



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**“PROPUESTA PARA EL DESARROLLO E
IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE
COMUNICACIÓN INTERNA, EN EL PROCESO DE
INTEGRACIÓN DE LOS COLABORADORES DE NUEVO
INGRESO EN UNA ORGANIZACIÓN”**

TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

PRESENTA:
CINTIA GUADALUPE LÓPEZ HERNÁNDEZ

DIRECTOR DE CONTENIDO:
MTRO. JORGE RODRÍGUEZ TORRES

DIRECTOR METODOLÓGICO:
MTRA. BEATRIZ FLORES BAZÁN



Facultad de
**Ciencias de la
Comunicación**
BUAP

PUEBLA, PUE

MARZO 2015

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Este proyecto está dedicado a mi familia que son parte fundamental en mi vida, gracias a ellos cursar y terminar este posgrado fue posible.

A MIS PADRES:

Por impulsarme a ser mejor cada día y por apoyarme en todo momento para conseguir mis metas, gracias a ustedes soy la persona que hoy culmina esta etapa. Gracias por su ejemplo de responsabilidad, honestidad y superación.

Mamá, por tu cariño y amor incondicional, por tus palabras de aliento y por estar a mi lado en los momentos más importantes de mi vida.

Papá, por darme siempre el mejor ejemplo y tu compañía en cada momento, por la confianza que tienes en mí y por tu apoyo en cada proyecto.

A MI HERMANO:

Luis, gracias por tu ayuda siempre que lo necesito, por enseñarme con tu ejemplo que con tenacidad y perseverancia siempre es posible conseguir lo que deseas.

A mi asesor:

Mtro. Jorge Rodríguez Torres, por sus enseñanzas al ser docente de la MCE, por su apoyo y disposición para la realización y presentación de este trabajo profesional.

A mis revisores y sinodales:

Mtra. Beatriz Flores Bazán - Director Metodológico, por su apoyo y colaboración para la revisión de este trabajo profesional.

Mtra. Gabriela Patricia Flores Ancona – Tercer Lector, por su apoyo y colaboración para la revisión de este trabajo profesional.

ÍNDICE

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS.....	i
ÍNDICE	iii
INTRODUCCIÓN	vi
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Preguntas de investigación	4
1.4 Hipótesis	5
1.5 Delimitación	5
1.5.1 Espacial	5
1.5.2. Temporal.....	6
1.6. Justificación	6
1.7 Objetivos	7
1.7.1 General	7
1.7.2 Particulares	8
1.8 Alcances y limitaciones.....	8
1.9 Metodología y enfoque	9
1.10 Palabras clave	9
CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL	11
2.1 Determinación de la Industria de las Tecnologías de la Información y Comunicación TICs.....	11
2.2 Situación de la industria de las TICs en México	14
2.3 Empresas dedicadas al desarrollo de TICs en Puebla.....	19
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO	22
3.1 Comunicación organizacional.....	22
3.1.1 Comunicación Interna.....	26
3.2 Teoría de sistemas	27
3.2.1 La comunicación productiva dentro del sistema	32
3.3 Etapas del proceso administrativo en el sistema de la organización	33
3.4 Importancia de la etapa de integración dentro del proceso administrativo	46

3.5 Funciones del departamento de Recursos Humanos.....	49
3.5.1 Análisis de puestos	50
3.5.2 Reclutamiento.....	52
3.5.3 Selección	53
3.5.4 Contratación.....	55
3.5.5 Inducción	55
3.5.6 Evaluación del desempeño.....	56
3.6 Conclusión	57
CAPÍTULO 4. APARTADO METODOLÓGICO	59
4.1 Tipo de estudio.....	59
4.2 Diseño	59
4.3 Enfoque cuantitativo.....	60
4.3.1 Elaboración del instrumento	60
4.3.2 Selección de la muestra	62
4.3.3 Prueba del instrumento (prueba piloto)	64
4.3.4 Aplicación del instrumento	68
4.3.5 Procesamiento de la información	69
4.3.6 Interpretación de los resultados.....	71
CAPÍTULO 5. PROPUESTA	93
5.1 Justificación	94
5.2 Metodología.....	95
5.2.1 Responsables	95
5.2.2. Destinatarios	95
5.2.3 Medios a utilizar.....	96
5.3 Desarrollo de la estrategia:	96
CONCLUSIONES FINALES.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	128

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1. Competitividad Global IMCO.....	15
IMAGEN 2. Participación de los sectores industriales en el PIB, 2003-2010.....	16
IMAGEN 3. Participación de las telecomunicaciones en el PIB 1985-2009.....	17
IMAGEN 4. Formato de correo electrónico para contestar la encuesta.....	69
IMAGEN 5. Flujograma del proceso de Integración. Elaboración propia.....	98
IMAGEN 6. Tabla para la asignación de responsables y actividades en el proceso de Integración.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Cuadro de operacionalización de Variables	60
TABLA 2. Secciones dentro de la encuesta	61
TABLA 3. Vaciado de resultados de la muestra representativa	70
TABLA 4. Formato de solicitud de vacante.....	101

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA.....	114
ANEXO 2. RESULTADOS PRUEBA PILOTO.....	117
ANEXO 3. VACIADO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	126

INTRODUCCIÓN

Esta tesis presenta una investigación en la línea de Comunicación aplicada, en específico, estudia una problemática dentro del campo de la comunicación organizacional detectada en una empresa ubicada en el Estado de Puebla dedicada al desarrollo de Tecnologías de la Comunicación e Información.

En ésta, los empleados recién contratados han externado ciertos problemas derivados de la deficiencia en la comunicación interna entre los departamentos involucrados, desde su proceso de contratación y hasta la evaluación de su desempeño después de haber tomado las responsabilidades y actividades asignadas.

La investigación se enfoca en el estudio del proceso que involucra el momento en que un colaborador comienza a trabajar en una empresa, que es llamado **integración**. Esta es la etapa dentro proceso administrativo en la cual algunos autores como Harold Koontz (2012) o Agustín Reyes Ponce (2004) han centrado sus estudios, resaltando su importancia ya que incluye el reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de los nuevos colaboradores.

Desde el punto de vista de la comunicación, en esta etapa convergen estrategias clave que definirán el rumbo y desempeño del recurso humano que es el más importante de una empresa. De aquí se desprende el interés por describir en un inicio cómo se lleva a cabo este proceso en una organización en particular , y posteriormente se busca diseñar una estrategia comunicacional que pueda ser funcional para dicha empresa así como aplicable a otras organizaciones.

Por políticas de seguridad de la información de la empresa en la cual se realizó el estudio metodológico y a petición de la misma, únicamente se hará referencia a ella como Empresa de Tecnologías de la Información y Comunicación.

La investigación se desarrolla a lo largo de cinco capítulos que explican de forma teórica y metodológica el proceso que se llevo a cabo para realizar una nueva propuesta para el desarrollo e implementación de una estrategia de comunicación interna que mejore el proceso de integración de los colaboradores de nuevo ingreso en una organización.

En el primer capítulo, se explica y justifica la problemática a tratar, se plantean las preguntas de investigación, las hipótesis que se esperan comprobar, y se establecen los objetivos del estudio.

En el segundo capítulo, se presenta el marco contextual como antecedente para explicar la situación actual de la empresa en la que fue detectado el problema. Se hace una breve explicación del giro al cual se dedica así como el contexto de la industria en la que está ubicada, esto como referencia para sentar las bases del apartado metodológico.

En el siguiente apartado, capítulo tres, se plantean desde el punto de vista teórico los conceptos y teorías de los autores que han estudiado o aportado conocimientos a la problemática detectada. Se describe y sustenta ampliamente el proceso de integración, objeto de nuestro estudio. De esta forma se da soporte a la nueva investigación desde dos puntos de vista que se complementan para estos efectos, como es el de comunicación y el administrativo.

En dicho capítulo, se comienza con la comunicación organizacional y se especifican temas de comunicación interna, se aborda la teoría de sistemas

así como las etapas del proceso de integración que incluyen la interacción entre los departamentos de la empresa y el empleado.

El capítulo cuatro, que se refiere a la metodología, detalla el tipo de estudio que se llevó a cabo , el diseño así como el enfoque. Posteriormente se explica la forma en que se seleccionó la muestra y la manera en que se probó y aplicó el instrumento elegido , es así como se obtienen datos que permiten realizar un análisis y obtener resultados que proporcionan conclusiones preliminares.

Finalmente en el capítulo cinco se presenta la propuesta de intervención con base en los resultados obtenidos en el estudio de la empresa mencionada anteriormente. Sin embargo, es importante resaltar que para desarrollar la estrategia de comunicación que representa una mejora a la problemática encontrada, se toman elementos y fases comunes en varias organizaciones, para sustentar que puede ser aplicada es ésta y otras empresas.

Con dicha estrategia, planeada como una la propuesta de intervención, se cumplen los objetivos de la investigación, y finalmente se obtienen conclusiones que ayudan a comprobar las hipótesis planteadas.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

Esta investigación se ubica dentro de la línea de la **Comunicación aplicada**, concretamente en la comunicación organizacional.

En una organización, la comunicación puede darse en distintos ámbitos, el presente estudio se enfoca en la comunicación interna; es decir aquella que se ocupa del estudio de los procesos que ocurren dentro de la organización tomando en cuenta los recursos y estrategias de la misma.

Considerando que el recurso más importante en la empresa es el talento humano, esta investigación resalta la importancia del proceso de integración del personal a la organización; y ahonda en las estrategias de comunicación que pueden llevarse a cabo en ésta etapa del proceso administrativo para lograr un adecuado desarrollo del personal, ya que éste se forja desde el inicio de la relación laboral.

Cabe mencionar que el proceso administrativo, es dividido por la mayoría de autores en cuatro etapas, planeación, organización, dirección y control; dentro de estas se incluye desde el reclutamiento hasta la capacitación del personal. Sin embargo, solo algunos como Harold Koontz (2012) o Agustín Reyes Ponce (2004), se dedicaron a estudiar de manera concreta la integración, como el proceso que abarca el reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de los nuevos colaboradores.

Tomando en cuenta las fases por las que pasan los colaboradores de una empresa desde que son contratados hasta el momento en que comienzan a

desempeñar las funciones asignadas, es importante mostrar los resultados de la investigación basados en la percepción que tienen los empleados en una organización respecto a la forma en la que se vive la comunicación interna con los departamentos involucrados.

Para esto, el presente estudio se realiza en una empresa dedicada al desarrollo de Tecnologías de la Información y Comunicación ubicada en el Estado de Puebla; en un inicio el objetivo es mostrar la situación concreta del proceso de integración de personal ésta y posteriormente como propuesta de intervención se desarrolla una estrategia de comunicación interna que represente mejora dentro de dicho proceso.

La estrategia planteada, responde a una problemática que puede ser detectada en otras organizaciones similares a la descrita en el estudio, es por eso que puede ser aplicada para mejorar la comunicación interna en otras empresas adaptando los recursos descritos en este estudio.

1.2 Planteamiento del problema

El presente estudio de caso se centra en una empresa dedicada a desarrollar Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), el sector al que se enfoca es el corporativo, es decir, se encarga de crear tecnología que apoye a otras organizaciones, públicas y privadas, nacionales e internacionales, en el ámbito del manejo, respaldo y acceso a sus sistemas.

Por el giro al que se dedica, es una empresa que en el Estado de Puebla está creciendo de manera rápida y constante. Es un hecho que los proyectos en los que se ha involucrado son de gran magnitud y con clientes reconocidos que sin duda demandan un alto perfil de calidad en su trabajo.

Esta empresa no desarrolla equipos o bienes tangibles, más bien produce y desarrolla ideas innovadoras y acordes con el nivel de avance tecnológico que se requiere; y éstas provienen del talento humano. Es decir, el valor máspreciado son los conocimientos, talentos, capacidades y habilidades de cada uno de sus colaboradores.

Uniendo el crecimiento de la empresa con su recurso máspreciado, se tiene como resultado la necesidad de contratar nuevo personal de manera constante y cada vez más frecuente. Tan solo a inicios del 2013, se abrieron cincuenta posiciones más para cubrir nuevos contratos ganados.

Es importante mencionar que el personal que ingresa a laborar, lo hace en un inicio a través de con un contrato de prueba antes de ser contratados definitivamente para proyectos firmados tienen vigencias mínimo de tres años.

Esta situación que representa un beneficio para la empresa en distintos ámbitos, sin duda también lo es para los profesionistas, expertos o incluso estudiantes que se incorporan a colaborar en ella.

Al estar en contacto con las personas recién contratadas, se detecta un problema en el proceso de integración, ya que a pesar de ser posiciones planeadas, los nuevos colaboradores se enfrentan a una serie de situaciones que les resultan inconvenientes e impiden su buen desempeño desde el inicio.

Según datos del departamento de reclutamiento, en dos semanas se incorporan en promedio ocho nuevos colaboradores, a los cuales después de su contratación se les imparte la inducción debida. Sin embargo de ocho, son seis los colaboradores que se dirigen con inconformidades al departamento de recursos humanos. Independientemente del área al que se incorporan, el

jefe con el cual trabajan y las funciones que se les asignan, concuerdan en que existe un vacío dentro de su proceso de incorporación.

Algunas situaciones que los empleados consideran deficientes, son por ejemplo no contar con un lugar físico establecido, no tener asignado un equipo de cómputo el cual en esta empresa es la herramienta básica de trabajo, y tampoco haber tenido un acercamiento con su líder inmediato sino hasta después de varias semanas.

Esto crea confusión entre ellos ya que los empleados no encuentran su lugar en el organigrama, desconocen las funciones específicas a realizar, e incluso no identifican como tal el nombre del puesto para el que fueron contratados.

Es por eso que en esta investigación se busca presentar primero, el panorama actual del proceso de integración a través de la recolección de datos obtenidos de los nuevos colaboradores, y como respuesta, el principal objetivo es proponer una estrategia de comunicación que comprende nuevo proceso de integración, incorporando tácticas específicas en cada etapa.

1.3 Preguntas de investigación

- ¿Qué estrategia de comunicación se debe desarrollar en la empresa para que los colaboradores de nuevo ingreso logren una adecuada integración?
- ¿Qué planes de acción se deben implementar como parte de la estrategia de comunicación durante el proceso de integración de personal?

1.4 Hipótesis

- El desarrollo de una estrategia de comunicación entre los departamentos de la empresa, contribuye a una mejor integración de los nuevos colaboradores y al desempeño adecuado sus funciones desde el primer día.
- Un proceso de integración eficaz debe incluir estrategias de comunicación interna constante, antes, durante y después de la contratación del nuevo colaborador.

1.5 Delimitación

1.5.1 Espacial

La presente investigación se aborda como un estudio de caso en una empresa dedicada a desarrollo de Tecnologías de Información y Comunicación, esta empresa se estableció desde hace más de quince años en el estado de Puebla.

Se encuentra ubicada en el Parque Industrial FINSA, y brinda servicios a clientes corporativos, es decir grandes empresas y entidades gubernamentales a nivel mundial.

Se toma como referencia para desarrollar y presentar la propuesta de mejora, al tener acercamiento con el proceso de contratación e inducción de su personal y detectarse ciertas deficiencias que afectan al personal de nuevo ingreso.

1.5.2. Temporal

Este estudio se desarrollará a lo largo de 18 meses, durante los cuales se abordará en un principio la perspectiva teórica y la detección de las deficiencias en el proceso, posteriormente se hará la propuesta de mejora dentro del proceso de integración.

Para realizarlo, se analizará una muestra del personal de nuevo ingreso durante el periodo Enero 2013- Febrero 2014.

1.6. Justificación

En las organizaciones, todos los recursos involucrados son indispensables para su funcionamiento, además de que en muchas ocasiones determinan la razón de ser de la empresa. Pero sin duda y de acuerdo a varios autores, el llamado talento humano es el motor de las empresas, si no fuera por las personas que ahí laboran sería casi imposible el éxito de las mismas. Es por eso que en esta investigación se retoma la importancia de un proceso al que muchas veces no se dedica un tratado especial, con estrategias que lleven a conseguir el objetivo de integrar a los colaboradores más aptos para ocupar determinada posición dentro de las empresas.

Si bien en el caso de esta organización el reclutamiento, selección, inducción y capacitación son procesos muy controlados y con altos estándares, el proceso por el que atraviesa el nuevo colaborador contratado hasta que se ocupa por completo del puesto asignado, es una parte poco planeada y carente de comunicación eficaz entre los departamentos involucrados.

Es un momento en el que el colaborador que aun no conoce la empresa, compañeros y funciones a realizar, no recibe la ubicación necesaria para comenzar a desenvolverse, no sabe a quién recurrir y pasa los primeros días sin sentido alguno de pertenencia.

A pesar de que las posiciones a cubrir son presupuestadas y solicitadas por los gerentes, aspectos como la asignación del lugar, materiales y herramientas necesarias para empezar a trabajar así como la presentación con el líder o jefe inmediato son postergados y crean incertidumbre e imposibilidad de comenzar a laborar y aprender satisfactoriamente.

Es por eso que la propuesta para mejorar este proceso desde el punto de vista de la comunicación estratégica surge de la necesidad de definir una etapa de suma importancia tanto para la empresa como para el personal que comienza una relación laboral. El hecho de que este se lleve a cabo de manera bien definida es la base para que ambas partes comiencen a trabajar de una forma eficaz, eficiente y productiva que genere beneficios para ambos y contribuya a la consecución de los objetivos.

1.7 Objetivos

1.7.1 General

Desarrollar una estrategia de comunicación interna que mejore el proceso de integración para los colaboradores de nuevo ingreso en la organización.

1.7.2 Particulares

- Detectar las deficiencias comunicacionales al interior de la empresa en el proceso de integración de personal de nuevo ingreso.
- Establecer los planes de acción para los públicos internos de la empresa que lleven a la aplicación de la estrategia planteada.
- Delimitar las etapas que comprenderá la estrategia de comunicación interna para implementarla correctamente.

1.8 Alcances y limitaciones

En la actualidad dentro de la empresa se está formando el departamento llamado “Resource Management” el cual está cada vez más cercano a los empleados y tiene como propósito implementar mejores procesos de reclutamiento, promoción, desarrollo y plan de carrera para los colaboradores.

Es por eso que una vez estudiados los modelos del proceso administrativo y teorías relacionadas, el alcance esperado de esta investigación es proponer un proceso de integración de personal basado en una estrategia comunicacional viable, que pueda ser tomada como una opción de mejora e implementación en el nuevo departamento que se está creando. Una limitante que se debe tomar en cuenta es la disposición del personal para responder en la encuesta de opinión.

1.9 Metodología y enfoque

El enfoque de esta investigación es cuantitativo ya que se recolectarán datos numéricos de los participantes.

En la recolección de datos, se medirán las variables contenidas en la hipótesis, se realizará un estudio descriptivo que pretende medir y recoger información para especificar las características y perfiles de las personas dentro de este proceso, (Danhke, 1989). La metodología completa se detallará en el capítulo cuatro de esta investigación.

1.10 Palabras clave

- **Comunicación Organizacional:** Conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y los diferentes públicos que tiene su entorno. (Fernández Collado, 2002)
- **Comunicación interna:** Entendida como el conjunto de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización. No se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual la empresa transmite información sobre su identidad, misión, visión y cultura. (Fernández Collado, 2002)
- **Estrategia de comunicación:** Metodología a seguir para la consecución de los objetivos, a través de la transmisión de mensajes generados en un ambiente rico en información. (Nosnik, Abraham, 2008)
- **Integración:** Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social. (Reyes, Agustín, 2004)

Estas definiciones se refieren a las palabras clave para comprender el contexto en el que se desarrolla la investigación, ahora que se conoce la parte medular de ésta, en los siguientes capítulos se desarrolla y explica a fondo cada una de las partes que la integran.

En el siguiente apartado, se busca contextualizar el problema y la organización objeto de estudio, para esto se presenta un marco contextual que ayuda a situar y delimitar la empresa que se tomará para representar el estudio de caso.

Con el desarrollo de esta investigación, se pretende resaltar ciertos puntos clave que puedan servir para aplicar la estrategia en cualquier organización.

CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se presentan los conceptos actuales utilizados en la Industria dedicada al Desarrollo de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), ya que la empresa en la que se aplicó el estudio de caso para esta investigación se encuentra dentro de esta rama.

Esta descripción se realizará de forma deductiva, comenzando por explicar la situación de la Industria de las TICs en un mundo globalizado, hasta llegar a contextualizar el entorno en el que se encuentra en particular la empresa.

En primer lugar se resalta la importancia en las empresas que tienen la necesidad de contar con tecnología de vanguardia día con día a nivel internacional, posteriormente se presentará el contexto de esta industria delimitándolo México, y finalmente éste análisis se presenta únicamente para el Estado de Puebla, ya que es la entidad en donde se presenta el problema a resolver.

2.1 Determinación de la Industria de las Tecnologías de la Información y Comunicación TICs

En primer lugar es necesario presentar el concepto de Tecnologías De La Información Y Comunicación (TICs). En líneas generales podríamos decir que las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más

significativo de manera interactiva e interconexiónadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas. (Cabero, 1998, p. 198).

Es un término que contempla toda forma de tecnología usada para crear, almacenar, intercambiar y procesar información en sus varias formas, tales como datos, conversaciones de voz, imágenes fijas o en movimiento, presentaciones multimedia y otras formas, incluyendo aquéllas aún no concebidas. En particular, las TICs están íntimamente relacionadas con computadoras, software y telecomunicaciones; su objetivo principal es la mejora y el soporte a los procesos de operación y negocios para incrementar la competitividad y productividad de las personas y organizaciones en el tratamiento de cualquier tipo de información.

A través del tiempo, el uso de éstas se ha tornado más frecuente; como consecuencia de la apertura económica a finales del siglo pasado, el mundo se encuentra cada día más integrado y comunicado, y la vida humana se basa cada vez más en las tecnologías digitales. En los últimos años, el vertiginoso crecimiento de las Tecnologías de Información y Comunicaciones ha cambiado el significado de la competitividad y las empresas no son las únicas responsables de esta transformación, sino también la sociedad.

Actualmente el bienestar económico y social de las naciones está íntimamente relacionado con su habilidad para articular y desarrollar políticas públicas que incentiven la competitividad y la innovación, así como con su capacidad para vincular las TICs como una plataforma habilitadora de las mismas. En la mayoría de países, este sector se encuentra en un estado de transición hacia nuevas tecnologías, el crecimiento y desarrollo de nuevas aplicaciones, servicios y negocios seguirán evolucionando a una sociedad digital. Además, ha probado ser una de las herramientas más eficientes para impulsar la competitividad y detonar la productividad de empresas y organizaciones.

Entre 2012 y 2025 esta industria crecerá en un 8.4%, mostrando un mayor crecimiento en el sector organizacional, destacando el crecimiento en software y los servicios en la nube, que se refiere a aquellas aplicaciones o sistemas de gestión de manera remota gracias a Internet, sin necesidad de tenerlos instalados.

Este tipo de servicios proporcionan ciertas ventajas como son movilidad, disponibilidad y rapidez ya que el usuario, en cualquier momento o lugar puede tener acceso a los programas necesarios con disponer de un ordenador conectado a Internet.

De acuerdo con el estudio “Mapa de Ruta 2025” realizado por la Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información (AMITI), para el año 2025 las TICs dominarán el mundo, ya que ciudadanos, empresas y gobiernos las utilizarán de manera intensiva para aumentar su productividad y eficiencia en todos los procesos.

Las TICs juegan un papel fundamental para corregir las grandes ineficiencias de los gobiernos y del sector productivo, a lo largo de toda la cadena productiva e impacta positivamente en todos los factores que inciden en la competitividad, sirven también para acercar eficaz y eficientemente la salud, la educación y las políticas sociales a las zonas más marginadas del país.

Por todas estas características y beneficios que las TICs representan en las empresas y organizaciones, México se suma a la lista de países que ponen especial atención en esta industria, incrementando el número de empresas dedicadas a su desarrollo. A continuación se presenta un análisis de la situación actual en nuestro país.

2.2 Situación de la industria de las TICs en México

El uso de las TICs resulta un factor que eleva la competitividad de un país, algunos índices internacionales muestran para el caso de México y otras naciones, que la competitividad está íntimamente ligada al uso y aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

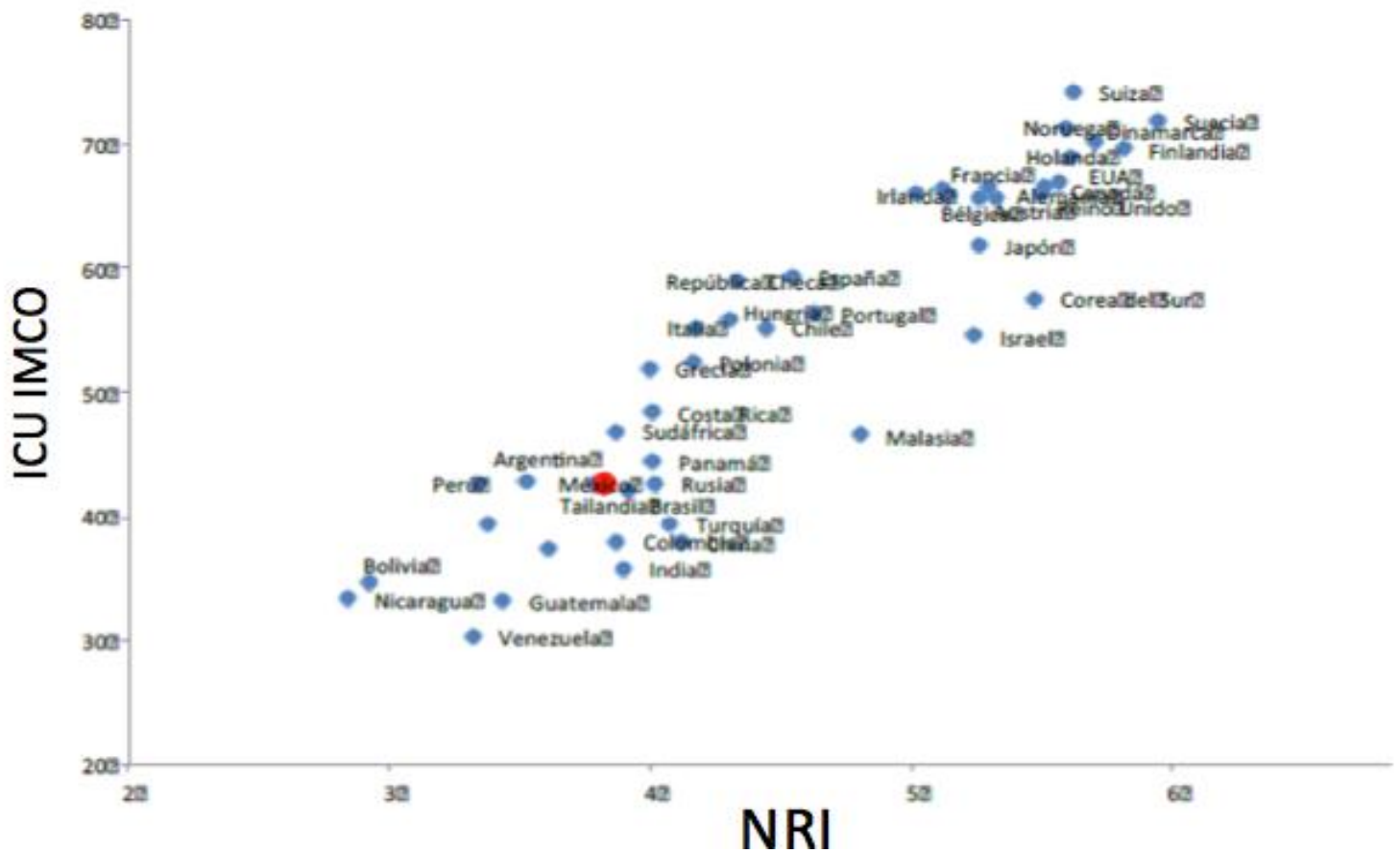
Entre estos se encuentran los índices de competitividad del Institute for Management Development (IMD) y el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) que están correlacionados positivamente con el Networked Readiness Index (NRI) publicado por el Foro Económico Mundial desde 2002, el cual mide la penetración y el uso de los servicios de las TICs en determinado país.

El siguiente diagrama de dispersión proporcionado por el NRI que se aplicó en 148 países, muestra la relación positiva entre las calificaciones de los índices de desarrollo-competitividad y el uso de las TICs. En él se aprecia cómo a mayor desarrollo de las TICs en los países, es mayor la competitividad que alcanzan (IMCO).

El lugar que ocupa cada uno en la gráfica muestra que la relación entre estas variables es directamente proporcional; se resalta en rojo el lugar que ocupa México.

IMAGEN 1. Competitividad Global IMCO

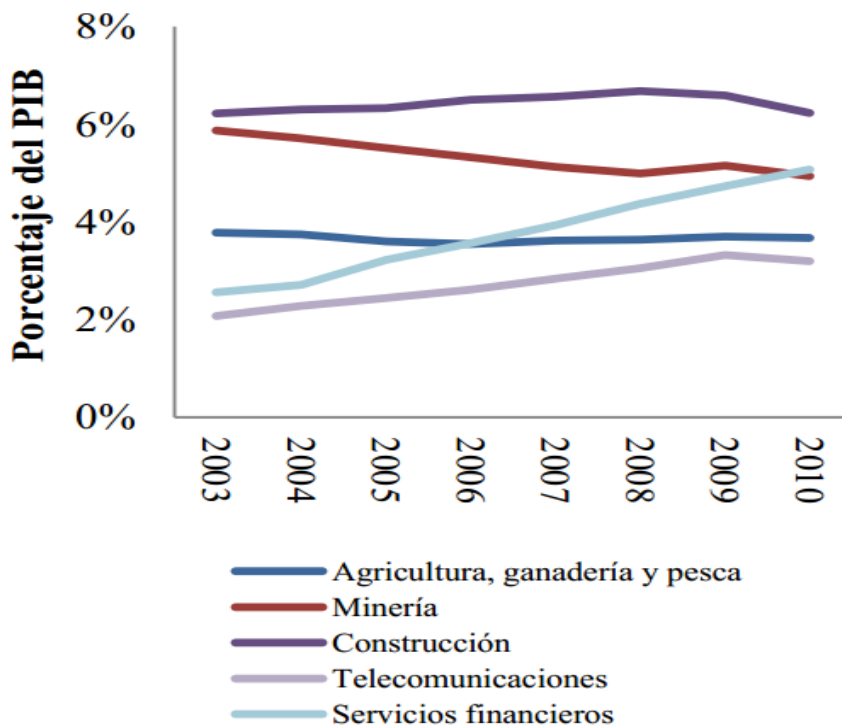
NRI vs Competitividad global IMCO



Fuente: IMCO con datos de los índices de competitividad del IMCO, WEF, IMD y del Networked Readiness Index del WEF.

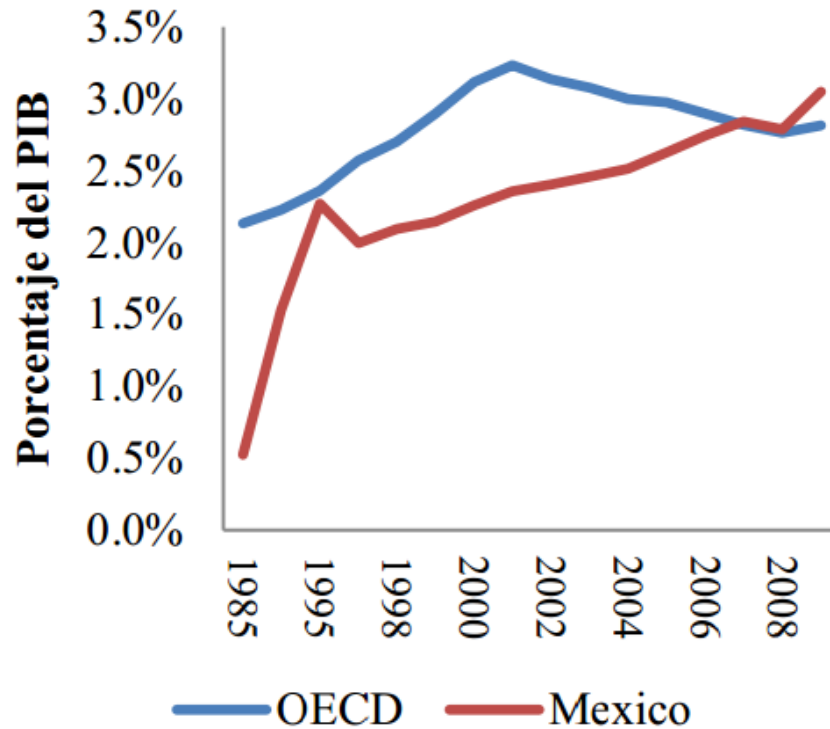
La participación de las telecomunicaciones en el PIB mexicano ha ido en ascenso desde hace casi 30 años. Recientemente ha alcanzado los niveles de participación observados en los países de la OCDE, aquí se presentan dos gráficas elaboradas por Jana Palacios del Instituto Mexicano Para La Competitividad y Ernesto Flores-Roux de Telecom-Cide.

IMAGEN 2. Participación de los sectores industriales en el PIB, 2003-2010



Elaborado por: Jana y Ernesto Flores-Roux / DIAGNÓSTICO DEL SECTOR TIC EN MÉXICO: CONECTIVIDAD E INCLUSIÓN SOCIAL PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y EL CRECIMIENTO ECONÓMICO

IMAGEN 3. Participación de las telecomunicaciones en el PIB 1985-2009



Elaborado por: Jana y Ernesto Flores-Roux / DIAGNÓSTICO DEL SECTOR TIC EN MÉXICO: CONECTIVIDAD E INCLUSIÓN SOCIAL PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y EL CRECIMIENTO ECONÓMICO

Durante el año 2013, en el Foro Económico Mundial se destacó el avance de México en materia de aprovechamiento de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Por otro lado, el AMITI, considera el uso de las mismas como una herramienta para transformar a México y llevar a las Pequeñas y Medianas Empresas a un siguiente nivel de competitividad.

Algunos resultados del estudio indican que en México 26% de las empresas utiliza cómputo en la nube y el 91% de las empresas con más de 20 empleados cuenta con Internet. 7.1% recurre a las TICs para proceso de Administración y Finanzas, 5.8% para Planeación y Control de la Producción y 6.4% para Abasto y Logística.

En el año 2012, las TICs van incrementando su peso en la economía mexicana y en 2012 exportaron cinco mil millones de dólares en servicios, la aportación de éstas al PIB de México, comprueba que esta industria se ha convertido en una de las más competitivas, ya que en 1998 solo equivalía al 2,7 por ciento del PIB y en 2010 ya estaba en un 5,6 por ciento.

Nuestro país cuenta con oportunidades para incrementar el número y capacidad de las empresas que se dedican al desarrollo de TICs, ya que el entorno económico internacional se ha identificado a México como uno de los más atractivos para invertir en ellas, además comparte una cercanía geográfica, cultural y de uso horario con Estados Unidos, lo que resulta ideal para establecer líneas de producción a la medida del mercado norteamericano.

Según la proyección al año 2025 realizada por el AMITI, aumentarán las cifras en el uso de servicios manejados por estas empresas tal como el E-commerce (comercio electrónico) que pasará del 1.3% al 30% en 2025; E-money (dinero electrónico) del 5% a 50% en 2020.

Con base en estos resultados, se puede concluir que esta industria puede generar importantes oportunidades de negocio, siempre y cuando en el país existan las condiciones para un crecimiento robusto y sostenido del sector.

La expansión de esta industria así como la creciente necesidad de ser adoptada por las organizaciones en el sector público y privado, representa una oportunidad para el país al incorporar empresas que se dediquen a desarrollarlas.

Actualmente México cuenta con un amplio directorio de estas empresas, a continuación se presenta esta lista dentro de la Ciudad de Puebla, lugar en donde se encuentra ubicada la empresa analizada en esta investigación.

2.3 Empresas dedicadas al desarrollo de TICs en Puebla

En el directorio de empresas del sector de Tecnologías de la Información 2012, presentado por CANACINTRA Puebla, Luis Espinoza Rueda Presidente de la Cámara reconoce que las tecnologías de la información se han convertido en una herramienta indispensable en la operación de toda la industria.

El sector de las TICs es estratégico en la competencia global actual y en éste documento se plasma la oferta de empresas dedicadas a esto que operan los sectores productivos del Estado así como los sectores comerciales. De esta forma se reconoce que el sector ha sabido asociarse para fortalecerse y reafirmar su cercanía con las empresas locales, nacionales e internacionales.

Para este sector, CANACINTRA ha agrupado a empresas tecnológicas con amplia experiencia y conocimientos en la rama, de esta forma presentan a más de 50 empresas agrupadas en 7 especialidades a las que denominan células que son: Comercialización, Desarrollo de Software, Digitalización, Infraestructura, Consultoría SAP, Seguridad y Soluciones Web.

Dentro de estas empresas enlistadas se encuentra la organización en la que se lleva este estudio de caso, dicha empresa está localizada en el Estado de Puebla en la ciudad de Cuautlancingo, está dedicada a desarrollar tecnologías de Comunicación e Información. Opera Tecnologías de Información y Comunicación para las empresas multinacionales e instituciones del sector público, ofrece soluciones integradas en la red de los negocios y la sociedad. Alrededor de 1,500 empleados en Puebla, combinan su experiencia en el sector con las innovaciones del sector para agregar un valor significativo al negocio fuerte de sus clientes alrededor del mundo.

Con más de 15 años de presencia en el estado, la empresa tiene por objetivo ayudar a crecer y desarrollar el negocio de más de cien clientes nacionales e Internacionales en línea con sus objetivos, incluso en tiempos donde los cambios en los mercados y el aumento de la presión competitiva son constantes. Se describe a sí misma como un facilitador, con servicios basados en sus tres valores fundamentales: la innovación, la sencillez y la capacidad.

Entre los servicios que ofrece se encuentran:

- Application Management Services™
- Servicios Dinámicos
- Outsourcing
- CRM
- Planificación de Recursos Empresariales (ERP)
- Integración de Sistemas
- Servicios de Pruebas
- Servicios de Administración de Escritorio (MDS)
- Servicios de Arquitectura Orientados a Servicio
- Servicios de Seguridad Administrados
- Servicios Dinámicos Aplicaciones SAP®

- Telefonía Portátil Empresarial
- Plataformas de Servicios de Alojamiento Industrializados
- Servicios de Red Avanzados

Tomando en cuenta que todos los anteriores son intangibles, es necesario resaltar la importancia del talento humano que en ella colabora, el cual es su principal motor de crecimiento.

En los siguientes capítulos se desarrolla la investigación que se realizó con los empleados de la misma, a partir del cual se desarrolla la estrategia y propuesta; es por eso que a continuación se presenta el marco teórico que sirve de base para sustentarla.

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO

La presente investigación se desenvuelve dentro de la línea de Comunicación aplicada, entendiéndola como un proceso de construcción colectiva basado en necesidades, expectativas y proyectos de las personas que intervienen en una determinada situación. (Rojas Vera, 2001).

En este capítulo se presenta un contexto teórico, a través del análisis y estudio de los conceptos principales que sustentan dicha investigación, primero se aborda el enfoque de la comunicación organizacional y productiva, desde el punto de vista de la teoría de sistemas, concepto desde el que se entiende el actuar de las organizaciones actuales.

Posteriormente, se explica la relación de estas teorías con el proceso administrativo llevado a cabo en el ámbito empresarial, explicando cada uno de los procesos que lo conforman, resaltando la importancia de la etapa que representa la parte medular de este estudio, que es la Integración.

También se explica a detalle cual es la función del departamento de Recursos Humanos dentro de una organización y se analizan las actividades que lleva a cabo. Para efectos de este estudio es esencial conocer cada una de éstas, ya que serán la base para proponer las estrategias comunicacionales de mejora en el estudio de caso.

3.1 Comunicación organizacional

Debido a que las comunicaciones interpersonales y sociales son muy complejas, comunicación significa mucho más que un intercambio aislado de

información. Puede ser un proceso intencional o supuesto, real o virtual, puntual o global; en el que intervienen simultáneamente flujos de causa-efecto desde distintas dimensiones, una de ellas es la organizacional, que sirve de referencia para desarrollar esta investigación.

Nosnik (2008) menciona que la comunicación es una forma de establecer contacto con los demás a través de ideas, hechos, pensamientos y conductas con la intención de generar algún comportamiento o recibir respuesta de aquellos con los que interactuamos. En ella hay varios elementos presentes y que se consideran básicos, como son el emisor, encodificación, mensaje, medio o canal, receptor, decodificación, y retroalimentación, en el caso de las organizaciones estos elementos adquieren complejidad e importancia al jugar ambos roles de generar y recibir información valiosa.

En una empresa, se identifica cada una de estas partes con los siguientes roles:

- **La fuente o emisor:** persona o instancia organizacional que inicia el proceso de comunicación, puede ser la dirección general, recursos humanos, el gerente o jefe de cada departamento o incluso los mismos colaboradores o empleados. Como se explicará más adelante, la comunicación puede comenzar desde los niveles altos en la jerarquía organizacional o bien desde los subordinados.
- **Mensaje:** Conjunto de señales y símbolos que se transmiten, tienen lógica y significados que establecen el vínculo entre emisor y receptor. Una vez transmitido se dan los procesos de codificación y encodificación, en la primera parte el emisor traduce lo que quiere expresar, es así como las ideas se ponen en un código que el receptor pueda entender, posteriormente éste hace el proceso inverso y dar sentido y entender el mensaje que le fue enviado.

- **Receptor:** Es la persona o instancia organizacional que completa y complementa la intención del emisor cuando capta su mensaje, lo decodifica y lo entiende.
- **Medio de comunicación:** Se refiere al canal a través del cual se transmite el mensaje, y son los enlaces que establecen los vínculos entre emisores y receptores.

Tomando en cuenta las partes que la integran, la comunicación debe ser entendida como un proceso complejo en el que es necesario tomar en cuenta si los recursos del lenguaje antes mencionados, y la situación que rodea tal proceso, llega a la efectividad al dar como resultado el entendimiento entre las partes involucradas.

(Hodgetts y Altman, 1981 citado en Nosnik 2008), definen a la **comunicación organizacional** como el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro. El propósito de enviar mensajes dentro de ésta hace referencia a la función específica a la que sirven, y generalmente son difundidas como respuesta a los objetivos y metas que ésta se ha planteado.

Fernández Collado (2002) la define como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Todo tipo de organización o empresa, está constituida por distintas áreas y departamentos que la hacen funcionar como un sistema que busca cumplir

un objetivo, y cada una de sus acciones las realiza de acuerdo al plano administrativo; sin embargo, estas líneas del management, tienen una relación estrecha con la comunicación ya que son las que les da un sentido de interrelación.

En la vida diaria de las organizaciones y a cada momento, es necesario tomar decisiones, realizar planeación, organizar las tareas, seleccionar, capacitar y evaluar al personal, motivarlo, delegar funciones, entre otras, que serán desglosadas posteriormente a lo largo de esta tesis. En cada una de estas la comunicación está presente, es reconocida como una habilidad ejecutiva importante en la gestión de una empresa y como lo demuestran estudios, es uno de los elementos que más impactan el clima laboral y que contribuyen a mejorar la productividad y el desempeño de los colaboradores. (Gordon y Goldberg, 1977 citado en Nosnik 2008).

Para cumplir cada uno de los fines antes mencionados, los mensajes siguen ciertas rutas y forman determinadas redes de comunicación en la organización, las cuales pueden ser:

- **Formales**, cuando la comunicación sigue los caminos oficiales o establecidos por la jerarquía de la organización y fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal
- **Descendente**, es la que emplean los superiores para enviar los mensajes a los subordinados.
- **Ascendente**, cuando los subordinados desean dar a conocer a los superiores sus opiniones y retroalimentación.
- **Horizontal**, se da entre personas que tienen el mismo nivel jerárquico y la mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y coordinación entre colegas del mismo nivel.

3.1.1 Comunicación Interna

Fernández Collado (2002) clasifica la comunicación en una empresa en interna y externa. La comunicación interna es el conjunto de actividades llevadas a cabo por la organización para la creación y mantenimiento de relaciones buenas con y entre sus miembros a través del empleo de medios que permitan mantenerlos informados, integrados y motivados, y que de esta forma se logren buenos resultados en su trabajo y a la vez en el logro de los objetivos.

Kreps (1990) la define como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los que las integran. Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan Estratégico y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización.

Su objetivo es dar a conocer a los públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad, todo esto con la finalidad de alcanzar la máxima optimización de los recursos.

Los objetivos principales de la gestión de la comunicación interna, según refiere Morales Serrano (2001), son:

- Desarrollar el sentido de pertenencia de todos los miembros que conforman una organización.
- Alcanzar una autoimagen que se corresponda con la imagen global que la personalidad corporativa define como objetivo estratégico de la compañía.

De acuerdo a la última investigación realizada, en España, por INFORPRESS, CAPITAL HUMANO y IE (Instituto de Empresa), bajo el título: “El liderazgo en Comunicación Interna” (2002), citado en Morales Serrano (2002), se concluye que el modelo de aplicación de la Comunicación Interna debe tener las siguientes etapas:

a) La correcta definición del modelo de Comunicación Interna: Con la participación de todos los elementos de la compañía, creación de departamentos de comunicación interna que actúen de facilitadores, estructurando las funciones de comunicación.

b) La implicación de todo el equipo directivo entendiendo la Comunicación Interna como una herramienta de gestión y como un aspecto fundamental de las responsabilidades directivas:

c) Potenciar la Intranet, como la herramienta que más se adapta a las actuales necesidades de Comunicación Interna.

Se puede concluir que si en una organización se establecen estos tipos de redes de comunicación, cada una de las partes esté interrelacionada con las otras. Esto es lo que hace a la empresa actuar como un sistema; a continuación se explican las características y de donde surge dicho concepto.

3.2 Teoría de sistemas

A mediados del siglo XX, aparece el término de sistemas, aportación del biólogo Ludwig Von Bertalanffy, quien en un inicio detecta el funcionamiento de los sistemas desde el punto de vista de la biología, y después lo desarrolla hasta llevarlo a una teoría, conocida como Teoría General de Sistemas.

Considera al sistema como un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el de las unidades.

Dicha teoría representa el estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, es decir los sistemas que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objeto de estudio de disciplinas académicas diferentes.

De esta forma el enfoque de sistemas se caracteriza por el énfasis que hace en las interacciones y conectividad de los diferentes componentes del sistema.

A partir de esa concepción, diferentes autores han estudiado los principios y aplicaciones de esta teoría. Ackoff (2012), en su obra del paradigma de una administración sistémica, define al sistema como una totalidad percibida cuyos elementos se aglomeran por que afectan recíprocamente a lo largo del tiempo y operan con un propósito común.

Un sistema es un conjunto de dos o más elementos que satisface las tres condiciones siguientes:

1. El comportamiento de cada elemento tiene un efecto en el comportamiento del todo.
2. El comportamiento de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes, esta condición implica que la manera en que se comporta cada elemento y la manera en que afecta al todo depende de cuál sea el comportamiento de cada elemento.
3. De cualquier manera que se formen subgrupos de los elementos, cada uno tiene un efecto sobre el comportamiento del todo y ninguno tiene un efecto independiente sobre él.

Esta visión de sistema se extiende al concepto de una organización, y desde esta perspectiva, se define como un sistema social en el que los objetivos de cada una de las partes son establecidos por el talento humano que en ella colabora, y cada uno contribuye y afecta en gran medida a la consecución de los mismos. (Ackoff, 2012).

La organización es un sistema intencionado que contiene al menos dos elementos que tienen un propósito en común, tiene una división funcional del trabajo en la persecución del o los propósitos comunes de sus elementos, es por eso que el desempeño de un sistema depende más de la manera en que interactúan sus partes que de la manera en que actúan independiente unas sobre otras.

Al estudiar la administración de las organizaciones desde las perspectivas tradicionales, lo que se hace es seguir los procesos de planeación, organización, control y dirección de forma aislada, conectando objetivos pero no modos de pensar y actuar que lleven al sistema a actuar de manera integral.

En organizaciones con este tipo de estructura, los individuos únicamente se limitan a conocer las tareas que realizan todos los días, sin entender o ligarlas con el propósito de la empresa, la mayoría se ven dentro de un sistema sobre el cual no ejercen ninguna influencia, hacen su trabajo, cumplen con su horario y en consecuencia ven sus responsabilidades como limitadas por el puesto que ocupan.

Cuando las personas de una organización se concentran únicamente en su puesto, no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes.

A diferencia de esta concepción, en la actualidad, autores como Rusell L. Ackof y Peter Senge, proponen entender a las organizaciones como

sistemas inteligentes que se autorregulan y aprenden de sí mismas, es así como el nuevo dogma consiste en centrarse en la visión, valores y modelos mentales.

Proponen una perspectiva y estructura sistémica que se refieren a las interrelaciones clave entre los colaboradores, departamentos, áreas y funciones de la organización, de ahí surge el pensamiento sistémico.

Senge (2011) define el pensamiento sistémico como una disciplina para ver totalidades, abarca una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común.

Lo considera la piedra angular que nos obliga a ver nuestra organización con un cambio de enfoque: ver totalidades en vez de partes, y en vez de tomar a las personas como seres que se limitan a reaccionar, las vemos como participes activos en la modelación de la realidad, esta es la perspectiva de una organización inteligente.

El pensamiento sistémico es una herramienta esencial para transformar en realidad una visión compartida. La gente ahora reconoce que necesita estrategias para alcanzar su visión, de tal manera que dos departamentos independientes no se obstruyan uno al otro al seguir los mismos fines. Ven la necesidad de encontrar puntos de abordaje, áreas donde perseguir sus metas de una manera que aproveche las estructuras sistémicas en vez de atentar contra ellas.

Se debe hacer énfasis en la orientación hacia lo interno, cambiar el modo de interactuar significa modificar no solo las estructuras formales de la organización, sino también las pautas de interacción entre las personas y los procesos.

De acuerdo con Senge, 2010 esto se logra a través de cuatro prácticas que se interrelacionan haciendo que la organización aprenda de sí misma:

- **Dominio personal:** supone aprender a mantener una visión personal y clara de la realidad que nos rodea, una aptitud clave para esta es la reflexión.
- **Modelos mentales:** se refieren a las teorías y modelos del mundo de cada individuo, que también forman parte de la realidad actual, a través del dominio personal se nos otorga una razón importante para reflexionar sobre las premisas que impiden la concreción de nuestra visión. Podemos desarrollar y probar nuevos modelos mentales.
- **Visión compartida:** Es aquella necesaria para concretar nuestra visión individual, ya que necesitaremos inevitablemente la ayuda de otras personas para ampliar nuestra visión y descubrir nuevos enfoques, modelos y formas de actuar en beneficio de nuestros objetivos y los de la organización.
- **Aprendizaje en equipo:** El principal punto de abordaje para cualquier proyecto de aprendizaje empresarial depende de los individuos que en ella colaboran, sin embargo es necesario ir más allá del aprendizaje individual.

El aprendizaje en equipo puede ser un paso natural después de un proyecto de visión compartido, la aspiración compartida brinda a los miembros del equipo una motivación para el aprendizaje conjunto.

En conclusión, la escuela de sistemas otorga relevancia a las relaciones existentes entre las partes de la organización (subsistemas constitutivos del todo) con el entorno y a la naturaleza interdependiente que las rodea. Sostiene que una organización, debido a la naturaleza de sus interacciones con el medio ambiente es un sistema social abierto que se determina así mismo.

3.2.1 La comunicación productiva dentro del sistema

Una vez que se ha analizado la importancia de la comunicación dentro de un sistema, es necesario referir la comunicación productiva como parte fundamental para el intercambio de información idóneo dentro de una organización. Abraham Nosnik, define así este tipo de comunicación ya que encontró una limitación en el entendimiento del proceso de comunicación, al sustentar que no hasta el momento no se ha ido más allá de la retroalimentación.

Define la comunicación productiva como “El estudio de cómo individuos y colectivos se unen gracias a la información y al diálogo (información más retroalimentación) para inventarse y conquistar sus propias utopías.” (Nosnik, 2003, en razón y palabra No. 34)

Desde su perspectiva, es necesario avanzar más allá de los datos que se transforman en información, se requiere que la información que se intercambia entre emisores y receptores, y viceversa, sirva a la comunicación como insumo para generar ambientes ricos en información.

Menciona que es fundamental que la información haga referencia a los objetivos de comunicación; que se realice de forma eficaz lo cual se refiere al impacto que causamos en el medio ambiente por medio de nuestras metas y objetivos; y además con eficiencia entendida como el costo en recursos que debemos enfrentar por cumplir los objetivos y metas que buscan facilitar la sobrevivencia.

Las metas y objetivos de comunicación determinan la calidad de la información, se considera a la Comunicación Productiva como un proceso inverso, ya que inician con la inquietud de un emisor por saber lo que requiere de él el receptor para poder cumplir con sus metas y objetivos productivos.

Es así como este tipo de comunicación nace de la retroalimentación que nos permite conocer las necesidades de los sistemas para que ésta se alinee con sus fines últimos y pueda lograrlos. Nosnik lo sitúa como una herramienta de planeación que se convierte en el estudio de la calidad que requiere un sistema en cuanto a sus insumos de información y diálogo, estudia los flujos de información y los mecanismos de retroalimentación necesarios para su mejora, y la consecución de sus objetivos, metas reales y potenciales.

De esta forma se puede concluir que la meta organizacional es lograr la máxima eficiencia del todo, mediante el papel armónico de la comunicación a través de una información eficaz y eficiente. A continuación se presenta la forma en que dicha información es tratada dentro de una organización en los diversos procesos que la conforman.

3.3 Etapas del proceso administrativo en el sistema de la organización

Gibson e Ivancevich (2009), describen el proceso administrativo, basados en un grupo de autores que constituyen la escuela de clásica de la administración, ellos propusieron que el trabajo administrativo consta de varias funciones y que su naturaleza es coordinar el trabajo de los individuos, grupos y organizaciones, lo cual se logra al desempeñar cuatro funciones administrativas que son: Planeación, Organización, Dirección y Control. A continuación se presenta cada una de las etapas, sin embargo es importante continuar visualizándolas desde el punto de vista sistémico. Cada una de ellas es la base para que la otra se desarrolle y a la vez se propone concebirlas como fuentes de retroalimentación continuas, es decir, las cuatro tienen continuidad e interrelación para que la organización opere desde el punto de vista comunicacional y administrativo.

A partir de éste momento se empezarán a mencionar como agentes activos y responsables del proceso a los principales involucrados para llevar a cabo estrategias en la organización. Estos son: los departamentos y áreas especializadas para desempeñar alguna función; los líderes o estrategas que los dirigen; y los colaboradores, quienes llevan a cabo las tácticas.

PLANEACIÓN

Como lo menciona Robbins, (2009) esta función incluye la especificación de los objetivos que se deben alcanzar y la determinación de los medios apropiados para lograrlos, en la planeación se delimita no sólo hacia donde se dirige la organización sino también los medios para llegar ahí.

Planificar es definir los objetivos o las metas de la organización, y establecer una estrategia general para alcanzarlas. Se refiere a los fines (lo que se hará) y a los medios (cómo se hará).

Los líderes deben planificar por varias razones, las principales son:

- Proporciona dirección
- Disminuye las repercusiones del cambio
- Reduce al mínimo el desperdicio y el exceso
- Establece normas que facilitan el control

Implica un esfuerzo cotidiano, cuando todos los miembros de la organización entienden cuál es la dirección y qué deben aportar para alcanzar los objetivos, entonces pueden coordinar las actividades propiciando la cooperación y el trabajo en equipo. Además, esta etapa obliga a los líderes a mirar hacia el futuro, anticipar los cambios y considerar sus

repercusiones. De acuerdo a Robbins y Decenzo, (2009) la forma más frecuente de describir los planes es en términos de:

Su intención:

PLANES ESTRATÉGICOS. Abarcan a toda la organización y establecen objetivos generales.

PLANES TÁCTICOS. Especifican con detalle la forma de alcanzar los objetivos de la organización.

Marco de tiempo:

PLANES A CORTO PLAZO. Abarcan menos de un año.

PLANES A LARGO PLAZO. Abarcan más de cinco años.

Especificidad:

PLANES ESPECÍFICOS. Tienen objetivos definidos con claridad y no dan cabida a errores de interpretación.

PLANES DIRECCIONALES. Establecen lineamientos generales, son flexibles.

Frecuencia de uso:

PLAN DE USO ÚNICO. Satisface las necesidades de una situación particular, se usa una sola vez.

PLANES PERMANENTES. No tienen fin, ofrece una guía de acciones que se repiten una y otra vez.

ORGANIZACIÓN

De acuerdo a la definición establecida por Robbins, (2009) esta etapa incluye todas las actividades planeadas y requeridas en una estructura de tareas y autoridad, incluye:

- Designar la responsabilidad y autoridad de cada puesto
- Determinar cuáles de estos puestos serán agrupados en departamentos específicos.

Es necesario establecer estructuras que permitan diseñar la forma en que las actividades, áreas y personal estarán trabajando. Los tipos de estructura son, **estructura funcional**, que agrupa las especialidades ocupacionales por similitud o afinidad; y la **divisional**, que es un diseño de organización compuesta por unidades o divisiones autocontenidas.

En una **estructura basada en equipos**, toda la organización está compuesta enteramente por grupos o equipos de trabajo.

Una **organización sin fronteras** no está definida ni limitada por las fronteras o las categorías que imponen las estructuras tradicionales. Sin embargo estas organizaciones no son tan solo organizaciones más planas, tratan de eliminar las barreras verticales, horizontales e inter-organizacionales.

Sea cual sea la forma de trabajo en una organización, es muy importante mencionar que todas cuentan con una personalidad a la que se denomina cultura de la organización, éste es un sistema de significados compartidos y determinan, en gran medida, la forma de actuar de los empleados.

De acuerdo con Robbins y Decenzo (2009), la cultura de las organizaciones puede tener efecto en su estructura, dependiendo de la

fortaleza o debilidad con la que cuentan, que puede ser evaluada a través de las siguientes características:

- La identidad de los miembros
- Énfasis en el grupo
- Enfoque hacia las personas
- Integración de unidades
- Control
- Tolerancia al riesgo
- Criterios para las recompensas
- Tolerancia al conflicto
- Orientación hacia los medios y fines
- Enfoque de sistemas abiertos

DIRECCIÓN

Esta función hace que el administrador esté en contacto cercano con individuos y grupos, incluye las interacciones diarias entre los administradores y sus subordinados, cabe destacar que de todas las funciones administrativas, la dirección es la más orientada al lado humano. (Robbins, 2009).

Es por eso que dentro de esta función, se destaca el Comportamiento Organizacional que se puede definir como el estudio de las acciones de las personas en el trabajo, y ofrece a los gerentes un conocimiento considerable sobre estos importantes aspectos de la organización.

Los líderes que dirigen una organización, se concentran en dos campos básicos relacionados con el talento humano que colabora con ellos, éstos son:

El comportamiento individual, se basa en aportaciones de psicólogos e incluye temas como la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación.

El comportamiento de grupo, que incluye las normas, las funciones, la formación de equipos y los conflictos.

De acuerdo con Gibson (2009), dentro de la función de dirección, se encuentran tres funciones primordiales que desarrolla la gerencia para coordinar al personal que colabora en la organización. Estas son: motivación, formación de equipos de trabajo y liderazgo.

Se resalta su importancia dentro de este estudio, ya que representan factores clave dentro del proceso sobre el que se desarrolla la propuesta de intervención, a continuación se describe cada uno.

MOTIVACIÓN

Se define como la voluntad para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, con la condición de que el esfuerzo puede satisfacer alguna necesidad personal. Los tres elementos fundamentales de la motivación son: **esfuerzo, metas de la organización y necesidades**.

- **Esfuerzo**, es una característica inherente a los empleados y representa el trabajo que ellos realizan, de acuerdo al esfuerzo realizado, entra en acción la TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS Taylor (1974, citado en Robbins 2000). En ésta, una persona espera que al actuar de cierta manera haya un resultado determinado después de su acto, y de acuerdo con el atractivo que dicho resultado tenga para la persona.

- **Metas de la organización**, Edwin Lock (1968, citado en Robbins 2000), desarrolló teorías sobre el establecimiento de metas, problemas y asuntos organizacionales, menciona que cada persona tiene un conjunto de metas, un administrador debe conocer algo acerca de las que se proponen sus empleados y de las acciones que éstos deben realizar para lograrlas.

- **Necesidades:** McClelland (1969 citado en Robbins 2000), en su teoría de necesidades, sostiene que las situaciones laborales constan de tres motivos o necesidades importantes básicos:
 - Necesidad de obtener logros.- Impulso por destacar y luchar para triunfar
 - Necesidad de poder.- Necesidad de hacer que otros se comporten de cierta manera
 - Necesidad de asociación.- Deseo de tener relaciones interpersonales amigables y estrechas.

Estas necesidades pueden verse recompensadas o satisfechas por factores internos o externos al empleado. Dentro de las recompensas extrínsecas se encuentran: Sueldos y salarios, las prestaciones y promociones. Por otro lado las recompensas Intrínsecas forman parte de puesto mismo, la responsabilidad, los desafíos, y la retroalimentación correspondiente. Entre éstas se encuentran el cumplimiento, logro, autonomía y crecimiento personal.

EQUIPOS DE TRABAJO

Como lo mencionan Gibson e Ivancecich (2009), los equipos normalmente tienen un desempeño superior al de los individuos cuando las tareas requieren de muchas habilidades y se aprovechan mejor los talentos de los empleados.

La administración ha visto que los equipos son más flexibles y responden mejor a los cambios del entorno que los departamentos tradicionales.

Éstos pueden ofrecer a la organización más que un aumento de eficiencia y mejor desempeño, convirtiéndose en un medio eficaz que permite a los gerentes reforzar la participación de los empleados, mejorar su estado de ánimo y propiciar diversidad. De acuerdo con estos autores, los equipos de trabajo se pueden clasificar de acuerdo con sus objetivos en:

- **EQUIPOS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** Son temporales y se forman para abordar un problema específico, se componen de individuos de un mismo departamento y una vez que el problema se resuelve, el equipo se disuelve.
- **EQUIPOS VIRTUALES:** Tienen la capacidad de ofrecer a los empleados horarios laborales más flexibles para proporcionar un servicio a clientes las 24 horas del día. Es un equipo que depende de la tecnología interactiva para trabajar juntos y a distancia. Pueden utilizar el correo electrónico, mensajes instantáneos, teleconferencias, videoconferencias, transmisiones de red, etc.
- **EQUIPOS MULTIFUNCIONALES:** Formado por individuos de diferentes departamentos que se reúne para realizar una tarea o un proyecto base, y su tarea es vigilar, estandarizar y mejorar los procesos de trabajo de

diferentes partes de la organización. Tienen un tiempo de vida indeterminado.

- **EQUIPOS PRÁCTICAMENTE INDEPENDIENTES:** Es un pequeño grupo de ingenieros, técnicos y diseñadores que se unen para desarrollar productos innovadores.
- **EQUIPOS AUTODIRIGIDOS:** Comprende de diez a quince individuos que toman responsabilidades a largo plazo y dirigidos por los mismos trabajadores. Mantiene el control sobre la determinación y asignación del trabajo a realizarse.

Ahora bien, independientemente del tipo de equipo que se forme, deben actuar de forma eficaz, algunos requisitos para la formación este tipo de equipos son:

Compromiso de primer nivel y metas claras. Los líderes realmente comprometidos proyectan la confianza en la que el desempeño del equipo es básico para la satisfacción económica y personal. Todos buscan metas claras y pueden lograr un alto desempeño.

Confianza entre la administración y los empleados. Debe existir un alto grado de confianza entre los miembros. Las organizaciones que valoran la honestidad, apertura y colaboración de los empleados con una elevada participación tienen mayor probabilidad de estimular culturas de confianza que las que no lo hacen.

Disposición a correr riesgos y compartir información. Si se pretende que los equipos tomen responsabilidad y asuman riesgos al tomar decisiones, necesitarán información detallada acerca de las operaciones generales de la organización.

Tiempo, recursos y capacitación. Los equipos de trabajo exitosos pueden tomar meses o años en madurar. Internamente, el equipo necesita recibir un sistema sólido de medición en el cual los miembros puedan evaluar su desempeño y la administración brinde respaldo de recursos de acuerdo a las actividades del equipo y los aliente con programas de capacitación adecuados.

LIDERAZGO

Durante esta investigación, se ha nombrado líderes a aquellas personas responsables de la dirección de los equipos. En las organizaciones actuales, donde el proceso de comunicación es bidireccional y en las cuales existe oportunidad para la retroalimentación, se habla de líderes más que de jefes. Como lo indica Chiavenato, (2007) "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"

Se enfoca en el cumplimiento de metas, implica el uso de la influencia para motivar a los individuos a alcanzarlas. El líder eficaz quizá deba tratar con metas individuales, grupales y organizacionales y su eficacia generalmente se mide según se cumpla una meta o una combinación de ellas.

De acuerdo a la Teoría De Los Rasgos Del Liderazgo, los criterios tomados como características en el liderazgo son:

Capacidades. Algunas de las capacidades más importantes con la eficacia del liderazgo incluyen la de llevarse bien con las personas, y en esta habilidad se encuentra la persuasión, el tacto y la diplomacia más que solo

demostrar el conocimiento técnico pertinente de la tarea que deben realizar los miembros del equipo.

Motivación. La orientación de utilizar el poder para propósitos constructivos es una de las principales motivaciones de los líderes, otra es la necesidad de logro.

Rasgos de personalidad. Hay rasgos en la personalidad como la agilidad mental, nivel de energía, tolerancia al estrés, madurez emocional, originalidad integridad personal y confianza personal que se asocian con el liderazgo eficaz.

Es importante considerar el liderazgo desde un enfoque actual, como el que propone Robbins (2000) en su libro Fundamentos de Administración, quién lo estudia desde el contexto de los equipos, conforme la popularidad de los equipos va en aumento, el rol del líder del equipo adquiere más importancia.

El reto más importante para los gerentes es volverse un buen líder de equipo, tienen que aprender a tener la paciencia para compartir información, la capacidad para confiar en otros y ceder autoridad, así como tener la capacidad para aprender cuándo intervenir. Los líderes eficaces dominan el difícil acto de saber equilibrar cuándo dejar a sus equipos solos y cuándo interactuar con ellos.

De acuerdo con Robbins (2002), el trabajo del líder tiene en cuenta las siguientes características:

-Son nexos con los componentes externos, es decir, representa al equipo ante otros, consigue los recursos necesarios, aclara las expectativas de otros

con respecto al equipo, reúne información exterior y la comparte con los miembros del equipo.

- Resuelven problemas. Cuando un equipo tiene problemas y solicita ayuda, los líderes asisten a juntas y ayudan a resolverlos.

- Manejan conflictos. Cuando surgen desacuerdos, ayudan a procesarlo y procura que los miembros del equipo aborden preguntas como ¿Cuál es el origen del conflicto? ¿Quiénes están involucrados? ¿Cuál fue la causa? ¿Qué opciones existen de resolverlo?

- Son entrenadores. Aclaran las expectativas y los roles, enseñan, ofrecen apoyo, brindan aliento, y hacen lo necesario para ayudar a los miembros del equipo a mejorar su desempeño laboral.

CONTROL

Esta función incluye actividades que los líderes toman para asegurarse de que los resultados reales sean consistentes con los planeados. Es el proceso de supervisar las actividades, con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y de corregir las desviaciones importantes. (Robbins, 2009).

El control es el último eslabón de la cadena de funciones de la administración y su valor radica en su relación con las actividades de la planificación y delegación. El gerente eficaz debe seguir el curso de las cosas para asegurarse de que tanto las acciones que se deben llevar a cabo, como los objetivos que habrán de alcanzar realmente, hayan sido realizados y alcanzados, respectivamente.

Como lo menciona Robbins (2009), el proceso de control consta de tres pasos:

1. Medir el desempeño real

Para poder determinar el desempeño real, el gerente debe obtener información al respecto, y el primer paso del control es la medición, para lo cual se usa con frecuencia la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos.

Cuando se usan en combinación aumenta no solo la cantidad de fuentes que producen información, sino también la probabilidad de obtener información precisa.

2. Comparar el desempeño real con alguien estándar

La comparación determina el tamaño de la discrepancia que existe entre el desempeño real y el estándar. En todas las actividades se espera cierta variación en el desempeño y por eso, es necesario establecer un rango de variación aceptable.

3. Tomar medidas administrativas para corregir desviaciones

Si la fuente de la variación ha sido un desempeño deficiente, se deben tomar medidas correctivas, como un cambio de estrategia o de estructura, prácticas compensatorias o programas de capacitación, rediseño de puestos o la sustitución del personal.

Si se decide corregir el desempeño real, se tiene que tomar la decisión de tomar una medida correctiva inmediata, es decir, corregir el problema de inmediato y rectificar el desempeño, o tomar una medida correctiva básica, que es la que pregunta cómo y por qué se ha desviado el desempeño, y a partir de ahí, se debe corregir la fuente de la desviación.

3.4 Importancia de la etapa de integración dentro del proceso administrativo

Las primeras etapas del proceso administrativo, se dedican a la estructuración o construcción del organismo social, pero la integración es el inicio de la operación y funcionamiento del organismo como tal. Al ser esta etapa la parte medular para el desarrollo de la propuesta de comunicación interna, en la presente investigación, es necesario resaltar su importancia y detallar las partes que componen el proceso.

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social” (Reyes Ponce, 2004).

Es una etapa de suma importancia ya que:

- Es el primer caso práctico de la etapa dinámica de la administración, de ella depende en gran parte que la teoría formulada tenga la eficiencia prevista y planeada.
- Es el punto de contacto entre lo teórico y lo práctico.
- Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social, es una función permanente; constantemente hay que continuar integrando a la organización.

Determina totalmente el destino de la organización y sus colaboradores, ya que ésta, hace de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía. Espera dos actos fundamentales;

obtener la máxima capacidad del personal, es decir, que puedan realizar las labores necesarias para la más eficiente operación así como obtener la plena colaboración, esto es que quieran poner sus capacidades al servicio de la empresa.

Robbins y Decenzo (2008) entienden la Integración como el proceso que permite a la gerencia asegurarse que contará con la cantidad y tipo conveniente de personas en el lugar y momento correcto capaces de ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, en esta la planificación del empleo es un proceso determinante que comprende dos etapas:

- 1.-Evaluar los recursos humanos con los que se cuenta
- 2.-Evaluar los recursos humanos según necesidades en el futuro

Para realizar dichas evaluaciones se utilizan las siguientes herramientas:

INVENTARIO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Con la finalidad de tener un inventario que permita a los gerentes evaluar los talentos y habilidades con que se cuentan en la organización, se genera un informe que contiene datos específicos de cada empleado, tales como: Nombre, grado de estudios, capacitación, empleos anteriores, idiomas, habilidades, etc.

ANÁLISIS DEL PUESTO

Determina el tipo de habilidades, conocimientos y capacidades necesarios para desempeñar debidamente cada uno de los puestos de trabajo de la organización.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un documento que detalla lo que debe hacer la persona, cómo lo hará y por qué se hace.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Es un documento que contiene las calificaciones mínimas aceptables que debe tener la persona que ocupa un puesto para el desempeño adecuado de un trabajo determinado.

De esta forma, cuando el personal tiene la capacidad necesaria y presta la colaboración indispensable, es decir, “puede y quiere”, el éxito de la empresa está garantizado. Según Reyes Ponce (2004), en la Integración el nuevo personal debe pasar por las siguientes etapas:

- **Introducción en el departamento de personal:** Se da información al nuevo colaborador como, la historia de la empresa, su organización, políticas y reglas generales sobre disciplina, beneficios de los que se puede disfrutar, y de ser posible hacer la presentación con sus jefes o supervisores.
- **Introducción en el puesto:** El nuevo colaborador será personalmente presentado con su jefe inmediato y a su vez, con los compañeros de trabajo. También es importante explicarle con detalle sus labores, mostrarle los sitios que debe conocer para desempeñar sus funciones así como señalar un auxiliar que lo pueda orientar durante los primeros días.
- **Ayudas técnicas:** en donde se hace uso de los folletos de bienvenida, o materiales que sirvan de apoyo a la instrucción.
- **Periodo de prueba:** en el que el colaborador se encuentra realizando las actividades asignadas y se evalúa el desempeño.

Es en este punto donde se requiere plantear estrategias de comunicación que refuercen cada uno de estas etapas, ya que forman parte de un proceso

que define la productividad, nivel de desempeño y éxito de un colaborador dentro de cualquier organización.

Este proceso está en gran parte ligado a las funciones que desempeña el departamento de Recursos Humanos en una organización, es por eso que en el siguiente apartado se explican dichas actividades. Las cuales posteriormente se conjuntarán con y servirán de base para plantear la estrategia de la propuesta de intervención.

3.5 Funciones del departamento de Recursos Humanos

El éxito de una organización depende de que se cuente con empleados con las habilidades necesarias para el desempeño adecuado de las tareas y así alcanzar las metas estratégicas que se han determinado. Las decisiones y métodos de integración de personal y la administración de recursos humanos son importantes para asegurar la contratación adecuada del personal y sepa retenerlo.

En muchas organizaciones, las actividades de selección de personal las realizan los especialistas de Administración de Recursos Humanos (ARH), y en algunas otras estas actividades son subcontratadas.

Sin embargo, en algunas otras (principalmente en las pequeñas empresas) no cuentan con este apoyo y los gerentes tienen que hacer el proceso desde el reclutamiento hasta la evaluación del desempeño de los empleados. De cualquier manera, todo líder debe participa en las decisiones de recursos humanos ya que son quienes proporcionan la información requerida para contar con personal apto dentro de su área.

Como lo menciona Chiavenato (2007), los elementos fundamentales del proceso de Administración de recursos humanos se pueden resumir en ocho actividades:

- Planificación estratégica
- Reclutamiento
- Selección
- Orientación
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Remuneración y prestaciones
- Seguridad e higiene

Todo este proceso está sujeto a la influencia de aspectos exteriores como la globalización, la diversidad, etc. Ya que lo que pase en la organización afectará a sus empleados.

3.5.1 Análisis de puestos

Dessler (19994, citado en Grados 2003) define la descripción y análisis de puestos como el procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas para un puesto de trabajo, así como el tipo de persona idónea para ocuparlo, tiene como finalidad conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar de manera eficiente el puesto.

El análisis de puestos se realiza con la recopilación y verificación de datos, describiendo de manera detallada y sistemática los elementos que lo integran. Debe hacerse en términos claros y precisos, utilizando un lenguaje accesible que evite confusiones.

Los elementos de un análisis de puestos, se pueden determinar en dos partes:

- Descripción del puesto
- Especificaciones del puesto

Los principales fines para los que se puede aplicar el análisis de puestos son:

- **Seleccionar personal.** Se toman en cuenta los requisitos del puesto y las características del candidato.
- **Fijar programas de entrenamiento.** Entrenar al trabajador en base a la habilidad requerida por el puesto que ocupa.
- **Valuar puestos.** Se toman en cuenta todos los elementos que pueden encontrarse en una empresa para la valuación de los puestos.
- **Mejorar sistemas de salario.** Sólo se basa en la descripción del puesto.
- **Seguridad industrial.** Se basa en el análisis de las condiciones de trabajo, perteneciente a las especificaciones del puesto.
- **Estudio de calificación de méritos.** Es la valoración del individuo como persona en cuanto a sus habilidades y virtudes, por lo que el conocer la naturaleza y detalle del trabajo a su cargo permite mejores elementos de juicio para una calificación acertada.

3.5.2 Reclutamiento

Es el proceso de ubicar, identificar y atraer a solicitantes capaces de cubrir las vacantes, es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. (Grados, 2003).

El reclutamiento se da cuando una organización se encuentra en etapa de formación y requiere de un sistema inicial que le proporcione los elementos humanos necesarios para su funcionamiento, o bien, en el caso de una ya establecida se lleva a cabo el reclutamiento cuando se abre un puesto de nueva creación y cuando se tiene un puesto vacante.

Para realizarlo, el reclutador deberá recurrir a lugares específicos o bien utilizar medios de difusión y comunicación para obtenerlos, a los que se les denomina fuentes y medios de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser Internas o Externas:

- **Internas:** Aquellas que sin recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcional el personal requerido en el momento oportuno, entre ellas se consideran: la búsqueda interna, anuncios recomendaciones de empleados, promoción o transferencia interna del personal.
- **Externas:** Son aquellas totalmente ajenas a la empresa, entre las más importantes se encuentran: las instituciones educativas y profesionales, oficinas públicas y privadas de empleo, bolsas de trabajo, o agencias de colocación.

Cuando se habla de medios de reclutamiento, se hace referencia a aquellos capaces de transmitir información a distintos círculos sociales y educativos para obtener posibles candidatos a ocupar un puesto., pueden

ser medios impresos, radio y televisión, medios on-line, o grupos de intercambio.

Para mayor eficacia en el reclutamiento, es determinante la anticipación con que se hayan previsto las necesidades, esto permite escoger al personal más adecuado disponible en el mercado de trabajo.

3.5.3 Selección

Es el proceso que pronostica que solicitantes cumplirán bien con las especificaciones del puesto con el propósito de garantizar que se contrate al candidato adecuado.

Como se menciona en Grados, 2003 comprende la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado, una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador para desempeñar las actividades dentro de la empresa. La selección comienza en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante, primero se elabora el perfil en base a las características y necesidades de la empresa. Una vez que este se publica o se da a conocer se evalúan solicitudes recibidas.

Posteriormente se propone una entrevista inicial en la que se realizan preguntas personales básicas de los candidatos así como habilidades y conocimientos generales, después se pasa a una evaluación técnica en la cual se determinan si los conocimientos con que cuenta el candidato son las adecuadas para ocupar el puesto.

Una evaluación psicológica, también es necesaria para detectar la capacidad intelectual y emocional del candidato, se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración

aspectos como: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo.

Entrevista de selección:

Tomando en cuenta puntos de cada uno de los autores que la han definido, (Arias Galicia,1976; Morhann y Gogger, 1975, citados en Grados 2003) la entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para la empresa y el candidato.

Su finalidad es valorar los datos obtenidos en las etapas anteriores y profundizar en información relevante para el puesto en cuestión, también evalúa la el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione dentro de la empresa. En la entrevista primero se da la apertura, que es el primer acercamiento y se forma una primera impresión, en segunda el Rapport, que es la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre ambas partes, el desarrollo, en donde se obtiene la mayor información a través de preguntas directas, la cima en la cual se obtiene información básicamente cualitativa ya que es mayor la intervención del entrevistado, y por último el cierre.

Una vez que se integran los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características de los postulantes y comparándolas con el perfil del puesto, se llega a una conclusión y finalmente a la decisión de aceptar o rechazar a determinado candidato.

3.5.4 Contratación

Es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa, en nuestro país las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo y dependiendo de las necesidades específicas de la empresa, pueden existir diferentes tipos de relaciones laborales, entre las más comunes:

- Contrato por tiempo determinado
- Contrato por tiempo indeterminado

3.5.5 Inducción

Cuando se ha seleccionado al candidato a un empleo, hay que introducirlo en la organización y en su trabajo, a esta introducción se llama inducción u orientación. (Grados, 2003).

Ésta amplía la información que recibió el candidato en las etapas de reclutamiento y selección para familiarizarlo con las metas de la organización y cómo contribuirá con ellas. Le indica cuáles son los objetivos, la historia, procedimientos y reglas a seguir como el horario de trabajo, pago de sueldo, prestaciones, etc.

Se presenta a sus compañeros de trabajo y muchas veces la orientación incluye un recorrido a las instalaciones.

La buena orientación permite que el nuevo integrante se sienta cómodo, se adapte rápidamente disminuyendo así la probabilidad de un mal desempeño laboral, renuncia o alguna sorpresa desagradable.

Parte de esta inducción también es la capacitación, la cual es una experiencia de aprendizaje porque pretende producir cambios relativamente permanentes en los empleados para mejorar la capacidad para desempeñar su trabajo. Esto implica, cambiar sus habilidades, conocimientos, actitudes o comportamiento.

- ¿Cómo establecer si la capacitación es necesaria para los empleados de la organización?
- Para saberlo, por lo general es preciso responder las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles son las metas estratégicas de la organización?
 - ¿Qué tareas se deben cumplir para alcanzar esas metas?
 - ¿Qué comportamientos debe observar cada trabajador para cumplir con las obligaciones de su empleo?
 - ¿Qué deficiencias manifiestan en cada caso los trabajadores en términos de las habilidades, conocimientos o capacidades que se requieren para tener comportamientos laborales esenciales y necesarios?

3.5.6 Evaluación del desempeño

Es un proceso para establecer parámetros del desempeño y evaluarlo para poder tomar decisiones objetivas acerca de los recursos humanos pudiendo así presentar documentación que fundamente las acciones respecto al personal. De acuerdo con Chiavenato (2007), los métodos que ayudan para evaluar el desempeño son:

- Ensayo escrito. Es una redacción en la cual se determina si los resultados de la evaluación son satisfactorios o no.
- Incidentes críticos. Toma hechos que describen si el empleado ha sido eficaz o ineficaz
- Escalas gráficas de calificaciones. Presentan datos cuantitativos
- Evaluación de 360°. Obtiene retroalimentación de fuentes con respecto a la persona calificada.

Si por alguna razón, un empleado no está cumpliendo con las metas, el gerente debe averiguar el motivo. Si el problema no está ligado a las capacidades del empleado sino a su dedicación, entonces es un problema de disciplina. En ese caso el gerente puede intentar la asesoría y si fuera necesario, tomar medidas disciplinarias.

La asesoría para los empleados es un proceso diseñado para ayudarlos a superar problemas relacionados con su desempeño, ésta es buena para la organización y para el empleado.

3.6 Conclusión

Los fundamentos teóricos anteriormente expuestos, abordan de lo general a lo particular los puntos clave para sustentar la estrategia de comunicación interna que se desarrollará en los siguientes capítulos.

Comienza desde los conceptos de la comunicación organizacional, y llega hasta la integración, etapa que es foco central de este estudio. Para explicar su contexto pasa por la teoría de sistemas, los procesos en una organización hasta detallar lo que es propuesto por los autores para colocar al talento

humano en la posición que requiere y darle las oportunidades de crecimiento y desarrollo adecuadas dentro de una organización.

Todos los conceptos presentados permiten resaltar la importancia de la integración del personal como parte fundamental de un proceso llevado a cabo por todas las organizaciones, en las cuales cada departamento o área tienen un rol específico que permite trabajar articuladamente para cumplir los objetivos establecidos.

Además, considera a la comunicación como la herramienta fundamental, que está incluida por esencia en las relaciones humanas, y por lo tanto en el funcionamiento de una organización como sistema. Es la comunicación, la que propicia que los planes y estrategias sean llevados a cabo por las personas correctas, ocupando el puesto adecuado y estando dirigidos por líderes certeros para conseguir las metas de la organización, entendiendo que todos actúan como un conjunto de partes interrelacionadas que se retroalimentan de forma eficaz.

En el siguiente capítulo se presenta la metodología desarrollada para llevar a cabo la investigación que posteriormente permitirá elaborar la propuesta de intervención. Se incluyen además los datos estadísticos obtenidos a partir del método elegido, a continuación los detalles.

CAPÍTULO 4. APARTADO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio o alcance de la investigación Descriptivo, en este como lo refiere Hernández Sampieri (2010), una vez considerado el problema o fenómeno así como sus componentes, se definen las variables que permitirán medir y recoger información para obtener los resultados.

En este tipo de estudio, se busca especificar las características y los perfiles de las personas o grupo sometido a un análisis (Danhke, 1989), es decir, se evalúan o recolectan datos sobre las variables o conceptos de la problemática a investigar. Para esta investigación, de acuerdo al problema planteado e hipótesis planteadas, se delimitarán las variables para después medirlas y recolecta información sobre cada una de ellas.

4.2 Diseño

El diseño para realizar esta investigación es No Experimental ya que solo se observará el fenómeno en su contexto natural y después se analizarán las variables delimitadas. (Sampieri 2006).

Se centrará en evaluar el fenómeno, los participantes y analizar las variables en un solo momento; además solo se aplicará el instrumento en una ocasión, por lo que será de tipo Transversal.

4.3 Enfoque cuantitativo

4.3.1 Elaboración del instrumento

El instrumento elegido es una encuesta, a continuación se presenta el cuadro de operacionalización de variables para realizar la encuesta de esta investigación.

TABLA 1. Cuadro de operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicador
Comunicación interna	Comunicación entre los departamentos de la empresa involucrados en el proceso de integración	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación entre el departamento de Recursos Humanos y el departamento que solicita la vacante.• Intercambio de información oportuna.	<p>Estrategias y planes de acción entre RH y el departamento que requiere personal, acerca de las condiciones del puesto para ofertarlo a los aspirantes.</p> <p>Juntas informativas y reportes sobre el proceso de contratación.</p>
Definición de puesto	Correcta descripción de las funciones del puesto a ocupar	<ul style="list-style-type: none">• Descripción de las actividades a realizar.• Especificación de las habilidades y responsabilidades correspondientes.	Información oportuna sobre el perfil y datos relevantes sobre el puesto.

Atención y seguimiento	Acompañamiento proporcionado por RH y el departamento correspondiente hacia el colaborador, desde la contratación hasta su incorporación al puesto.	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación continua desde el inicio de la relación laboral hacia el empleado. 	Información de RH sobre la empresa y las condiciones de la contratación. Información del líder y equipo de trabajo acerca del puesto y las funciones a realizar.
Evaluación del desempeño	Calificación otorgada al empleado de acuerdo al desempeño en sus actividades	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de objetivos 	Objetivos cumplidos. Realización de tareas exitosas. Resultados satisfactorios al llevar a cabo las funciones y actividades asignadas.

Tomando en cuenta estas variables, se diseñó una encuesta de 15 reactivos divididas en dos secciones para recabar la siguiente información:

TABLA 2. Secciones dentro de la encuesta

<u>Sección 1: Datos de identificación</u>	Sexo Edad Tiempo que lleva laborando en la empresa
<u>Sección 2: Medición de variables</u>	Comunicación Interna Atención y seguimiento desde la contratación hasta la incorporación al puesto Definición de puesto Evaluación del desempeño

Las preguntas son cerradas de opción múltiple, se ocupó la escala tipo Likert, con cinco opciones de respuesta que van de Totalmente de acuerdo a Totalmente en desacuerdo.

Los primeros 3 reactivos muestran información para identificar los datos de los encuestados.

Las preguntas 1 a 5, se refieren a aspectos como la atención e información brindada por el departamento de Recursos Humanos desde el momento de la contratación.

Las preguntas 7 a 11 evalúan la atención e información recibida por el jefe o departamento responsable colaborador, una vez que comienza a tomar las funciones del puesto.

Las preguntas 6, 12,13, 14 y 15 representan puntos en común de la comunicación que debe existir entre ambas partes para facilitar la integración del nuevo colaborador a la empresa, en estas se determina la percepción que tienen los encuestados acerca de esta importante relación.

El formato de la encuesta que fue aplicada de forma digital se encuentra disponible en el **ANEXO 1**.

4.3.2 Selección de la muestra

La muestra tomada para este estudio, es probabilística, en la que una vez que fueron definidas las características de la población, todos los individuos tienen la misma posibilidad de ser elegidos. (Sampieri, 2010).

Para calcular el tamaño de la muestra se tomaron en cuenta los siguientes factores:

1. El porcentaje de confianza con el cual se quiere generalizar los datos desde la muestra hacia la población total, para esta investigación se toma el 96%.
2. El porcentaje de error que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización, tomando en cuenta que no son complementarios la confianza y el error, en esta investigación se considero el 6%.
3. Respecto al nivel de variabilidad que se calcula para comprobar la hipótesis, el porcentaje con que se aceptó tal hipótesis se denomina variabilidad positiva y se denota por p, y el porcentaje con el que se rechazó la hipótesis es la variabilidad negativa, denotada por q. Para ambas variables se tomó el .5 %.

Por lo tanto la fórmula aplicada para obtener el tamaño de la muestra es

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

n es el tamaño de la muestra inicial;

Z es el nivel de confianza;

p es la variabilidad positiva;

q es la variabilidad negativa;

E es la precisión o error.

La muestra representativa (m) se obtuvo de la siguiente fórmula:

$$m = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

En donde:

n es la muestra inicial;

N es la población

La población total considerada para esta investigación fue de 120, que es el número de colaboradores considerados de nuevo ingreso que fueron contratados en la empresa durante el periodo de Enero 2013 a Febrero 2014.

Esta fue la delimitación elegida, porque al tener entre tres meses a un año de haberse incorporado al momento de realizar la prueba, se considera que han pasado por las primeras fases de su proceso de integración a la empresa. Esto les ha permitido formar una opinión y de esta manera pueden responder a la encuesta que busca conocer la percepción que tienen acerca de la forma en que vivieron dicho proceso así como la eficacia en la comunicación durante el mismo.

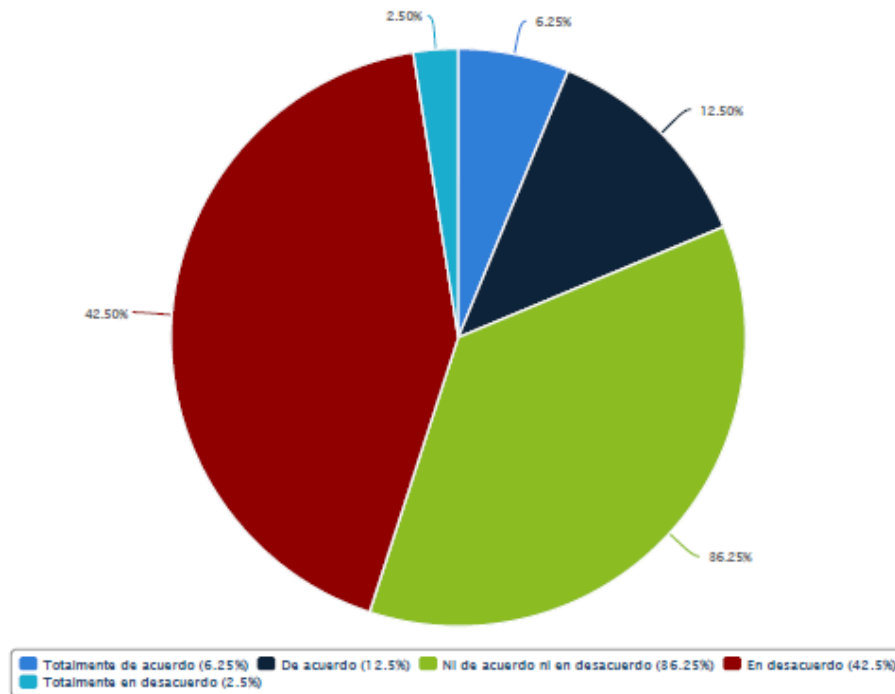
Por lo tanto al aplicar la fórmula antes descrita, la muestra obtenida fue de ochenta colaboradores.

4.3.3 Prueba del instrumento (prueba piloto)

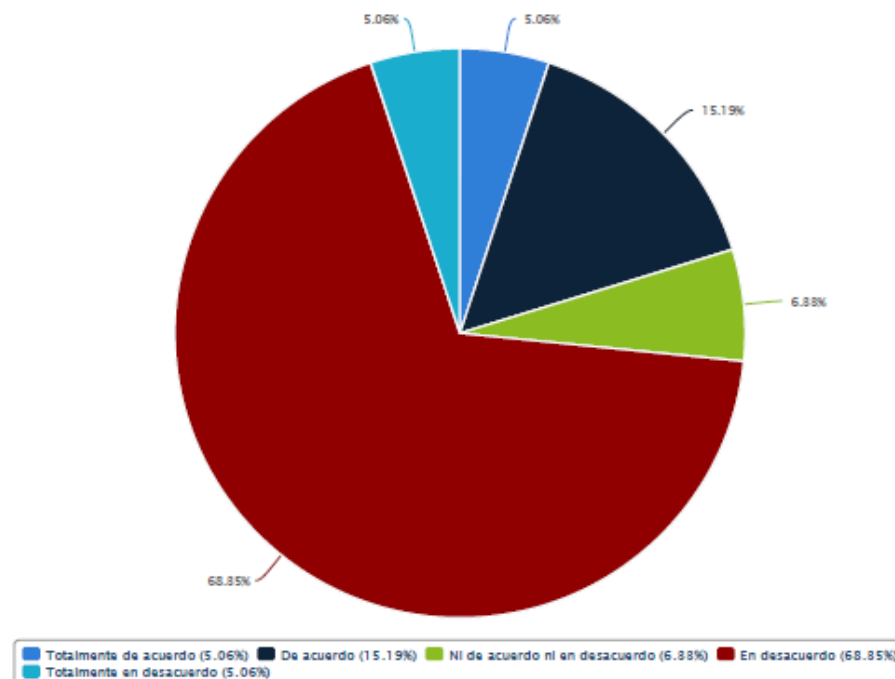
La prueba piloto fue aplicada a ocho colaboradores, ya que se tomó el 10% del tamaño de la muestra.

A continuación se presentan las gráficas de las cinco preguntas más representativas, que fueron la base para conocer la problemática actual. Los resultados completos de la prueba piloto se encuentran en el **ANEXO 2**.

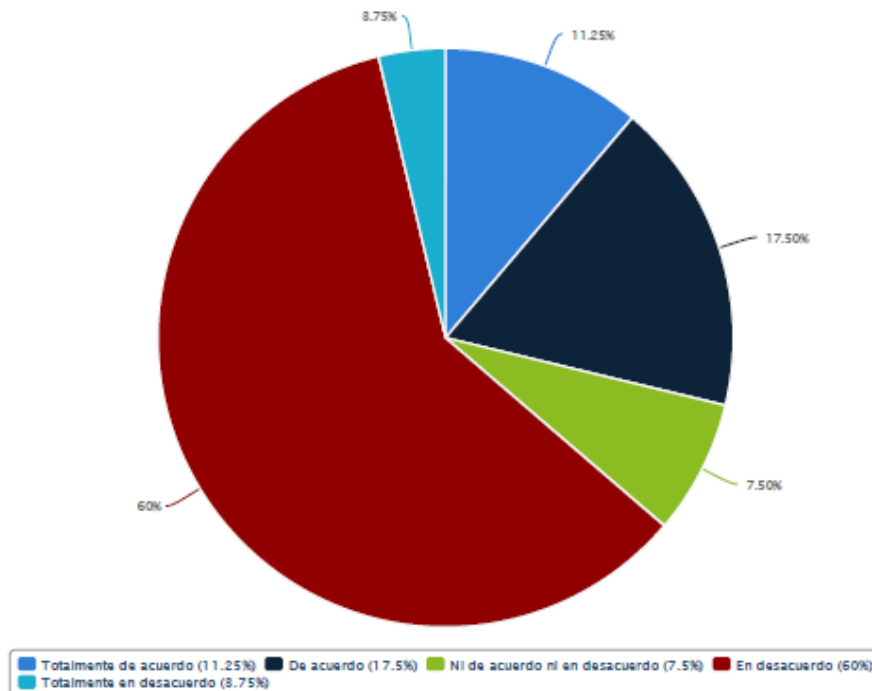
Pregunta 1: Recursos Humanos me dio a conocer el nombre del puesto para el que sería contratado y las actividades a realizar.



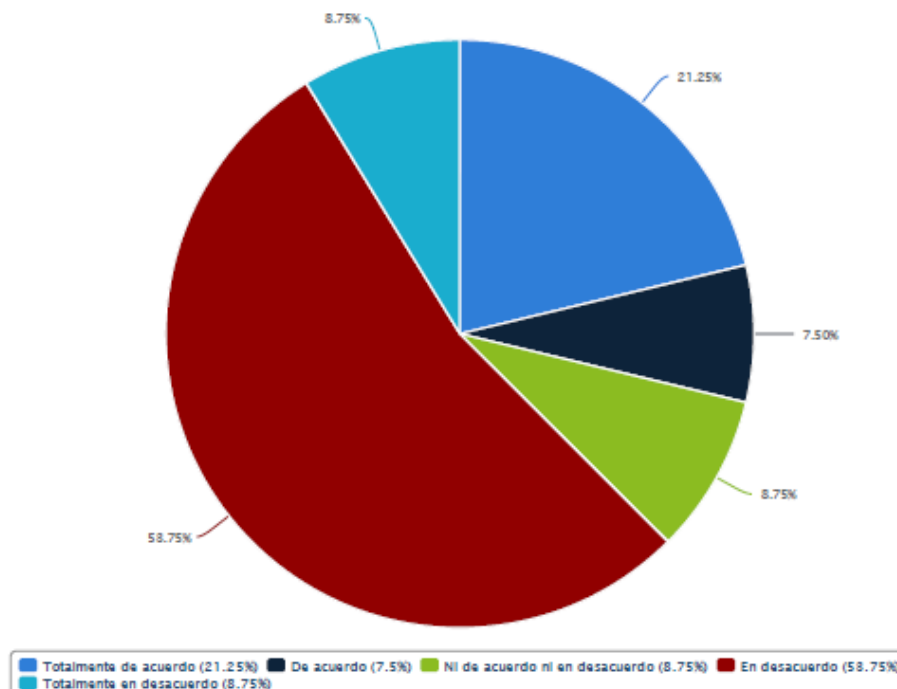
Pregunta 5: Recibí seguimiento de RH después de haber sido contratado y hasta que me integré a mi equipo de trabajo.



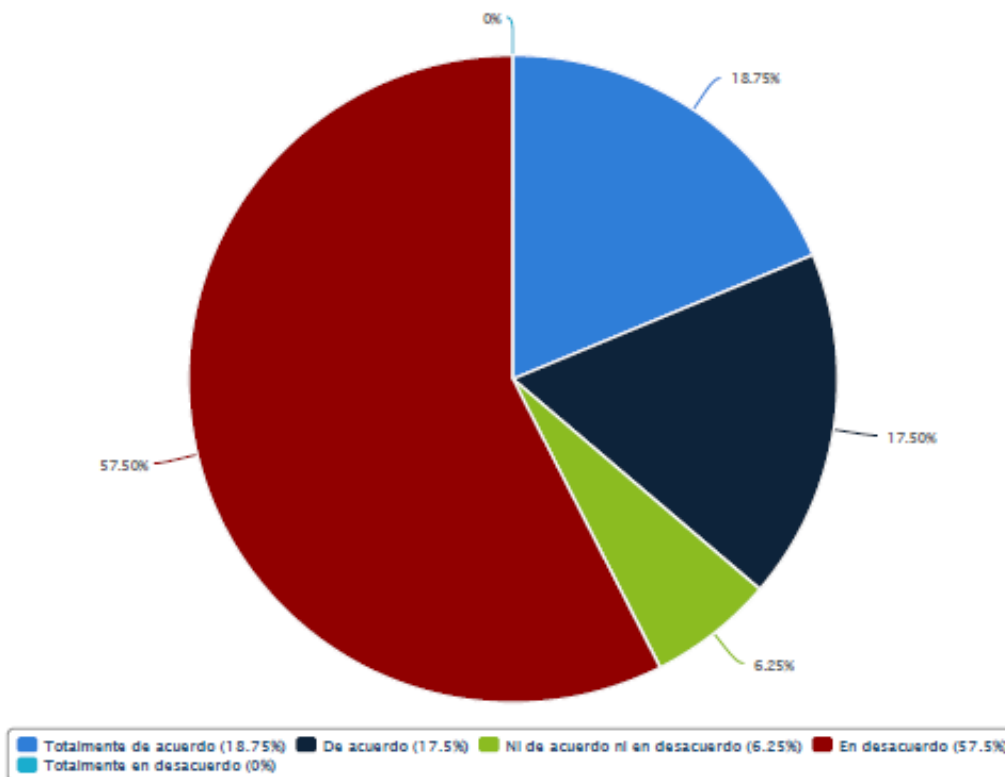
Pregunta 7: Durante el primer día, recibí por parte de mi equipo o jefe una introducción a las funciones y tareas a realizar.



Pregunta 9: Algún compañero de mi equipo me capacitó y guió para aprender las funciones a realizar.



Pregunta 11: He recibido por parte de mi jefe y equipo de trabajo retroalimentación para realizar mejor mi trabajo.



En las ocho encuestas aplicadas para la prueba piloto, las respuestas a los reactivos referentes a la información proporcionada por RH, y el líder hacia los colaboradores de nuevo ingreso, reflejan en su mayoría un desacuerdo,

Al obtener respuestas que confirman la problemática actual en la empresa, se comprueba la eficacia del instrumento.

4.3.4 Aplicación del instrumento

Se obtuvo por parte del departamento de Recursos Humanos de la empresa, la lista de los 120 empleados de nuevo ingreso y se eligieron aleatoriamente los 80 colaboradores de la muestra representativa.

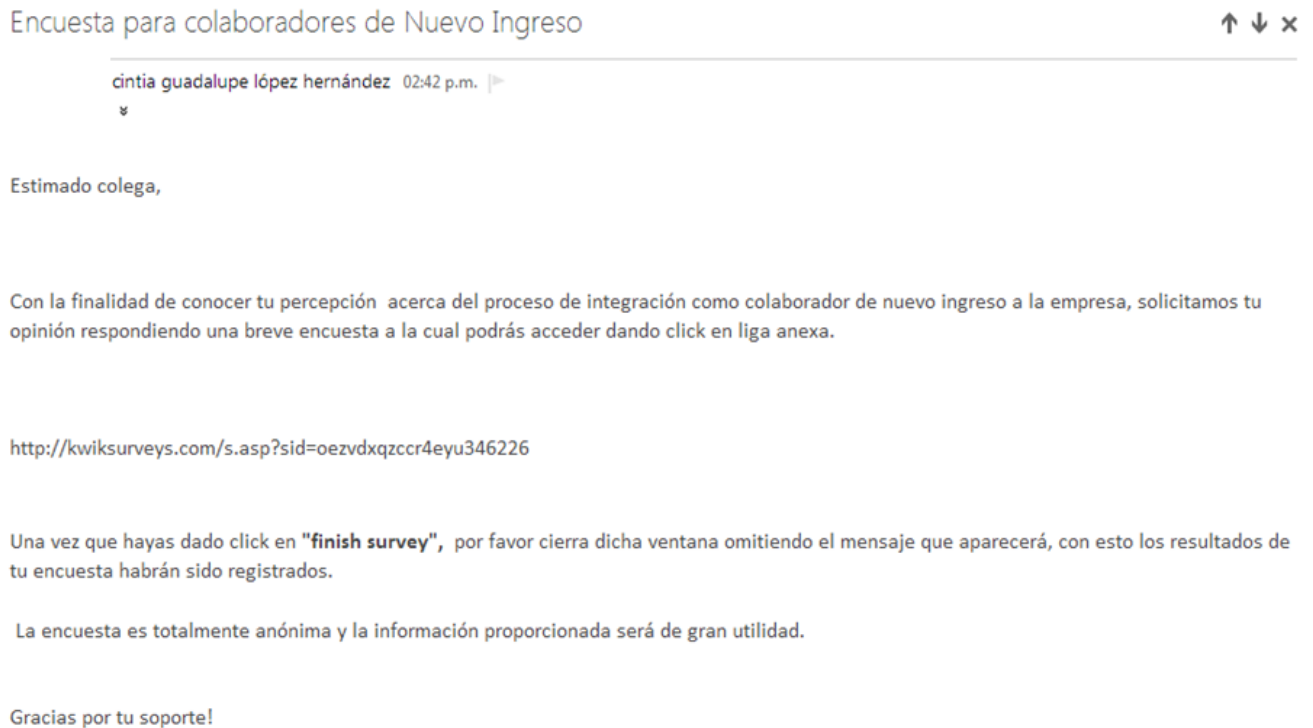
Dadas las características de la organización y el instrumento éste se aplicó de forma digital mediante un correo electrónico con la liga para contestar la encuesta.

El 100% de las éstas fueron contestadas ya que se manejó como una propuesta de seguimiento por parte del área de Reclutamiento en el cual se solicitó otorgaran su opinión de la manera más objetiva y sincera posible, aclarando que los resultados se utilizaron únicamente para fines estadísticos.

El envío del correo electrónico se diseñó de tal manera que el resultado pudiera ser enviado y registrado únicamente a los siguientes cinco días de haber sido recibido por el colaborador. Se utilizó un sistema de recordatorios si no se había obtenido respuesta después de dos días de que fue enviado y de esta forma se aseguró la recepción de los resultados de las ochenta encuestas.

Este es el formato del correo enviado a la dirección institucional de cada colaborador.

IMAGEN 4. Formato de correo electrónico para contestar la encuesta



4.3.5 Procesamiento de la información

Se realizó el vaciado de los resultados obtenidos de las 80 encuestas aplicadas. En la siguiente tabla se observa el número de la pregunta así como la opción elegida por cada empleado.

TABLA 3. Vaciado de resultados de la muestra representativa

No.	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
Colaborador	Edad:	Sexo:	Tiempo q	Recursos	Me mostr	Recib&iad	Recursos	Recib&iad	En mi prir	Durante e	Desde el	Alg&uacu	Una vez c	He recibic	Mi jefe ha	Recursos	Mi jefe m	La comun
1	4	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	4	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
11	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
12	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
14	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
16	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
20	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
21	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
22	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
23	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
24	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
26	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
27	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
28	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
29	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
30	2	2	3	1	2	2	2	2	3	1	2	1	2	1	2	2	1	1
31	2	2	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	2	4	3	2	3	3
32	2	2	2	1	2	3	2	4	1	2	4	4	3	4	2	3	3	2
33	2	2	2	1	2	3	2	4	1	2	4	4	3	4	2	3	3	2
34	2	2	2	1	2	3	2	4	1	2	4	4	3	4	2	4	2	2
35	2	2	2	1	2	3	2	4	1	2	4	4	3	4	2	4	2	2
36	2	2	2	1	4	4	4	5	1	4	5	5	3	5	5	5	5	1
37	2	2	2	1	4	4	4	5	1	4	5	5	3	5	5	5	5	1
38	2	2	2	1	4	4	4	5	1	4	5	5	3	5	5	5	5	1
39	2	2	2	1	4	4	4	5	1	4	5	5	3	5	5	5	5	1
40	2	2	2	1	4	4	4	5	1	4	5	5	3	5	5	5	5	1
41	2	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	1
42	2	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	1
43	2	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	1
44	2	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	1
45	1	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	1
46	1	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	1
47	1	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	1
48	1	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	1
49	1	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	1
50	1	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	1
51	1	2	1	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	3	5	2
52	1	2	1	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	3	5	2
53	1	2	1	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	3	5	2
54	1	2	1	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	3	5	2
55	1	2	1	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	3	5	2
56	1	2	1	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	3	5	2
57	1	2	1	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	3	5	2
58	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
59	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
60	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
61	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
62	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
63	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
64	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
65	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
66	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
67	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
68	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
69	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
70	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
71	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
72	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
73	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
74	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
75	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
76	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
77	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
78	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
79	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
80	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2

Es importante considerar que para cada pregunta se propusieron cinco opciones de respuesta.

En la tabla cada una es representada por los siguientes números:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

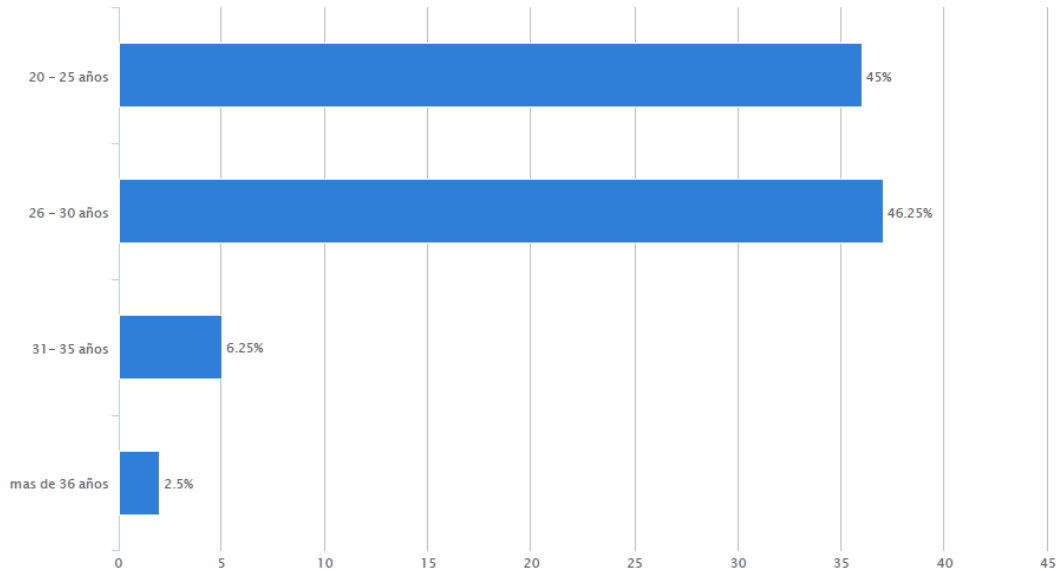
La tabla con el vaciado de resultados se encuentra disponible en el **ANEXO 3**.

4.3.6 Interpretación de los resultados

4.3.6.1 Graficas

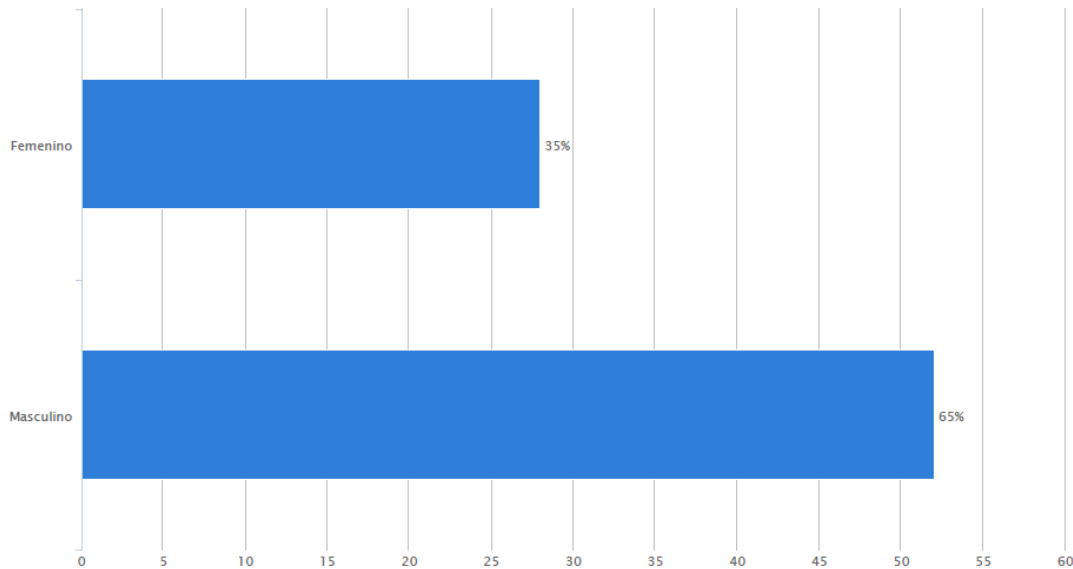
Los resultados de las encuestas aplicadas se encuentran representados en graficas de barras horizontales. Cada una está etiquetada con la interrogante en el encabezado, en el eje de las abscisas (horizontal) la escala de valores para las respuestas y en el eje de las ordenadas (vertical) las posibles respuestas a la pregunta. A continuación se presentan las interpretaciones sustentadas por el análisis de los datos.

Edad:



Análisis e interpretación: El 91.25% de los colaboradores entrevistados fueron de entre 20 y 30 años, en su mayoría son estudiantes, recién egresados y/o con pocos años de experiencia los contratados en la empresa. Por otro lado, el 8.75% de los colaboradores contratados entre 2013 y 2014 son mayores de 30 años.

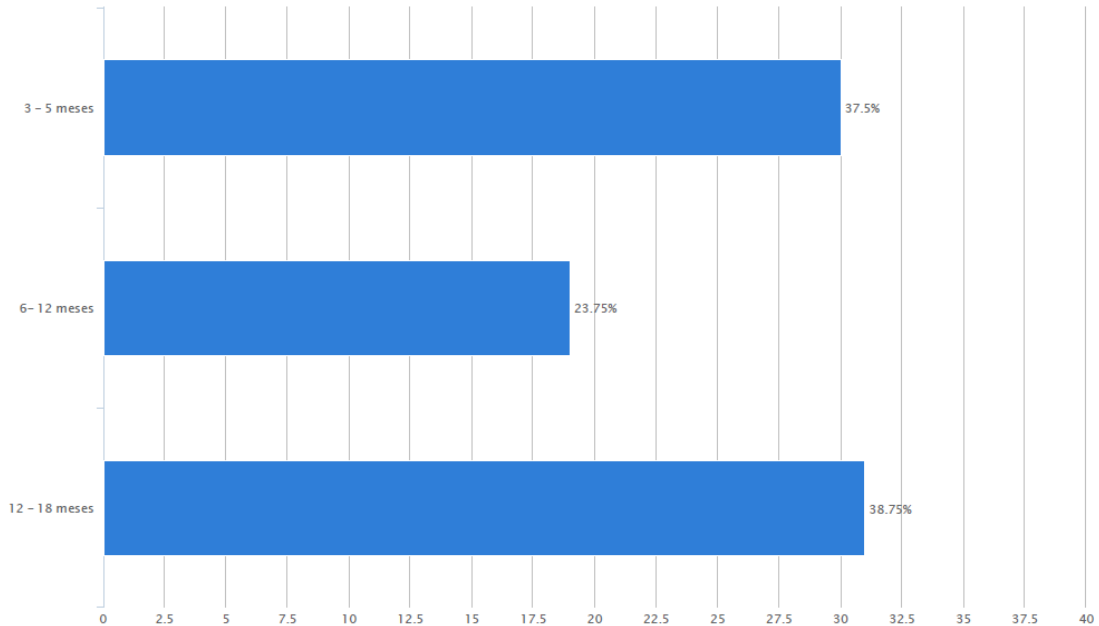
Sexo:



Análisis e interpretación: De los 80 colaboradores entrevistados, el 65% fueron hombres. Esto se puede atribuir a que las carreras relacionadas al giro de Tecnologías de Información (Ingeniería en Sistemas Computacionales,

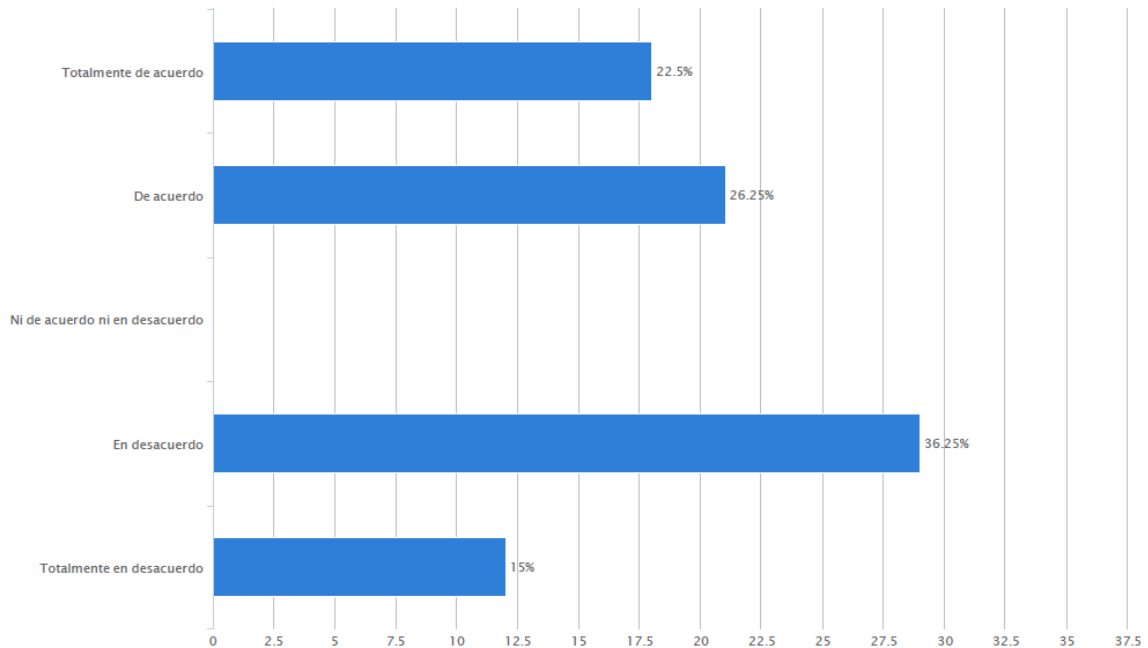
Tecnologías de Información, Electrónica e Informática) son preferidas por el género masculino. En tanto que el 35% de los entrevistados fueron mujeres, representado la minoría en este estudio.

Tiempo que llevas trabajando en la empresa



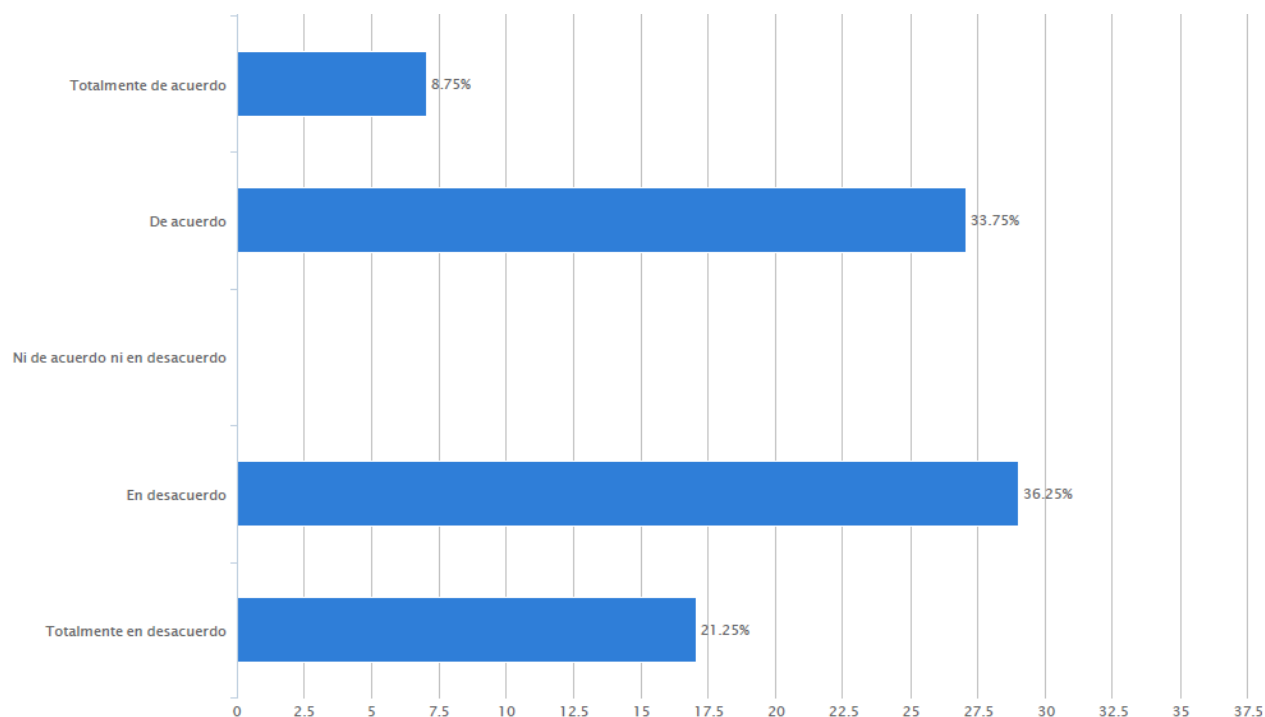
Análisis e interpretación: De los colaboradores entrevistados, el 38.75% fue contratado a principios de 2013, a mediados del mismo año se puede observar una reducción de contrataciones de más de diez por ciento. Para finales de 2013 y principios de 2014, las contrataciones volvieron a incrementarse, alcanzando un índice de 37.5%.

1. Recursos Humanos me dio a conocer el nombre del puesto para el que sería contratado y las actividades a realizar.



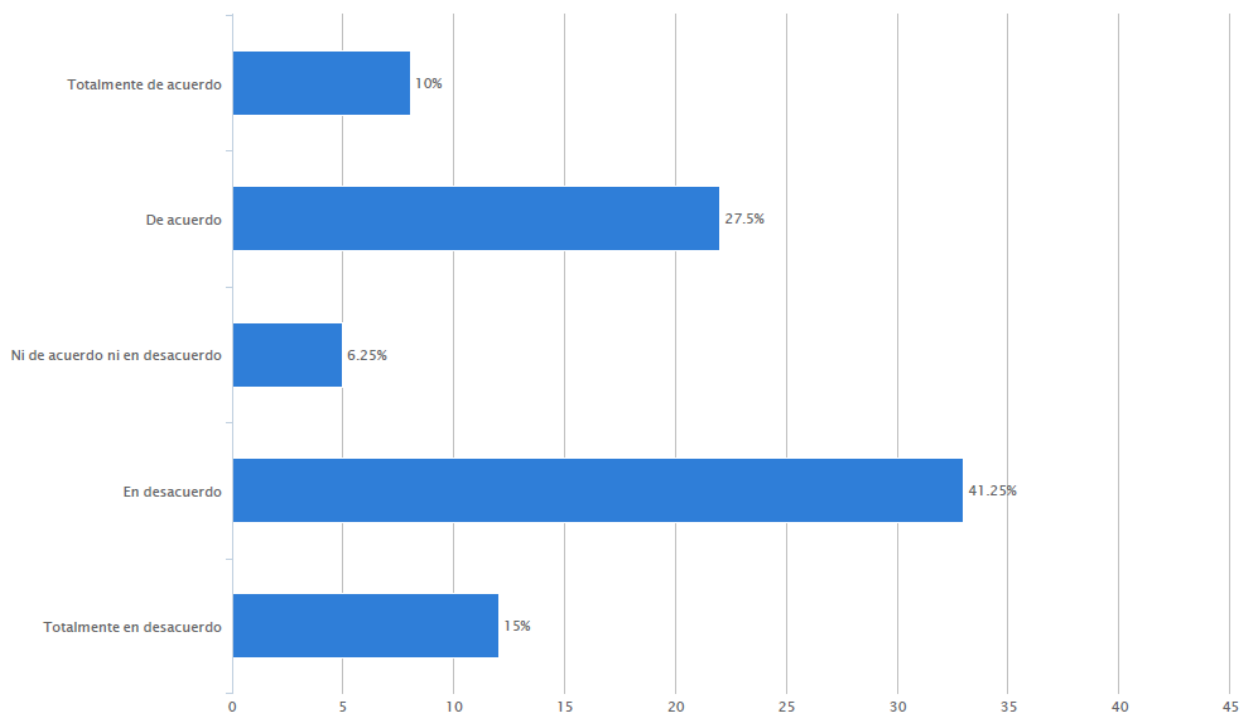
Análisis e interpretación: Proporcionar los datos básicos como el nombre de la vacante así como las actividades a realizar, es un punto de mejora para el área de Recursos Humanos ya que el porcentaje de respuestas negativas es de 51.25% (En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo), contra el 48.75% (De acuerdo y Totalmente de acuerdo) de respuestas positivas. Aún cuando los resultados son relativamente cercanos en porcentaje, contar con esta información es la base para iniciar una buena comunicación con los nuevos colaboradores de la empresa.

2. Me mostraron las instalaciones de la empresa (lugar de trabajo, sanitarios, comedor de empleados, servicio médico, etc.).



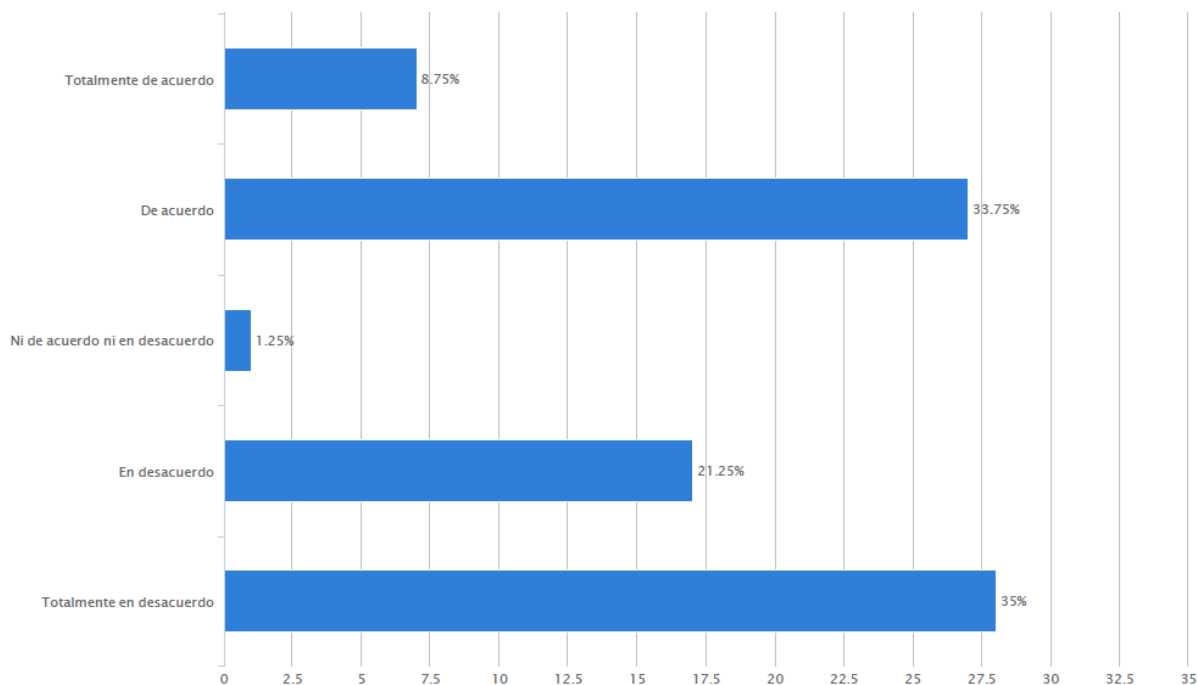
Análisis en interpretación: La mayoría de los colaboradores, representada por el 57.50%, expresó que no les fueron mostradas las instalaciones en los primeros días laborados. Las opiniones positivas representadas por el 42.50%, indican que aquellos responsables de mostrarles dichas áreas, no toman esta actividad como una política de integración del personal. En algunas ocasiones llevan a cabo la tarea de darles esta básica pero importante orientación, pero en otras la dejan pasar desapercibida dejando al colaborador con dudas sobre su lugar de trabajo.

3. Recibí información clara sobre las condiciones de mi contrato, sueldos, prestaciones y horario laboral.



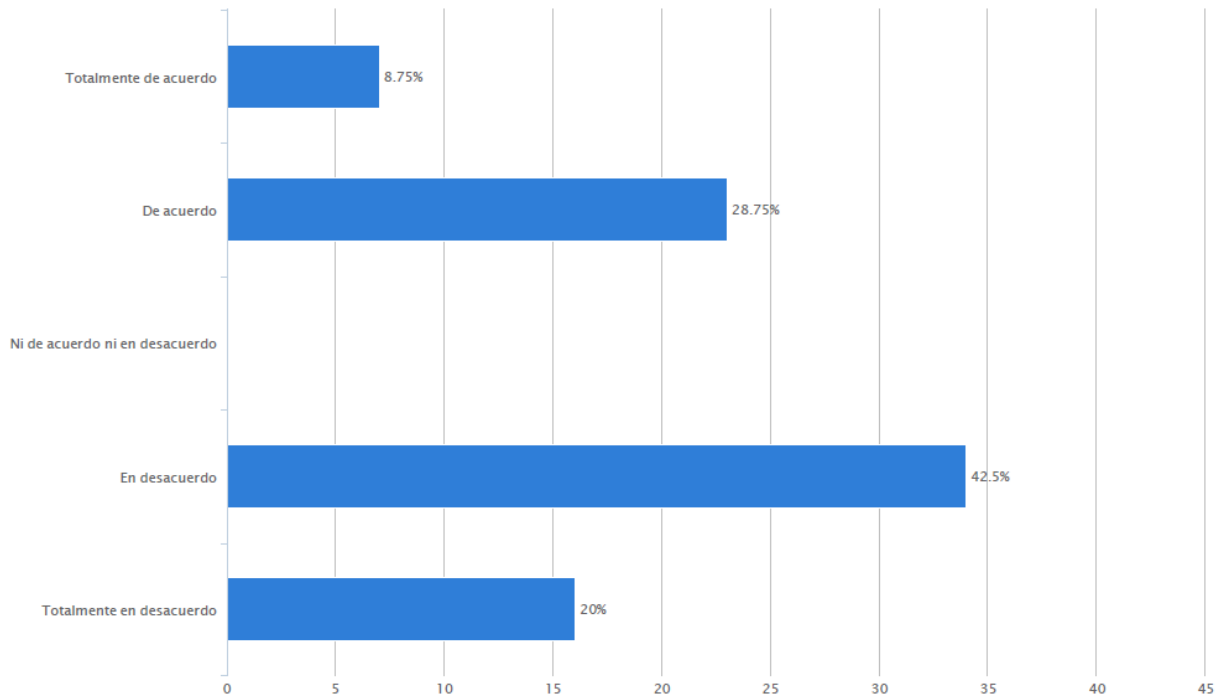
Análisis en interpretación: A través de esta pregunta, se puede concluir que el 37.5 % de los colaboradores tuvieron claro desde el momento de su contratación las condiciones del mismo. De esta forma les fueron informados aspectos como su sueldo, las prestaciones, horarios y otras especificaciones del mismo; sin embargo, el 41.25% indicaron que esta información no les fue proporcionada.

4. Recursos Humanos fue accesible para resolver dudas o inquietudes respecto a mi nuevo puesto.



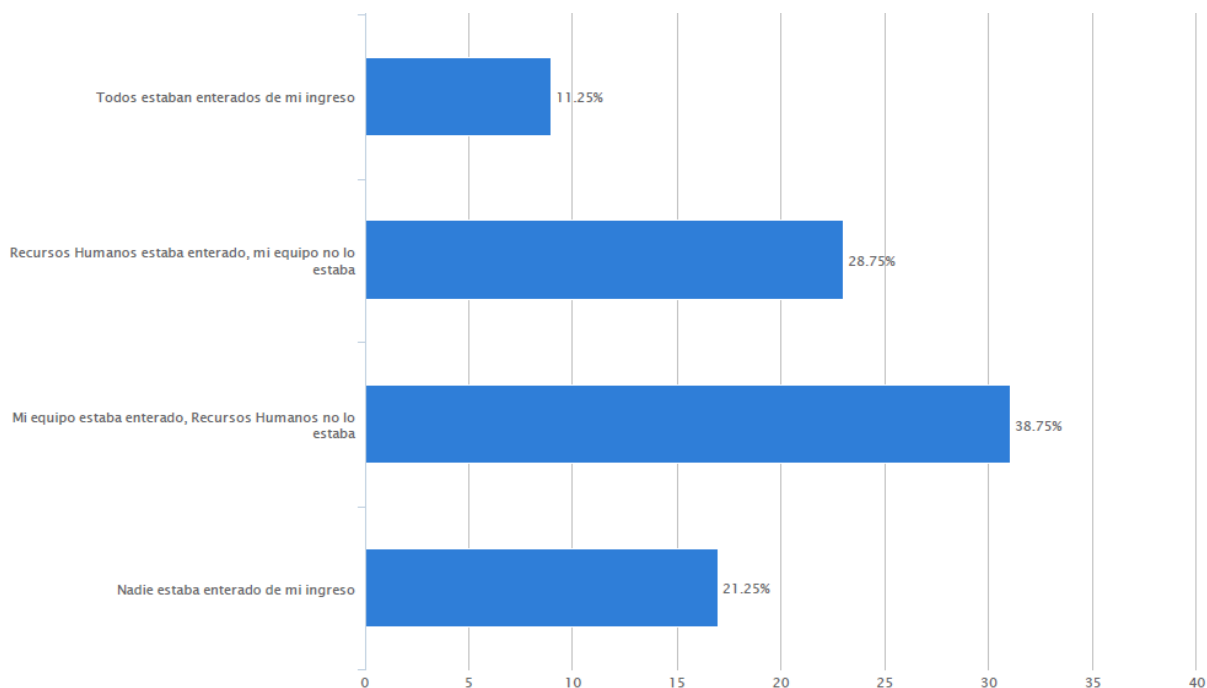
Análisis en interpretación: En cuanto a la actitud que muestra el departamento de Recursos Humanos, la mayoría de los colaboradores tienen una opinión positiva, ya que el 42.5% respondió que fueron accesibles para resolver alguna inquietud respecto al nuevo puesto. El otro 56.21% dio una respuesta negativa ante esta interrogante; sin embargo, el no resolver estas dudas puede deberse a una falta de conocimiento y claridad de este departamento respecto a la vacante a cubrir.

5. Recibí seguimiento de RH después de haber sido contratado y hasta que me integré a mi equipo de trabajo.



Análisis en interpretación: El 60.5 % de los colaboradores encuestados respondieron que no recibieron seguimiento por parte de Recursos Humanos después de su contratación, es decir, únicamente firmaron el contrato pero no se les vinculó directamente con su jefe o equipo de trabajo. Este porcentaje indica que además de haber recibido información deficiente de su parte, también hubo falta de comunicación para integrarlos con el departamento para el cual fueron contratados.

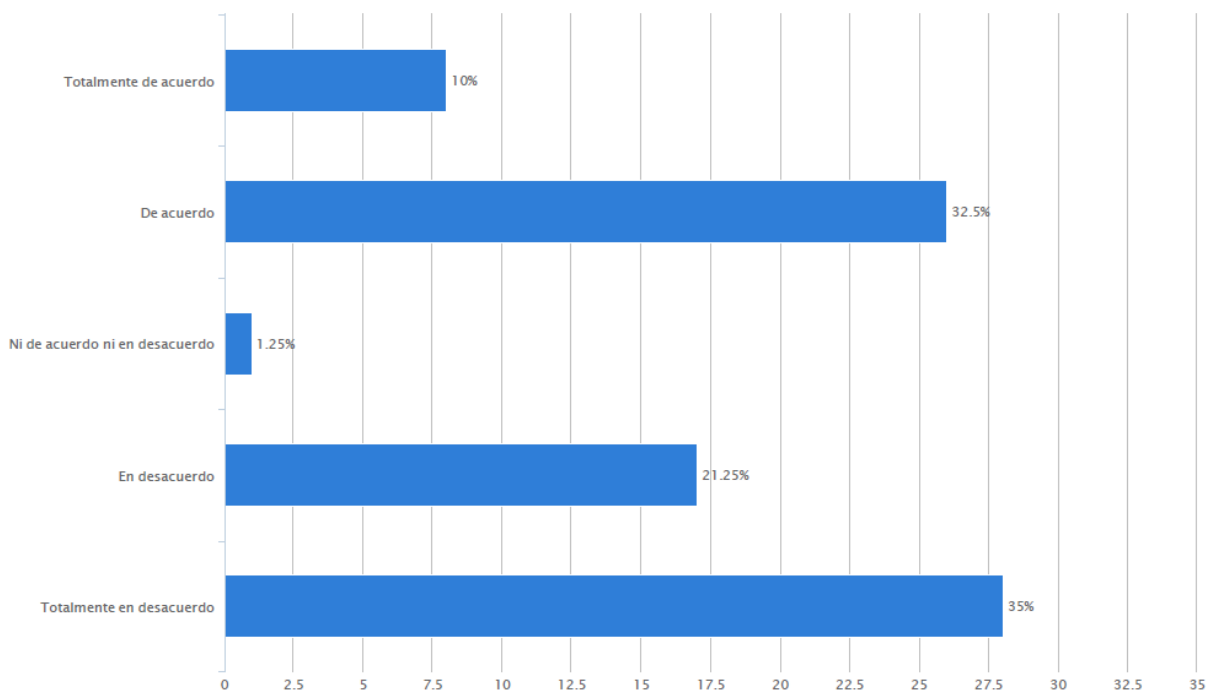
6. En mi primer día de trabajo...



Análisis en interpretación: Recursos Humanos, así como el jefe o área que solicitó cubrir la vacante, deben estar enterados del día en que el colaborador comenzará a trabajar; sin embargo, los resultados a este cuestionamiento reafirman la falta de comunicación entre departamentos dentro de la empresa. El 28.75% indican que únicamente RH estaba enterado del día en que comenzarían a laborar, mientras que el 38.75% indica que solo su área lo estaba, esto impide una fácil integración ya que el nuevo colaborador no tiene claridad para dirigirse a la persona correcta y recibir indicaciones claras.

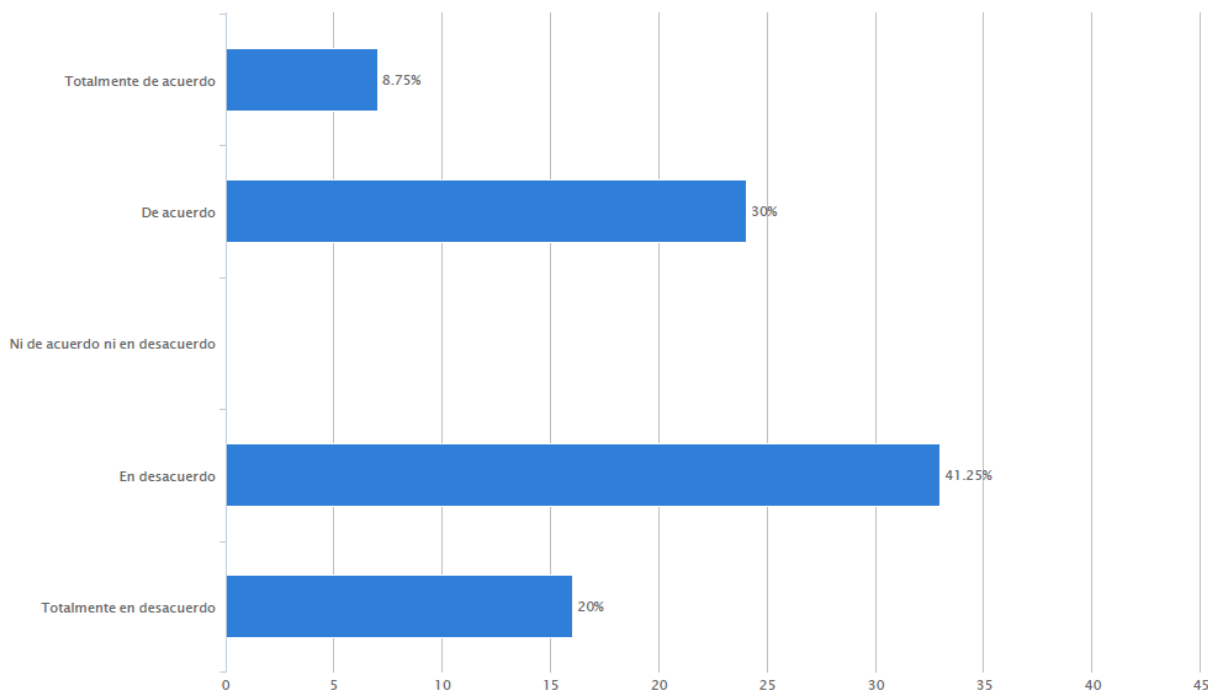
Solamente el 11.25% menciona que ambos departamentos estaban enterados del día en que comenzó a trabajar, lo que representa un área de oportunidad para ser mejorada, ya que este proceso que debería seguirse para todos por igual, se está dando de forma aislada.

7. Durante el primer día, recibí por parte de mi equipo o jefe una introducción a las funciones y tareas a realizar.



Análisis en interpretación: Una vez que ha sido firmado el contrato y los colaboradores se encuentran con su grupo de trabajo, el 42.5% de los encuestados mencionan que recibieron alguna introducción a sus funciones por parte de su jefe o algún miembro del equipo. Mientras que el 56.25% restante, dice no haberlo recibido. Dependiendo para el área para la cual es contratado un colaborador, es la capacitación brindada así como la urgencia con la cual toma el puesto; pero es un hecho que durante el primer día debe ser explicado por lo menos de manera general lo que se espera del puesto y el departamento al cual se integra.

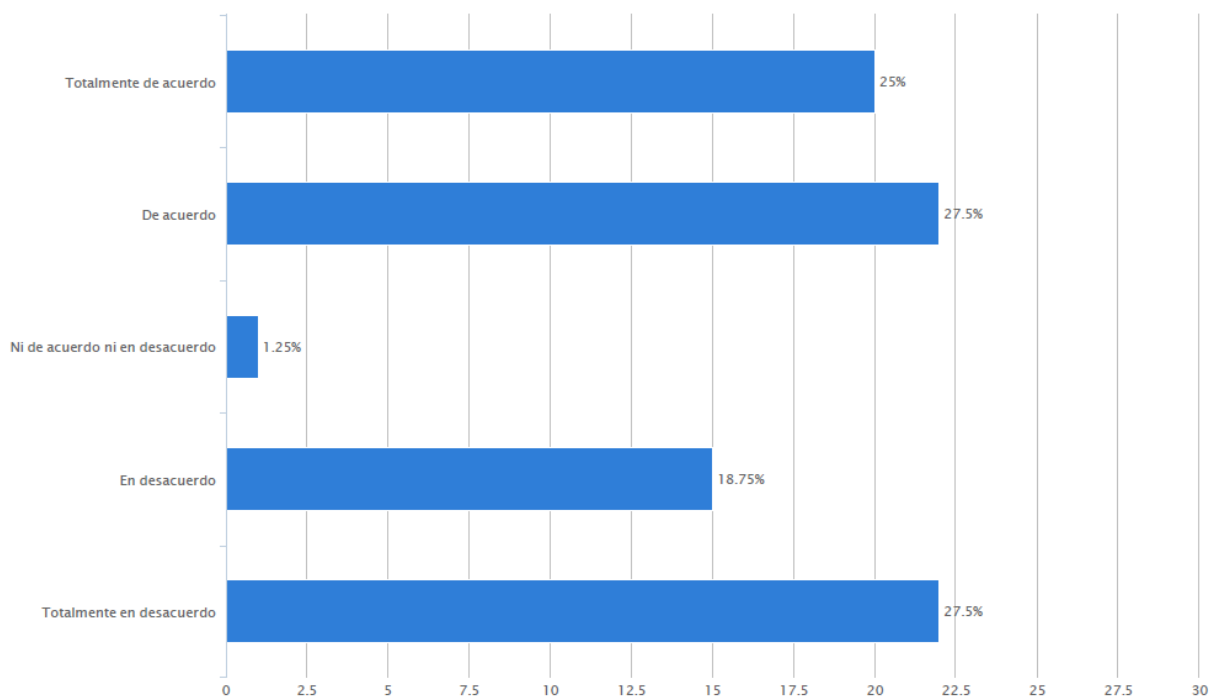
8. Desde el inicio me fueron asignadas las herramientas necesarias para trabajar, tales como equipo de cómputo, claves de acceso, entre otros programas para desempeñar mis actividades.



Análisis en interpretación: Tomando en cuenta que la empresa en la cual se realizó la encuesta, está dedicada al desarrollo de Tecnologías de la Información (TICs), es de vital importancia que cada empleado cuente con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo.

El equipo de cómputo y acceso a Internet son puntos clave para comenzar con sus labores, además de acuerdo a las políticas de seguridad y producción de la organización, contar con claves de acceso a ciertos programas es lo primero que tiene que ser gestionado y tramitado por parte del área correspondiente. El 60.25% de los encuestados refieren que ninguna de estas herramientas les fueron asignadas en sus primeros días de trabajo, lo que retrasa el comienzo en sus funciones y los mantiene sin actividad durante varios días.

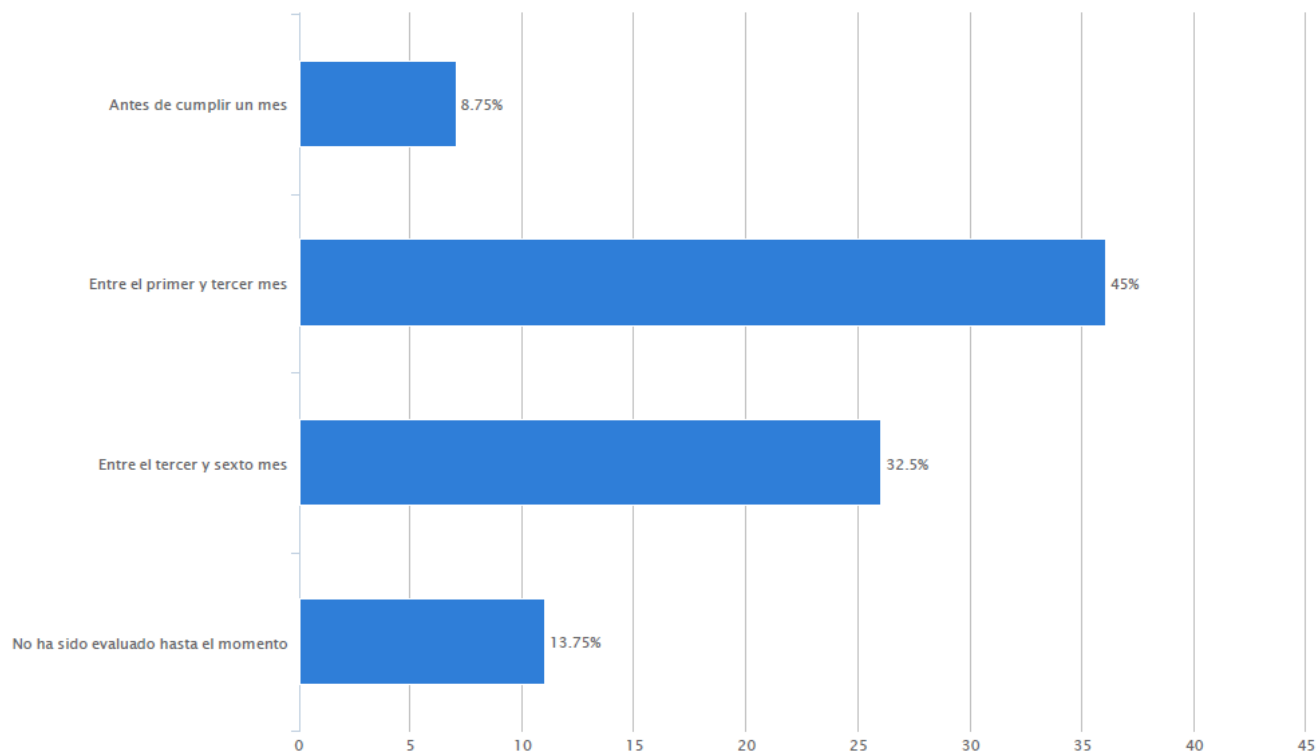
9. Algún compañero de mi equipo me capacitó y guió para aprender las funciones a realizar.



Análisis en interpretación: El 52.5% de los encuestados refieren que algún compañero de su equipo estuvo cercano a ellos para capacitarlo y guiarlo en cuanto a las funciones y actividades específicas del puesto.

Esto es muy importante ya que los compañeros son quienes realmente les muestran lo que deben hacer en el puesto que ocuparán, es por eso que ésta parte del proceso de integración debe ser establecida como una actividad medular de la capacitación. De esta forma el 46.25% restante, estarán en la misma posibilidad de recibir los conocimientos necesarios para tomar el puesto.

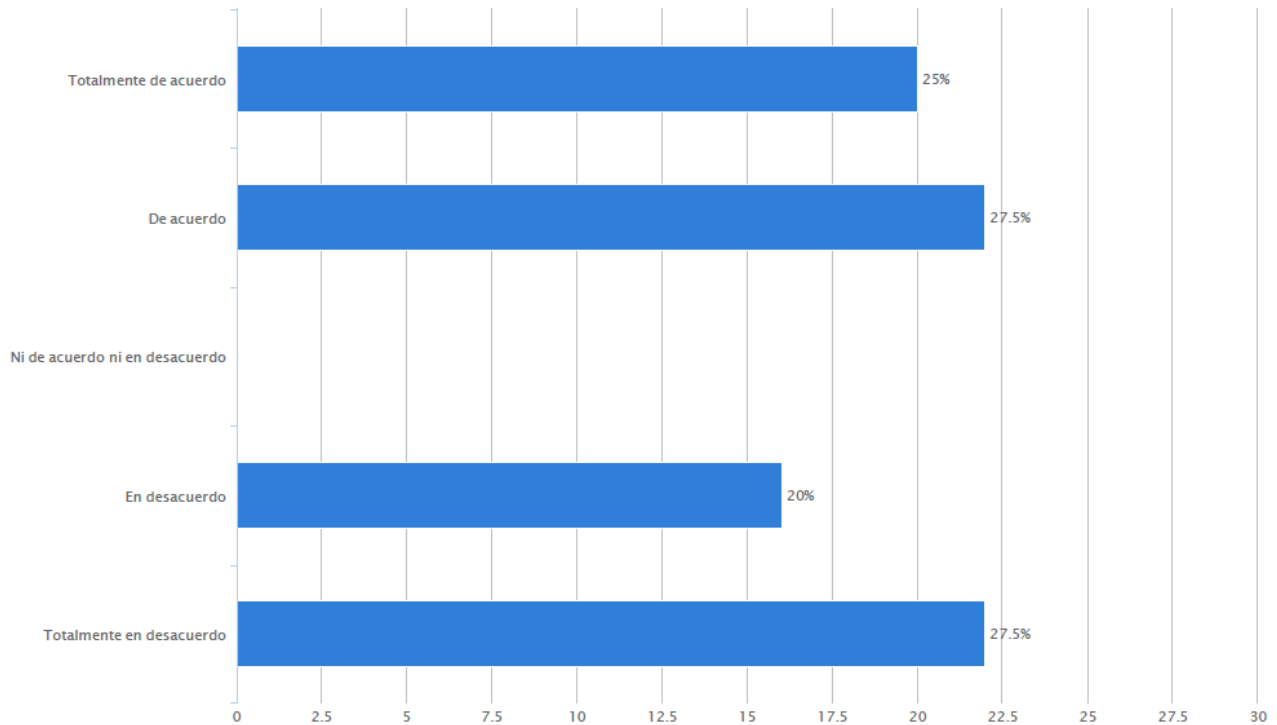
10. Una vez contratado mi desempeño fue evaluado por mi jefe...



Análisis en interpretación: Posterior a la capacitación recibida y una vez transcurrido cierto tiempo ocupando el puesto, es necesario que el colaborador sea evaluado para recibir retroalimentación que le permita mejorar en su desempeño. En este aspecto con 45% de encuestados contestando que fueron evaluados entre el primer y tercer mes, se puede concluir que esta parte del proceso se está llevando a cabo de forma controlada ya que en la empresa las políticas indican que este es el periodo ideal de evaluación para tomar decisiones respecto al contrato.

Se debe tomar en cuenta el otro 32.5% que fue evaluado después de este tiempo y hasta el sexto mes, así como el 13.75% que no ha sido evaluado hasta el momento de contestar esta encuesta.

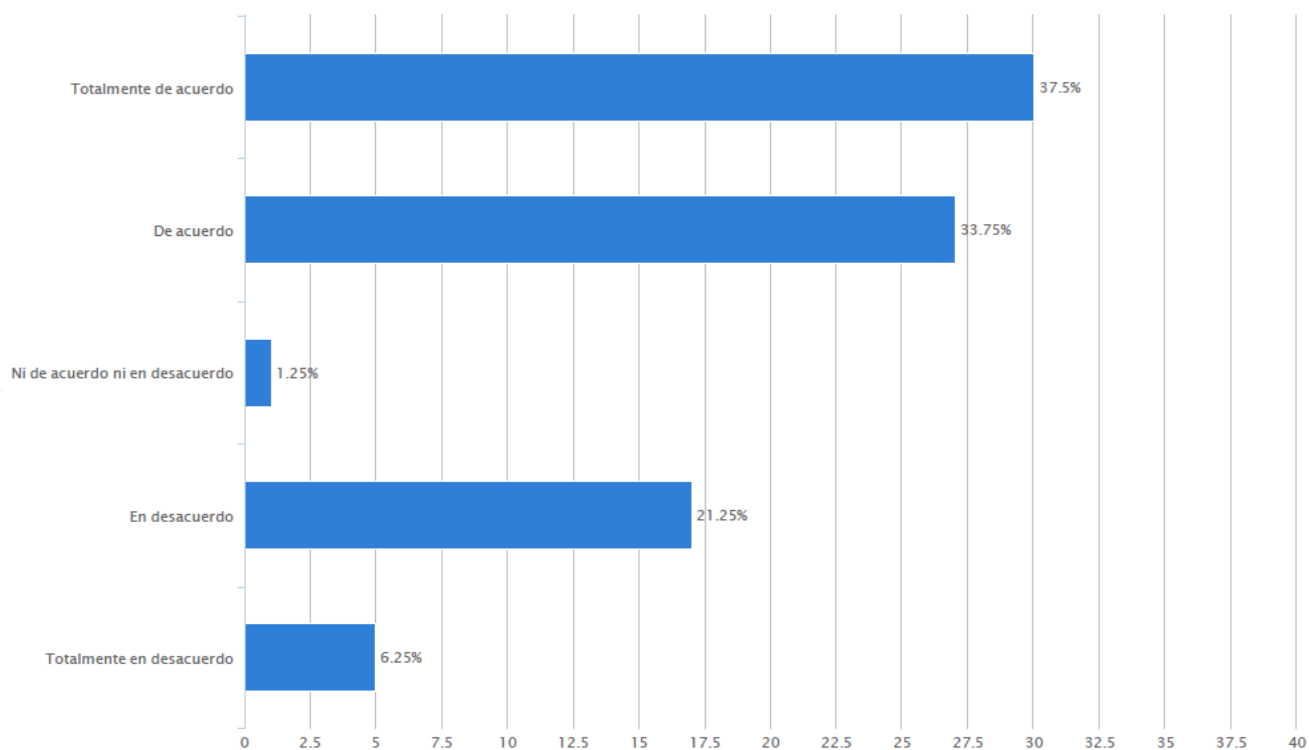
11.He recibido por parte de mi jefe y equipo de trabajo retroalimentación para realizar mejor mi trabajo.



Análisis en interpretación: Una vez que el colaborador ha sido evaluado, la consecuencia esperada es la retroalimentación que da oportunidad de mejora al desempeño demostrado hasta ese momento. El 52.5 % de los colaboradores indican que si han recibido comentarios por parte de su equipo y jefe sobre la forma en que han realizado su trabajo. Sin embargo existe otro 57.5% que menciona que no ha recibido retroalimentación.

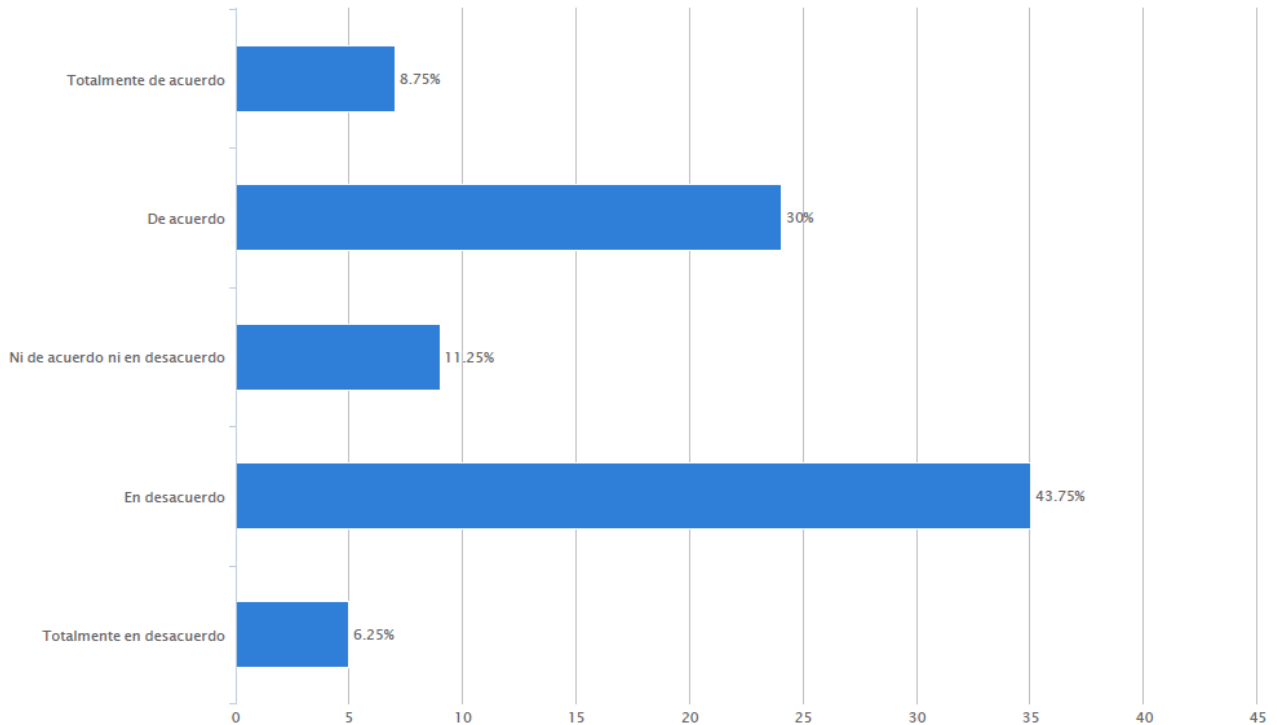
Es de suma importancia que esta parte del proceso se lleve a cabo ya que da las herramientas para mantener en evaluación constante el desempeño del colaborador y de esta forma cumplir con los objetivos establecidos.

12. Mi jefe ha estado en contacto para conocer mis dudas o inquietudes y resolverlas.



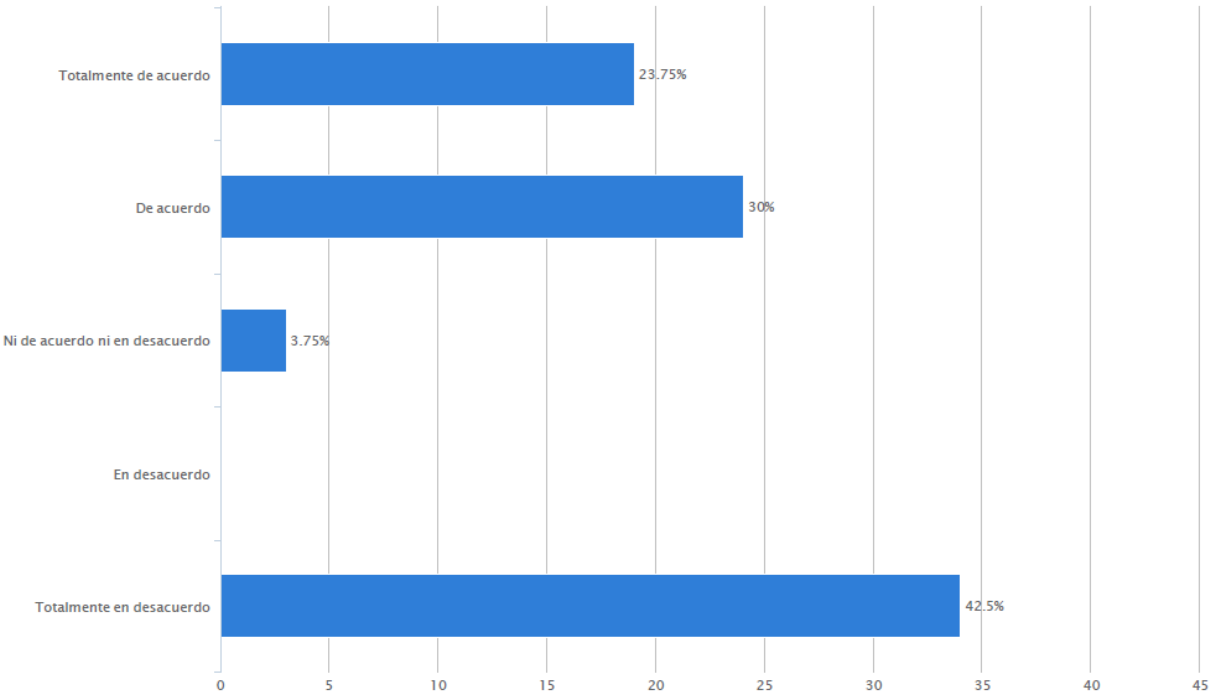
Análisis en interpretación: Además de haber sido evaluados y recibir comentarios respecto al trabajo desempeñado, durante la jornada laboral al colaborador le surgen dudas e inquietudes. Es importante que el jefe a su cargo, tenga la disponibilidad para escucharlas y resolverlas; en la encuesta el 71.25 % de los colaboradores mencionan que sus dudas han sido resueltas, mientras que solo el 27.5% respondieron de forma negativa a esta pregunta.

13. Recursos Humanos me ha proporcionado información importante para desenvolverme adecuadamente en la empresa.



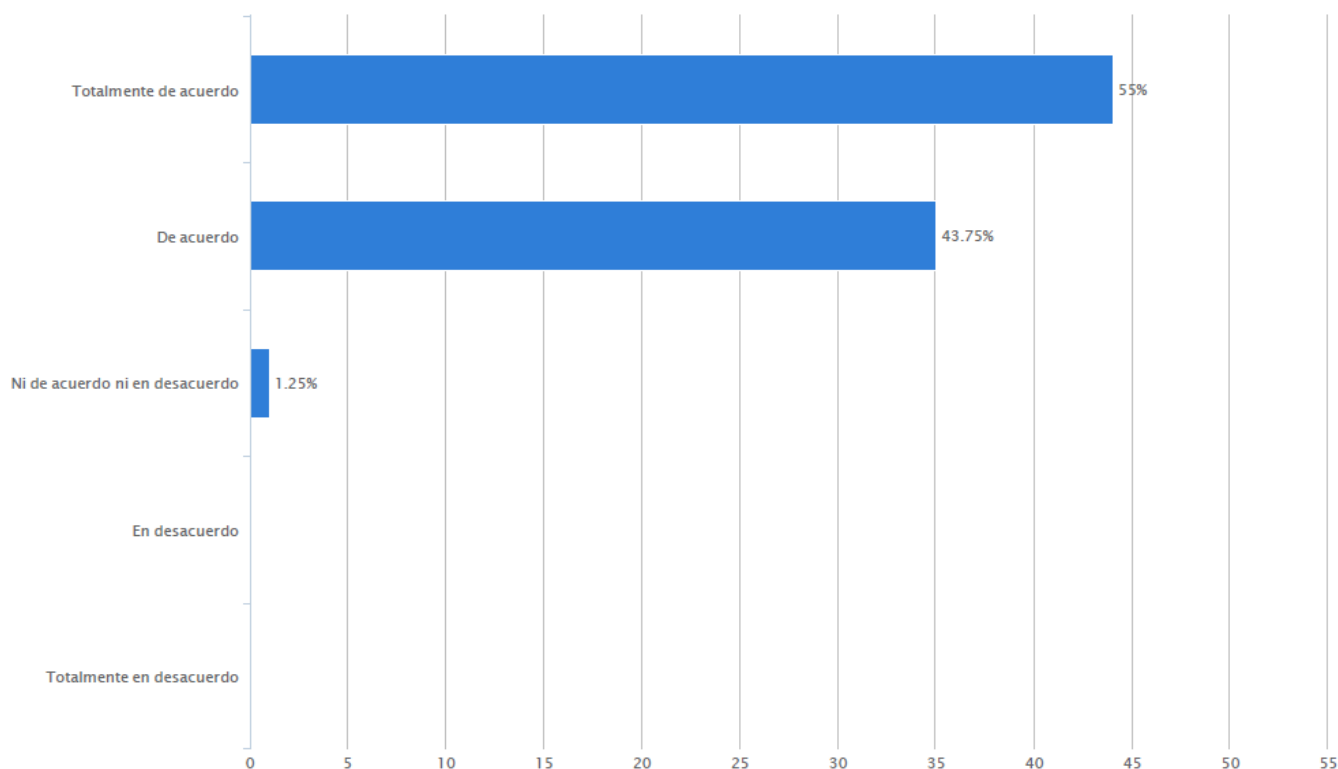
Análisis en interpretación: Incluso después de la contratación Recursos Humanos es el departamento clave para dar respuesta a cierta información que el colaborador necesita para su desarrollo, el 50 % dieron una respuesta negativa, lo que indica que esta información no les ha sido proporcionada, por otro lado el 38.75% mencionan que si han recibido información de este departamento mientras que el 11.25% es indiferente ante este cuestionamiento.

14. Mi jefe me ha proporcionado información suficiente para desempeñar adecuadamente las funciones de mi puesto.



Análisis en interpretación: Durante el periodo que el colaborador se encuentra en la empresa, el jefe o departamento responsable debe seguir dando información necesaria; sin embargo el 42.5% de los encuestados indican que falta que le proporcionen información. Por lo que esto representa un importante punto de mejora para la comunicación con el jefe directo.

15.La comunicación entre RH y mi jefe o equipo de trabajo es importante para facilitar mi proceso de integración a la empresa.



Análisis en interpretación: Esta es la pregunta clave para conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre la comunicación entre RH y el área para la cual fueron contratados. Además indica que importancia le otorgan a la influencia que este proceso sea llevado de forma correcta para facilitar su integración a la empresa.

Con un total de 98.75% de respuestas afirmativas, se puede concluir que para la mayoría de los colaboradores de nuevo ingreso, ésta representa un aspecto fundamental, por lo que las deficiencias anteriormente detectadas pueden ser solucionadas con un plan estratégico de comunicación.

CONCLUSIONES PRELIMINARES DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Con base en los resultados obtenidos a través de la encuesta, estas son las conclusiones generales.

En la muestra analizada, la mayoría de las personas que laboran actualmente, se encuentran entre los 26 y 30 años y llevan trabajando más de seis meses en la organización, por lo que pueden brindar una opinión certera de lo que ocurrió desde su contratación hasta que se les asignaron las funciones a realizar.

Las preguntas que se refieren a la información proporcionada por parte de Recursos Humanos para ser contratados tienen un porcentaje de desacuerdo mayor al 50%, ya que los colaboradores indican que la información acerca del puesto, las funciones que realizarían así como las condiciones, horario, sueldo y prestaciones no fueron claras desde el inicio.

A pesar de que este departamento es accesible para resolver dudas y tiene una buena actitud, la forma de comunicar la información básica es informal. Ya que no a todos los colaboradores que serán contratados se les dan a conocer estos importantes detalles, por lo que si ya se cuenta con disponibilidad por parte de las personas de este departamento un complemento eficaz sería que en el proceso se incluya como parte fundamental informar esto a los nuevos colaboradores para evitar incertidumbre desde el inicio.

Una vez que el empleado firma el contrato la comunicación vuelve a tornarse confusa por parte de RH y el departamento que solicitó la vacante hacia el empleado. De acuerdo a los resultados, algunos colaboradores se presentaron el primer día indicado por RH y otros el día en que su jefe lo

solicita. Por lo tanto existe incertidumbre en su inicio de labores ya que si en éstos departamentos no se tiene la misma información, se obstaculizan aspectos como la entrada, asignación de equipo y lugar de trabajo, claves de acceso, y sobre todo la designación de actividades debido a una falta de planeación en tiempos y espacios.

Las gráficas indican que el 56% de los empleados el primer día que se incorporaron a la empresa, no contaron con las herramientas para comenzar a tomar las funciones del puesto y tampoco recibieron por parte de su jefe o equipo de trabajo la introducción a las actividades que les serían asignadas, por lo que se puede concluir que los primeros días no tuvieron el conocimiento necesario para desarrollar alguna tarea.

El no tener una planeación de actividades a seguir desde el día en que se incorporarán para proporcionarles lo necesario, retrasa su comienzo eficaz dentro de la organización. Por lo tanto los colaboradores perciben y manifiestan a través de la encuesta una falta seguimiento por parte de recursos humanos y el jefe responsable.

Otra sección de preguntas en la encuesta, se refiere a evaluación de desempeño que han recibido por parte de su jefe una vez que han comenzado a realizar las funciones asignadas al puesto, en este rubro el 47 % menciona que no ha recibido retroalimentación o información suficiente para llevarlas a cabo de una mejor forma. Por lo tanto, ésta es un área de oportunidad para todas las partes involucradas; ya que los resultados obtenidos sirven para evaluar los indicadores de productividad para la empresa y el nivel de satisfacción que percibe el empleado del trabajo que está realizando.

La última pregunta, se refiere a la percepción de los colaboradores sobre la importancia de la comunicación entre los departamentos inmersos en el proceso de integración. En ésta el 98.75% de los encuestados, están de acuerdo en que la comunicación eficaz y pertinente entre Recursos Humanos y el departamento en el que colaboran es fundamental para facilitar dicho proceso.

Con base en estas conclusiones, se fundamenta la siguiente propuesta de intervención para implementar una estrategia comunicacional que mejore el proceso de Integración de los colaboradores de nuevo ingreso en la organización.

Cabe mencionar que dicha propuesta puede ser aplicada también en otras empresas, vista como un nuevo procedimiento, en cada organización se puede detectar cuales son las etapas en las que hay deficiencias y adoptar algunas estrategias.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA

Fernandez Collado (2002), plantea la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de los miembros de la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones o actitudes de los públicos internos y externos de la misma.

Entre las principales características de la comunicación organizacional, de acuerdo con Goldhaber (2003) se encuentran que ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente; implica los mensajes, su flujo, propósito, dirección y el medio empleado para transmitirlo; y además implica las personas, sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.

Estas características son las que se resaltarán en la estrategia comunicacional propuesta que de acuerdo a los objetivos planteados para esta investigación, se enfocará en la comunicación interna.

La estrategia consiste en establecer canales de comunicación eficientes entre los públicos internos de la organización, para generar información útil y precisa hacia los nuevos colaboradores.

En concreto se desarrollará un nuevo proceso que involucre activamente al departamento de Recursos Humanos y el que solicita una vacante, asignándoles actividades en periodos específicos desde la contratación de un empleado hasta el término de tres meses.

5.1 Justificación

La comunicación interna ayuda en aspectos de competitividad de las organizaciones ya que transmite su filosofía, además crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos que la conforman. De esta forma se contribuye al logro de uno de los principales retos, al que Andreu Pinillos (1996) se refiere como la “generación de valor” que colabora en la “cadena de valor” de las compañías.

Para el desarrollo de esta propuesta, en un primer momento se mencionará la forma en que comienza el proceso de reclutamiento-contratación-desempeño de funciones en la empresa objeto de estudio; posteriormente se resaltarán los elementos que tienen en común las organizaciones para generalizar y ampliar la aplicación de la misma.

Para comenzar, es importante mencionar algunos conceptos y situaciones específicas en la empresa en la que se llevó a cabo la investigación. En este caso un jefe o líder de equipo solicita personal para su área debido a dos factores; el primero por baja, renuncia o apertura de una posición; por otro lado debido a la nueva conformación de equipos de trabajo para proyectos. Cabe señalar que en ambos casos este nuevo proceso puede ser aplicable.

Con referencia a las áreas involucradas en el proceso de integración, a continuación se resaltan aquellas más importantes que tienen un rol decisivo en la implementación de la estrategia. Como líder se considera el gerente o jefe que será inmediato superior del nuevo colaborador; el área que éste dirige es el equipo de trabajo al cual se integrará el empleado, y en el cual tendrá un rol en la cadena productiva y de valor. Por otro lado, Recursos Humanos, es el departamento encargado de la gestión del talento humano dentro de la organización, de ésta forma se muestran las relaciones y líneas de comunicación que se deben establecer entre las partes involucradas.

5.2 Metodología

A continuación se presentan los planes de acción correspondientes a la estrategia planteada, para cada área de la organización involucrada en el proceso de integración de un colaborador de nuevo ingreso.

Dichas acciones tienen como ejes rectores los siguientes principios:

- Garantizar información directa y oportuna
- Propiciar el compromiso de los líderes
- Utilizar medios adecuados y sencillos para posicionar los mensajes clave
- Dar espacio a la retroalimentación
- Realizar evaluación y dar seguimiento
- Establecer una frecuencia para comunicar

5.2.1 Responsables

Los responsables de establecer la comunicación y difundir los mensajes para esta estrategia son el departamento de Recursos Humanos y el líder o jefe del departamento que solicitó la vacante.

5.2.2. Destinatarios

Los colaboradores de nuevo ingreso en una organización, desde el momento en que son contratados hasta los primeros tres meses de trabajo.

5.2.3 Medios a utilizar

Para cumplir los objetivos de la estrategia, se utilizarán los siguientes medios de comunicación interna.

- **Escritos:**
 - ✓ Documentación del nuevo proceso
 - ✓ Formato de solicitud de vacante
 - ✓ Encuestas y evaluaciones
 - ✓ Minutas de acuerdos

- **Electrónicos:**
 - ✓ Correo electrónico
 - ✓ Intranet

- **Orales:**
 - ✓ Juntas
 - ✓ Entrevistas

5.3 Desarrollo de la estrategia:

En primer lugar se presentan las etapas del proceso de integración en un flujograma, posteriormente en una matriz se asigna el tipo actividades, así como los responsables y las vías de comunicación interna para llevarlas a cabo. Finalmente se describe a detalle en qué consiste cada una de éstas hasta finalizar el proceso de integración del nuevo personal al cabo de tres meses de prueba.

Estas actividades se engloban en tres etapas: la primera previa a la contratación, después las primeras tres semanas de trabajo cuando se da el proceso de integración, inducción y acompañamiento; y la última de la semana cuatro a la doce, en donde se da un proceso de seguimiento y evaluación del colaborador.

A continuación se presenta el flujograma de tres columnas que representan las áreas involucradas, a cada una se le asignan tareas y responsabilidades que conforman el proceso.

IMAGEN 5. Flujoograma del proceso de Integración. Elaboración propia

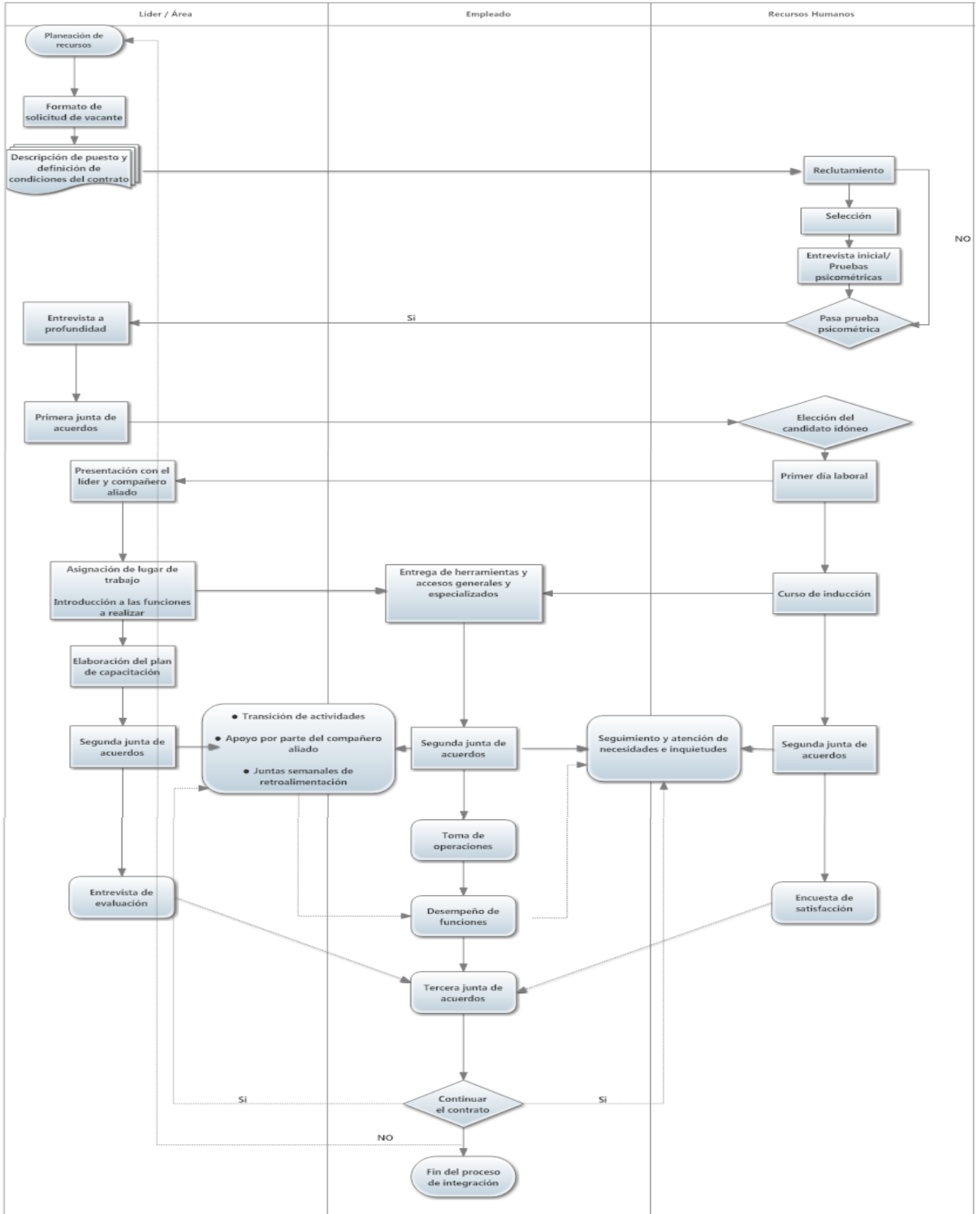


IMAGEN 6. Tabla para la asignación de responsables y actividades en el proceso de Integración.

Elaboración Propia

Etapa		Actividad	Líder/ Área que requiere contratar personal	Empleado	Recursos Humanos
Previa a la contratación	1	Planeación de recursos. Detectar si se requiere una nueva posición	x		
	2	Solicitud de vacante/ Formato correspondiente	x		
	2.1	Descripción de puesto	x		
	2.2	Definición de las condiciones del contrato	x		
	3	Reclutamiento			x
	4	Selección			x
	5	Entrevista inicial/ aplicación de pruebas psicométricas			x
	6	Entrevista a profundidad	x		
	7	Primera Junta de acuerdos	x		x
	7.1	Elección del candidato idóneo	x		x
	7.2	Definición de día y hora para firma de contrato			x
	7.3	Definición de fecha de inicio de contrato	x		
	7.4	Cita para primer día de entrada	x		
	7.5	Elaboración de check list con las herramientas y/o accesos específicos requeridos por el área	x		
7.6	Agendar junta con el líder/ Asignación de compañero aliado	x			
1er día de trabajo	8	Presentación con el Jefe directo	x		x
	8.1	Trámite de credencial y equipo general			x
	8.2	Presentación con el compañero Aliado			x
	8.2	Asignación de lugar de trabajo			x
	8.4	Explicación general del departamento al cual se integra	x		
1a semana	9	Curso de inducción a la empresa (Identidad, instalaciones, beneficios)			x
	10	Entrega de herramientas/accesos generales y especializados	x		x
	11	Introducción a las actividades y funciones a realizar	x		
	12	Elaboración del plan de capacitación	x		
2a-11a semana	13	Segunda Junta de acuerdos			
	13.1	Transición de actividades	x		
	13.2	Apoyo por parte del compañero aliado para tomar todas las funciones correspondientes	x		
	13.3	Seguimiento y atención de necesidades e inquietudes			x
	13.4	Junta semanal con jefe directo para retroalimentación	x		
	13.5	Toma de operaciones		x	
	13.6	Desempeño de funciones		x	
	13.7	Retroalimentación	x	x	x
12a. Semana	14	Entrevista de evaluación	x	x	
	15	Encuesta de satisfacción		x	x
	16	Tercera Junta de acuerdos/ Decisión de continuar o rescindir el contrato	x	x	x

Esta es la descripción detallada de las etapas del proceso antes referido.

PREVIO A LA CONTRATACIÓN

1. Planeación de recursos.

Con el comienzo de proyectos de duración determinada, los gerentes y líderes de equipo deben asignar los recursos necesarios. Siendo el capital humano uno de los más importantes, se debe realizar la planeación de las personas que trabajarán en él considerando tomar algunos de los colaboradores que ya están en la empresa y otros externos.

Cualquiera que sea la procedencia del personal, en éste proceso se considerarán de nuevo ingreso ya que aquí se consideran los aspectos necesarios para integrarse a un nuevo puesto de trabajo, con funciones y responsabilidades nuevas.

Para esta planeación los líderes deberán generar un reporte en el que se indiquen los puestos requeridos y el número de personas contratarán para dichas posiciones.

2. Solicitud de vacante.

Desde este momento comienza la estrecha comunicación con el departamento de recursos humanos, ya que es el encargado de gestionar el talento humano dentro de la organización. En este paso, el jefe dará a conocer a RH el número de recursos que necesitará mediante un formato estandarizado.

En éste se incluirá la descripción de la/las vacantes así como las condiciones que ofrecerá para la contratación.

TABLA 4. Formato de solicitud de vacante

Requisitos	Condiciones del contrato que a él competen
Grado de estudios	Sueldo
Aptitudes	Periodo de contratación
Conocimientos	Fecha de inicio
Habilidades	Disponibilidad de horario
Certificaciones	Disponibilidad para viajar
Experiencia	
Idiomas	
Estado Civil	
Edad	

Descripción de puesto:

3. Reclutamiento.

Con base en lo solicitado por el líder o área correspondiente, RH lleva a cabo el reclutamiento a través de los medios que mejor convengan a éste propósito.

4. Selección.

Recursos Humanos es el primer filtro para seleccionar a los candidatos que pasarán a la primer entrevista, una vez que el departamento corrobore los requisitos solicitados, se elegirán las personas para presentarse a la entrevista en persona.

5. Entrevista Inicial.

Este primer acercamiento con los candidatos, lo tendrá RH en este se verifican datos generales y aplican las pruebas psicométricas correspondientes, si el resultado es satisfactorio se agenda la entrevista a profundidad con el líder correspondiente.

6. Entrevista a profundidad.

Esta es realizada por parte del líder inmediato a los candidatos. En ésta se verifican los aspectos que previamente solicitó para determinar si es apto para la posición en cuestión. Tales como Grado de estudios, aptitudes, conocimientos, habilidades, certificaciones, experiencia y manejo de idiomas.

7. Primera Junta de acuerdos.

El objetivo de las juntas de acuerdos, es mantener la comunicación entre las áreas involucradas. El constante intercambio de información eficaz es la mejor forma de establecer y dar seguimiento a los objetivos. Una vez que el líder entrevista a varios candidatos y de acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista a profundidad, RH y el departamento involucrado se reúnen para la elección del candidato que ocupará el puesto.

Es importante que los resultados obtenidos en la prueba psicométrica, así como en la entrevista profunda de conocimientos específicos, sean satisfactorios, y una vez que ambas partes validan esta convergencia se selecciona y contacta al futuro colaborador.

Cuando se toma esta decisión, comienza el proceso interno para establecer los canales de comunicación correctos dentro de la empresa hacia el colaborador, además se establecen puntos importantes dentro de esta junta tales como la fecha de inicio del contrato, y otras actividades que al ser delimitadas previamente representan un avance en el proceso y preparan el sitio para que el nuevo colaborador pueda incorporarse, entre estas se encuentran:

- Agendar una junta previa de 30 min. el primer día de trabajo del colaborador. Esta se acuerda en el día y hora que el líder disponga para dar una breve explicación del departamento al cual se va a integrar y un panorama general del puesto a cubrir.
- En la empresa, tramitar la credencial de acceso y otras herramientas generales, estos puntos pueden adelantarse al tener las autorizaciones necesarias otorgadas por el líder una vez que se sabe quién ocupará el puesto. De esta forma las herramientas necesarias estarán listas el día de llegada del colaborador.
- Una pieza clave en el proceso de integración, será el “compañero aliado”, quién tendrá asignada la responsabilidad de guiar al nuevo colaborador. Lo hará en los aspectos cotidianos y generales, así como en la explicación y capacitación para abordar las nuevas funciones. Cabe mencionar que debe ser alguien que cuente con los conocimientos necesarios para realizar la transición de actividades, por lo que es importante que el jefe asigne este rol a alguien del equipo. En esta junta quedará establecido y se hará del conocimiento de RH para que el primer día pueda realizar la presentación correspondiente.

PRIMER DÍA DE TRABAJO

8. Presentación con el jefe directo.

Cuando el empleado llega a la empresa, RH es el primer punto de contacto, éste departamento es el encargado de presentarlo con su jefe o líder inmediato. De esta manera se propiciará un diálogo y primer acercamiento formal entre ambos, una vez que esta plática se lleva a cabo, se detectan las herramientas o accesos específicos que el colaborador necesitará de acuerdo al área a la que se integra.

En esta junta también se hace la presentación con el compañero aliado, que es elegido por el mismo líder, es así como ambos dan una explicación general del departamento al cual se está integrando. Otra asignación importante es la del lugar y equipo de trabajo, de esta forma desde el primer día contará con lo básico para adentrarse y conocer las que serán sus próximas funciones y responsabilidades.

PRIMERA SEMANA

9. Curso de inducción a la empresa

Se refiere a una plática impartida por RH, en donde se muestra de forma general la empresa, su historia, misión, visión, departamentos que la conforman así como los lineamientos y políticas generales. Tiene duración 5 horas, ya que además de esta explicación, se realizan dinámicas de integración y se realiza un recorrido por las instalaciones para que los nuevos integrantes conozcan las áreas en las diferentes naves.

10. Entrega de herramientas/ accesos generales y especializados.

Por las características de la empresa, se requieren accesos, credenciales, equipos y herramientas determinadas a cada tipo de puesto. La gestión de las autorizaciones puede tardar una semana, es por eso que se da este tiempo como plazo para obtenerlas y que el empleado al cabo de los estos días cuente por completo con lo necesario para trabajar.

11. Introducción de las funciones a realizar.

El compañero aliado es quien muestra las tareas y actividades que tendrá el nuevo empleado. Durante los primeros días, dedica un par de horas a trabajar de cerca con él para mostrarle las funciones que realizará.

12. Elaboración del plan de capacitación.

Una vez que el compañero aliado y el líder han estado trabajando junto al nuevo empleado, están en condiciones de diseñar un plan de capacitación. Con actividades por aprender y desarrollar en determinado tiempo, es así como cada una de las tareas será explicada y puesta en práctica para asegurar la efectividad en la operación.

2ª- 11ª SEMANA

13. Segunda junta de acuerdos.

Al comienzo de la segunda semana del colaborador en la empresa, se realiza la segunda junta en donde interviene RH y el líder, ahí se acuerda cómo se llevará a cabo la transición de actividades. El compañero aliado forma parte importante, ya que ayuda al empleado a tomar por completo la operación y funciones correspondientes al puesto asignado.

La retroalimentación es la parte fundamental dentro de este proceso, es por eso que la comunicación permanece constante entre las partes involucradas, mientras el colaborador se desempeña, RH y el líder siguen en contacto constante.

Con el líder se calendarizan juntas semanales para revisarla productividad, y aclarar dudas referentes a las funciones realizadas, también para informar cómo se percibe la carga de trabajo, y mencionar si el colaborador ha detectado oportunidades de mejora en los procesos de de la empresa; este espacio se abre para la retroalimentación en ambos sentidos.

Con RH la comunicación permanece constante a través de la Intranet, en dónde este departamento lanza comunicados de interés para todos los empelados, y en concreto con el colaborador, lleva a cabo una encuesta exploratoria para verificar como percibe RH a la organización.

12ª. SEMANA

14. Entrevista de evaluación.

Esta entrevista se da entre el líder y el colaborador, es el momento en el cual se evalúa el nivel de desempeño mostrado al cabo del periodo de prueba de tres meses. El líder mide el nivel de productividad y los resultados entregados, por su parte el empleado emite retroalimentación sobre la calidad de liderazgo percibido y el nivel de trabajo en equipo que experimentó en el área correspondiente.

15. Encuesta de satisfacción.

Es aplicada por parte de RH hacia el colaborador, en ésta el empleado da a conocer su opinión y satisfacción con el trabajo asignado, así como la forma en que se conduce la empresa. También otorga retroalimentación

sobre los procesos en que estuvo inmerso desde su contratación hasta tres meses después de ocupar el puesto.

16. . Tercera junta de acuerdos/ Decisión de continuar o Rescindir el contrato.

Para el proceso de Integración, esta es la última reunión formal entre RH y el líder, después de tres meses ambos tienen las herramientas para acordar el nivel de desempeño del empleado durante el periodo de prueba. Los resultados obtenidos en los procesos anteriores en que directamente se comunican con el colaborador, son la base para decidir si para el equipo de trabajo y la empresa es necesario renovar el contrato. De lo contrario, y tomando en cuenta también la opinión del empleado, el contrato llega a su fin.

CONCLUSIONES FINALES

Esta investigación busca sustentar el desarrollo e implementación de una nueva propuesta de comunicación interna aplicada al proceso de integración de un colaborador de nuevo ingreso en una organización.

Al analizar una organización que está en expansión y que tiene una alta tasa de contrataciones, se detectó una problemática latente antes, durante y después de este proceso; lo que se manifiesta a través de los comentarios y quejas de los nuevos colaboradores, quienes expresan descontento e incertidumbre una vez que se incorporan a laborar.

El estudio se realizó en una empresa dedicada al desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación del estado de Puebla, sin embargo, dado que el recurso humano es parte fundamental de cualquier organización, esta propuesta puede aplicarse como una mejora dentro de las estrategias comunicacionales de cualquier otra considerando los resultados y conclusiones obtenidas descritas a continuación.

Con base en sustentos teóricos, se definió y resaltó la importancia del proceso de integración como una parte fundamental para el desempeño futuro de los colaboradores. Cabe señalar que en la empresa en la cual se realizó la investigación, a pesar de llevarse a cabo actualmente un proceso de inducción; éste se aplica únicamente desde el punto de vista informativo. Es decir, solo se ocupa de mencionar a los nuevos empleados la historia de la empresa, la forma en la que trabaja de forma general, las instalaciones a través de un recorrido, y una breve explicación de las prestaciones y beneficios que tendrán al incorporarse a trabajar ahí.

Esto significa, que se deja de lado el verdadero sentido de la comunicación interna ya que quedan vacíos de información, en primer lugar entre las áreas de la empresa involucradas y en consecuencia hacia los empleados que ocuparán un puesto.

Al llevar a cabo la investigación cuantitativa a través de encuestas aplicadas a empleados contratados en el último año, se detectaron acciones que denotan la falta de este tipo de comunicación. Entre ellas se encuentran el desconocimiento del puesto y condiciones de contrato; la falta de seguimiento a sus necesidades e inquietudes por parte de Recursos Humanos y el líder inmediato; la escasa introducción a las funciones y actividades a realizar; la entrega retrasada de las herramientas tangibles e intangibles básicas para llevar a cabo su trabajo; así como la ausencia de retroalimentación básica para saber si están realizando su trabajo en base a lo esperado.

Si se ahonda en la teoría que fundamenta esta investigación, se puede concluir que dichas acciones representan una comunicación interna deficiente, y se traducen en posibles puntos vulnerables en el desempeño del colaborador, impactándose así la productividad, motivación, trabajo en equipo y a la vez esto repercute en la consecución de las metas de la empresa.

Es decir, los resultados negativos afectan tanto a los empleados y las relaciones entre las áreas de la empresa, por lo tanto la eficacia y eficiencia de la organización en cuanto a la realización de sus objetivos, pueden verse obstaculizadas si su elemento más importante, no está integrado al cien por ciento.

La consecuencia más probable es que la constante rotación de personal sea un problema que aqueje el éxito de la misma, es por eso que en dicha investigación se detectaron tres etapas o momentos importantes básicos para la propuesta de mejora en este específico proceso de comunicación interna.

Estos momentos comienzan previo a la contratación, durante la misma, y hasta doce semanas después de que el colaborador se encuentra trabajando en la empresa; esto debido a que en el caso específico de la organización estudiada, tres meses es el periodo mínimo de contratación, y una vez que pasa este periodo, se toma la decisión de continuar con el contrato o de finalizarlo.

Como se mencionó en un inicio, la estrategia descrita puede ser aplicada en otras empresas con características similares, los lineamientos que deben ser tomados en cuenta y adaptados para su ejecución son los siguientes:

1. Delimitar los momentos decisivos en todas las fases que preceden y proceden a la integración del nuevo personal, estas son: reclutamiento, selección, contratación, enseñanza/aprendizaje de las actividades y funciones a realizar, toma de actividades, desempeño de funciones, evaluación de desempeño.
2. Detectar las áreas involucradas en cada uno de estos momentos, para asignar las responsabilidades que conciernen a cada una. Cabe destacar que aunque puedan presentarse diferencias en la forma organizacional de las empresas, los tres elementos que permanecen son Recursos Humanos, el jefe o líder y la persona que será contratada. En estos momentos se adaptan los canales de comunicación dependiendo del tipo de empresa, organigrama, líneas

de mando, tipo de contratos que maneja así como los recursos con los que cuenta.

3. Conjuntar esta información para adaptar el flujograma así como la tabla de asignación de responsables y actividades propuestas, de manera que esta estrategia pueda ser aplicada en el proceso de integración.

Respondiendo a las preguntas de investigación, para determinar cuál es la estrategia de comunicación interna que se debe desarrollar y los planes de acción a implementar en la empresa para que los colaboradores de nuevo ingreso se integren eficazmente, se concluye que es necesaria una propuesta que considere las tres partes involucradas activamente en dicho proceso. Es decir, tanto el departamento que solicita una vacante nueva, como Recursos Humanos que son las áreas internas a través de las cuales la comunicación debe fluir correctamente, así como el nuevo colaborador, quien al mismo tiempo de ser receptor de esta comunicación tiene también un rol decisivo en la retroalimentación de este proceso fundamental; éstos serán los actores clave que deben estar incluidos en la estrategia comunicacional.

Dicha estrategia, muy ligada al proceso administrativo ofrece líneas de acción que mejoran la comunicación interna, aplicando cada uno de los planes de acción que la conforman, y ubicándolas en el momento adecuado con el responsable correspondiente, se obtienen mejoras que impactan positivamente a las partes antes mencionadas y sus relaciones.

La estrategia se desarrolla y sienta las bases para poder ser implementada de forma inmediata, contribuyendo a la eficiencia en uno de los procesos de la empresa.

Estableciendo la planeación anticipada de actividades y ejecutándolas de forma certera, se generarán los resultados deseados, tales como:

- Optimización de recursos al momento de contratar personal.
- Mayor comunicación entre las de los departamentos internos.
- Reconocimiento de las necesidades y opiniones de las áreas internas y los empleados.
- Retroalimentación constante.
- Resultados de desempeño satisfactorios esperados por los líderes.
- Mejores oportunidades de desempeño para los colaboradores.
- Eficiencia en las actividades realizadas por los colaboradores.
- Incremento en la productividad.
- Intercambio de información oportuna.

Por lo tanto se confirman las hipótesis planteadas en la investigación, y se puede concluir en primer lugar que, al desarrollar una estrategia que mejore la comunicación entre los departamentos internos de la organización, se propicia un ambiente de información útil para el nuevo colaborador.

Esto representa un beneficio para él, ya que conocerá en un plazo adecuado, la empresa y los procesos que la componen, así como el líder y equipo de trabajo al cual se incorpora.

De esta forma se logra una integración eficaz con las personas y departamentos que van a interactuar con el constantemente; aprenderá y desarrollará las funciones asignadas de forma correcta y su desempeño será satisfactorio desde el primer día que se incorpora a laborar.

Además, también se comprueba que la comunicación debe permanecer constante en los planes de acción de las áreas involucradas, desde la etapa previa y hasta después de la contratación del personal.

Es decir, la estrategia involucra una visión integral del proceso de integración, lo que contribuye a un compromiso desde el inicio por parte de los empleados y las áreas de las cuales recibe información oportuna.

Esto, trae como resultado mejoras en el desempeño global de la empresa que al mismo tiempo de lograr sus metas y objetivos de negocio, estará ocupándose del desarrollo de su recurso más importante, el talento humano.

ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA

Encuesta Colaboradores de Nuevo Ingreso

Esta encuesta tiene por objetivo conocer tu opinión acerca de la atención recibida al integrarte como colaborador a esta empresa. Por favor selecciona la opción que mejor responda a las siguientes preguntas.

Edad:

- 20 - 25 años
- 26 - 30 años
- 31- 35 años
- mas de 36 años

Sexo:

- Femenino
- Masculino

Tiempo que llevas trabajando en la empresa:

- 3 - 5 meses
- 6- 12 meses
- 12 - 18 meses

1 Recursos Humanos me dio a conocer el nombre del puesto para el que sería contratado y las actividades a realizar.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2 Me mostraron las instalaciones de la empresa (lugar de trabajo, sanitarios, comedor de empleados, servicio médico, etc).

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

3 Recibí información clara sobre las condiciones de mi contrato, sueldo, prestaciones y horario

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4 Recursos Humanos fue accesible para resolver dudas o inquietudes respecto a mi nuevo puesto.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

5 Recibi seguimiento por parte de RH después de haber sido contratado y hasta que me integré a mi equipo de trabajo.

- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
-

6 En mi primer día de trabajo...

- Todos estaban enterados de mi ingreso
- Recursos Humanos estaba enterado, mi equipo no lo estaba
- Mi equipo estaba enterado, Recursos Humanos no lo estaba
- Nadie estaba enterado de mi ingreso

7 Durante el primer día, recibí por parte de mi equipo o jefe una introducción a las funciones y tareas a realizar.

- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
-

8 Desde el inicio me fueron asignadas las herramientas necesarias para trabajar, tales como equipo de cómputo, claves de acceso, entre otros programas para desempeñar mis actividades.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9 Algún compañero de mi equipo me capacitó y guió para aprender las funciones a realizar.

- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
-

10 Una vez contratado, mi desempeño fue evaluado por mi jefe...

- Antes de cumplir un mes
 - Entre el primer y tercer mes
 - Entre el tercer y sexto mes
 - No ha sido evaluado hasta el momento
-

11 He recibido por parte de mi jefe y equipo de trabajo retroalimentación para realizar mejor mi trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12 Mi jefe ha estado en contacto para conocer mis dudas o inquietudes y resolverlas.

- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
-

13 Recursos Humanos me ha proporcionado información importante para desenvolverme adecuadamente en la empresa.

- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
-

14 Mi jefe me ha proporcionado información suficiente para desempeñar adecuadamente las funciones de mi puesto.

- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
-

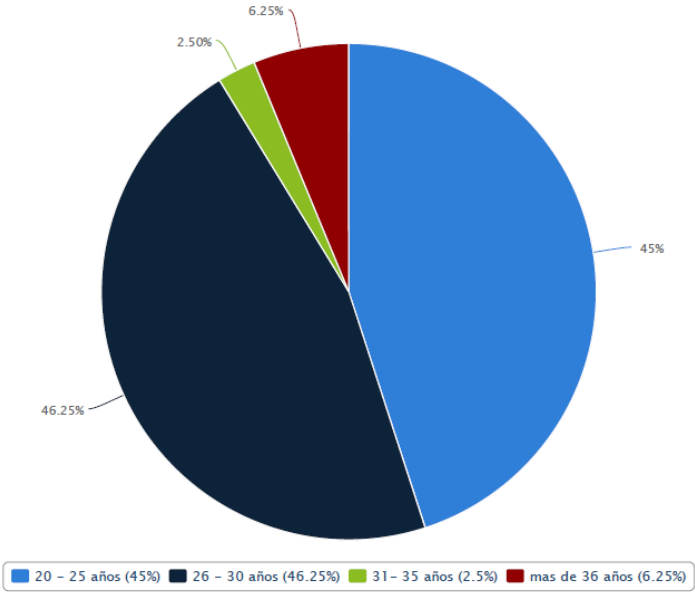
15 La comunicación entre RH y mi jefe o equipo de trabajo es importante para facilitar mi proceso de integración a la empresa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

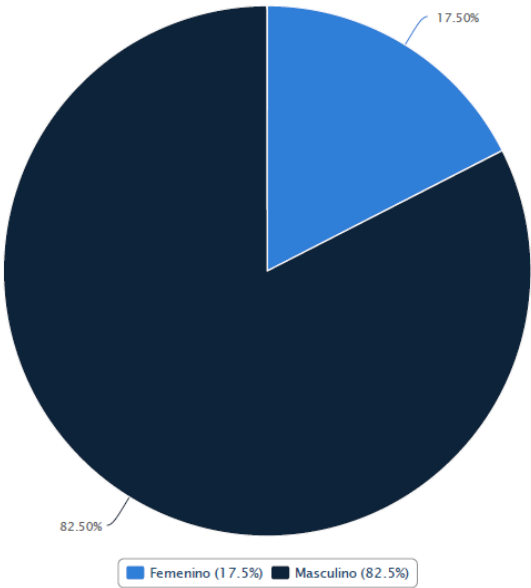
ANEXO 2. RESULTADOS PRUEBA PILOTO

A continuación se presentan las gráficas de los resultados obtenidos en la prueba piloto. Cada pregunta cuenta con una gráfica de pastel que refleja los resultados obtenidos.

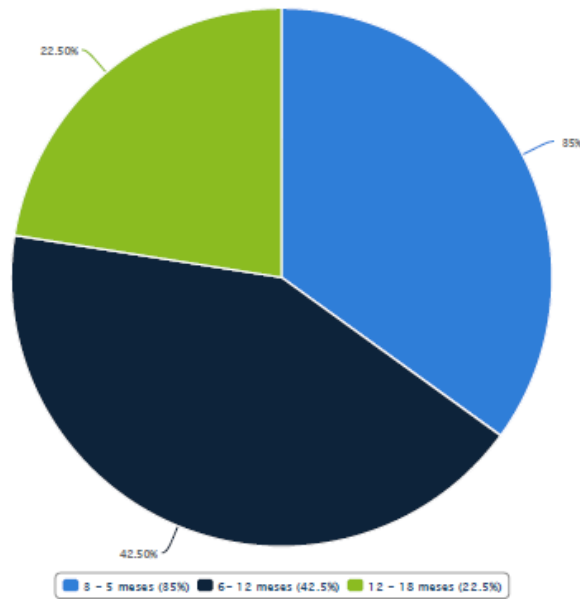
Edad:



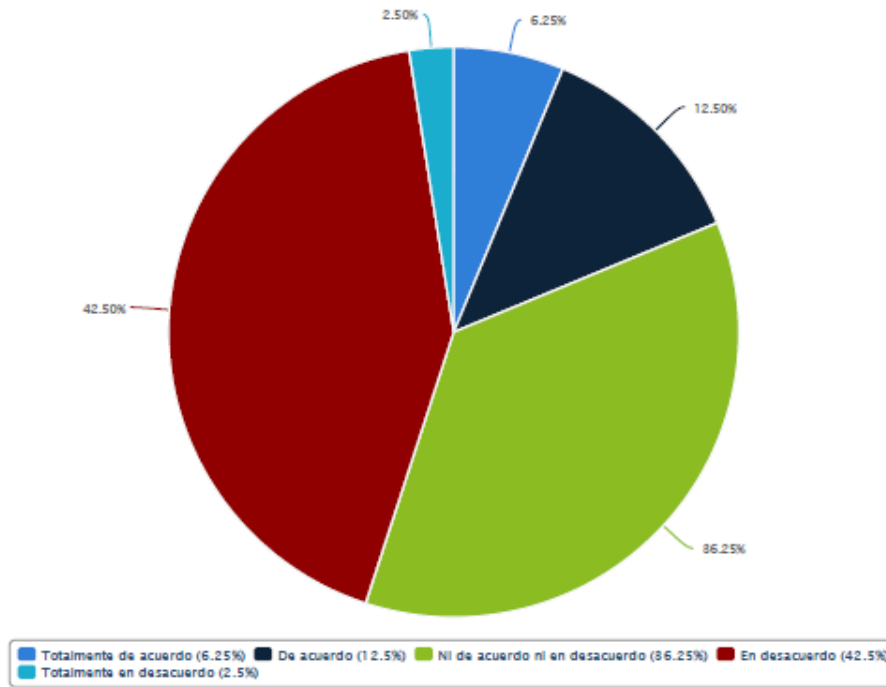
Sexo:



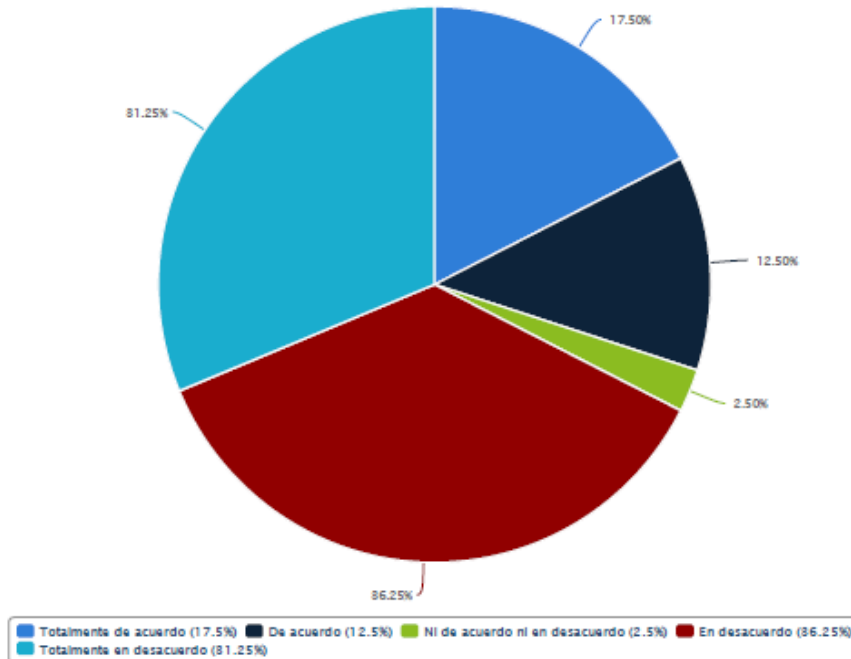
Tiempo que llevas trabajando en la empresa:



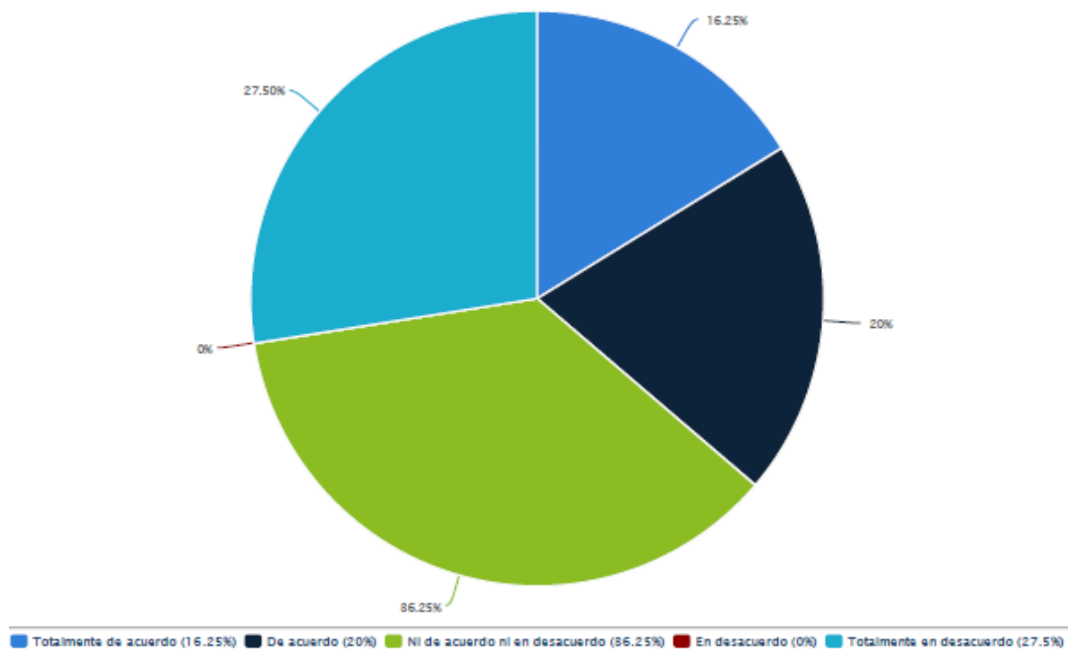
1. Recursos Humanos me dio a conocer el nombre del puesto para el que sería contratado y las actividades a realizar.



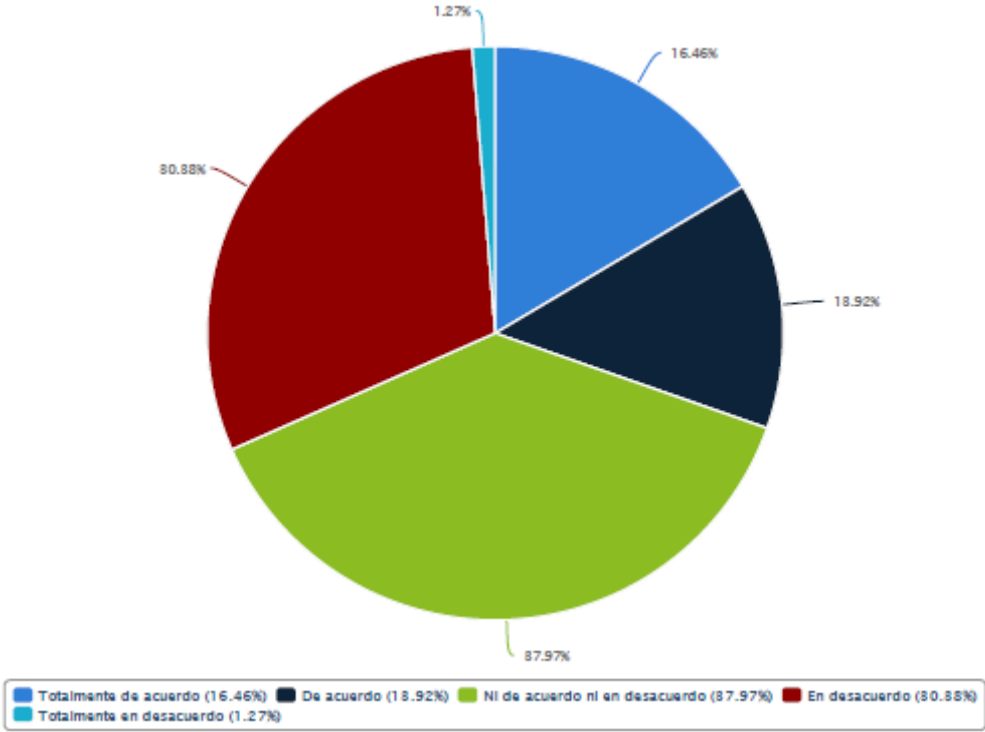
2. Me mostraron las instalaciones de la empresa (lugar de trabajo, sanitarios, comedor de empleados, servicio médico, etc.)



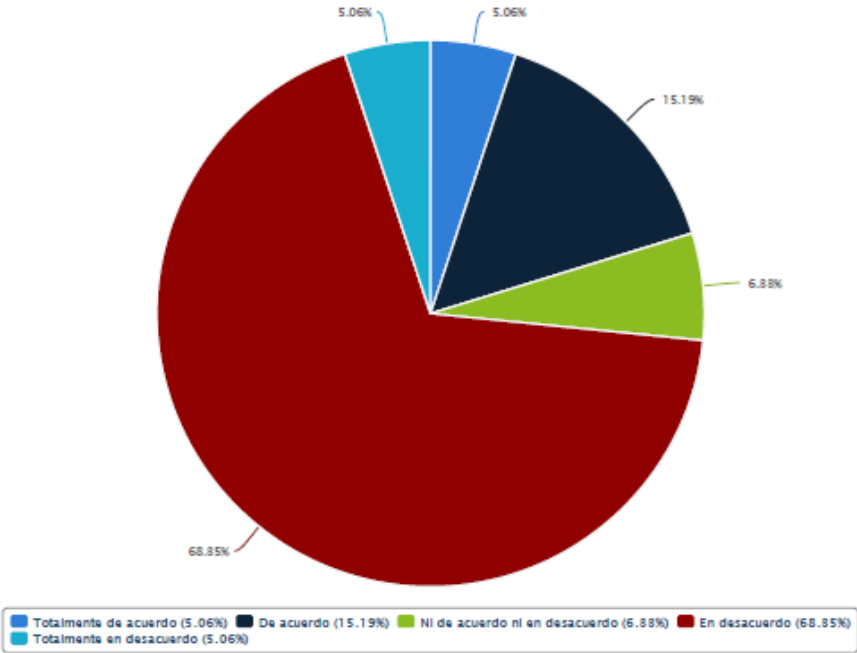
3. Recibí información clara sobre las condiciones de mi contrato, sueldos, prestaciones y horario laboral.



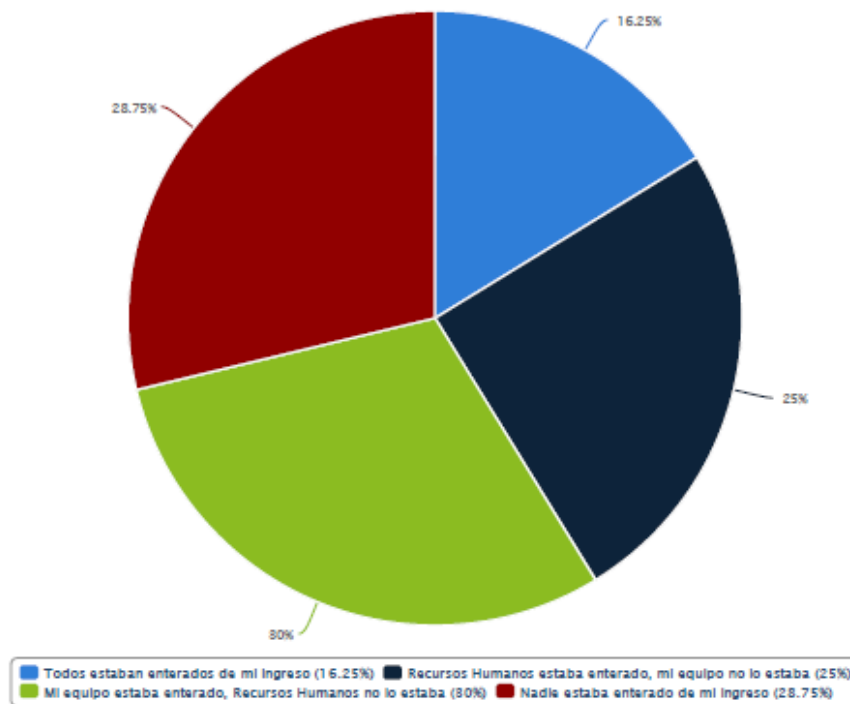
4. Recursos Humanos fue accesible para resolver dudas o inquietudes respecto a mi nuevo puesto.



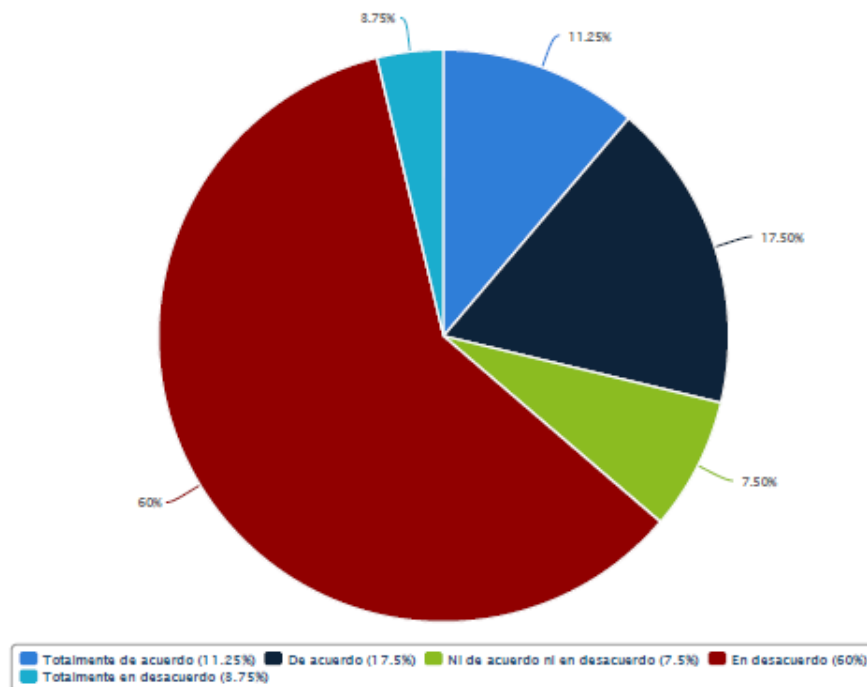
5. Recibí seguimiento de RH después de haber sido contratado y hasta que me integré a mi equipo de trabajo.



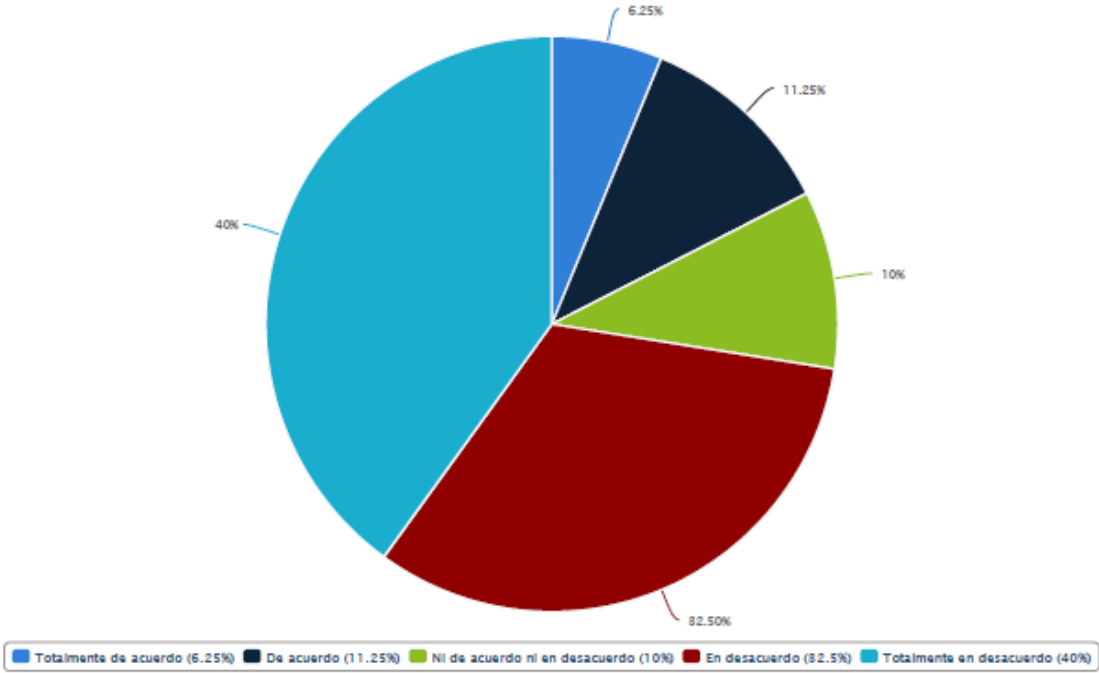
6. En mi primer día de trabajo...



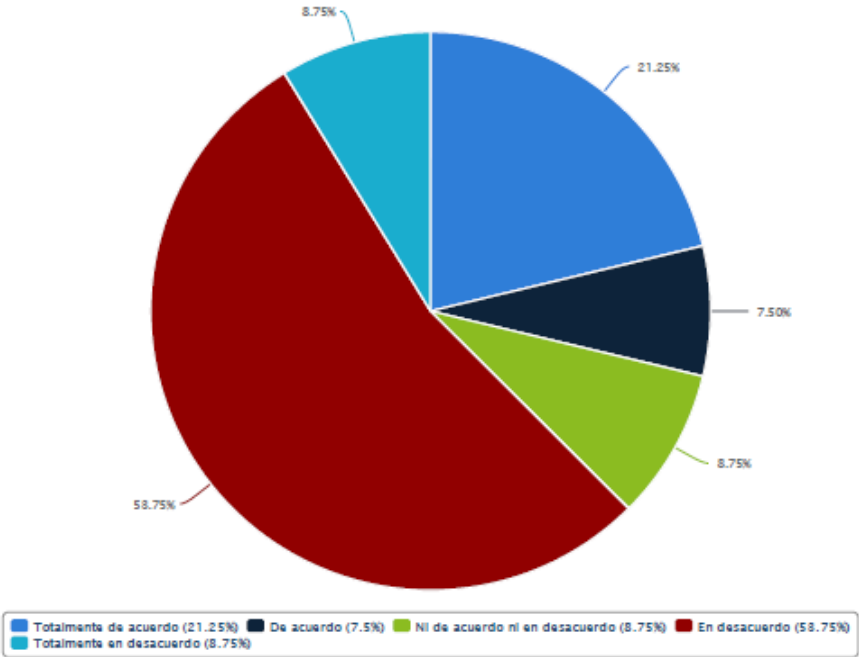
7. Durante el primer día, recibí por parte de mi equipo o jefe una introducción a las funciones y tareas a realizar.



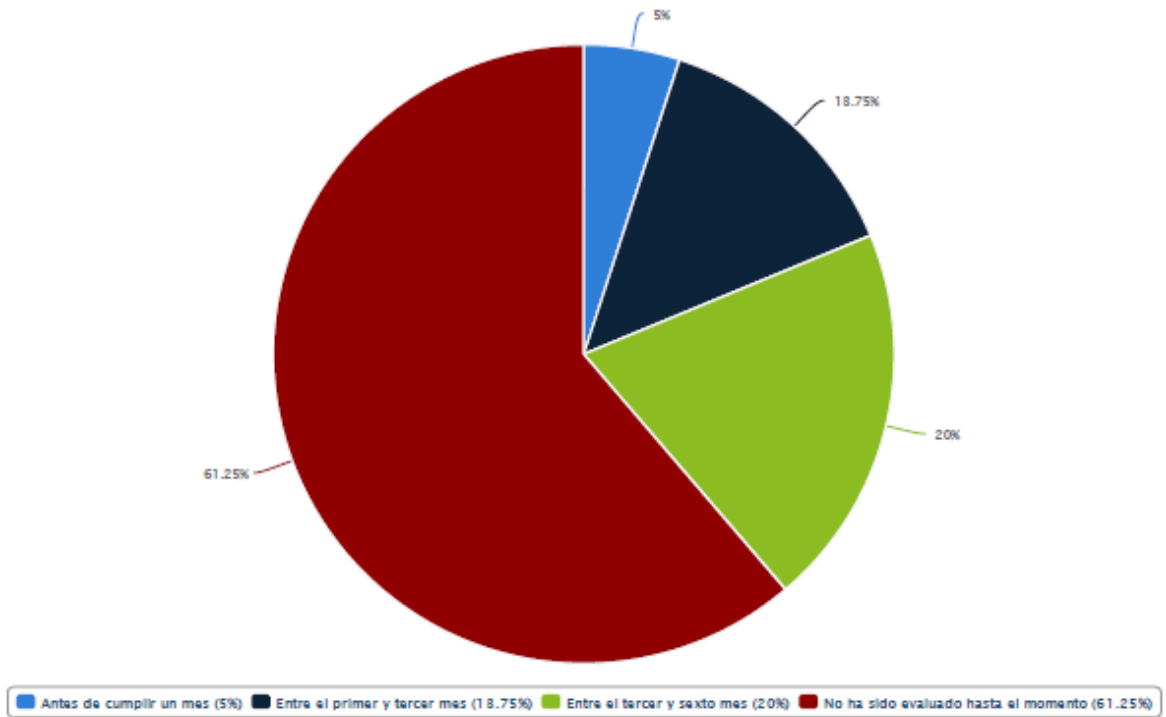
8. Desde el inicio me fueron asignadas las herramientas necesarias para trabajar, tales como equipo de cómputo, claves de acceso, entre otros programas para desempeñar mis actividades.



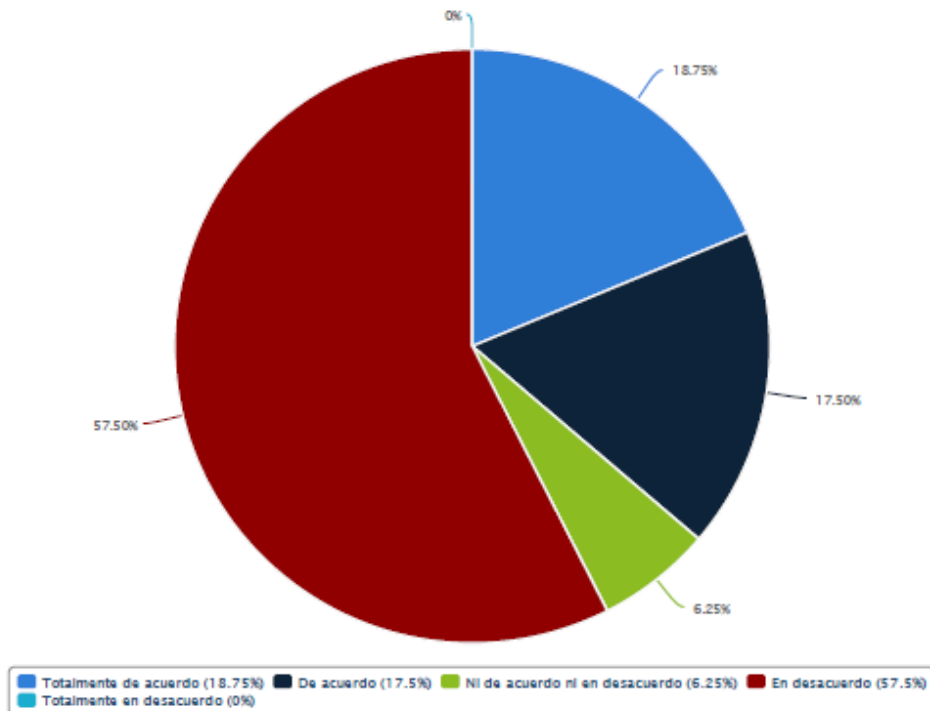
9. Algún compañero de mi equipo me capacitó y guió para aprender las funciones a realizar.



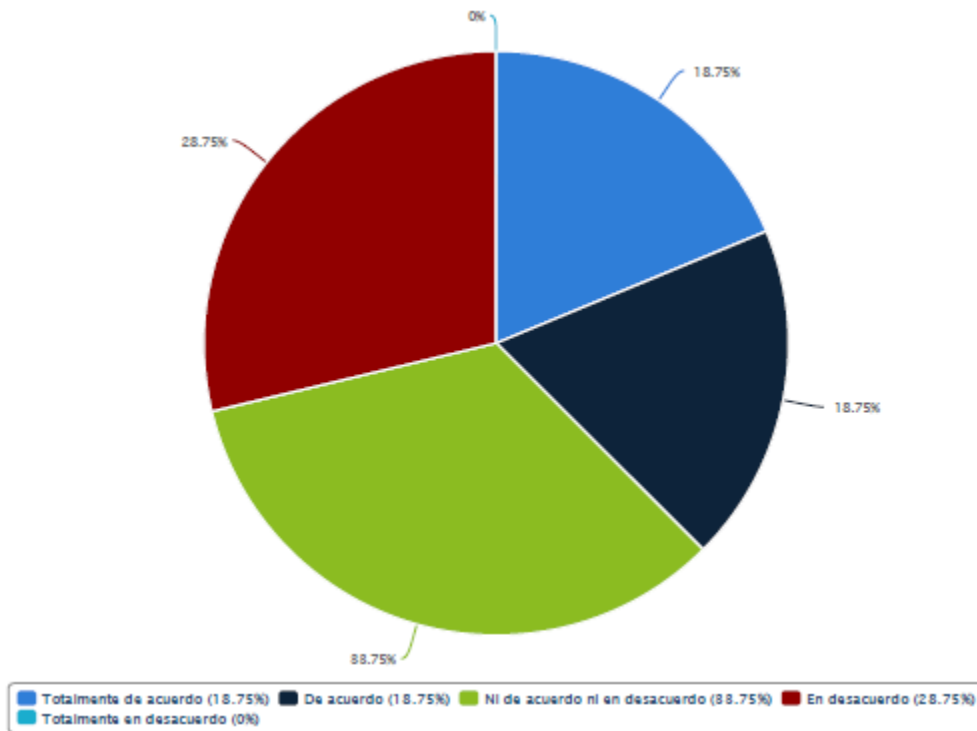
10. Una vez contratado mi desempeño fue evaluado por mi jefe...



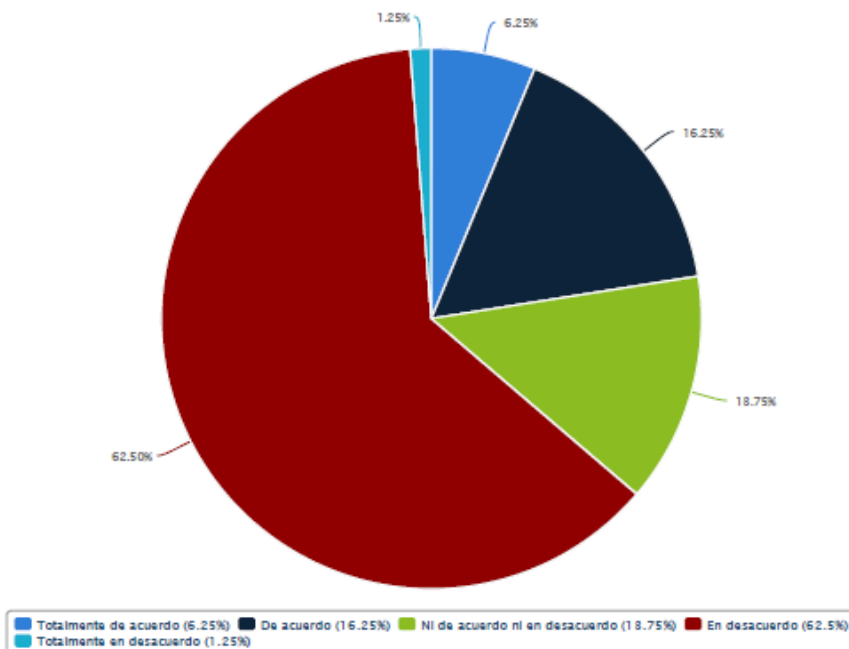
11. He recibido por parte de mi jefe y equipo de trabajo retroalimentación para realizar mejor mi trabajo.



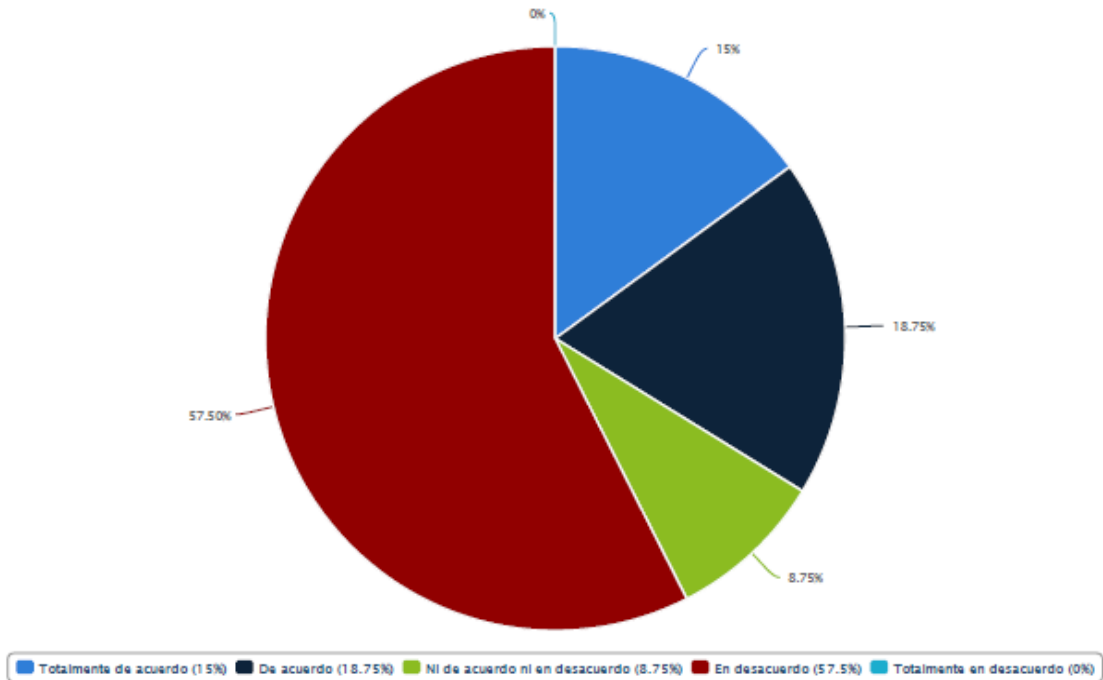
12. Mi jefe ha estado en contacto para conocer mis dudas o inquietudes y resolverlas.



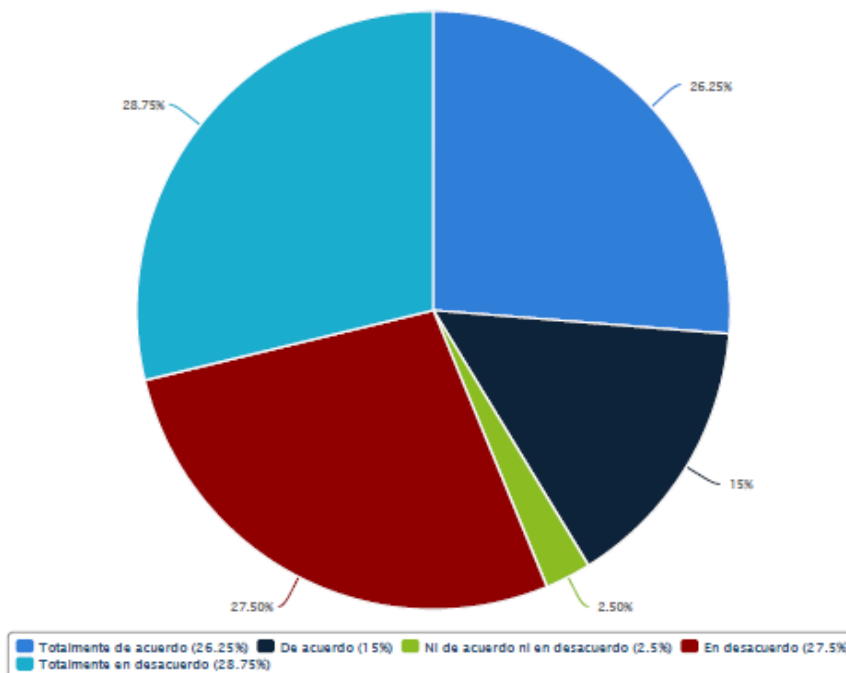
13. Recursos Humanos me ha proporcionado información importante para desenvolverme adecuadamente en la empresa.



14. Mi jefe me ha proporcionado información suficiente para desempeñar adecuadamente las funciones de mi puesto.



15. La comunicación entre RH y mi jefe o equipo de trabajo es importante para facilitar mi proceso de integración a la empresa.



ANEXO 3. VACIADO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

No.	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
Colaborador	Edad:	Sexo:	Tiempo	Recurs	Me mo	Recib&	Recurs	Recib&	En mi p	Durant	Desde	Alg&ua	Una ve	He reci	Mi jefe	Recurs	Mi jefe	La com
1	4	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	4	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
9	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
10	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
11	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
12	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
13	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
14	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
15	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
16	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
17	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
18	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
19	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
20	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
21	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
22	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
23	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
24	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
25	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
26	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
27	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
28	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
29	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
30	2	2	3	1	2	1	2	2	3	1	2	1	2	1	2	2	1	1
31	2	2	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	2	4	3	2	3	3
32	2	2	2	1	2	3	2	4	1	2	4	4	3	4	2	3	3	2
33	2	2	2	1	2	3	2	4	1	2	4	4	3	4	2	3	3	2
34	2	2	2	1	2	3	2	4	1	2	4	4	3	4	2	4	2	2
35	2	2	2	1	2	3	2	4	1	2	4	4	3	4	2	4	2	2
36	2	2	2	1	4	4	4	5	1	4	5	5	3	5	5	5	5	1
37	2	2	2	1	4	4	4	5	1	4	5	5	3	5	5	5	5	1
38	2	2	2	1	4	4	4	5	1	4	5	5	3	5	5	5	5	1
39	2	2	2	1	4	4	4	5	1	4	5	5	3	5	5	5	5	1
40	2	2	2	1	4	4	4	5	1	4	5	5	3	5	5	5	5	1

No.	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
Colaborador	Edad:	Sexo:	Tiempo	Recurs	Me mo	Recib&	Recurs	Recib&	En mi p	Durant	Desde	Alg&ua	Una ve	He reci	Mi jefe	Recurs	Mi jefe	La com
41	2	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	1
42	2	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	1
43	2	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	1
44	2	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	1
45	1	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	1
46	1	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	1
47	1	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	1
48	1	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	1
49	1	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	1
50	1	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	1
51	1	2	1	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	3	5	2
52	1	2	1	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	3	5	2
53	1	2	1	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	3	5	2
54	1	2	1	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	3	5	2
55	1	2	1	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	3	5	2
56	1	2	1	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	3	5	2
57	1	2	1	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	3	5	2
58	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
59	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
60	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
61	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
62	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
63	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
64	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
65	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
66	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
67	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
68	1	2	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	1	4	1	2
69	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
70	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
71	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
72	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
73	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
74	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
75	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
76	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
77	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
78	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
79	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2
80	1	2	1	5	4	5	4	4	2	4	4	1	2	1	1	4	5	2

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. **Ackoff, R.** (2012). *El paradigma de Ackoff: Una administración sistémica*. México: Limusa.
2. **Bertalanffy, L.** (2006). *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de cultura Económica
3. **Chiavenato, I.** (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill 5ta Edición.
4. **Danhke, L.** (1989). *Investigación y comunicación*, en C. Fernández-Collado y Danhke G. L., *La comunicación humana: ciencia social*. México: McGraw-Hill.
5. **Dessler, G.** (1994). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall, 6ta Edición.
6. **Fernández, C.** (2002). *La comunicación en la organización*. México: Trillas.
7. **Flores-Roux, E.** (2012). *Diagnostico del Sector TIC en México: Conectividad e Inclusión Social para la mejora de la Productividad y el Crecimiento Económico*. México: INSTITUTO MEXICANO PARA LA COMPETITIVIDAD., TELECOM-CIDE.
8. **Gibson, L., et al.** (2009). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw-Hill Interamericana. 13a ed.
9. **Goldhaber, G.** (2003) *Comunicación Organizacional*. México. Prentice Hall.
10. **Grados, J.** (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. México: Editorial El Manual Moderno, 3a ed. 352 p.
11. **Hernández R., et al.** (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

12. **Hodgetts, R.** (1981) *Comportamiento en las Organizaciones*. México: Nueva Editorial Interamericana.
13. **Koontz, H.** (20012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
14. **Kreps, G..** (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Delaware. USA: Edit. Addison-Wesley iberoamericana.
15. **Martínez de Velasco, A. el al..** (2008) *Comunicación Organizacional Práctica, Manual gerencial*. 3a. Ed. México: Trillas.
16. **Morales F.** (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
17. **Nosnik, A.** *Productividad de la comunicación en la era de Internet*. en Islas Octavio y Fernando Gutiérrez, PROYECTO INTERNET, Internet: el medio inteligente, México, D.F.: CECSA, 2000.
18. **Pinillos Andreu, A.** (1996) *Comunicación Interna: Un paseo por el tiempo*. Harvard- Deusto Business Review. No. 70.
19. **Rebeil, M.A et al.** (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Janés.
20. **Rebeil, María Antonieta.** (2006). *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. México: Trillas.
21. **Reyes Ponce, A.** (2004). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa.
22. **Robbins P. et al.** (2000). *Administración*. 6ª Ed. México: Prentice Hall.
23. **Robbins, P. et al.** (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
24. **Robbins P. et al.** (2009). *Fundamentos de Administración*. 6ª Ed. México: Pearson Education.
25. **Rojas, R.** (2001). *Comunicación, Conflicto y Negociación*. Venezuela.
26. **Senge, P.** (2010). *La quinta disciplina en la práctica/ Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. 1ª. Ed. 4ª reimp. Buenos Aires: Granica.

27. **Senge, P.** (2011). *La quinta disciplina en la práctica/ El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2ª. Ed. 12ª reimp. Buenos Aires. Granica.
28. **Stephen, P.** (1980). *Estadística para Economistas y Administradores de Empresas*. México, DF: Editorial Herrero Hermanos
29. **Stevenson Willian J.** (1981). *Estadística para Administración y Economía*. México, DF.: Editorial Harla (Harper & Row Latinoamérica).

Documentos electrónicos

1. AMITI, CANIETI, FMD. (2006). *VISIÓN MÉXICO 2020, Políticas públicas en materia de Tecnologías de Información y Comunicaciones para impulsar la competitividad de México*. Disponible en: http://neural3.ugto.mx/AgendaDigital/info/documentos_de_consulta/vision_Mexico_2020.pdf.
2. Belloch, C. (2012). *Las Tecnologías de la Información y Comunicación en el aprendizaje. Material docente [on-line]*. Departamento de métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad de Valencia. Disponible en <http://www.uv.es/bellochc/pedagogia/EVA1.pdf>
3. Cabero, J. (1998). *Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas*. En Lorenzo, M. y otros (coords): *Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
4. CANACINTRA (2011). *Directorio de empresas del sector de Tecnologías de la Información 2011-2012*. Puebla. Disponible en <http://www.sectorti.hud.mx/>
5. Nosnik, Abraham. (2003). *Comunicación productiva: un nuevo enfoque teórico*. En Razón y Palabra, núm. 34, Año 8.
6. Nosnik, Abraham. (1996). *Linealidad, dinamismo y productividad en la comunicación humana y social*. en Razón y Palabra, núm. 1, Año 1.

7. Soria Romo, R. (2008). *Comunicación Organizacional: Un Modelo Aplicable A La Microempresa*. TEACS, AÑO 01, NUMERO 01. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3990506.pdf>

Páginas Web

1. <http://amiti.org.mx/>
2. <http://mapaderuta.mx/index.html>
3. <http://cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>.
4. <http://razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/anosnik.html>
5. <http://siliconweek.es/noticias/las-empresas-tic-son-un-pilar-para-la-economia-de-mexico-46041>
6. <https://itunews.itu.int/Es/2673-Panorama-del-mercado-de-las-TIC.note.aspx>
Basado en Tendencias en las Reformas de Telecomunicaciones 2012, División del Entorno de Reglamentación y Mercado de la Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones (BDT) de la UIT
7. <http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2013/04/10/mexico-avanza-13-sitios-aprovechamiento-tics>
8. <http://potencialpyme.azurewebsites.net/post/2013/07/08/Mexico-las-TICs-y-su-papel-en-2025.aspx>