

Estudio del nivel de comunicación efectiva en una institución universitaria pública del Noroeste de México

Dra. Mónica Fernanda Aranibar

Universidad Autónoma de Baja California,

ORCID: 0000-0002-9556-4137

maranibar@uabc.edu.mx

Dra. María Concepción Ramírez Barón

Universidad Autónoma de Baja California,

ORCID: 0000-0001-6870-5283

cony@uabc.edu.mx

Dra. Blanca Rosa García Rivera

Universidad Autónoma de Baja California,

ORCID: 0000-0003-3114-4114

blanca_garcia@uabc.edu.mx

RESUMEN

La gestión efectiva de la comunicación interna es crucial en las estrategias organizacionales. Las universidades, como pilares del desarrollo social, están cada vez más enfocadas en mejorar sus procesos internos. Este estudio se centra en analizar la comunicación interna del personal administrativo de una universidad pública del Noroeste de México, utilizando el enfoque de comunicación productiva. El estudio adopta un enfoque descriptivo y transversal, utilizando metodología cuantitativa mediante la aplicación presencial de un cuestionario compuesto por 30 ítems del Inventario de Comunicación Productiva. Este inventario, con un coeficiente Alfa de Cronbach de .847, evalúa los niveles de comunicación lineal, dinámico y productivo según la teoría de Abraham Nosnik. Los resultados indican que los participantes se sitúan mayoritariamente en el nivel dinámico de comunicación, caracterizado por la capacidad de comunicarse con otros, empatía y un proceso bidireccional de retroalimentación. Los hallazgos sugieren que en el entorno comunicacional de la universidad existe una adecuada disponibilidad de información y tecnología para completar las tareas, así como una coordinación efectiva de esfuerzos individuales, de equipos y de áreas, alineados con los objetivos organizacionales.

Palabras Claves: comunicación, personal administrativo, universidad, tecnología, retroalimentación.

ABSTRACT

Effective management of internal communication is crucial in organizational strategies. Universities, as pillars of social development, are increasingly focused on improving their internal processes. This study aims to analyze the internal communication among administrative staff at a public university in Northwestern Mexico, using the productive communication approach. The study adopts a descriptive and cross-sectional approach, employing quantitative methodology through the in-person administration of a questionnaire composed of 30 items from the Productive Communication Inventory. This inventory, with a Cronbach's Alpha coefficient of .847, assesses levels of linear, dynamic, and productive communication according to Abraham Nosnik's theory. The findings indicate that participants predominantly exhibit dynamic communication, characterized by the ability to interact with others, empathy, and a bidirectional feedback process. The results suggest that within the university's communication environment, there is adequate availability of information and technology to complete tasks, as well as effective coordination of individual, team, and departmental efforts aligned with organizational objectives.

Keywords: communication, feedback, administrative staff, university, technology.

Introducción

En los últimos años, la comunicación interna dentro de las organizaciones ha cobrado una relevancia creciente en el ámbito de la gestión empresarial. Este cambio se debe a las transformaciones sociales que están afectando también las formas de liderazgo. Según Cuenca y Verazzi (2020), aspectos como la transparencia, la colaboración, la ética y la tecnología son cruciales para reconocer y valorar al personal como un recurso esencial para el desarrollo organizacional.

Peter Drucker (1989) subrayó que la comunicación es un aspecto fundamental en la administración. A pesar de que ya había pasado más de dos décadas desde que comenzó a estudiar este tema como disciplina, la comunicación seguía siendo un proceso unidireccional que impedía la participación activa de los miembros en la toma de decisiones. Drucker destacó que todos los miembros de la organización deben tener objetivos comunes y trabajar de manera coordinada según un plan general, en lugar de basarse en una comunicación unilateral y arbitraria. De acuerdo con Garrido et al. (2022), la comunicación es esencial para que las acciones dentro de la empresa se lleven a cabo de manera efectiva. Ninguna organización puede prescindir de la comunicación ni minimizar su importancia; de hecho, la comunicación es el núcleo

de cualquier organización. No se trata solo de una herramienta administrativa para medir el clima organizacional, sino que debe ser considerada desde una perspectiva más integral, ya que influye en todos los aspectos, incluyendo la cultura organizacional, las relaciones interpersonales y el impacto en los resultados de la empresa.

Además, la comunicación es el principal motor del proceso de evolución y transformación de una empresa que desea la sostenibilidad garantizando una identidad sólida con su público interno para lo cual debe existir un propósito social, el cual parte desde el principio de que el bienestar del humano está por encima del cualquier beneficio económico. Pues esta pertenencia, permite a los colaboradores conectar con el propósito y valor de su trabajo al identificar el impacto que están aportado en la organización (Deloitte, 2020). El gran reto de fomentar el compromiso en los empleados y mantenerlos cohesionados para la obtención de buenos resultados a largo plazo se logra a través de planes estratégicos en donde exista una participación real y la información llegue a todos y cada uno de los colaboradores de manera oportuna y dinámica, en el cual exista la retroalimentación para evitar especulaciones o rumores que son nocivos para el clima organizacional. La base de buen diseño organizacional está en el procesamiento de la información, misma que es necesaria para la toma de decisiones de acuerdo a la misión y visión de la empresa (Burton & Obel, 2003).

Es necesario que los miembros de la organización conozcan y comprendan las situaciones por las que la organización atraviesa a fin de promover el compromiso y favorecer la participación, pues el público interno es el primer contacto con los clientes y son capaces de transmitirles las expectativas a fin de alcanzar los objetivos organizacionales (Sánchez, 2015). Se debe reconocer que, en un mundo competitivo, el valor agregado es indispensable para sobrevivir dentro del mercado y el procesamiento de información para identificar el tamaño, la estructura, el liderazgo, la tecnología, lo que servirá como base para diseñar un buen plan estratégico que brinde las condiciones mínimas que se necesitan para alcanzar el éxito organizacional (Burton & Obel, 2003). A pesar de su importancia, las organizaciones carecen de una buena gestión de comunicación. De acuerdo a Alejandro Ureña Amieva, especialista en cultura del bienestar, las empresas siguen batallando con conflictos interpersonales, con una estructura organizacional vertical y con problemas de la comunicación (Morales, 2022).

En la actualidad, la revolución tecnológica avanza rápidamente, con un número creciente de organizaciones adoptando plataformas digitales como elementos clave de comunicación. Esto facilita la automatización de procesos y mejora la conectividad con diversos públicos de manera precisa y eficiente (Burton & Obel, 2003). La cuarta revolución se distingue por sus rápidos cambios no solo en la industria, sino también en la forma en que interactuamos diariamente. La conectividad omnipresente nos mantiene

en constante comunicación con empresas, personas y plataformas, lo que presenta tanto oportunidades como desafíos en nuestras vidas (Xu et al., 2018).

Por ejemplo, aunque la información por sí sola es impersonal, la comunicación efectiva requiere un contacto directo, ya sea escrito o interpersonal. Conforme la información se automatiza más, se vuelve crucial crear oportunidades para una comunicación efectiva que contribuya al desarrollo organizacional (Druker, 1989).

Xu et al. (2018) destacan la importancia de que los colaboradores desarrollen talento, que supera la simple tarea humana reemplazable. El talento permite adaptarse a nuevas formas de trabajo y necesidades organizacionales en evolución durante la cuarta revolución. Así, aprovechar capacidades como las habilidades blandas, incluida la comunicación efectiva, facilita la comprensión entre líderes y empleados para alinear intereses y objetivos hacia la optimización de la producción (Morales, 2022).

Molina et al. (2015) señalaron previamente que las tecnologías de información y comunicación (TIC) transforman el modelo lineal a uno dinámico, permitiendo una comunicación abierta e ilimitada entre usuarios. Según datos recientes del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021), el 75.6% de la población mexicana utiliza internet, destacando su uso mayoritario para la comunicación (93.8%). Esto subraya la importancia de una gestión efectiva de la comunicación para la productividad y el crecimiento organizacional.

Sin embargo, la disposición que se tiene de este recurso en el país no ha sido aprovechado de manera óptima, por ejemplo, la pandemia destacó las debilidades existentes en relación a la comunicación y el uso de la tecnología según Figueroa (2021) informa que un estudio realizado por una empresa especializada en consultoría de comunicación al ranking de las 500 empresas con mejor comunicación en México, señaló que el 74.6%, presentaron deficiencias en el uso de las herramientas digitales para la gestión, frente a 9.13% que la empleó de manera eficiente. Por lo que en el análisis se destacó que sólo el 3% de las empresas manejó adecuadamente la comunicación, contrastada con el 27% que obtuvieron puntuación baja demostrando así el manejo de una gestión comunicativa insuficiente

Estos estudios demuestran que la información, insumo de la comunicación, es imparables en un mundo globalizado y todas las organizaciones, incluidas las universidades, necesitan un manejo adecuado que permita lograr el cometido de una eficaz comunicación. Pacheco et al. (2018) afirman que, en el campo de la comunicación interna, los procesos de auditoría de comunicación periódica en las universidades son tan importantes como la auditoría contable para conocer la salud financiera, pues al analizar el nivel de calidad

de la comunicación permite establecer mejoras en relación con la imagen, cultura organizacional y productividad, dando así un valor agregado a la entidad.

En la actualidad, México cuenta con 3,082 universidades públicas y privadas (Gobierno del Estado, 2022), destacando la relevancia del estudio de la comunicación interna en las Instituciones de Educación Superior (IES). Estas instituciones son cruciales como espacios de formación para futuros profesionales que impulsarán la economía del país. La calidad del servicio educativo que ofrecen es fundamental, ya que su deficiencia afecta tanto al personal interno como a la sociedad en general, deteriorando la imagen institucional y desmotivando al talento indispensable para alcanzar la excelencia académica. Por ello, es crucial fomentar una comunicación interna dinámica y fortalecer el compromiso hacia la mejora continua, asegurando así que la institución se distinga por su excelencia (Pacheco et al., 2018).

Como indica Andrade (2017), "Muchas empresas enfrentan serios problemas de comunicación" (p. 1), reflejando la falta de interés que Ongallo (2007) señala entre algunos directivos de instituciones educativas, quienes consideran que la comunicación efectiva es una inversión innecesaria en tiempo y recursos. Esta perspectiva subraya la importancia de estudiar el tema, dado que los desafíos de comunicación en el contexto educativo impactan no solo a la institución y su comunidad interna, sino también a toda la sociedad, donde el recurso humano es crucial en todos los sectores.

En particular, la investigación se centra en hacer una auditoria del nivel de comunicación interna del personal administrativo desde la comunicación productiva.

Objetivos de la Investigación

Analizar la etapa de comunicación interna predominante desde el enfoque de la comunicación productiva del personal administrativo de una institución pública de educación superior en el Noroeste de México.

Determinar el nivel de (in)madurez (las actitudes y comportamientos) en aspectos de información y tecnología del personal administrativo de una institución pública de educación superior en el Noroeste de México.

Analizar el nivel de (in)madurez del proceso de retroalimentación y seguimiento de tareas del ambiente laboral del personal administrativo de una institución pública de educación superior en el Noroeste de México.

Examinar el nivel de (in)madurez del proceso de planeación y alineación de su ámbito laboral del personal administrativo de una institución pública de educación superior en el Noroeste de México.

Metodología

Diseño de Investigación

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, se pretende dar datos objetivos mediante estadísticas. Se pretende no manipular las variables del estudio por lo tanto será no experimental de corte transversal, pues se recolectará la información en una sola ocasión.

Participantes

El instrumento se aplicó al personal administrativo de una institución pública de educación superior en el Noroeste de México, en el campus Valle Dorado, incluyendo las facultades, y los departamentos de recursos humanos, tesorería y servicios estudiantiles. En vista de que la población es pequeña se hizo una muestra censal de 42 participantes.

Escenario

El instrumento se aplicó de manera presencial en el espacio de trabajo del personal administrativo dentro de las instalaciones de cada facultad, en su horario de trabajo, se recibió apoyo de los directivos y jefes de departamentos, para apartar un tiempo para responder al cuestionario y que el personal administrativo pudiera contestar el cuestionario sin ser interrumpidos por lo que se optó por aplicarlo primero a una parte del personal y después concertar la cita para los siguientes.

Instrumento

El instrumento aplicado del cual se obtuvo la carta permiso fue Inventario de Comunicación Productiva de Nosnik. Las estadísticas de consistencia interna del cuestionario tienen un Alpha de Cronbach de 0.9377. Estas validaciones corresponden al criterio de "constructo".

El instrumento consta de treinta ítems con tres opciones de respuestas cada uno, que corresponden conceptualmente a tres áreas agrupadas de forma aleatoria que evalúan algún aspecto de las etapas de comunicación dentro del ambiente laboral y se les asigna puntaje representado por niveles de madurez de dichas etapas. Por ejemplo, la primera afirmación del inciso a) corresponden al nivel lineal, a los cuales se le asigna un puntaje de 1, el inciso b) corresponde al nivel dinamismo y se representa con 2 puntos, y el inciso c) a nivel productivo se le asigna 3 puntos. Es decir, el cuestionario evalúa tanto aspectos diferentes de las etapas de linealidad, dinamismo y productividad como el nivel de madurez en cada uno de ellos.

Resultados Preliminares

Del total de los 42 participantes, los resultados muestran mayor presencia del género masculino con un porcentaje de 54.8%, como se muestra en la tabla 1.

Tabla1

Datos Sociodemográficos

Variable	Porcentaje
Mujeres	45.2%
Hombres	54.8%

En la tabla 2 se muestra el número de participantes por facultades y/o departamentos, en apariencia hay un sesgo en la muestra hacia la facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, sin embargo, esta facultad cuenta con el mayor número de empleados en estos rubros, contrasta con el departamento de caja, en el que solo una persona recibe los pagos, puesto que es una extensión del departamento de Tesorería que se encuentra en la Unidad Sauzal.

Tabla2

Número de participantes por facultades

Facultades y Departamentos	Porcentaje
Ciencias Administrativas y Sociales	35.7%
Idiomas	11.9%
Deportes	9.5%
Artes	16.7%
Medicina	7.1%
Recursos Humanos	4.8%
Caja	2.4%
Servicios Estudiantiles	11.9%

Con respecto al nivel predominante de comunicación percibida por parte de los 42 participantes en el estudio de los tres niveles que componen la teoría de la Comunicación Productiva, este se encuentra en el nivel dinámico. Los participantes obtuvieron un promedio general de la Comunicación Productiva que combina el promedio de cada uno de los tres niveles de comunicación de 2.30 (2.24 para lineal, 2.40 para dinámico y 2.26 para productivo) como se muestra en la tabla 3.

Tabla3

Nivel de Madurez Predominante

Variables	Media
Interacción Información/Tecnología	2.2429
Retroalimentación/Seguimiento a tareas	2.4024
Alineación al Sistema/Planeación, mejora, innovación	2.2690

De acuerdo a este nivel existe una capacidad de informar y una actitud de empatía. El proceso de comunicación es bidireccional. En ninguno de los tres temas de Comunicación Productiva (COMPROD) se nota un nivel “lineal” es decir, de escasez, obsolescencia, ineficiencia o falta de pertinencia. Por lo que se puede decir que en el ambiente de comunicación de la institución de educación superior hay de manera suficiente y adecuada tanto información como tecnología para completar las tareas, así como retroalimentación y la coordinación de esfuerzos individuales, de equipos y áreas para cumplir el propósito de la organización.

En cuanto al nivel lineal (información y tecnología) las respuestas apuntan a un nivel predominante de madurez dinámico con un puntaje de 2.24, de acuerdo al análisis de resultados ninguno de los participantes se encuentra en el nivel productivo. A continuación, se muestran los ítems desglosados y sus aspectos destacados de acuerdo a la dimensión de Linealidad y resalta que la Información y Tecnología se manejan con empatía y sensibilidad hacia el otro al compartir información mediante el contacto personal llegando a nivel dinámico de 2.40. También muestra que la tecnología de información es adecuada para informar temas, noticias y aspectos del trabajo, lo cual los hace ser efectivos en su puesto y función por lo que está en un nivel dinámico de 2.26.

El personal administrativo puede solicitar información libremente a su superior y la recibe claramente, siempre y cuando ésta no sea confidencial, de otra manera se tiene que pedir de manera justificada pues no forma parte de las practicas establecidas de la institución según la percepción de los participantes indica estar en el nivel dinámico 2.21, 10 de los participantes afirman estar en el nivel lineal y perciben que la información no fluye de manera descendente mientras que 19 perciben que la comunicación descendente forma parte de las prácticas productivas de la institución, lo que indica una interpretación ambigua sobre el flujo de comunicación, tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Información y Tecnología

Variables	Media	Desviación estándar
Alineación a la Tecnología	2.4286	.63025
Compartir Información	2.4048	.54368
Información/Peticiones jefe	2.2143	.81258
Información/Filtrada por supervisores	1.9762	.60438
Tecnología para Informar	2.2857	.50778
Información/Puesto/Función	2.2857	.70834
Decisión Centralizada/jefe	2.0238	.64347
Permiso pedir Información	2.1905	.67130
Tecnología Adecuada/Inadecuada	2.2619	.54368
Calidad de la Información y Tecnología	2.3571	.48497

De acuerdo con análisis de estadísticos descriptivos en el caso del nivel dinámico (Retroalimentación y Seguimiento de la tarea) las respuestas apuntan a un nivel de predominante de madurez dinámica general con una puntuación de 2.40, lo que representa una apertura al diálogo por parte de todos los integrantes del área administrativa. Como se puede observar en la tabla 3.

En la siguiente tabla No. 5 se observan los ítems de manera particular que corresponden al nivel dinámico y sus medias representativas obtenidos mediante el análisis de estadísticos descriptivos, de los cuales 3 ítems indican que hay un nivel productivo con un puntaje mayor a 2.5. Los resultados muestran que existe un esfuerzo individual por parte de los jefes por retroalimentar a sus subordinados, pues se mantiene en un nivel dinámico de 2.26 y cuando ésta ocurre trata temas importantes y detallados sobre el puesto siendo el diálogo efectivo para la realización de tareas indicando una calidad de retroalimentación dinámica de 2.07 con un acercamiento a la productividad de acuerdo a la varianza .653, 15 participantes afirman estar en el nivel productivo, misma cantidad que percibe una calidad dinámica de retroalimentación.

Así mismo, de acuerdo a los estadísticos descriptivos, la retroalimentación que dan los jefes a los subordinados sobre su desempeño se muestra como una evaluación establecida llegando a nivel de productividad de 2.73 así como la percepción que tienen de la comunicación horizontal de 2.57 que, aunque se da de manera oportuna y suficiente con un nivel dinámico de 2.3 no es una práctica organizacional establecida. Sin embargo, 29 de los participantes concuerdan en que la retroalimentación es una actividad

importante con una varianza mínima en su respuesta de .276 alcanzando un nivel productivo de 2.66. Solo 9 de los 42 participantes indicaron un nivel productivo de comunicación.

Tabla 5
Retroalimentación y Seguimiento de tareas

Variables	Media	Desviación estándar
Retroalimentación a otros	2.5714	.54740
Retroalimentación disponible	2.3095	.60438
Calidad de retroalimentación brindada	2.0714	.80828
Calidad del Seguimiento de tarea	2.2619	.66478
Disposición de Información	2.4286	.59028
Retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño	2.7381	.49680
Retroalimentación de mi jefe como hábito	2.2619	.66478
Valor de la retroalimentación	2.6667	.52576
Mi retroalimentación a los demás como práctica establecida	2.3333	.65020
Calidad de mi retroalimentación hacia los demás	2.3810	.62283

En cuanto a los aspectos de Productividad (Gestión de la visión sistémica y planeación estratégica de la comunicación organizacional) el nivel predominante de madurez también es Dinámico con un puntaje de 2.27, lo cual refiere a que en la organización existe, aunque sea individualmente, practicas frecuentes de planeación tanto de la información como de la comunicación para la mejora de todos.

A continuación, en la tabla 6 se muestra de manera particular cada uno de los ítems que componen la etapa de comunicación productiva. Sólo el ítem de información y tecnología para eficiencia de todos muestra un nivel productivo de 2.6, lo que refleja que el insumo de la comunicación, en este caso la información se utiliza de manera eficaz, al igual que la tecnología, que sirven como infraestructura para que se dé la comunicación parten como base para alcanzar los objetivos de la organización y los individuales generando beneficio para todos. En cuanto los canales de comunicación permanecen en el nivel dinámico de 2.09 enfocados en la distribución y procesamiento humano con la intención de influir en el receptor, por lo que los colaboradores saben por qué canal solicitar información, dar seguimiento y aclarar malentendidos.

Asimismo, los participantes reconocen como obligatorio el controlar y ser efectivos en procesos organizacionales incluida la retroalimentación de jefe y colaboradores para la contribución de la organización representado por un nivel dinámico de 2.07.

Cabe destacar que, del total de los participantes, el 52.4% desconoce si hay un responsable de comunicación tal como se puede observar una desviación estándar de .83478, alcanzando apenas un nivel dinámico de 1.71. Por lo que es tarea de todos y reconocen como obligatorio el controlar y ser efectivos en procesos organizacionales incluida la retroalimentación de jefe y colaboradores para la contribución de la organización representado por un nivel dinámico de 2.07.

Tabla 6

Alineación al sistema, Planeación, Mejora e Innovación

Variables	Media	Desviación estándar
Planeación de Información	2.0952	.65554
Seguimiento a Comunicación	2.3095	.56258
Aprovechamiento de Información	2.1905	.70670
Responsable de Comunicación	1.7143	.83478
Comunicación para aprovechar Infraestructura	2.4286	.54740
Canales/Productividad para Todos	2.0952	.57634
Evaluación de Desempeño	2.7857	.41530
Información/Tecnología para un buen desempeño	2.3810	.66083
Información/Tecnología para eficiencia de todos	2.6190	.58236
Retroalimentación para contribuir a la organización	2.0714	.51290

Discusión

Existen actualmente investigaciones relacionadas con la comunicación interna y su importancia como factor estratégico integral para el posicionamiento y el logro de los objetivos organizacionales. Las empresas, sean lucrativas o no, están orientadas a permanecer en el tiempo (Guerrero, comunicación personal, 22 de junio de 2022), en ese sentido la comunicación es un activo clave para aumentar el compromiso y coordinar los esfuerzos del recurso humano hacia la misión empresarial. Sin embargo, posterior al análisis de evidencia publicada, se han encontrado escasas investigaciones que aborde la temática con el enfoque del presente estudio, el tema como tal planteado en el presente trabajo.

Conclusiones

En la organización la información y tecnología están centradas en el receptor y organizacionalmente hablando centrado en el sistema de los colaboradores en el cual existen esfuerzos de retroalimentación y seguimiento de tareas, aunque la mayoría reconoce que en sus departamentos existe como practica organizacional.

También muestra que la tecnología de información es adecuada para informar temas, noticias y aspectos del trabajo, lo cual los hace ser efectivos en su puesto y función. Sin embargo, podría actualizarse y mantenerse técnicamente mejor.

Además, la retroalimentación existe como hábito por parte de los jefes y directivos, así como de los colaboradores de la organización de dar seguimiento como mejora de desempeño y de procesos y que de alguna manera establecen la base de una cultura de mejora que reforzada puede dar pie a prácticas de planeación más integral y formal.

Existe un esfuerzo individual por buscar y dar retroalimentar por parte de todos y no como parte del sistema por lo que es necesario diseñar el trabajo para que la retroalimentación sea parte del mismo.

No obstante, aunque la información es de calidad y oportuna para desempeñar las funciones, ésta debería mejorarse para aprovechar la infraestructura disponible. Asimismo, reconocen como obligatorio el controlar y ser efectivos en procesos organizacionales incluida la retroalimentación jefe / colaboradores. La mayoría indica que hay un responsable para que la comunicación funcione correctamente mientras que otros desconocen su existencia. Por lo que es tarea de todos retroalimentar en cuanto a desempeño si así lo solicita la contraparte. Por lo que se recomienda ampliar la investigación con un enfoque cualitativo para percibir las preocupaciones y mejoras que los colaboradores aporten para el alcance de una comunicación productiva.

Referencias

Andadre, H. (2017). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. <https://docplayer.es/186862721-Horacio-andrade-comunicacion-organizacional-interna-proceso-disciplina-y-tecnica.html>

Burton, R., & Obel, B. (2003) *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit 3rd Edition*. Springer.

Cuenca, J. & Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total. Estrategia, prácticas y casos*. UOC. https://books.google.com.mx/books/about/Comunicaci%C3%B3n_interna_total.html?id=IOfxDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Deloitte (2020) La pertenencia y el bienestar, entre las 9 principales Tendencias Globales de Capital Humano 2020. *Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas*. <https://acis.org.co/portal/content/noticiasinternacionales/la-pertenencia-y-el-bienestar-entre-las-9-principales-tendencias-globales-de-capital-humano>

Drucker, P. (1989). *El ejecutivo eficaz*. España. Edhasa. <https://dokumen.tips/documents/drucker-peter-el-ejecutivo-eficaz-ebook.html?page=1>

Figueroa, A. (2021). Lecciones que la pandemia dejó en la comunicación organizacional de empresas. *NotiPress*. <https://notipress.mx/negocios/lecciones-pandemia-dejo-en-comunicacion-organizacional-de-empresas-8196>

Gobierno del Estado. (03 de octubre de 2022) *Sistema de Información Cultural: Universidades*. https://sic.cultura.gob.mx/lista.php?table=universidad&disciplina&estado_id

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Encuesta nacional sobre disponibilidad y uso de tecnologías de la información en los hogares (ENDUTIH) 2021* [Comunicado de prensa]. <https://www.inegi.org.mx/programas/dutih/2021/>

Molina, A., Roque, L., Garcés, B., Rojas, Y., Dulzaides, M., & Selín, M (2005). El proceso de comunicación mediado por las tecnologías de la información. Ventajas y desventajas en diferentes esferas de la vida social. *Medisur*, 13(4), 481-493. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000400004

Morales, F. (30 de marzo de 2022). Mundo del trabajo: 10 lecciones tras dos años en pandemia. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Mundo-del-trabajo-10-lecciones-tras-dos-anos-en-pandemia-20220329-0119.html>

Ongallo, C. (2007) *Manual de Comunicación, Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. (2ª ed.). España: Dykinson.

Pacheco, M., Zapata, L., & Albán, A. (2018). La auditoría de comunicación interna, herramienta de escucha para gestionar el cambio en universidades. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 277-283. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Putman, L., Goldhaber, G., & Garrido, F. (2022) *Fundamentos de Comunicación Organizacional. Organizational Communication Global Network.*
https://www.researchgate.net/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2022

Sánchez, P. (2015). *Plan de comunicación interna.* UNED.
<https://qinnova.uned.es/conocimiento/ficha/def/PCI>

Xu, M., David, J., & Kim, S. (2018). *The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges.* International Journal of Financial Research, 9(2), 90. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v9n2p90>