación efectiva en nuestro capital humano entendiendo que la Comunicación como actividad humana es la base para el cumplimiento de los objetivos globales y los valores de la Facultad de Ingeniería de la UP.

Analizaremos las nuevas tendencias y prácticas de Recursos Humanos con nuevas tecnologías las cuales se implementaron recientemente en la Universidad Panamericana y lo útil que puede ser para un área los indicadores y el uso de tecnologías para tener claro dónde apretar tornillos y encontrar si la productividad es la deseada en el área.

II. Antecedentes y descripción del Contexto

El presente caso se presenta como una propuesta para generar una comunicación efectiva con herramientas actuales dentro del área de la facultad de Ingeniería de la Universidad Panamericana.

Se realizó una investigación de los puntos clave para tener efectividad dentro de los procesos comunicativos del área con una propuesta de una comunicación integral dentro del área y todas las formas posibles para tener claros los principios de trabajo.

A la Facultad de Ingeniería la integra una planta de más de 50 personas dentro de la Universidad, al director general le reportan los directores de cada facultad, el director de posgrados, el secretario académico, el secretario administrativo y el secretario de investigación y todos pertenecen a un consejo administrativo de Ingeniería y se realizan juntas semanales de consejo para revisar asuntos que competen a la facultad. Existen también jefes de área que llevan toda la parte académica y el contacto con profesores.

Mi actividad la desarrollo dentro del área de posgrados, somos además del director 2 coordinadores académicos, 3 jefes de área, 2 personas en ventas, promoción, admisión y relaciones públicas y una secretaria.

Quise desarrollar mi investigación sobre la comunicación que nace del capital humano dentro de la empresa y comprobar que si existen buenos canales y retroalimentación en el trabajo, observar si los resultados son favorables y que se cumplen las expectativas y las metas que tienen los directivos sobre nuestra área y sobre nuestro trabajo.

Se explica el nacimiento de los medios de comunicación en el anexo como apoyo para entender la necesidad del hombre para comunicarse en la historia, se detalla la idea de comunicación organizacional y sus principales propuestas, como la tecnología que nos va a dar más velocidad en el manejo de la información y en alinear las estrategias para ser una de las mejores universidades de México que ofrece programas de calidad en licenciatura y posgrado en sus tres sedes.

Se propondrán ideas para tener un capital humano que detecte la necesidad de tener una comunicación efectiva en su trabajo y la trascendencia que esto conlleva.

II.1 La Organización

La Universidad Panamericana se fundó en 1967 como una escuela de negocios. El grupo original de académicos y hombres de empresa que dieron vida en aquel año al Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) se convirtió, poco más tarde, en promotor de lo que hoy es la Universidad Panamericana. El Instituto Panamericano de Humanidades (IPH) predecesor inmediato de la Universidad Panamericana, nació en 1968. En 1978, el IPH fue elevado al rango de Universidad, y tomó el nombre de Universidad Panamericana, aunque de hecho, IPADE e IPH desde sus comienzos concibieron el saber de una manera unitaria y universal, es decir, universitaria. La Universidad Panamericana cuenta con tres campus y una sede que atienden a cerca de 12 mil alumnos en 33 carreras. El primer campus se inauguró en la ciudad de México en el año de 1968, después Guadalajara en 1981 y Aguascalientes en 1989. La sede Santa Fe, también en la ciudad de México, se inauguró en 2011. Además cuenta con la Escuela de Administración de Instituciones ESDAI. Siendo una sola Universidad, con un mismo espíritu. La UP trabaja todos los días en tres pilares fundamentales: la docencia, la investigación y la difusión de la cultura.

En virtud de un convenio establecido entre la Junta de Gobierno y la Prelatura del Opus Dei, la Universidad Panamericana ha confiado a dicha Prelatura la atención espiritual y la orientación doctrinal de sus actividades. La Universidad ha logrado situarse como una de las mejores en todo México, en sólo unas cuantas décadas. (Universidad Panamericana Campus México)

La Facultad de Ingeniería cumplió 39 años de vida y hubo una celebración reciente con el motivo de la inauguración del nuevo edificio de Valencia en donde existen ya nuevos laboratorios y oficinas para la facultad de Ingeniería.

II.1.1 Misión de la Organización

Educar personas que busquen la verdad y se comprometan con ella, promoviendo el humanismo cristiano que contribuya a la construcción de un mundo mejor.

II.1.2 Visión de la Organización

Ser una universidad de referencia global por su calidad académica, formación ética y visión cristiana de la vida.

Ser la universidad cuyos egresados con responsabilidad social aspiren a la plenitud profesional y de vida.

II.2 Comunicación en la Facultad de Ingeniería

Actualmente se han detectado oportunidades de mejora en la comunicación organizacional dentro de la facultad. Una de las quejas de los empleados es la falta de información de las actividades que se realizan en las diferentes ramas de la ingeniería. A petición del director se tomó la decisión de enviar un correo quincenal con las actividades y logros de cada área para conocer los avances y tener la información todos electrónicamente.

Semanalmente se realizan juntas de consejo, el consejo lo integran el director de la facultad, los secretarios, los directores de carrera y los jefes de área. Así mismo mensualmente se tienen juntas con el consejo de rectoría.

Cada año se realiza el PIDA “Programa Integral de Desarrollo Administrativo y Académico” en donde cada colaborador conversa con el director general para ver sus metas y el cumplimiento de las mismas. Se le comunica al empleado su aumento y se da un documento informativo con sus percepciones su aumento y se detallan los conceptos de sus prestaciones de ley y extraordinarias.

Por medio de People Soft cada empleado sube sus metas y su métrica, éstas van directamente al Director quien las revisa con el Secretario Administrativo para su análisis y luego en el “PIDA” también se revisan éstas métricas.

La Facultad funciona en grupos de trabajo, cada director de carrera tiene su equipo, existen jefes de área, secretarios, un director de posgrados con su equipo, el equipo de admisión de licenciatura también con su equipo de trabajo todos reportando al director general.

El departamento de Comunicación Institucional es el encargado de comunicar cualquier asunto importante o trascendente a la planta como cambios de puesto en la universidad, bonos extraordinarios, sucesos importantes o de emergencia, también la página web tiene un tablero con información relevante de cada semana de cada facultad en donde se publican los avances de Ingeniería y de las demás áreas. (www.up.edu.mx)

II.3 Constitución de la Facultad de Ingeniería

Este mundo contemporáneo, caracterizado por su dinamismo y competitividad, lo afrontamos con una Facultad en constante crecimiento, la cual se caracteriza por la continua actualización de sus planes de estudio, que se enfocan en la formación de ingenieros con visión empresarial y sólidos valores éticos y profesionales.

En la actualidad, contamos con seis Ingenierías (Licenciaturas) y programas de posgrado en los niveles de Especialidad, Maestría y, a partir de agosto de 2013, el Doctorado en Ingeniería.

Nuestros estudiantes participan en concursos estudiantiles nacionales e internacionales relacionados con robótica, computación, simulación de negocios y diseño automotriz. Ofrecemos, además, una gran variedad de cursos, conferencias y congresos especializados que agregan valor a la formación integral de nuestros alumnos.

En el ámbito de investigación, colaboramos en el desarrollo de proyectos en las áreas de materiales, control y robótica, simulación por computadoras, inteligencia artificial y

dirección de operaciones. Además, nuestros Investigadores colaboran en trabajos de equipos multidisciplinarios y multinacionales.

“Nuestra labor cotidiana a lo largo de más de 30 años de trabajo nos ha convertido en un referente de gran prestigio y reconocimiento tanto en el medio educativo como en el empresarial; formamos profesionistas altamente calificados, quienes, sin duda, han contribuido al fortalecimiento de nuestro país”.

“La misión de la Facultad es educar Ingenieros que impacten positivamente en la sociedad y en las organizaciones a través de la práctica exitosa de sus carreras, con una perspectiva técnica, directiva, empresarial y humana que lo habilite para integrar factores técnicos, científicos, humanos, económicos y sociales que, acorde con la misión institucional, posibilite la construcción de un mundo más justo”.

La visión de la Facultad es ser una facultad líder en la formación de Ingenieros de excelencia a través de currículos educativos innovadores, una alta exigencia académica y un trato digno y personal. (Universidad Panamericana Campus México)

Actualmente la facultad de Ingeniería se encuentra ubicada en el edificio nuevo de la calle de Valencia en el tercer piso, en donde también están los laboratorios de robótica, química, animación digital, robótica, mecánica, electrónica y mecatrónica.

En el Anexo presentaré el organigrama de la Universidad y de la facultad para su mejor comprensión visual. (*Ver Anexo*)

II.4 ¿Cómo se desarrolla el trabajo en la Facultad?

En la Facultad de Ingeniería existe personal de planta que es el personal que labora tiempo completo o medio tiempo para la Universidad, por otro lado existen profesores de asignatura que sólo dan su clase y se retiran.

Los horarios de trabajo son de 9:00 a.m. a 14:00 p.m. y de 16:00 p.m. a 19:00 pm jornada de 8 horas de lunes a viernes.

Es importante que cada colaborador que está de planta colabore en la docencia, en procesos administrativos, en la investigación y en la asesoría universitaria para los

alumnos. Casi todos los empleados colaboran en las áreas anteriormente expuestas, son pocos los que solo son administrativos o docentes. Rectoría ha exigido a los empleados que tengan éstos giros para su completa formación y trabajo dentro de la Universidad.

Dentro de la carga horaria de cada colaborador debe de especificar en su carga horaria sus porcentajes de cada labor que realiza para que se tenga conocimiento en dirección de lo que el colaborador realiza.

Existe una mezcla clara de comunicación ascendente, descendente y horizontal procurando siempre entre los trabajadores la horizontal. Más adelante explicaremos cada una de ellas y su importancia en la organización.

III. Comunicación Organizacional, un panorama actual

Entendemos a la Comunicación Organizacional como las prácticas y los medios de comunicación como instrumentos para apoyar el logro de objetivos.

La comunicación en las organizaciones representa la más poderosa herramienta para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes.

La comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de la organización para con sus miembros y la sociedad, con la finalidad de influir en las opiniones, actitudes, relaciones y conductas de éstos, para respaldar así el logro de sus objetivos acrecentando de una u otra forma la productividad. (Burnes, 2013)

A continuación se explicarán tres dimensiones de la Comunicación Organizacional presentes en el trabajo diario en facultad; la primera la plantea *David K. Berlo* quien expone que *“la comunicación es el proceso social fundamental”* y queda muy bien esta frase y más aplicada a las organizaciones porque se refiere al conjunto total de mensajes que están dentro de la empresa y con sus públicos externos utilizando una amplia variedad de canales.

La segunda dimensión es como disciplina, la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio. Esta disciplina comienza a tomar forma desde la década de los 70's y comienzan a surgir empresas expertas en comunicación organizacional quienes comienzan a realizar investigación seria sobre el tema y a aplicar conceptos en las organizaciones

Tercera y última dimensión como un *conjunto de técnicas y actividades*: los conocimientos generados a través del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y a agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo inversionistas, proveedores, clientes, la competencia, medios de comunicación, asociaciones, etc.). (Andrade, 2005)

Como vemos en el ejemplo anterior podemos diferenciar dos tipos de comunicación la interna y la externa, la interna busca mantener y crear buenas relaciones entre la organización y los empleados a través de diversos medios de comunicación que mantengan al grupo informado, integrado y motivado para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos institucionales. La externa es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios en muchas partes ésta parte la maneja Relaciones Públicas mediante la publicidad o en organizaciones educativas le llaman Comunicación Institucional como es el caso de la UP. Ambas comunicaciones deben tener una sincronización perfecta y estar alineadas hacia un objetivo común de la organización.

Por otro lado existen ciertos factores que deben de estar presentes en toda comunicación interna: la integración, la cohesión, la colaboración, el trabajo en equipo, la motivación, el liderazgo, el compromiso, las relaciones humanas y la apertura a un cambio constante organizacional.

Además de las 3 dimensiones expuestas consideramos exponer tres escenarios dentro de la empresa para diferenciarlos y saber que son parte de factores que nos comunican dentro de la empresa:

- Escenario Físico: Podemos considerar el interno y el externo, se consideran todos los elementos decorativos de la organización y también los llamados informativos, por ejemplo en la UP los símbolos de “no pasar”, “solo personal autorizado” nombres de los salones, etc.
- Escenario Social: Éste escenario incluye a la totalidad de factores que se relacionan con las personas y además con la interacción existente entre las mismas, como ejemplo de este escenario se puede considerar el uso de formatos y papelería que se usa dentro de la empresa para tomar notas en una junta o intercambiar noticias sobre asuntos importantes de la empresa. Pueden ser comunicados que emita rectoría en la WEB o en la revista interna o entre directores.
- Escenario Institucional: Relaciona los mensajes que emite la organización a sus miembros, proveedores, clientes y demás personas involucradas, por ejemplo: memorándums, avisos en pizarra, publicidad, página web, entre otros.

Las organizaciones hoy en día necesitan mantenerse actualizadas, cumpliendo tendencias en innovando en productos y servicios lo cual permite su permanencia en el mercado con el dinamismo correspondiente de las empresas altamente efectivas; y de esta forma cumplir con las demandas de los mercados actuales. Para esto es necesario comprometerse a nivel corporativo que permita darle el valor que realmente se debe a los procesos vitales de comunicación de las empresas que le permiten alcanzar los objetivos institucionales y ser competitivos en relación a las demás organizaciones.

Cuando tenemos una Comunicación Organizacional funcional nos va a dar mucho aporte laboral porque vamos a poder transmitir toda la información dentro de la organización para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. También nos va a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo.

Un buen indicador que se tiene cuando en la organización hay una comunicación organizacional efectiva es cuando se alcanzan los objetivos institucionales por parte del equipo que van creando un desarrollo organizacional y además humano que se van preparando para alcanzar su mayor desempeño en los mercados y tener trayectorias fructíferas que va enriqueciendo el CV de cada colaborador. En nuestro caso en Posgrados de Ingeniería hemos alcanzado la meta de inscritos durante 5 años, esto es un buen indicador que existe en nuestro equipo un equipo con una comunicación organizacional efectiva.

El buen uso de diferentes medios de comunicación y redes sociales dentro de la organización nos va a dar como resultado la creación de relaciones de trabajo provechosas entre los miembros de la organización sin presentar barreras de comunicación y canales mal establecidos que no son positivos dentro de las organizaciones.(UAT, 2011)

III.1 Flujo de la Comunicación en la Organización

Dentro de la Universidad es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto hasta en los mismos niveles superiores que la comunicación sea horizontal. Anteriormente se tenía una comunicación de forma descendente, los organigramas eran muy verticales, pero en la actualidad se ha detectado en muchas organizaciones que cuando existen vías de comunicación jerárquicas y verticales surgen problemas de comunicación de gran impacto. La comunicación debe de surgir del empleado y moverse horizontalmente y en diagonal buscando que sea de forma ascendente como actualmente se busca en la UP.

III.1.1 Comunicación Descendente

Se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, generalmente ésta comunicación se presenta en las empresas en donde la autoridad es centralizada y sumamente autoritaria y déspota.

Dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación están “vía mando” (instrucciones de forma oral al personal) y se

manifiesta a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica. Dentro de la comunicación vía escrita los medios más comunes son: memorándum, cartas, informes, manual de operaciones, folletos, reportes, entre otras.

Éste tipo de comunicación escrita tiene la desventaja de ser difusa y dispersa conforme va descendiendo en la línea de mando y de los niveles jerárquicos, se puede volver un teléfono descompuesto porque pierde la intención, la forma y como no hay comunicación verbal, se puede mal interpretar el mensaje actuando de forma equivocada.

Las organizaciones que dan a conocer sus políticas y procedimientos y el cumplimiento de ellos como normas no garantizan a la organización que el empleado las cumpla y obtenga los logros esperados. Puede ser por fallas en la comunicación de las mismas, situaciones imprevistas que alteren los procesos o simplemente por falta de disciplina de los empleados y de supervisión del cumplimiento por parte de las autoridades o jefes. Vemos claramente que se necesita un sistema que permita retroalimentar la información recibida y no exista la barrera ante el empleado de no poder discutir sus lineamientos de trabajo.

La información que se dirige en la organización de forma descendente suele avanzar lentamente, trayendo como consecuencias tardanza en la llegada de la información a su destino, creando situaciones de frustración a la administración de la empresa.

III.1.2 Comunicación Ascendente

Éste tipo de comunicación organizacional se presenta cuando los trabajadores transmiten información a los jefes o superiores. Es decir, que fluye la información desde niveles inferiores a niveles de jerarquía superior. Es triste que muchas veces el flujo de la información en ésta vía de transmisión no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que conforme va ascendiendo la información los receptores van mediando el impacto del contenido, sobre todo si se trata de informes o noticias negativas o no esperadas por la gerencia o la administración. Esto sucede con frecuencia en las organizaciones cuando un empleado no alcanza a cumplir las metas o existen problemas que afectan directamente la productividad o generan conflictos en la empresa; éstas situaciones que los encargados de éstas áreas de trabajo por temor, conveniencia o

respeto a los niveles superiores de mando, no dan a conocer muchas veces datos reales de producción, financieros o de desempeño.

Éste tipo de comunicación en vez de ser autoritaria es más participativa y donde se mantienen las políticas democráticas para la intervención de los empleados. Los medios más utilizados para la transmisión de la información en forma ascendente son: reunión periódica, entrevista personalizada, círculo de calidad, vía telefónica, encuestas, sistema de quejas y sugerencias, entre otras.

III.1.3 Comunicación cruzada

Dentro de ésta comunicación se va a considerar más a la información de dirección horizontal (se presenta en niveles similares de jerarquía dentro de la organización) y el conocido “flujo diagonal” (se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas). (Andrade, 2005)

La finalidad primordial de la comunicación cruzada es crecer la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos organizacionales. La comunicación cruzada es muy común dentro de la empresa ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas.

Hoy en día las organizaciones hacen gran uso de la comunicación cruzada tanto oral como escrita, con la principal finalidad de incrementar el flujo de información en forma vertical dentro de las empresas.

Actualmente en las organizaciones la información fluye con gran rapidez, por ésta razón es necesario que se verifique que la información fluya dentro de los flujos establecidos, ésta tarea es muy complicada y casi imposible de verificar por ésta razón es necesario proteger dicha información ante los problemas u obstáculos de la información bajo los siguientes lineamientos:

Se debe de emplear la comunicación como herramienta cuando las necesidades de la empresa y no de la persona lo requieran.

El empleado no debe de exceder los límites de autoridad permitidos y siempre deben de tener al jefe bien informado sobre las tareas cruzadas de alta importancia.

Lo anterior permite clarificar que un flujo de comunicación cruzada algunas ocasiones puede desencadenar problemas en la organización, por lo cual es importante que se cuide el flujo de la información, que es indispensable dentro de las organizaciones por los ambientes interno y externo complejos y con dinamismo en el mercado empresarial.

III.2 Tipos de Comunicación en la Organización

Cada tipo de comunicación tiene su función y ventaja dentro de su canal específico en las organizaciones, por ésta razón muchas veces las comunicaciones se emplean en grupo, haciendo uso de las ventajas de cada una de ellas para la comunicación y complementarse entre ellas. En el caso de las conferencias observamos claramente una comunicación visual que utiliza material escrito, videos, diapositivas, se expone con la voz, todo con la finalidad de que los asistentes capten con mayor calidad la información que se les está ofreciendo.

III.2.1 Comunicación Escrita

Con la escritura, como ya lo hemos visto en nuestro contexto histórico de la comunicación, podemos dar mensajes claros, precisos, concretos y correctos, y podemos estar seguros que el mensaje que estamos enviando como emisores, el receptor lo va a descifrar y a entender tal cual es el mensaje teniendo cuidado de la acentuación, y ortografía del mensaje para no crear confusiones futuras.

Algunos ejemplos de comunicación escrita son (Perez, 2010):

Boletín Interno. Maneja información especializada de la organización y es información periódica de relevancia para los empleados de la empresa.

Memorándum. Es el medio más usado y ayuda al empleado que es el receptor a recordar instrucciones internas acerca de lo que debe de realizar en la organización.

Circular o comunicado. Es un medio de comunicación masiva interna, un escrito por parte de la dirección o gerencia que comunica a todo el personal o una parte estratégica de la empresa.

Convocatorias. Se informa a los empleados o a la comunidad por este medio que existen vacantes para algún puesto o bien se abre algún concurso de proyecto.

Encuesta a los empleados. Se realiza para conocer las opiniones de los empleados y es la herramienta que va a determinar la medición del clima organizacional.

La principal ventaja del manejo de comunicación escrita es el hecho de que proporciona un registro, referencia y protección legal de lo que se comunica, además de promover la aplicación uniforme de procedimientos y normas que colaboran en la disminución de los costos de comunicación y además se puede cuidar con anticipación el contenido y contexto de la información a transmitir.

Una desventaja en la actualidad es el gasto de papel que no es buen punto para la Ecología, cuando se quiere hacer oficial se gasta mucho papel para hacer llegar dicha información a los empleados, no genera una retroalimentación inmediata y muchas veces puede pasar mucho tiempo para saber si el destinatario recibió con éxito el folio y la comprensión del mismo.

III.2.2 Comunicación Oral

Se presenta cuando se lleva a cabo una reunión de dos o más personas, generalmente se da cuando el director quiere anunciar al consejo algo y se puede presentar de manera formal o informal, puede estar sujeta a una planeación o de manera espontánea.

Por naturaleza es la comunicación que más vamos a utilizar en la empresa, su transmisión o recepción no siempre es la deseada porque influye mucho la interpretación que cada receptor le dé a la misma y los factores que influyan para que ésta comunicación se dé, puede ser desde el dar una indicación espontánea o preparar una conferencia magna.

Algunos ejemplos de la comunicación oral son: las juntas, asambleas, conferencias, videoconferencias, la comunicación de un departamento a otro por medio del conmutador, o en otra ciudad con el fin de exponer nuestra o nuestras ideas y con la intención de transmitir un mensaje que va a ser decodificado por un receptor y vamos a crear un canal en el cual por medio del habla nos comuniquemos claramente.

III.2.3 Comunicación No Verbal

Ésta comunicación se usa de muchas formas en la organización y va a ser como complemento de lo que se dice, un ejemplo es cuando en una exposición los asistentes se dan cuenta de las expresiones faciales y corporales del expositor (Proxemia) y aunque se manejen como una comunicación de apoyo, muchas veces puede no ser así, como le transmite inseguridad, falta de conocimiento del tema o credibilidad. En una entrevista de trabajo podemos ver si la persona es segura de sí misma, si habla con claridad, si te ve a la cara, si está nerviosa, en la forma de sentarse detectar muchas cosas que no los da la comunicación verbal sino éste complemento que va a enriquecer al mensaje para darme una clara idea de lo que quiero comunicar o estoy recibiendo como receptor.

Dentro de las organizaciones también tenemos murales, tablón de avisos, señalizaciones que nos van a servir de apoyo para RH para dar retroalimentación al empleado y mantenerlo informado.

III.3 Algunas Barreras y fallas en la Comunicación Organizacional de la Facultad

Hoy en día, las organizaciones y los directivos han detectado que uno de sus mayores problemas por resolver con las barreras y fallas que existen en sus canales de comunicación. Cuando un mensaje no se canaliza eficientemente genera incertidumbre y las metas no se cumplen como uno quisiera. Las barreras que se presentan en la transmisión de la información pueden originarse en el emisor, el mensaje, el receptor o en el mismo canal donde se encuentra la retroalimentación de la información que se va a manejar. (Benjamin, 2011)

En las organizaciones podemos encontrar barreras de comunicación tales como la falta de ausencia o planeación, supuestos o hechos confusos, distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica, información expresada deficientemente, barreras de contexto internacional, pérdida de información por retención limitada, información con escucha limitada y evaluación anticipada de la misma, comunicación de forma impersonal, desconfianza o temores en la comunicación, tiempo insuficiente ante los cambios, exceso de información, entre otras.

III.4 Clima Laboral

El clima laboral es una de las más importantes conceptualizaciones en el estudio de la conducta humana en contextos sociales. Y por tanto, puede ser un vehículo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Entendemos que el clima laboral es el medio ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo.

Va directamente de la mano con la satisfacción del empleado con la empresa y con su puesto por lo tanto influye directamente en la productividad. Se relaciona directamente con los directivos, coordinadores, el personal en general con su particular manera de trabajar y de relacionarse unos con otros.

Cuando se habla de un “buen clima” es cuando hay un equilibrio entre los objetivos generales de la empresa y los objetivos particulares de cada puesto y cuando se habla de un mal “mal clima” es cuando no existe éste equilibrio y se destruye el ambiente de trabajo con situaciones de conflicto que afectan directamente la productividad del empleado y por lo tanto de la empresa. (Robbins, 1999)

Para hacer un buen análisis de clima laboral podemos considerar las siguientes dimensiones:

- a) **Flexibilidad:** Me va a decir a qué grado los colaboradores aprecian restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas y procedimientos interfieren en el cumplimiento del trabajo y también nos va a permitir observar hasta qué punto el trabajador acepta nuevas ideas o cambios en el desarrollo de su puesto.
- b) **Responsabilidad:** Cuando otorgamos empoderamiento a un trabajador le estamos otorgando responsabilidad y por lo tanto autoridad por lo que se otorga libertad para que no sea necesario que se consulte frecuentemente a los supervisores o jefes.
- c) **Recompensas:** Recepción de reconocimientos que fortifican la relación laboral y que hacen que el empleado colabore más y mejor con la empresa.
- d) **Claridad:** Grado de percepción que los empleados tienen de las metas y objetivos planteados. El saber ¿qué se tiene que hacer? Y ¿cómo se debe hacer? Cumpliendo metas personales y objetivos organizacionales.
- e) **Espíritu de equipo:** El trabajo en conjunto poniendo en práctica una comunicación efectiva que me haga sentir orgulloso de pertenecer a la organización y de tener el puesto que desarrollo trabajando todos en conjunto con un fin y objetivo común.

III.5 Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Uno de los principales capitales con que cuenta cualquier empresa, es su capital humano, de cuyo desempeño depende en gran medida, la propia efectividad de la organización.

Los individuos dentro de la organización, interactúan constantemente y establecen relaciones con compañeros, superiores, subordinados, al igual que con procedimientos, estructuras y políticas. El conjunto de relaciones establecidas por los integrantes de la empresa, conforman el clima organizacional, que se puede definir como “*el indicador del estado de salud de la empresa*” (Prado, 2011)

El diagnóstico de clima organizacional, es un procedimiento mediante el cual, se identifica la salud general de la empresa, así como la percepción individual en relación a diversos aspectos como; liderazgo, conflictos, relaciones interpersonales, colaboración, cohesión de grupo, satisfacción en el trabajo y motivación. Con base en lo anterior se estructura el diagnóstico de clima organizacional, el mismo que reflejara los problemas existentes en la organización, así como su localización y posibles alternativas para solucionarlos. (Alvez, 2000)

De acuerdo a lo anterior, es el clima organizacional quien va a proporcionar un informe del medio ambiente laboral y las repercusiones las podemos medir de acuerdo al comportamiento laboral y los trabajadores perciben las características de éste medio ambiente directa o indirectamente pues se vive un clima en general pero depende mucho también el comportamiento individual que va a ser parte de éste gran clima, se trata de tener un equilibrio en ambos climas y cuando hay un desbalance se atiende directamente para tratar de alcanzar nuevamente la normalidad y el equilibrio del clima.

Es importante hacer la diferencia entre clima y cultura organizacional, el clima atiende más temas cuantitativos aplicando cuestionarios para apoyar sus ideas y la cultura atiende temas más cualitativos como notas de campo, historias y se ven aspectos más culturales como valores creencias y supuestos de cada empleado, el clima muestra el medio ambiente organizacional sustentado por un sistema de valores de la organización.

Por lo tanto entendemos al clima organizacional como el trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional.

Para una mayor comprensión del tema se expondrán las condiciones que deben de existir para que se pueda medir un clima organizacional: la infraestructura de la planta física, la toma de decisiones de los miembros de la institución, metas académicas, tipos de liderazgos, relaciones interpersonales entre los empleados.

Me gustaría citar 4 definiciones de clima organizacional para tratar de unificar el concepto en nuestras mentes:

Martínez Guillén M. (2003) “El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción...”. Y sostiene que las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional.

Da Silva, R. (1995) Respecto al clima organizacional señala lo siguiente: “...es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se reflejan en las relaciones interpersonales...”.

Badillo I. (1995) “...un estilo de grupo, una imagen, generado por los miembros, pero que les trasciende”

Frese y Fay (2001) para afirmar que: “el clima para la iniciativa es un constructo a nivel organizacional que se refiere a las prácticas y procedimientos informales y formales de la organización que guían y apoyan una aproximación hacia el trabajo proactivo, auto iniciado y persistente”

Como podemos observar las cuatro definiciones nos hace hincapié en ¿cómo se siente? el empleado trabajando en la empresa, ¿cómo trabaja?, el aire que se respira dentro de la empresa con sus prácticas y procedimientos ¿cómo están los canales de comunicación en su grupo de trabajo? y la psicología laboral que existe en el grupo y cómo afecta al empleado.

IV. Algunas propuestas de mejora para la Comunicación Organizacional en la Facultad de Ingeniería

En ésta parte definiré y explicaré puntos clave que se deben forjar en la Facultad para tener una comunicación efectiva en el área y que debemos dar importancia y detectar su funcionamiento para el cumplimiento de las metas.

IV.1 Trabajo en Equipo

Comencemos haciendo la diferencia entre grupo, equipo y equipo de trabajo. Un grupo es la pluralidad de personas que dependen unas de otras para lograr un objetivo común en un tiempo y lugar definido. El equipo es un conjunto de personas con objetivos comunes

en donde cada uno tiene una función específica; son capaces de comunicarse y relacionarse entre sí, para resolver problemas y llegar a acuerdos con el consentimiento de la mayoría de sus integrantes utilizando las herramientas más adecuadas. Y un equipo de trabajo es un grupo de personas con diferentes habilidades, que constantemente se organizan para cumplir con sus objetivos (tareas o problemas), a través de procedimientos más adecuados y que requieran el menor esfuerzo. (Prado, 2011)

Los equipos trabajan como un conjunto que es capaz de coordinarse para lograr su objetivo, a través de una metodología o forma estructurada de enfrentar una tarea. Para trabajar en equipo se debe tener metas y objetivos comunes, ser eficientes en obtener resultados satisfactorios, ser eficaces en obtener resultados en el menor tiempo y con menos recursos, orientarse hacia la búsqueda de soluciones más adecuadas para resolver el problema, tener una disciplina que guíe el desempeño, tener un liderazgo rotativo lo que va a garantizar un mejor desempeño, tener una responsabilidad compartida en los resultados, tener compromiso y solidaridad, que el equipo complemente las habilidades individuales de cada integrante del equipo y por último tener una especificidad de funciones en sus miembros.

Para identificar que un trabajo se hizo en equipo hay que reconocer que el equipo es capaz de: resolver problemas y tomar decisiones, observar habilidades de comunicación efectiva y de relación entre sus miembros, enfrentan los conflictos constructivamente, reconocimiento de intereses y logros de sus integrantes y están todos dispuestos a asumir riesgos. (Benjamin, 2011)

IV.2 Liderazgo

Vamos a entender liderazgo como la forma de ejercer la influencia sobre un grupo determinado en busca del logro de ciertos objetivos. Es una competencia importante porque es la capacidad de un jefe que debe tener para guiar y dirigir a un equipo de trabajo. Si una organización tiene una planeación asertiva, un control y procedimientos bien trazados pero no tiene un buen líder apropiado no puede sobrevivir, es vital para cualquier negocio u organización. Por lo contrario, muchas organizaciones con una

planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Un líder necesita estar en constante innovación para estar actualizado él y su equipo con un espíritu progresista, ser muy creativo y tener una flexibilidad o apertura al cambio teniendo claros los principios y alcances de la organización para que el líder no pierda la objetividad de sus metas y pueda realizarlas como se le pide en la organización.

La toma de decisiones del líder debe de ser clave y debe de estar orientada mediante un proceso racional persiguiendo siempre resultados máximos, buscando alternativas que no solo sean satisfactorias sino óptimas. Al tomar decisiones el líder debe de ser gradual, directivo, analítico conceptual y conductual.

El líder debe seguir en su desempeño un desarrollo moral y ético, y no cerrarse las puertas con los sistemas de recompensa y las restricciones que pueden afectar su equipo. (Benjamin, 2011)

Como ventajas de un líder podemos destacar que se tienen o deben procurarse excelentes relaciones humanas con el grupo, hay una actualización constante en los temas de interés, es la cabeza y el responsable quien comunica los logros de su equipo y apuesta todo por cada uno de sus integrantes, es el que da sentido humano a la administración, tiene aprecio, gratitud y respeto por parte de su equipo, y el líder siempre construye el ser persona con valores y trata que su equipo también lo practique.

Como desventajas de ser líder es que se tienen muchas responsabilidades, si no hay una buena organización hay poco tiempo personal, es el responsable cuando un miembro comete un error, se pierde la confianza en caso de fracasar en algún proyecto y es difícil recuperarla, se debe tener paz interior para dejar a un lado las preocupaciones y el estrés.

IV.3 Empatía

La empatía es la capacidad o la habilidad de ponerse en el lugar del “otro”, como dice el dicho “caminar un rato en sus zapatos”, es la habilidad para estar consciente de reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás. El ser empático nos da

la capacidad de sintonizar emocionalmente a las personas. En las organizaciones ésta capacidad es muy valiosa y exigida y se trata de desarrollar en los empleados que no la tengan como competencia, la cultura mexicana ha hecho que no se viva mucho la empatía debido a una sociedad solitaria y consumista, valoramos mucho más nuestra propia visión que la ajena y tendemos a cerrarnos a las interpretaciones o aportaciones de otro. La empatía es una capacidad clave y determinante entre el éxito o fracaso de equipos de trabajo.

El proceder con empatía no significa estar de acuerdo con el otro, sino aceptar con madurez los comentarios del otro y valorarlos para después detectar áreas de oportunidad y tratar de unificar la idea para que cubra emocionalmente la intención de cada uno de los integrantes del equipo.

Una persona empática dentro de la organización puede ser habilidoso en leer situaciones críticas de procesos de comunicación entre los empleados detectando qué canales son los mejores para saber expresar mejor las ideas y tener efectividad en su mensaje. Sacar provecho de las retroalimentaciones, se tiene una buena capacidad de escucha y de comunicación no verbal la cual es importante para comunicar emociones dentro del ambiente de trabajo y saber llevar los momentos tensos de discusiones y momentos de mucha adrenalina. (Prado, 2011)

Un líder empático tiende a ser un buen negociador y se orienta hacia un escenario en donde todas las partes salgan ganando o simplemente queden convencidas de la lluvia de ideas que se discutan dentro del equipo.

IV.4 Relaciones Humanas

Entendemos como relaciones humanas las que existen en la organización en donde se involucra a todas las personas que trabajan en la organización que gracias al contacto visual que hay entre dos o más personas se van tejiendo redes de relaciones humanas que nos van marcando y haciendo trascender a lo largo de nuestra vida. Hay relaciones que pueden ser dañinas para la persona y otras de las que se pueda sacar provecho y aprender mucho. Se pueden tener relaciones cordiales, vínculos amistosos basados en

ciertas reglas aceptadas por todos en donde se reconoce y se respeta a la persona humana.

Las Relaciones Públicas por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender por sus públicos internos y externos de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

Como se puede ver en nuestra breve historia de la comunicación y los medios desde un principio el hombre reconoció que necesitaba de otro hombre para sobrevivir, más adelante se dieron cuenta que había que relacionarse unos con otros para vivir en sociedad.

Los Recursos Humanos dentro de una organización como su nombre lo dice atiende el recurso humano en su integridad como empleado, dentro de estas atenciones retiene al empleado, lo administra, lo capacita, lo retiene lo desarrolla y trata siempre que el empleado crezca y trascienda en la empresa, en la sociedad y en su familia.

IV.5 Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías “Las TIC´s”

Es notorio hoy en día ver el enorme crecimiento de la tecnología y especialmente el de Internet en todos los ámbitos y actividades empresariales en nuestros días, Recursos humanos se suma a éste rápido avance y acude a la tecnología para mejorar procesos y tener más sistematizados los procesos. Las TIC´s son herramientas poderosas que puestas al servicio de la formación incrementan las oportunidades de acceso al aprendizaje continuo y hacen posible que los conceptos de flexibilidad e interactividad se concreten. Un indicador del poder de las TIC´s en el aprendizaje es la importante inversión que actualmente están haciendo instituciones formativas, empresas y universidades.

Entre los principales indicadores en los cuales se ha demostrado que las TIC´s han mostrado mejoras están:

- La eficacia de las tareas
- Reducción de costes

- Productividad
- Mejora de la comunicación interna
- Mejora del servicio
- Mejora de la calidad
- Reducción del tiempo para satisfacer las necesidades del cliente

Todo esto se debe gracias a la tecnología que permite automatizar los procesos y mejorar la velocidad de la transmisión de la información, además está demostrado que las TIC's están incursionando en sugerir nuevas formas de organización del trabajo en las empresas.

Vamos a ver cómo las TIC's están en gran parte dentro de los procesos de la empresa como son: la optimización, la automatización y agilización de los medios empleados en Recursos Humanos.

La informática como tal ha minimizado las tareas ordinarias de RH proporcionándoles una serie de herramientas de gestión. En el presente, las áreas de personal tienen aplicaciones de software capaces de apoyar en labores de selección de personal, formación, evaluación del personal y en el cálculo de las nóminas. De éste modo no solo se está optimizando el uso del tiempo y reduciendo los costos, sino que además mejorará la calidad de la información obtenida.

En la actualidad la mayoría de las empresas cuentan con dichas aplicaciones, y cuentan con tecnología de punta que les permite mejorar sus procesos y tener a RH más presente en la empresa por la velocidad de la información con los que se puede tener informado a toda la empresa desde directivos, consejo, etc.

El problema que ahora surge es la enorme cantidad de información que se debe manejar y seleccionar para hacer adecuadamente el trabajo. A nivel de recursos humanos hay que hacer ver a los usuarios que la información que manejan pertenece a la compañía y que se ha de consensuar internamente como se trata esa información con la ayuda de especialistas, ya que el uso de herramientas de comunicación interna, como es el correo electrónico, ya no es efectivo. Por eso empieza a ser cada vez más frecuente el uso de

herramientas colaborativas para la distribución interna de la información basada en flujos de trabajo y gestión documental y el nacimiento de servicios que potencien la comunicación hacia los clientes para darle el enfoque adecuado.

IV.6 E-learning

Las enseñanzas a distancia son relativamente modernas y surgen con la finalidad de facilitar el acceso a la educación y la formación a todas las personas, cualquiera que sea su situación geográfica, su ocupación, su horario, etc. Es un nuevo concepto en el que se integra el uso de las TIC y otros elementos didácticos para la capacitación y enseñanza. El E-learning conjuga las ventajas de los modelos tradicionales de formación a distancia y las que nos brindan las herramientas telemáticas, a través de una metodología orientada a optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, con el fin de que la formación no se quede al margen de las innovaciones tecnológicas. Todo ello está no solo relacionado con el ámbito más académico, sino con los cursos de formación que se puede impartir dentro de los Recursos Humanos en las organizaciones. (Friedman, 2006)

Entre las opciones existentes para las diferentes organizaciones existe la posibilidad de desarrollar cursos telemáticos bajo sistemas ASP, donde sólo se paga un gasto variable por alquiler de la plataforma, disponiendo de un entorno con imagen adaptada a la identidad y colores corporativos del centro o empresa que imparte el curso. Este tipo de formación permite un gran ahorro de tiempo y facilita las tareas de gestión con módulos específicos para el tutor, administrador y alumnos. El desarrollo de unidades didácticas, la realización de actividades de apoyo y la interacción entre alumnos y profesores a través de foros, debates, buzón o chats, permitirán alcanzar la optimización del proceso de aprendizaje.

Además, el E-learning utiliza herramientas y medios diversos (intranets, CDRom, presentaciones multimedia, etc.). Los contenidos y las herramientas pedagógicas utilizadas varían de acuerdo con los requerimientos específicos de cada individuo y de cada organización.

A estas herramientas han de sumársele otras nuevas, como el social learning, video learning, mobile learning o cloud learning. A raíz de ellos surge un modelo participativo en el entorno de la web 2.0 con la figura de un moderador y la participación de todos para construir el proceso de aprendizaje y una mayor accesibilidad a través de nuevos dispositivos móviles que amplían sus posibilidades de uso parecen configurarse como las tendencias de futuro del E-learning

Actualmente, el E-learning se considera como una solución ideal, aunque, como toda herramienta tecnológica presenta sus ventajas e inconvenientes.

Como ventajas apuntar que el acceso a los cursos es ilimitado y se puede realizar desde cualquier lugar, el ritmo de trabajo lo marca el propio estudiante y se promueve el aprendizaje.

En lo que se refiere a los inconvenientes, destacar que este tipo de aprendizaje puede chocar con el tradicional método de educación donde es necesario estar presente y puede provocar un sentimiento de inseguridad debido a la novedad o el desconocimiento.

IV.7 Innovación en Software para gestión de RRHH

Los programas informáticos orientados a la gestión y control de productividad, administración y toma de decisiones en las empresas se denominan genéricamente bajo la sigla ERP, (Enterprise Resources Planning), cuya traducción al castellano significa: planificación de los recursos de la empresa. Son programas que automatizan la gestión de la información en las empresas.

Un software ERP para, por ejemplo, una empresa dedicada a la fabricación y distribución debería de abarcar la gestión de todos los procesos involucrados en dicha actividad, y por tanto en el control de todo el flujo de la misma, desde el análisis del mercado, pedidos, fabricación, distribución, gestión tributaria, contabilidad, recursos humanos, relaciones con clientes y proveedores, etc. Destacan fabricantes de software ERP como son IFS, SAP, Oracle, Peoplesoft, Meta4, entre otros.

Las PyME enfrentan un reto que comienza desde romper una barrera cultural en los dueños y emprendedores de la necesidad de implementar sistemas de información integrados que permitan incrementar la competitividad de las empresas.

Existen dos grandes tipos de Software para Recursos Humanos:

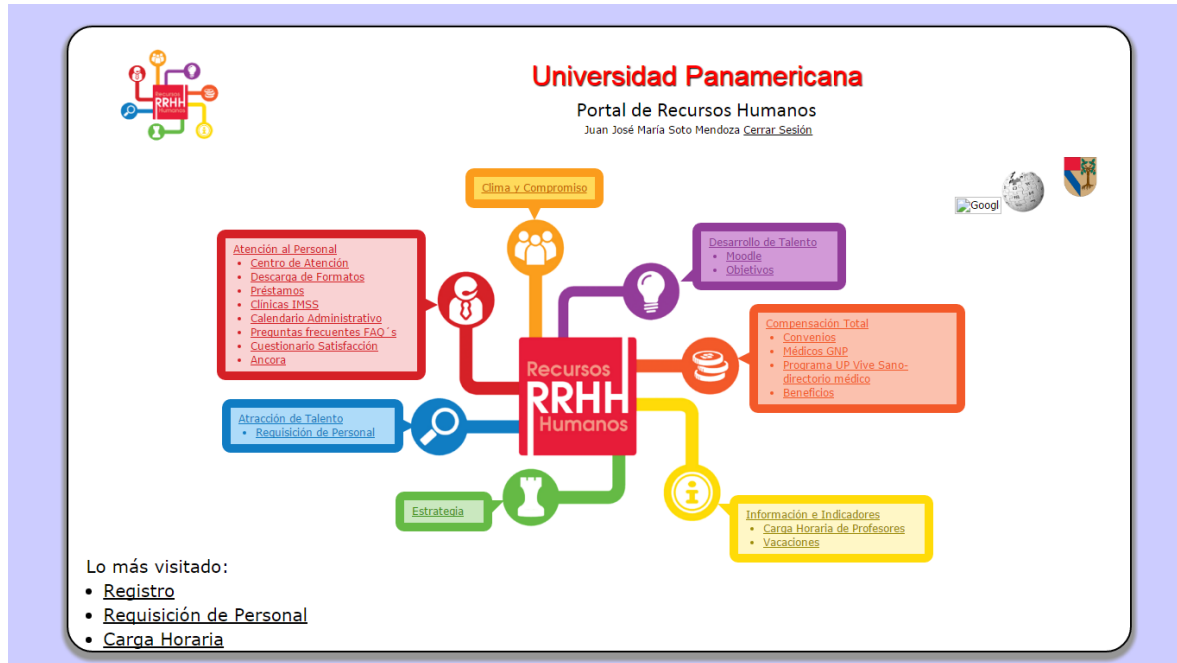
- Sistemas Duros: son sistemas que nacen desde la nómina de personal o como un módulo más de un software ERP y luego van adicionando funcionalidad estratégica de RRHH.
- Sistemas Blandos: sistemas focalizados a la gestión estratégica de RRHH

V. Análisis a algunos factores que integran los Recursos Humanos en la Universidad Panamericana

Los sistemas de administración de recursos humanos o sistemas de información de recursos humanos conocido también como RR.HH, también conocidos por sus siglas SARH y SIRH respectivamente, forman una interfaz entre la gestión de recursos humanos y la tecnología de información. Esto combina los recursos humanos (RRHH) y en particular sus actividades administrativas con los medios puestos a su disposición por la informática, y se refieren en particular a las actividades de planificación y tratamiento de datos para integrarlos en un único sistema de gestión.

En primer lugar, el recurso humano es el material más importante de las organizaciones. Las personas que manejan el departamento de RRHH, son los que trabajan directamente o pueden ser consultores o asesores externos donde el objetivo es distribuir apropiadamente en el puesto de trabajo adecuado según el perfil del aspirante, el segundo paso es acoplar la cultura de la organización con los intereses de cada empleado, por medio de herramientas de evaluación, entrevistas, observaciones, se mejoran las relaciones interpersonales, se detectan las necesidades de adiestramiento, se estudia constantemente los valores y la congruencia de los valores individuales y los de la organización, se proponen diariamente en un ajuste creativo estrategias para una mayor productividad, y efectividad.

En la Universidad Panamericana se utiliza el sistema de la empresa ORACLE llamada People Soft en donde todas las gestiones de RH se manejan en el sistema.



V.1 Nóminas

El modelo de nómina automatiza la gestión del sueldo reuniendo los datos del trabajador sobre su trabajo, asistencia, calculando las deducciones e impuestos, la cotización social y genera periódicamente la orden de pago. Permite también generar datos y estadísticas para el conjunto del personal relativo a estos datos. Sistemas sofisticados pueden establecer transacciones de cuentas por pagar, de la deducción de empleado o producir cheques. El módulo de nómina envía la información al libro de contabilidad general.

Al igual se puede seguir un esquema de nóminas vía destajo el cual hace que los rendimientos del personal aumenten.

Actualmente se envía el recibo de nómina al empleado por correo electrónico, ya con un CFDI reportado al SAT, recibiendo mensualmente tres recibos, dos de nómina y uno de los vales de despensa.

V.2 Gestión de las prestaciones de trabajo

El módulo de gestión de las prestaciones de trabajo permite evaluar la información de tiempo/trabajo de cada empleado. El análisis de los datos permite una mejor distribución de trabajo. Este módulo es un ingrediente clave para establecer capacidades de contabilidad analítica de los costes de organización positivos y evaluativos

El módulo de gestión de las prestaciones sociales permite a los profesionales de recursos humanos administrar lo mejor posible las prestaciones sociales, obligatorias o no, como el seguro enfermedad, el de accidentes de trabajo, o los sistemas de jubilaciones complementarios.

V.3 Gestión de Recursos Humanos

El módulo de gestión de recursos y humanos cubre otros aspectos de los RRHH, incluye menos particularidades legales y está más enfocado a una política de gestión. El sistema registra datos de dirección, selección, formación y desarrollo, capacidades, dirección de habilidades y otras actividades relacionadas. Aquí se administran los datos personales (edad, dirección, familia...), las competencias y títulos, las formaciones seguidas, los niveles de salario, el registro de los datos del currículum vitae entre otros.

V.4 Indicadores de productividad

Para evaluar la productividad de cada empleado, es necesario cuantificar el tiempo y las actividades que generan resultados positivos dentro de la organización. Esto se vuelve muy complicado, sobre todo en las empresas de servicios donde se producen bienes intangibles. En estos casos es necesario "medir" las actividades de cada uno de los empleados, separar las actividades "Productivas" (Aquellas que están directamente relacionadas con la empresa) de las "Personales" (Aquellas que no tienen relación directa con la empresa). De esta manera se puede cuantificar el costo real (horas hombre) que le toma a cada uno de ellos realizar sus labores, así como las herramientas que utilizan para alcanzar los objetivos.

El Sistema de información permite integrar estos cuatro segmentos, creando conexiones funcionales entre estas actividades en el programa informático.

Usando el Internet o el intranet corporativo como medio de comunicación y envío de ficheros, la tecnología puede reducir gastos de transacción, conduciendo a una mayor eficacia de la organización. Los trabajadores o los responsables de servicios pueden también tener un acceso parcial al sistema, que les permite por ejemplo introducir ellos mismos los datos que les conciernen, como solicitudes de permisos y otras. Esas tareas costosas en tiempo y en dinero, como la gestión administrativa del personal, el cambio de los datos personales, la inscripción a un curso de formación o a un plan de pensiones, pueden por lo tanto ser efectuados por aquel que es la causa directa de la acción que debe realizarse. De esta forma se libera al personal directivo de tareas aburridas y repetitivas, permitiéndole concentrarse en problemas de toma de decisiones, estratégicas o políticas, que conducen a la innovación del negocio. El anuncio de la vacante aparece en la página web de la agencia online incluyendo una dirección de correo electrónico para que los candidatos envíen sus currículums. Luego esta agencia presentará al cliente los candidatos que considere que más se ajustan al perfil para que éste pueda elegir al más idóneo. (Benjamin, 2011)

Hasta aquí nos queda claro cómo RRHH en las grandes organizaciones depende en gran parte de la tecnología y se ve cómo un programa o sistema me puede dar diversos indicadores que me van a ayudar a detectar factores como clima organizacional, productividad, competitividad, fortalezas, debilidades, procesamiento de la nómina, valuaciones de puesto, competencias, y muchos puntos más que me van a dar más control sobre mi empresa y voy a tener más poder de actuación sobre puntos críticos en los cuales podamos atender las áreas de oportunidad y apostar a ser una organización altamente efectiva que goza de una comunicación organizacional óptima.

Sobre el caso enfocado a la Facultad de Ingeniería en la UP, será un material que nos permita darnos cuenta cómo tener una buena comunicación en el área en donde cubramos las necesidades de nuestro mercado atendiendo con calidad a los alumnos.

VI. CONCLUSIONES

La comunicación es una gran necesidad para la sociedad desde que comenzó a poblar el hombre la tierra.

El hombre por necesidad tuvo que descubrir, implementar y mejorar con el tiempo sus vías de comunicación siempre contando con la tecnología ha sabido aprovechar los medios para comunicar sus ideas y conceptos a grandes distancias y en el menor de los tiempos

Nos damos cuenta que la comunicación no es estática sino dinámica, continua y sistemática.

La comunicación organizacional es un factor importante para que la gestión empresarial se lleve a cabo con éxito, el buen manejo de ésta puede hacer perdurar a la organización como lo vemos con la Universidad Panamericana que ya va a cumplir 50 años.

Es importante identificar e impedir las barreras que puedan existir por parte del emisor o del receptor dentro de un sistema, dependiendo del papel que tomemos en el momento del mensaje, también es importante que los miembros de la facultad conozcan los canales y códigos mediante los cuales puedan expresar sus ideas y tengan la adecuada retroalimentación y al comunicarse dentro del área, buscar que se tenga claridad en los mensajes y tener la productividad deseada.

Identificamos diversos tipos de mensajes los cuales deben de ser empleados por cualquier miembro de la facultad por menor que sea su puesto y preferentemente se debe utilizar la comunicación formal y evitar la informal para que no haya ruido en el mensaje y se generen malentendidos entre colaboradores, jefes o bien con los alumnos, que puedan deteriorar la relación universidad-alumno.

Un mensaje que se expresa con claridad en la sociedad universitaria dentro de un ambiente y un canal adecuado de comunicación, será decodificado y puesto en acción por parte del receptor, de lo contrario un mensaje deficiente, impreciso y ambiguo puede causar conflictos innecesarios dentro del área de trabajo de la Universidad.

La comunicación hoy en día tiene que fluir horizontalmente en la UP perdiendo el miedo a expresarnos e invitar a los jefes que permiten una comunicación cruzada que haga que se conozcan en toda la empresa los procesos de cada área y se tengan los mismos objetivos y lineamientos para una productividad integral de la empresa.

Debemos tener los mensajes claros dentro de nuestra área de trabajo en le UP evitando caer en la subjetividad y en el uso de la comunicación informal que no va a llevar a nada y solo genera envidias y discordias en la empresa.

Hoy en día la comunicación en las empresas es eje fundamental y debe reconocerse como piedra angular en toda organización que quiera cumplir sus objetivos de manera efectiva, jugando un papel importante en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa de las organizaciones líderes en sus respectivos ramos.

La situación mundial y las tendencias de globalización en la educación exigen un cambio profundo de las universidades mexicanas que quieran competir mundialmente, hay que transformarse y volverse competitivas.

Esta situación exige ser afrontada por profesionistas actualizados que apoyen a las empresas en este período de transición tan vital y delicado. Además que les hagan vislumbrar con claridad la posición actual, su rumbo a seguir y la meta a la que se dirigen. Los Comunicadores dentro de las organizaciones son quienes mejores armas deben tener para ofrecer este apoyo.

La actualización constante es la que va a determinar que una persona se encuentre competente, ir de la mano con los avances tecnológicos. Permitir que la empresa evalúe las capacitaciones necesarias para tener a su capital humano capaz de salir a flote con la organización.

Tener clara la misión, visión y valores de la organización, viviendo con unidad de vida con la sociedad y en el trabajo, procurando el bien común, logrando un equilibrio social en la vida que nos permita calidad de la misma forjando productividad, éxito y excelentes relaciones humanas.

VII. ANEXO

VII.1 Acontecimientos de importancia histórica para entender la necesidad humana de los medios de Comunicación

La comunicación ha existido desde nuestros primeros tiempos y ha evolucionado al mismo tiempo que el hombre. Así como evolucionó la forma de vivir, de vestir y de comer también ha evolucionado la forma de comunicarse. Siempre se ha buscado transmitir un mensaje fácil y que se transmita la información que se requiere.

En manera de resumen veremos cómo la comunicación y sus medios han evolucionado a lo largo de la Historia.

En nuestros primeros tiempos bastaba con un gesto o mueca, una simple risa o un sonido de un animal para expresar un estado anímico o un simple mensaje. Los mensajes que producían los animales eran de pura supervivencia.

El hombre primitivo comienza a gesticular y a transmitir emociones por medio de gestos y ya en ésta época comienza a haber comunicación no verbal y comienza a haber empatía gracias a éstas primeras muestras mediáticas.

Los egipcios fueron de las primeras civilizaciones en plasmar sus ideas en piedra a manera de cincel con jeroglíficos para efecto de no olvidar sus ideas o aprendizajes y preservar sus descubrimientos o avances científicos. Ellos fueron los primeros en introducir la escritura como medio para comunicar un mensaje.

Por otra parte los romanos desarrollaron un sistema de comunicación muy efectivo para su época, utilizaban personas para llevar una noticia de un lugar a otro como medio efectivo y seguro de comunicación. (Gutiérrez Espada L. , (1979))

Los indios americanos utilizaban el fuego para que con señales de humo pudieran ubicarse entre las tribus y tenían su código con diferentes mensajes que indicaban alarma o alguna festividad.

Los tambores hechos con madera y pieles de ganado les servía para de comunicación en las tribus incluso para comunicarse con toda la tribu en caso de guerra.

Por otra parte en las costas se comunicaban con mensajes en botellas de vidrio selladas en donde se tenían conocimientos de las corrientes marinas y se recibían mensajes de lugares muy lejanos en éstas botellas, pero no todos los mensajes llegaban por las condiciones climáticas y por la falta de la efectividad del medio que tenía demasiados riesgos para recibir o enviar un mensaje.

Por otro lado se observa a un tipo de paloma que viajaba cientos de kilómetros y regresaba a su lugar de origen después del largo viaje. Se decide utilizar a éstas palomas como mensajeras poniendo la información en las patas para que la paloma llevara mensajes importantes entre lugares lejanos. A la fecha se sigue practicando esto como una afición y es impresionante el sentido de orientación y la astucia que tienen éstas aves para hacer viajes transcontinentales con todos los riesgos que uno se puede imaginar.

Nos damos cuenta cómo al ser humano siempre le ha importado desde sus inicios enviar mensajes establecer comunicación directa con su comunidad y tener contacto con poblaciones lejanas para realizar intercambios comerciales y culturales siempre estableciendo un lenguaje universal para comunicarse.

Es evidente que el ser humano busca perfeccionar en la historia sus medios de comunicación y aprovechar los avances tecnológicos para comunicar más.

La aparición de la imprenta en el año de 1474 con los chinos y en 1440 con Gutenberg hizo que las publicaciones fueran mayores y por lo tanto abrir más la literatura como medio de comunicación hacia las demás clases ya que sólo era de la gente de la clase alta que leían libros escritos a mano “amanuenses” que por su dificultad de producción sólo podían acceder dicha clase.

El telégrafo ya para finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX por medio de impulsos eléctricos descritos por un código llamado Morse, en honor a Samuel Morse que con diversas pruebas lograron transmitir mensajes cortos a través de puntos, rayas y espacios capaz de transmitir mensajes transcontinentales de hecho se contaba con un mapamundi

donde se veían las líneas telegráficas entre continentes y países. Aquí podemos ver más la ambición del ser humano y la capacidad de desarrollar la tecnología por medio del electromagnetismo de transmitir mensajes de importancia y tener más comunicación a larga distancia una vez más se ve la necesidad de tener un código mundial de comunicación con la cual se dieron muchas noticias de guerra, de desastres naturales y cartas importantes que mantenían en esa época a la humanidad comunicada, claro con límites de mensaje y con simple texto pero para la época fue muy importante la comunicación telegráfica. (Friedman, 2006)

El surgimiento del teléfono también se dio con Alexander Graham Bell en 1876 por la necesidad de transportar la voz humana a distancia por medio de una corriente continua utilizando micrófonos de gránulos de carbón. Haciendo un análisis de la capacidad de transmitir un mensaje por medio de la voz no bastaba con el telégrafo se quiso cuidar la modulación, el volumen, el tono la entonación de los mensajes realizándolos por medio del teléfono. Así el mensaje iba a ser mejor entendido y se podría mantener una conversación entre humanos que a la fecha sigue ya más moderno electrónicamente con aparatos inalámbricos y celulares que permiten tener al ser humano comunicado.

La radio surge con Nikola Tesla y Marconi quienes fueron los primeros en transmitir un mensaje radiofónico en 1894 se descubren las ondas radiofónicas que pueden ser recibidas inalámbricamente con un receptor y un emisor todo surge por la necesidad de crear telefonía sin hilos y se descubre esta gran herramienta de comunicación que a la fecha es muy importante para el ser humano pues es un medio de comunicación de transmisión concreta. Se ve cómo al igual que el teléfono el acto de hablar alcanza su máxima expresión, en la radio se puede transmitir voz humana, música y sonido ambiente. La radio transmite su mensaje en forma de sonido. Según Mariano Cebrián Catedrático de Periodismo *“la técnica es tan determinante que se incorpora a la expresión como un sistema significativa más”*. Gracias a una mediación técnica y humana se produce el mensaje dentro de un lenguaje radiofónico que expresa un contexto narrativo acústico. Según Vicente Mateos: *“el mensaje radiofónico debe cumplir unos principios comunicativos para que llegue con total eficacia al oyente”*) Tales como:

- *Audibilidad de los sonidos.*
- *Comprensión de los contenidos*
- *Contextualización.*

Hoy en día sigue habiendo radio local, radio AM (amplitud modulada) FM (frecuencia modulada), radio por Internet y radio digital.

Seguimos viendo la necesidad de comunicación en el ser humano y el avance tecnológico en el último siglo que ha hecho que la comunicación sea en tiempo real y a una velocidad jamás imaginada.

Ahora el ser humano se ve en la necesidad de además de transmitir voz y audio también la imagen en tiempo real y surge la televisión que sus orígenes vienen desde Galileo Galilei con el telescopio. La palabra «televisión» es un híbrido de la voz griega τῆλε (tēle, «lejos») y la latina visiōnem (acusativo de visiō «visión»), nos da la idea de una visión desde lejos. Hasta 1884 con la creación del disco de Nipkow se tienen los primeros avances ya como un medio de comunicación y la creación del iconoscopio por Vladímir Zvorykin y Philo Taylor Farnsworth que crean ya una televisión totalmente eléctrica con mayor definición de imagen e iluminación propia. En 1925 el inventor escocés John Logie Baird efectúa la primera experiencia real utilizando dos discos, uno en el emisor y otro en el receptor, que estaban unidos al mismo eje para que su giro fuera síncrono y separados por 2 mm. Las primeras emisiones públicas de televisión las efectuó la BBC One en Inglaterra en 1936 la TF1 de Francia en 1935 y la CBS y NBC en Estados Unidos en 1930. En ambos casos se utilizaron sistemas mecánicos y los programas no se emitían con un horario regular. A lo largo de los años se van teniendo avances significativos en mejora de imagen, se introduce en 1940 por Guillermo González Camarena del Instituto Politécnico Nacional la televisión a color. Y se convierte la televisión en el medio de comunicación de masas por excelencia ya que cumple muy bien la necesidad de comunicación entre las masas en tiempo real con una excelente calidad de imagen y audio y una transmisión satelital de alta calidad.

A lo largo del siglo XX se desarrolló la tecnología de las televisiones que desde el blanco y negro actualmente se cuenta con pantallas planas llamadas Smart TV capaces de

transmitir imágenes de muy alta definición por medio de leds y hasta en tres dimensiones. Los avances tecnológicos van permitiendo a las empresas crear mejores televisiones digitales y se crea mucha mercadotecnia alrededor de las televisiones con sus diversas funciones siendo ya capaces de conectarse al Internet. (Pérez Tornero, 1994)

Ahora muchas empresas utilizan la capacitación de sus empleados utilizando videos y es un concepto que se llama e-learning, se cree que las ideas se transmiten mejor a través de videos que ejemplifiquen el proceso que se quiere capacitar y a manera lúdica dejar el mensaje en la mente de los trabajadores y se pueda recordar mejor y vivir mejor la misión y visión de la empresa.

Para finalizar ésta breve historia de los medios de comunicación en los últimos siglos quiero hablar del Internet y las computadoras que en 45 años han avanzado tecnológicamente muy rápido y ahora todo gira en torno a ellas. Los orígenes del Internet son de 1969 cuando se establece la conexión entre tres universidades de California con ARPANET logrando una red lógica de alcance mundial entre protocolos TCP/IP logrando un medio de transmisión único y haciendo una herramienta necesaria para crear servicios de correo electrónico (SMTP), transmisión de archivos, comunicaciones en línea, mensajería instantánea, telefonía (VoIP), Televisión (IPTV), boletines electrónicos y juegos en línea.

Todo esto ha crecido rápidamente con el uso de (WWW) *World Wide Web*) un protocolo de archivos en la cual no existe ninguna empresa en el mundo que no tenga su página WEB, su intranet, el uso de correo electrónico, mensajería instantánea (chat), capacitación on-line, comunicación VoIP entre sus corporativos, bodegas, plantas, etc. Vemos realmente la presencia que tiene la comunicación satelital por medio del Internet que en cualquier parte del mundo podemos ser localizados y podemos trabajar desde un teléfono celular, una Tablet o simplemente una computadora. Quería que se vieran los avances de la comunicación desde nuestros ancestros para ver cómo el hombre ha mejorado su tecnología y ahora es un ser dependiente de éstos medios para que su comunicación sea efectiva en su vida social, trabajo, escuela etc. Hasta llegar a las herramientas que hoy en día utiliza RH electrónicamente hablando que han desplazado a

prácticas lineales y jerárquicas en los organigramas y que permiten ahora que con la comunicación que se tiene tan fresca y tan eficaz se pueda tener más trabajo en equipo y se tenga más importancia por todo nuestro capital humano teniendo en cuenta los valores de la persona y su valor que aporta a la empresa como un eslabón de una gran cadena o un engrane del cual todos somos parte. Hoy en la actualidad las empresas apuestan más a la inversión mediática para tener más alcance con sus empleados, para cubrir vacantes con más rapidez gracias a la posible búsqueda en internet de perfiles afines a mis vacantes, herramientas que van a medir mi clima organizacional, programas con los cuales puedo capacitar a mis empleados tanto en el lado técnico como humano, programas que me pueden dar mediciones de rendimiento de mis empleados, programas que me ayudan a valorar si mi valuación de puestos es adecuada, podemos ver cómo el hombre se va a ser casi dependiente de los medios de comunicación para facilitarse el trabajo pero nunca se debe de perder la visión humana de los procesos ya que aunque podamos automatizar ciertas funciones tenemos siempre que supervisar y agregar valor humano para que la empresa camine y genere productividad. Ahora vamos a adentrarnos más en RH y ver cómo está ligada íntimamente la comunicación con los Recursos Humanos.

Para esto quiero reiterar que la comunicación permite y facilita la motivación entre las personas, permite expresar emociones entre ellas. La comunicación permite entregar información y otorga seguridad de lo que sucede en el ámbito laboral.

VII.3 Acceso Web al estudio de clima organizacional aplicado a la Universidad Panamericana

Ingresar al Vínculo Web dando click o copiando el URL en el explorador para conocer los resultados obtenidos al estudio de clima laboral aplicado a la Universidad Panamericana en 2014 por la empresa consultora MERCER.

<https://drive.google.com/file/d/0BwEv5S3McJahYjByMmFNLX16a2s/view?usp=sharing>

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Alvez, J. (2000). *Liderazgo y clima organizacional*. Madrid: Mc. Graw-Hill.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblio.

Benjamin, E. y. (2011). *Comportamiento Organizacional. Un enfoque para America Latina*. México: Pearson.

Betof, Edward (2011). *Líderes que forman líderes*. México, Patria.

Friedman, T. L. (2006). *La Tierra es plana: breve historia del mundo globalizado del siglo xxi*.

Griffin, Ricky (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas*. México, Cengage Learning.

Gutiérrez Espada, L. ((1979)). *Historia de los Medios Audidovisuales (1838-1926)*.

Hellriegel, Don (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 11a ed. México, Cengage Learning.

Murillo, Guillermo (2009). *Teorías clásicas de la organización y del management*. México, ECOE.

Pérez Tornero, J. M. (1994). *El desafío educativo de la televisión: para comprender y usar el medio*. Barcelona.

Perez, L. (2010). *Gestiopolis*.

Prado, J. F. (2011). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. El Manual Moderno.

psorganizaciones. (s.f.). Obtenido de <https://psorganizaciones.wordpress.com/2013/05/03/recursos-humanos-y-nuevas-tecnologias-ii-e-learning/>

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Universidad Panamericana Campus México. (s.f.). Recuperado el 20 de Abril de 2016, de Facultad de Ingeniería: <http://www.up.edu.mx/es/escuelas/mex/ingenierias>

Zapata, Álvaro (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y del management*. México, ECOE.