AAR7595

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL GRUPO SERSECO

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

ZAIDA MARINA GUTIERREZ QUINTERO

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del Profesor: Oscar Giménez

Caracas, septiembre de 2011

DEDICATORIA

En este maravilloso día que se cierra un capítulo muy importante de mi vida, quiero dedicarle este trabajo de grado, a todas aquellas mujeres que por deseo propio o por circunstancias de la vida, han tenido que afrontar situaciones difíciles tanto en el ámbito laboral como personal y que con mucha fortaleza, esfuerzo, tesón y amor lo han logrado.

A mis seres queridos y amigos una dedicatoria muy especial, por entenderme en los momentos que no pude compartir con ellos, porque estaba cumpliendo con este compromiso que me planteé.

AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer primero a Dios por darme la fortaleza y la persistencia de culminar tanto la carga académica como mi tesis de grado.

Un especial agradecimiento a mis hijas Diana y Natalia, por su comprensión y apoyo para el logro de mi especialización y muy especialmente a mi hija Diana por su apoyo incondicional en la parte metodológica de la Tesis de Grado.

Al profesor Oscar Giménez mi tutor, por sus valiosos aportes, orientación y constante guía.

También deseo agradecer a los Directivos del Grupo Serseco que nos abrieron las puertas de su organización y nos permitieron realizar las actividades necesarias para el logro de este trabajo de grado, así como al equipo gerencial por su confianza y respeto a nuestro trabajo.

Por último, quiero agradecer a Ivette mi compañera de trabajo en Psico Consult, por su paciencia y disposición para siempre responder a mis interrogantes, y a todos los que me apoyaron de una u otra manera en la culminación de esta tesis.

Gracias.....

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL GRUPO SERSECO

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto fue diseñar un Plan de Comunicación para el Grupo Serseco, dirigido a todos los colaboradores administrativos, los cuales ascienden a 33, incluyendo el Nivel Gerencial (6) y el Ápice Estratégico (2). Para ello se tomó como base el Modelo Sistémico de Intervención en materia de Comunicación Organizacional de los autores Rubio y Restrepo (1992).

Para la realización de este proyecto de investigación, se adoptó la metodología de la Investigación Desarrollo (Valariano, Yaber, Cemborian, 2010) y se hizo uso de las siguientes Técnicas: 1) Entrevistas Semiestructuradas (Kerlinger y Lee, 2002), 2) Cuestionarios (Kerlinger y Lee, 2002), y 3) Focus Group (Calder, 1977, c.p Kerlinger y Lee, 2002).

Se obtuvo un Plan de Comunicación acorde a las necesidades de la empresa, que permitiera generar un impacto positivo en el flujo de las comunicaciones internas, entre los diferentes niveles administrativos de la organización.

Palabras clave: intervención, comunicación organizacional, diseño de un plan de comunicación, plan de comunicación.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTOS iii
RESUMEN iv
INTRODUCCIÓN 9
CAPITULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACION 12
1.1. Planteamiento del problema 12
1.2. Justificación de la Investigación 12
1.3 Objetivos de la Investigación 14
1.3.1 Objetivo General 14
1.3.2 Objetivos Específicos 14
CAPITULO II. MARCO ORGANIZACIONAL 15
2.1 Historia breve de la organización 15
2.2. Misión 15
2.3. Visión 16
2.4. Valores: Responsabilidad, Honorabilidad y Honestidad 16
2.5. Organigrama Grupo Serseco 16
CAPITULO III. MARCO TEORICO Y REFERENCIAL 17
3.1 Antecedentes de la Investigación 17
3.1.1. Comunicación Organizacional. Definición. Importancia 20
3.1.2. División de la Comunicación Organizacional (Fernández, 2009): 21
3.1.3. Funciones de la Comunicación Organizacional 21
3.1.4. Flujo de la Comunicación Organizacional 22
3.1.5. Postulados de la Comunicación Organizacional 23
3.1.6. Comunicación no verbal en las Organizaciones. Definición y Funciones 24
3.1.7. La Intranet como vía tecnológica de la Comunicación Organizacional 25
3.1.8 Desarrollo de un Plan Estratégico 25

3.2 Bases teóricas. El Modelo y sus Autores 28
3.2.1. Punto de partida, enfoque y alcance del modelo 29
3.2.2. Fases del Modelo 32
3.2.3. Caso Práctico 35
CAPITULO IV. MARCO METODOLOGICO 39
4.1. Tipo de Investigación 39
4.2. Diseño de la Investigación 39
4.3. Población 40
4.4. Técnicas de recolección de información 40
4.4.1. Entrevistas semiestructuradas 40
4.4.2. Cuestionario: Medios de Comunicación Interna 42
4.4.3. Focus Groups 43
CAPITULO V. PROCEDIMIENTO 45
5.1. Entrevistas Semiestructuradas 45
5.2. Cuestionario: Medios de Comunicación Interna 45
5.3 Focus Group 46
CAPITULO VI. ANALISIS DE RESULTADOS 47
6.1 Historia de la Organización 47
6.2. Resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas 48
6.3. Resultados obtenidos del cuestionario: Medios de Comunicación Interna 51
6.4 Resultados obtenidos de los Focus Groups 59
CAPITULO VII. CONCLUSIONES 61
CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES 63
CAPITULO IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 65
CAPITULO X. ANEXOS 67

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales características de la comunicación de acuerdo a las distintas teorías organizacionales. 19
Tabla 2. Operacionalización de las variables de las entrevistas semiestructuradas 41
Tabla 3. Operacionalización de las variables del Cuestionario: "Medios de Comunicación Interna" 43
Tabla 4: Categorías de Respuestas surgidas de las Entrevistas Semiestructuradas..... 49

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama del Grupo Serseco. Grupo Serseco 2010. 16
Figura 2. Modelo Sistémico de Intervención en Comunicación Organizacional. (Restrepo y Rubio, 1992; c.p Figuera, 1998). 29
Figura 3. Canales de Comunicación existentes. Fuente propia. 52
Figura 4. Canales de Comunicación más usados. Fuente propia. 53
Figura 5. Canales de Comunicación por donde les gustaría recibir información sobre Misión, Visión y Valores Corporativos. Fuente propia. 54
Figura 6. Canales de Comunicación por donde les gustaría recibir información sobre Logros de la empresa y departamentos. 55
Figura 7. Canales de Comunicación por donde les gustaría recibir información sobre beneficios de la empresa. 56
Figura 8. Canales de Comunicación por donde les gustaría recibir información sobre Políticas y Procedimientos. 57
Figura 9. Canales de Comunicación por donde les gustaría recibir información sobre Reconocimiento al personal. 58
Figura 10: Flujo de información: Cotización para Clientes. 59

INTRODUCCIÓN

La ***Comunicación*** es uno de los procesos básicos que poseen las organizaciones, ya que a través de éstos, se puede potenciar y estimular a los colaboradores, de manera que puedan dar respuestas satisfactorias a los clientes internos y externos.

> *"Toda organización humana cuyos miembros se comunican eficazmente, cumple sus objetivos y satisface con plenitud sus necesidades de desarrollo y capacitación. No obstante, para lograr lo anterior se requiere conocer la estructura esencial de los medios y sistemas de comunicación para emplearlos de manera adecuada y con versatilidad" (Ramos, 1991, c.p. Fernández, 2009, p.i).*

En virtud de lo planteado por Ramos (1991), podemos decir que a través de la comunicación las organizaciones pueden lograr obtener coordinación y eficacia en las actividades de los miembros que la componen, siempre y cuando se cuente con estrategias comunicacionales sistemáticas que permitan la fluidez de la información, así como la cohesión cultural de sus integrantes.

Según Fernández (2009), la Comunicación en las Organizaciones es una verdadera necesidad; diversas investigaciones han comprobado una y otra vez que a los empleados les interesa conocer asuntos relacionados con la Organización, los cuales pueden agruparse en tres categorías: información relacionada con la Organización tales como: Misión, Visión, Valores, Objetivos, Estrategias, Planes Institucionales, Resultados alcanzados, Políticas, entre otras. En segundo término información acerca del trabajo, cosas como: que se espera de ellos, los parámetros sobre los cuales va a ser evaluado su desempeño, y la forma en que se considera como ha hecho su trabajo, sus funciones y responsabilidades para tomar las

mejores decisiones. Y en tercer término necesitan tener información sobre asuntos que afectan su vida personal y familiar tales como: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y promoción, disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de Recursos Humanos, actividades culturales, sociales y deportivas en las que pueda participar.

Si se poseen adecuados procesos de intercambio de información, los trabajadores comprenderán, interpretarán y coordinarán, aspectos fundamentales en los procesos internos de la organización, incrementando así el compromiso, la motivación e interiorizando la cultura organizacional, todo esto conllevaría al incremento del sentido de pertenencia de los colaboradores hacia su organización, así como de la productividad (Moncayo, 2008).

Es importante que el talento humano encuentre correspondencia con las tareas y el papel que cumplen dentro de la organización, pero esto solo es posible si cada uno de ellos está informado, si conocen la estructura interna comunicacional de la organización, la misión, visión, filosofía, estrategia, necesidades y objetivos y se sientan identificados con ellas, para así contribuir con su esfuerzo personal en el logro de esos objetivos. Una organización que se considere culturalmente comunicativa, promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y promoviendo la construcción de ideas y sugerencias (Moncayo, 2008).

Por ello, en el presente proyecto de investigación se diseñó un Plan de Comunicación para el Grupo Serseco, basado en las necesidades y estructura organizacional de la empresa, apoyado en la implementación de medios de comunicación estructurados, que le permitiera a cada uno de los trabajadores conocer y desarrollar en forma correcta y agradable sus diversas tareas.

En el **Marco Teórico** se hizo una revisión de los conceptos básicos sobre los cuales se debió crear el plan de comunicación, resaltando los conceptos de comunicación

organizacional, su definición e importancia, la comunicación interna y externa, el flujo de comunicación en las organizaciones, los elementos, sus funciones, el rumor como canal de información, así como su clasificación; adicionalmente se definió la comunicación no verbal y se detallaron sus funciones, continuamos con el desarrollo de un plan estratégico, los elementos y etapas. Finalizando con el modelo utilizado para desarrollar la intervención.

En el **Marco Metodológico,** se muestra la aplicación de la base conceptual, la estructuración del instrumento de medición, elementos de resguardo de la calidad de medición, diseño muestral y elementos a controlar durante el proceso de recolección de la información.

Las Consideraciones Éticas de la Intervención, la consideramos sumamente importante porque en ésta se plasmó el compromiso de confidencialidad de la información de la empresa que conocimos como Consultores Externos.

CAPITULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Planteamiento del problema

El Grupo Serseco es una organización familiar con más de 20 años en el mercado venezolano, la cual se ha dedicado a la prestación de servicios integrales de seguridad y de protección, opera en dos sedes, ubicadas la primera en Los Chaguaramos y la segunda en la Torre Humboldt, ambas en la ciudad de Caracas, y está conformada por 33 colaboradores adscritos a seis gerencias administrativas y 240 en el área de operaciones en funciones de vigilancia y custodia.

El Grupo Serseco realizó un Diagnóstico de Clima Organizacional en el mes de noviembre de 2010, dirigido a sus colaboradores administrativos (33), resultando como oportunidades de mejora las dimensiones: 1) Comunicación, 2) Condiciones y Métodos de Trabajo y 3) Estructura.

Posterior a la presentación de resultados de este diagnóstico, tanto al Ápice Estratégico como al Nivel Gerencial, se acordó con la Alta Gerencia atender la dimensión ***Comunicación,*** por lo que este proyecto de investigación se enfocó en la realización de un Plan de Comunicación que permitiera el mejoramiento de la Comunicación Interna del Grupo Serseco, y de los 33 colaboradores que conforman la nómina administrativa.

Es por ello que se buscó responder a la siguiente interrogante:

¿Cuáles características debería tener un plan de comunicación que facilite la transmisión y flujo de información en las unidades administrativas del Grupo Serseco?

1.2. Justificación de la Investigación

Toda organización moderna debe dar prioridad al establecimiento de un sistema de comunicación que dinamice los procesos que robustecen la empresa, promoviendo también

la participación, la integración y la convivencia de todos sus integrantes, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales (Fernández, 2009).

Diversas investigaciones han demostrado que los colaboradores manifiestan interés en conocer aspectos relacionados a la organización, estos aspectos los ha clasificado el autor en tres grandes categorías: La primera se refiere a todo lo que la organización es y hace, en algunas organizaciones los trabajadores apenas conocen lo que tiene que ver con su ámbito concreto de trabajo tan importantes como los objetivos, estrategias, planes institucionales,(por no hablar de la misión, visión y valores), resultados alcanzados, tamaño y alcance de la operación, la dispersión geográfica, políticas, procedimientos, o hasta los productos y servicios que ofrecen (Fernández, 2009).

La segunda categoría se refiere a lo que los colaboradores necesitan saber de lo que se espera de ellos, los parámetros sobre los que va a ser evaluado su desempeño laboral, así como la información que necesitan para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades y para tomar mejores decisiones. La tercera categoría refiere que los trabajadores quieren saber todo aquello que influenciará directa o indirectamente en su bienestar personal y familiar: prestaciones, beneficios, capacitación y promoción, disposiciones de seguridad e higiene, políticas de recursos humanos, actividades sociales, deportivas, culturales (Fernández, 2009).

La comunicación organizacional incluye los procesos de intercambio que se producen entre los miembros que conforman las organizaciones; en estos, se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se le da sentido a la idea de pertenecer a la organización y no a otra (Fernández, 2009).

Es evidente que la necesidad de información en las organizaciones es muy amplia, sin embargo el hecho de que no se satisfaga esta necesidad de información en los colaboradores puede deberse a un desconocimiento de lo que los trabajadores requieren conocer o a la creencia de que mas vale mantener la confidencialidad antes el temor de que

se haga mal uso de la información. ¿Por qué no darle un voto de confianza a la gente y proporcionarle los elementos para que conozca a la empresa, se integre a ella y trabaje mejor? Las organizaciones que así lo han hecho han descubierto que hay que temerle mas a la falta de información que a la información misma (Fernández, 2009).

Consideramos que un Plan de Comunicaciones Internas es una herramienta útil para las organizaciones que desean estandarizar la información que van a transmitir a sus colaboradores, además, les va a permitir encontrar los medios o canales de comunicación más acorde con sus necesidades, que se correspondan con la cultura organizacional y que garanticen que la información llegue a todos sus integrantes.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación organizacional que facilite la transmisión y flujo de información en las unidades administrativas del Grupo Serseco.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar la información que se desea comunicar a los colaboradores.
2. Identificar el flujo de información interdepartamental.
3. Determinar los factores críticos de éxito en la realización de reuniones gerenciales efectivas.
4. Determinar las estrategias de implantación del plan de comunicación organizacional, de acuerdo a los objetivos, el público al que va dirigido, los mensajes y los canales que permitan optimizar la gestión informativa en el Grupo Serseco.

CAPITULO II. MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Historia breve de la organización

El Grupo Serseco es una organización familiar venezolana que con más de 20 años en el mercado, que se ha dedicado a la prestación de servicios integrales de seguridad y de protección, los cuales se detallan a continuación:

- **Servicios de Seguridad Consolidados** (Serseco) dirigida a ofrecer asesoría y servicio técnico en todo lo referente a Seguridad Industrial, Comercial, Residencial y Personal de seguridad.
- **Serseco Protección** que ofrece Protección Física, mediante Servicios de Vigilancia y Custodia Industrial, Comercial y Ejecutiva.
- **Serseco International LLCcon** con sede en la ciudad de Miami (EE.UU.), se encarga de llevar a cabo las negociaciones internacionales del Grupo en la venta y distribución de los equipos de seguridad, que Serseco representa a nivel mundial, incluyendo marcas como Garrett (Detectores de Metal), Implementos de Seguridad y Dispositivos de Rayos X.

Serseco opera en nuestro país en dos sedes ubicadas en la ciudad de Caracas, la primera en Los Chaguaramos y la segunda en la Torre Humboltd, y cuenta con 33 colaboradores en las áreas administrativas y 240 en el área de operaciones en funciones de vigilancia y custodia.

2.2. Misión

"Proveer productos y servicios especializados en seguridad integrada con los más altos niveles de calidad, ética y rentabilidad, que satisfagan los intereses de nuestros clientes, empleados y accionistas".

2.3. Visión

"Ser el proveedor preferido de bienes y servicios de seguridad integrada garantizando la tranquilidad y confianza de los clientes".

2.4. Valores: Responsabilidad, Honorabilidad y Honestidad

"Son los valores que nos representan como equipo y que, reiteramos en el cumplimiento íntegro, de los compromisos adquiridos con clientes y aliados, a la par de brindar el mejor esfuerzo para contribuir con el desarrollo de nuestro país" (http://www.serseco.com)

2.5. Organigrama Grupo Serseco

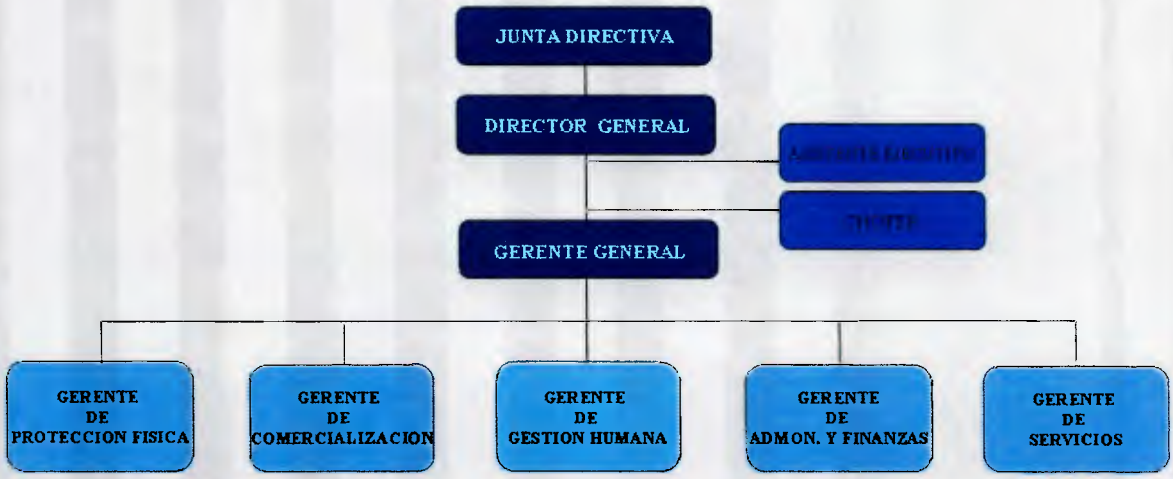

Figura 1. Organigrama del Grupo Serseco. Grupo Serseco 2010.

CAPITULO III. MARCO TEORICO Y REFERENCIAL

3.1 Antecedentes de la Investigación

Uno de los autores clásicos en el campo de la comunicación es Harold Lasswell (1948; c.p Soria, 2008), quien toma como objeto de estudio explícitamente los procesos de comunicación. En su trabajo pionero plantea una explicación sobre la estructura y funcionamiento de la comunicación social y plantea una pregunta que, con el paso del tiempo sugirió un esquema para hablar sobre el proceso de comunicación, incluido aquel que se lleva a cabo en las organizaciones, esta pregunta nos ayuda a ordenar los conceptos y las variables del proceso de comunicación.

La pregunta es: "¿Quién dice Qué a Quién a través de Qué canal, con Qué intención y Qué efecto? En donde el primer Quién se refiere a la fuente o emisor que inicia el proceso de la comunicación; el Qué se refiere al mensaje; a Quién es el receptor; a través de Qué canal es el medio utilizado para comunicar el mensaje, Que intención es lo que se desea comunicar y Qué efecto es el resultado o impacto de todo el proceso". Lasswell (1948; c.p Soria, 2008).

Si se enumeran los elementos de la pregunta se obtiene un orden lógico que ayuda a planear con éxito la comunicación organizacional, sin embargo, en la práctica no necesariamente se procede en el orden original de Lasswell (1948; c.p Soria, 2008), debido a que se puede iniciar por el receptor y el objetivo de la comunicación. Este hecho no disminuye la importancia de las contribuciones de este autor en el análisis de los procesos de comunicación.

Rodríguez (2001; c.p Soria, 2008), recorre históricamente el desarrollo de la comunicación organizacional y marca su evolución inicialmente en Estados Unidos (con

autores como Charles Redding, Frederick Jablin, Linda Putnam, Kreps) y Europa (Joan Costa, Justo Villafañe, José Luis Piñuel, José Gaitán, Annie Bartoli, Cees Van Riel). Recientemente se ha enraizado en América Latinan (Gaudencio Torcuato, Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, Rafael Serrano, María Luisa Muriel y Carmen Rota), donde México, Brasil y Argentina han protagonizado producción teórica y experiencia práctica. Dicha modalidad se conoce en diversas latitudes con denominaciones diferentes: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa, todas referidas al mismo fenómeno.

Nosnik (2000; c.p Soria, 2008), propone la teoría de los sistemas de comunicación en las organizaciones, en ella no se concibe a la comunicación como elemento específico que le da funcionalidad al sistema organizacional, sino que define a la comunicación desde una perspectiva sistémica. De esta forma se destaca la característica de plataforma productiva que tiene la comunicación haciendo énfasis tanto en la estructura como en la función, y además procura conservar tanto los aspectos funcionales como estructurales.

Nosnik, (2000; c.p Soria, 2008), afirma que en la medida en que se explica a la comunicación organizacional como un sistema, se puede estudiar como un proceso y así ser analizada de manera más completa, en el contexto de la dinámica organizacional y como generadora de estructuras organizacionales, adicionalmente plantea la ventaja de que al estudiar a la organización como una serie de sistemas sobrepuestos, se puede evaluar la comunicación en diferentes aspectos.

Rebeil, (2006; c.p Soria, 2008), señala que la comunicación es una actividad transversal con relación a todos los quehaceres de la empresa, en la actualidad se reconoce su valor para una buena gestión interna y externa. Una medición que refleja la madurez de las organizaciones, es la forma como éstas se comunican y establecen relaciones eficientes en sus diferentes públicos.

La evolución de las teorías y las escuelas del comportamiento organizacional, nos permiten conocer como ha evolucionado la comunicación a lo largo de la historia de las organizaciones, el desarrollo notable de las teorías sobre todo a partir del siglo XX con las ideas de Frederick Taylor y Max Weber, nos ha permitido evidenciar con mayor claridad estos cambios. Desde entonces hasta la fecha, han surgido contribuciones importantes que cualquier estudioso de las ciencias sociales debe conocer (Fernández, 2009).

A continuación se presenta la tabla 1 donde se diferencian las formas de comunicación de acuerdo a las distintas Teorías Organizacionales a través de la historia.

Tabla 1: Principales características de la comunicación de acuerdo a las distintas teorías organizacionales. (Fernández, 2009).

TEORIA CLASICA: Estructuración y Definición Precisa. Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol.	TEORIA HUMANISTA: Factores Sociológicos y Psicológicos. Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor, Chris Argyris.	TEORIA DE SISTEMAS: Apertura al medio e Interrelación de las partes. E. Trist, Daniel Katz y Robert Khan.	TEORIA CONTINGENTE: El impacto del contexto. Joan Woodward, Tom Burns y G.M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch.
• Comunicación muy formal	• Comunicación formal e informal.	• Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas	• Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas
• Preponderantemente escrita	• Oral y escrita	• Oral y escrita	• Oral y Escrita
• Vertical descendente	• Horizontal, vertical ascendente y vertical descendente	• Horizontal y Vertical	• Horizontal y vertical, interna y externa
• Muy Regulada	• Flexible	• Regulación variable	• Regulación variable según las demandas del entorno (situacional)
• Contenido básico de normas y procedimientos internos	• Contenido básico grupal (patrones de necesidades) e interno	• Contenido básico organizacional interno y externo	• Contenido básico organizacional y externo
• Centralización en la toma de decisiones	• Alta descentralización en la toma de decisiones	• Descentralización variable buscando el equilibrio interno y externo	• Descentralización variable según las demandas del contexto
• Supervisión cercana y control • No toma en cuenta las necesidades de los empleados • Nivel organizacional	• Flexibilidad interna sin tomar en cuenta elementos externos • Alta consideración de las necesidades de los empleados • Nivel individual, díadas y grupal	• Importancia de la retroalimentación como elemento central de control • Se consideran las necesidades de los individuos, los subsistemas y los sistemas • Nivel individual, subsistemas y sistemas con	• Comunicación como elemento integrados • Necesidades totales o parciales, según las demandas del contexto • Nivel organizacional o parcial, según las demandas del contexto

3.1.1. Comunicación Organizacional. Definición. Importancia

a) Definición

Para Fernández (2009), la comunicación organizacional se puede definir entendiéndola en tres maneras distintas:

1.1. La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño, por lo tanto no se concibe una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

1.2. La comunicación organizacional es una disciplina cuyo objeto de estudio es, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.

1.3. La comunicación organizacional se 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, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y mas rápidamente sus objetivos.

Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación (Fernández, 2009).

b) Importancia

Fernández (2009), plantea que la importancia de la comunicación organizacional radica en que en todas las actividades que realiza la organización se encuentra presente la comunicación. Tanto para los lideres de las organizaciones como para los colaboradores que la conforman, se hace necesario contar con un excelente flujo de comunicación, ya que

permitirá una eficiente función de planificación, organización y control en toda la actividad empresarial.

La Comunicación es esencial para la integración de las funciones administrativas, así como para la selección, evaluación y capacitación de los Gerentes para que puedan ejercer sus funciones gerenciales de manera exitosa. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de la comunicación, y mediante ésta se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes (Fernández, 2009).

3.1.2. División de la Comunicación Organizacional (Fernández, 2009):

a) Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización en todos sus niveles (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

b) Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

3.1.3. Funciones de la Comunicación Organizacional

Fernando Martín Martín (1995; c.p. Trelles, 2001), las puntualiza en tareas, como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener

estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

Trelles (2001) se adscribe al siguiente patrón:

1. **Función descriptiva:** investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
2. **Función evaluadora**: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
3. **Función de desarrollo**: analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.

3.1.4. Flujo de la Comunicación Organizacional

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las direcciones que más adelante se detallan, según lo establecen Katz y Kahn (1990; c.p. Trelles 2001):

a) Comunicación Descendente

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

b) Comunicación Ascendente

Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

c) Comunicación Horizontal

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

d) Comunicación Diagonal

Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

3.1.5. Postulados de la Comunicación Organizacional

Para Fernández (2009), el alcance que tiene el proceso comunicativo en las organizaciones se basa en los siguientes postulados básicos:

a) La comunicación es integral; como se ha comentado hasta el momento, la comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades tales como: interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intragrupal, intergrupal e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos); verbal y no verbal. Estas modalidades de la comunicación organizacional no se pueden considerar como entes aislados, deben ser integrales.

b) La comunicación es un sistema; implica que los medios que se utilizan para enviar la información y las personas que se comunican, están interrelacionadas y son interdependientes, forman procesos complejos de interacción.

c) La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas; el concepto de cultura ha entrado con fuerza en las organizaciones y cada vez mas ligado al de comunicación, y una manera de hace entender la cultura es compartir o comunicar

el significado de los hechos, costumbres, patrones de comportamientos que proporcionan una marco común de referencia en las organizaciones.

d) La comunicación es una responsabilidad compartida; en vista de que todos los integrantes de una organización se comunican, hacerlo bien es una responsabilidad de todos, sabiendo que algunos deben desempeñar un papel importante en este sentido por la posición que ocupa y por la información que maneja. Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de los trabajadores, en los distintos niveles y áreas laborales se ha vuelto una prioridad.

3.1.6. Comunicación no verbal en las Organizaciones. Definición y Funciones

Según Fernández (2009), la comunicación no verbal es concebida de la siguiente forma:

a) Definición

Es aquella comunicación que se realiza mediante formas expresivas diferentes de la palabra hablada. Se le llama "lenguaje mudo", "lenguaje del cuerpo", "lenguaje sin palabras".

Puede decirse que la comunicación no verbal es el intercambio, de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las inflexiones del discurso. Quizá la comunicación no verbal constituya la esencia del acto comunicación interpersonal.

b) Funciones

Las funciones básicas de las conductas comunicativas no verbales en el contexto de la interacción son: 1) *Expresar emociones.* Las manifestaciones mas directas y espontáneas del estado emocional suelen darse a través de canales no verbales, tales como: reír, llorar, fruncir el seño, apretar los labios, frotarse las manos, entre otras son ejemplos de conductas que expresan emociones. 2) *Comunicar actitudes*

interpersonales. Los comportamientos no verbales son la principal fuente de información acerca de las actitudes y sentimientos de una persona en relación con la otra. 3) *Apoyar a la comunicación verbal.* Las conductas comunicativas no verbales complementan los mensajes transmitidos por el canal verbal. 4) *Sustituir al Lenguaje.* Cuando hablar resulta imposible o indeseable, se recurre a conductas no verbales como medio de comunicación. Así sucede en fábricas ruidosas, en los templos, ejército, actividades sub-acuáticas, etc.

3.1.7. La Intranet como vía tecnológica de la Comunicación Organizacional

En los tiempos actuales las organizaciones le han dado gran importancia al uso de la Intranet, ya que se comporta como una red de información organizacional privada, que se implementa en las organizaciones utilizando tecnología Internet.

De manera simple podemos definir la Intranet como una especie de Internet pero limitada a la organización como un sistema, y a la red de computadoras propiedad de la organización (Fernández, 2009).

El origen de la Intranet es relativamente reciente y constituye una herramienta poderosa para la difusión de información y servicios en las organizaciones. La Intranet puede convertirse en una circular o en un sustituto de juntas de información, y hasta puede representar una fuente de información y archivo del capital intelectual de la organización (Fernández, 2009).

En la Intranet se puede publicar información que va desde la motivacional (noticias positivas, felicitación al personal, etc.) hasta la que requieren los grupos de trabajo para realizar sus funciones; pero siempre debe estar encaminada a que la Organización alcance sus fines. Por lo tanto la información en la Intranet debe obedecer a objetivos organizacionales y no personales o departamentales (Fernández, 2009).

3.1.8 Desarrollo de un Plan Estratégico.

Rebeil, (2006; c.p Soria, 2008), define la planeación estratégica como el proceso por el

cual los líderes de una organización perciben el funcionamiento y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para conseguir que las cosas sucedan según lo previsto, documenta hacia dónde va la organización y cómo llega hasta ahí.

a. Elementos de un Plan Estratégico

a.1) Análisis situacional.

¿En qué tipo de negocio estamos? ¿Cuál es nuestra misión? ¿Quiénes son nuestros clientes, nuestros mercados? ¿A quiénes servimos, cuál es su perfil? ¿Cuál es nuestra situación actual? ¿Estamos donde queremos estar?

a.2) Deducciones.

Durante el transcurso del plan ¿cuáles son las influencias externas que causarán un efecto en la organización?

a.3) Resumen estratégico.

¿Cuáles son nuestras metas, objetivos, tácticas? ¿Cómo mediremos los resultados?

a.4) Planes de contingencia.

¿Cómo podemos ver y enfrentar diferentes situaciones que pueden surgir y que hasta el momento no hemos considerado? ¿Qué haremos si las cosas no van como lo planeado? Rebiel, (2006; c.p Soria, 2008).

b. Etapas de un Plan Estratégico Comunicacional

Barranco (2008), señala las etapas más importantes que se deben de tomar en cuenta para elaborar dicho plan, que a continuación se mencionan:

b.1) Análisis de la situación de partida.

Consiste en la definición de la estrategia del plan; el conocimiento del entorno y de todos aquellos elementos que puedan interferir en la comunicación de la organización. Durante esta fase se puede realizar el análisis de una matriz DOFA para determinar la situación real de la empresa y aquellas situaciones que se deberán tomar en cuenta en el plan. Aquí se deducen y definen sus objetivos y se establecen las hipótesis para desarrollarlas.

b.2) Definición de los objetivos del plan.

El objetivo general y los específicos son definidos por la alta gerencia y su equipo, partiendo de lo que consideran como prioridad.

c. Establecimiento de hipótesis

En esta etapa se establecen las hipótesis que permitirán establecer un marco general en el que se desarrollará el plan de comunicación.

d. Selección del eje de comunicación

Se deben analizar las fortalezas y debilidades de la organización para establecer el lineamiento que constituirá el eje del plan de la comunicación. Se determinan los mensajes básicos que van a ser transmitidos a la audiencia de la organización.

e. Elaboración e la arquitectura del plan de comunicación

Es un escrito de trabajo interno del equipo que trabaja en el diseño del plan de comunicación que busca facilitar el desarrollo y las metas a lograr en el desarrollo del mismo.

f. Diseño de los programas

Está formado por una parte del mercado, con unos objetivos y estrategias específicas para alcanzarlos.

g. Plan de tiempos y recursos

Se realiza una planificación del tiempo y las estrategias que se van a utilizar para alcanzar los objetivos establecidos.

h. Supervisión y control

Aquí se deben establecer las posibles estrategias que lleven al logro de las metas en caso de que se presenten situaciones que dificulten el camino hacia el logro de las

mismas. Se debe controlar y supervisar el desarrollo del plan y la evolución de la imagen corporativa de la organización.

i. Marketing del plan

El último paso consiste en "vender" el plan al Ápice Estratégico de la organización y a las personas involucradas en el plan de comunicación. Se hace necesario entregar un informe ejecutivo, en el que se detalle el plan.

3.2 Bases teóricas. El Modelo y sus Autores

Para los efectos de este trabajo, se ha seleccionado como base teórica el Modelo Sistémico de Intervención en materia de Comunicación Organizacional de los autores Rubio y Restrepo (1992; c.p. Figuera 1998), no solo por ver el hecho comunicacional como proceso dinámico, en constante flujo, que destacan la importancia de la comunicación vinculada a la estructura al poder y al control organizacional.

Rubio y Restrepo (1992; c.p. Figuera 1998) unieron sus conocimientos en un estudio y análisis sobre la organización y sus procesos de comunicación. Su obra se compone de tres partes: fundamentos, metodologías y prácticas.

La primera parte dedicada a la comprensión accionalista de las estructuras organizacionales, según la propuesta de Alain Touraine y, desde esta visión, a la discusión de las teorías sobre la organización y sus implicaciones para la comunicación.

La segunda parte, metodológica, hace referencia al diagnóstico visto como esencial para la intervención en la organización.

En **la tercera** parte, se incluyen dos estudios de los diversos aspectos: uno dedicado al cine, el otro, al rumor como practicas de la comunicación hasta ahora muy poco estudiadas en el ámbito organizacional.

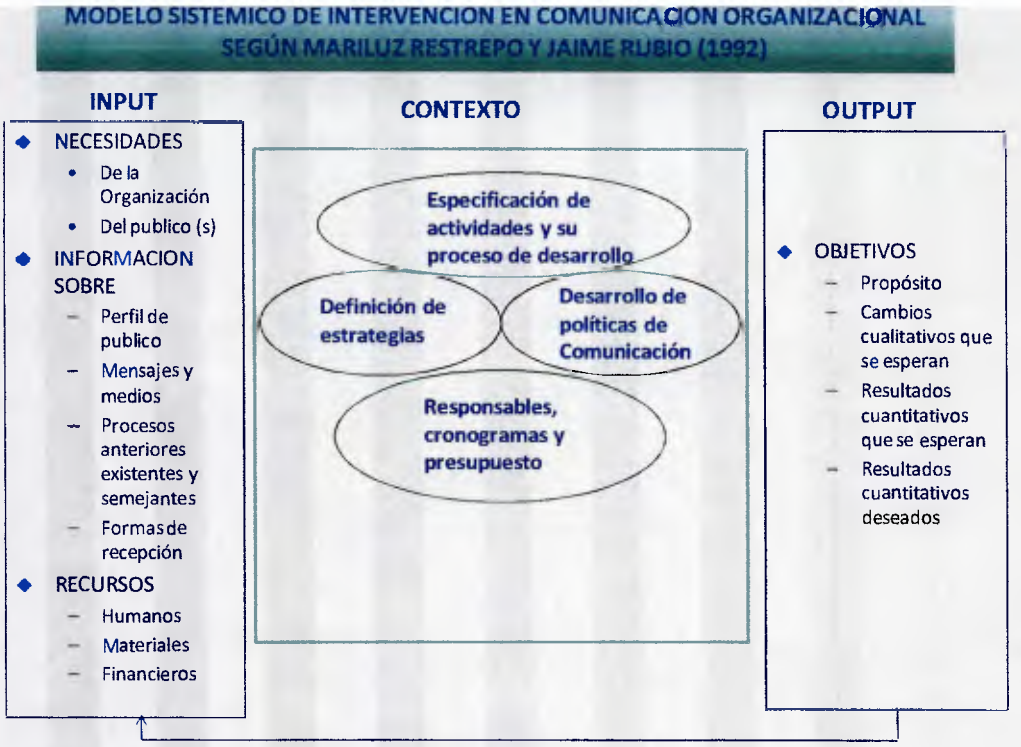

Figura 2. Modelo Sistémico de Intervención en Comunicación Organizacional. (Restrepo y Rubio, 1992; c.p Figuera, 1998).

3.2.1. Punto de partida, enfoque y alcance del modelo

a. Concepto de Intervención

En una breve introducción, los autores del modelo, presentan un planteamiento de la razón de ser del diagnóstico como herramienta necesaria para la intervención en la comunicación en las organizaciones. Comienzan señalando que si no se conoce la organización que se desea intervenir, sería casi imposible lograr una intervención exitosa, poniendo así de relieve la importancia de la intervención en la evaluación de acciones especificas de comunicación en la organización (Restrepo y Rubio, 1992; c.p Figuera, 1998).

Según Restrepo y Rubio (1992; c.p Figuera, 1998), **intervenir** es "poner en

movimiento un sistema – (organización)", para estos autores la intervención conjuga el **Poder-Hacer**, del cual el agente tiene comprensión inmediata, con las relaciones de condicionalidad de un sistema.

Al analizar las implicaciones de la intervención, destacan el estudio de las funciones y los controles, como elementos de orden que aseguran la continuidad y estabilidad social. También señalan que se debe considerar el análisis de las decisiones y las acciones, con miras a resaltar tendencias, las fuerzas y los nuevos conflictos en una organización; se le da importancia a los problemas de adaptación de una unidad social a un medio ambiente cambiante (Restrepo y Rubio, 1992; c.p Figuera, 1998)

b. Comunicación Organizacional como proceso

Según Restrepo y Rubio, (1992; c.p Figuera, 1998), en el desarrollo de su modelo, perciben a la organización en términos generales como un "proceso" y que en esencia consiste en "decir algo a alguien", en "decir a otro". Lo ven como un ciclo que parte del emisor y vuelve a él, después de haber pasado por el receptor.

Esta afirmación, resaltan los autores, es el prototipo del proceso de comunicación, pero cuando se habla de éste, se debe abarcar las muchas formas en que se puede dar el proceso, la manera particular de constitución, transformación, emisión, recepción y significación mutua de un conjunto de informaciones.

Desde el punto de vista organizacional, la comunicación es entendida, como el proceso mediante el cual se da un flujo de información dirigida al exterior o interior de la empresa, trasmitida a través de señales, símbolos y actitudes que una vez sistematizados o codificados/descodificados, permiten desarrollar dicho proceso. Rubio y Restrepo (1992; c.p Figuera, 1998),

c. Enfoques y alcance del modelo

Rubio y Restrepo (1992; c.p Figuera, 1998), basan su modelo en el enfoque cibernético de los sistemas abiertos, considerados por Guillamaud, 1971, (Urquijo, 2011) como una fusión del organicismo y del mecanicismo, lograda a partir de las sofisticación y complejidad alcanzada por la moderna tecnología electrónica y con énfasis en los procesos de transformación, y se le denomina sistema abierto, en sentido cibernético, porque constituye:

"un conjunto de elementos, en interacción, cuya principal actividad se expresa en forma de un proceso de transformación de insumos de productos, en forma regulada, y bajo la influencia acondicionadora de un contexto a una serie de contextos ambientales con los que se halla en continua intercomunicación mediante el principio de retroalimentación o feed back" (Katz y Khan, 1977 c.p Urquijo, 2001, p.158).

d. Definición de Sistema según Restrepo y Rubio

"un sistema se entiende como un conjunto de partes integradas en un todo aislable de su entorno; las influencias sufridas del exterior constituyen las variables de entrada; las acciones ejercidas por el sistema sobre su ambiente son las variables de salida; la función del sistema, su proceso, es la de establecer una relación determinada entre las "variables de entrada" y de "salida": el estado inicial existente y el estado deseado" (1992, c.p Figuera, 1998, p. 143).

El Modelo Sistémico de Intervención en Comunicación Organizacional propone un mecanismo para encontrar la raíz de las dificultades que enfrenta un sistema, en materia de Comunicación. Una vez que los problemas se identifican, el modelo proporciona un enfoque que concuerda con el procedimiento de diagnóstico para planear la actividad de

cambio. Al realizar el cambio, la técnica se puede utilizar para supervisar la actividad de intervención mediante el seguimiento de las acciones específicas de cambio que se emprendieron, su secuencia y su interrelación (Restrepo y Rubio, 1992; c.p Figuera, 1998).

Este modelo hace operacionales estas ideas al describir el complejo conjunto de factores con los que se trabaja. A través de un análisis de los problemas existentes en cada una de estas áreas, es posible comprender porque las personas se comportan de una manera disfuncional, y además, se puede describir el nuevo patrón de condiciones ambientales que debe crearse para modificar el comportamiento de los empleados a las actividades organizacionales (Restrepo y Rubio, 1992; c.p Figuera, 1998).

Asimismo, es muy útil para la planeación que requiere puntualizar diagnósticos de situaciones concretas y, según lo que se desee cambiar, se proyectan los procesos correspondientes, con el fin de intervenir en la organización. (Restrepo y Rubio, 1992; c.p Figuera, 1998).

La utilidad que tiene este modelo es que es válido para el análisis de procesos internos de la empresa, en asuntos o problemas inmediatos o circunstanciales de la comunicación.

3.2.2. Fases del Modelo

A continuación se describen las etapas presentes en el Modelo Sistémico de Intervención en Comunicación Organizacional de los autores Restrepo y Rubio (1992; c.p Figuera, 1998), en el que se basó el presente trabajo de investigación:

a) Input

Refiere a las variables de entrada que menciona el modelo:

a.1.) Síntomas o signos visibles que permiten reconocer el aspecto de comunicación que se esta evaluando.

a.2.) Las necesidades detectadas en el área de comunicación tienen importancia tanto para la organización como para sus integrantes. Es vital tener en cuenta las opiniones y criterios de los involucrados directa o indirectamente en el aspecto comunicacional, a fin de reconocer la urgencia o importancia de los problemas comunicacionales.

a.3.) Información específica, que permita conocer las características de los públicos, los mensajes y los medios usados, así como la comprensión de los procesos vividos, toda esta información permitirá conocer los logros, aciertos, esfuerzos realizados así como los aspectos a mejorar, las ausencias y debilidades.

a.4.) Recursos existentes, es importante conocer con que se cuenta, tanto el recurso humano como el financiero, para el desarrollo de la intervención.

b) Proceso

Esta etapa corresponde a lo que se requiere **poder-hacer** para pasar del estado inicial al estado final o estado deseado.

Los autores plantean que es necesario el despliegue de creatividad para conseguir opciones innovadoras, que respondan a los cambios deseados, además indican que estas acciones deberán ir surgiendo al contrastar los datos de entrada con los datos de salida o lo que se desea lograr.

Es importante realizar una evaluación detallada de las opciones que se quieran implementar, midiendo sus fortalezas y limitaciones, para así poder escoger la mejor opción en cuanto a viabilidad, tiempo, costo e implementación.

Los autores también expresan que el proyecto que se proponga en la intervención, supone la definición de estrategias, la especificación de cada una de las actividades detallando forma de realización, responsables, cronogramas y también una propuesta de políticas de comunicación.

c) Output

Esta etapa corresponde al estado deseado, los objetivos que determinan el sistema. Los objetivos se persiguen desde tres perspectivas: *el propósito* entendido como la meta, es lo que se busca desarrollar con el proceso; *los cambios* y los *resultados cuantificables* que se esperan lograr. Este estado deseado puede ser caracterizado también por objetivos no previstos, y que de igual manera se consiguen, pudiendo ser favorables o no.

d) Seguimiento y Evaluación

Esta etapa se refiere a los procesos evaluativos que deben implementarse, tanto cuantitativos como cualitativos de los resultados obtenidos con relación a las expectativas. Esta información se debe dar de forma permanente, de manera de poder ir haciendo los correctivos necesarios a los planes existentes y a su vez permita planificar acciones futuras (retroalimentación).

e) El contexto

En este modelo, los autores lo señalan como la situación en la que se inscribe el aspecto considerado, o el que se desea intervenir en materia de comunicación y que se deben tomar en cuenta como ciertos y considerar aspectos como espacio y tiempo principalmente.

Adicionalmente los autores refieren otros aspectos a tomar en consideración tales como: actividad de la organización, la legislación que rige en el país sobre el aspecto a intervenir, las circunstancias socio-políticas del o los países involucrados, procesos históricos, políticas organizacionales, estructura, y cualquier otro aspecto de interés que pueda interferir o apoyar en los planes de intervención, que se desean implementar en la organización. (Restrepo y Rubio, 1992; c.p Figuera, 1998).

3.2.3. Caso Práctico

A continuación se presenta un caso práctico de intervención en **Comunicación** en la Empresa familiar Ross (Cummings y Worley, 2005).

En 1970 Don fundó una empresa de producción y distribución de alimentos, ya para el año 2001 generaba ingresos anuales de $25 millones. El crecimiento era sostenido y la rentabilidad se encontraba arriba del promedio. Jean, la esposa participaba desde el inicio medio tiempo, sus hijos David y Jeff llevaban 10 años ocupando cargos gerenciales. Su hija Emily administraba las inversiones en bienes raíces. A pesar de tantas cosas positivas Don y Jean se sentían agobiados y deseaban vender la compañía, ya que existía una intensa rivalidad y resentimiento entre sus hijos.

Por estas razones, no tenían confianza en el modelo administrativo de esta generación y temían no poder jubilarse el próximo año como lo habían planificado, por lo que Jean llamó a Ed un experto en Desarrollo Organizacional, y especialista en Terapia Familiar.

El primer paso fue sostener una reunión inicial Don, Jean Ed y la socia de este último Shelly. Además realizaron entrevistas confidenciales con los hijos, con el contador, el abogado, con ejecutivos no parientes y un par de miembros del consejo de consultores, aplicaron una serie de instrumentos de evaluación que describían el estilo gerencial y las preferencias en las tomas de decisiones por parte del equipo administrativo.

El diagnóstico aportó a los subsistemas de accionistas, de la empresa y familia la siguiente información:

- Que Don y Jean querían jubilarse en 2003, pero confiaban recibir un ingreso permanente de las operaciones de la compañía.
- Decidieron que la transferencia de la propiedad y el control de la votación a los hijos quedaría condicionada, a que mejorara la eficiencia y desempeño de los ejecutivos.

- Los hijos pensaban que tenían derecho a heredar las acciones antes y querían garantía.
- Emily estaba molesta con sus hermanos porque trataban a sus padres con poco respeto y no querían nada que ver con la compañía.
- En el subsistema de la empresa familiar la estructura había alcanzado tal nivel que no crecía a causa de las restricciones humanas y corporativas.
- Había la convicción de que la compañía seguiría a la deriva mientras no se modificaran los modelos de estructura y administración.
- No se contaba con una visión, misión, ni plan estratégico y un solo cliente generaba una gran proporción de los ingresos.
- En cuanto al aspecto organizacional, el flujo de la comunicación entre ejecutivos era inadecuado, sin que se limitara a la relación a David y Jeff.
- Pocos sabían cómo se adoptaban las decisiones.
- No conocían las funciones que desempeñaban los parientes y el resto del personal.
- Don no estaba convencido de que sus dos hijos tuvieran las habilidades, el interés y las cualidades necesarias para dirigir la compañía, tampoco había planes para que las adquiriesen.
- En el subsistema de la familia Ed y Shelly observaban que **la comunicación** era poco frecuente, superficial y tensa, los asuntos que podían discutirse abiertamente se trataban en grupos muy pequeños.
- Los miembros de la familia rara vez se expresaban aprecio y apoyo unos a otros.
- Los límites entre familia y compañía estaban mal definidos.
- Las tensiones entre hermanos a causa de la compañía habían afectado las relaciones de sus esposas y parientes, debido a ello habían disminuido las reuniones familiares.
- Los registros indicaban que los parientes recibían una remuneración dos veces y media más grande que otros puestos similares.

Se convocó a una reunión general para discutir los problemas de la compañía en general, así como los puntos fuertes y débiles en particular. Fueron invitadas hasta las

esposas de los hermanos, junto con Emily y su esposo. Aunque había tensión en el ambiente, los asistentes apreciaron la oportunidad de tratar algunos asuntos importantes.

La agenda de la reunión contemplaba examinar los resultados obtenidos en el diagnóstico, realizar ejercicios relativos a la comunicación dentro de la familia y la oportunidad de hablar de los siguientes pasos.

Al intensificarse los desacuerdos y las emociones, Ed y Shelly intervinieron en los momentos adecuados para modelar y explicar los métodos de comunicarse y resolver conflictos. Los consultores se aseguraron de que ningún pariente fuera excluido del proceso y procuraron crear confianza entre todos los asistentes.

A raíz de la junta se preparó el siguiente plan de acción junto con la familia:

1. Programar reuniones de la empresa familiar con Don, Jean, David y Jeff (en pareja y todos juntos), para:
   a. Tratar y resolver los asuntos/conflictos interpersonales más importantes.
   b. Compartir la visión del futuro personal.
   c. Aceptar la sucesión de la propiedad en calidad de accionistas.
   d. Aceptar el modelo actual de la administración en calidad de accionistas (funciones, responsabilidades, autoridades).
   e. Junto con la primera parte de la acción, empezar a cultivar las habilidades comunicativas y consultoras de los líderes:
      a) Dar asesoramiento de liderazgo a David y Jeff.
      b) Crear comunicación ejecutiva celebrando y dirigiendo buenas juntas entre ejecutivos. Se recurrirá a un facilitador externo mientras los miembros de familia adquieran la capacidad para dirigirlas.
   f. Programar reuniones familiares de manera periódicas.
   g. Iniciar un proceso de planeación estratégica una vez que los dos primeros pasos estén ya muy avanzados.

Con el plan planteado y con la cooperación de los miembros de la familia, Ed y Shelly lograron estabilizar el sistema de la compañía y a además se obtuvieron los siguientes logros:

- Mejoró la comunicación, los conflictos disminuyeron.
- Mejoró el desempeño al definir las funciones en una forma más estricta.
- Al terminar la evaluación de los líderes y después de asesorarlos, se hizo evidente que Jeff era el candidato idóneo para dirigir la compañía.
- David se creo un nicho para él en el área de ventas y mercadotecnia, que encajaba mejor con su personalidad y sus talentos.
- Don y Jean empezaron a separarse paulatinamente de la compañía y prepararon su jubilación.

Gracias al plan estratégico establecido los accionistas mayoritarios estaban en mejores condiciones de planear el futuro de su legado, Jeff y David recibieron la mayoría de las acciones y se pusieron de acuerdo con las metas futuras, que incluían un sólido crecimiento de la compañía.

CAPITULO IV. MARCO METODOLOGICO

4.1. Tipo de Investigación

Para el logro de los objetivos planteados en este proyecto de investigación, entre los diferentes tipos de investigación se adoptó la metodología de la **Investigación Desarrollo** (Yaber y Valariano, 2007).

Según lo plantea Yaber y Valariano, (2007), la investigación-desarrollo tiene como objetivo indagar sobre aquellas necesidades tanto del ambiente interno, como externo presentes en la organización, para luego desarrollar un producto que pueda ser aplicado en la Organización y permita agregar valor a la misma.

El problema podría plantearse como un enunciado interrogativo que relaciona el producto o servicio a desarrollar y la necesidad por atender. Se fundamenta en el enfoque de diseño (Milani, 1997; c.p. Yaber y Valariano, 2007). En esta perspectiva se siguen los pasos de: identificación de necesidad (análisis), diseño, desarrollo, implantación, evaluación y reciclaje. El enfoque se aplica para desarrollar productos, servicios, procesos, modelos, procedimientos o métodos, entre otros. Como ejemplo de los principales verbos de acción utilizados están: diseñar, rediseñar, desarrollar, planificar, realizar, etc. Es un tipo de investigación pertinente en los proyectos de aplicación en los programas de especialización en Gerencia y Administración.

4.2. Diseño de la Investigación

El tipo de diseño que se utilizó fue el de carácter no experimental, expost-facto, basado en la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista (2003), ya que este proyecto de investigación se realizó sin manipular deliberadamente las variables, y en la cual se observaron los fenómenos tal cual y como ocurrieron en su contexto natural para después analizarlos.

En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente los participantes, es decir los participantes llegan al investigador con sus características distintivas intactas: sexo, inteligencia, nivel ocupacional, creatividad o aptitud (Kerlinger y Lee, 2002)

Dentro de los tipos de investigación no experimental, se consideró un estudio Transversal Descriptivo, ya que tuvo como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifestaron una o más variables, en un determinado momento (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

4.3. Población

La población de estudio estuvo conformada por la totalidad de los empleados, es decir 33, adscritos a las áreas administrativas que conforman la empresa, incluyendo el nivel Gerencial conformado por 6 Gerentes y 2 Directivos. La ubicación de esta población se encontraba distribuida en sus dos sedes administrativas en la Ciudad de Caracas, una en el Centro Comercial Los Chaguaramos y la otra en la Torre Humboldt.

4.4. Técnicas de recolección de información

Para la ejecución del presente proyecto se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información:

4.4.1. Entrevistas semiestructuradas

El primer medio de recolección de información usada fueron las entrevistas semiestructuradas, entendiéndose como aquellas entrevistas que no son estandarizadas, son más abiertas y flexibles. A pesar de que los propósitos de investigación determinan las preguntas planteadas, su contenido, secuencia y redacción están en manos del entrevistador (Kerlinger y Lee, 2002).

Los Teóricos Gren y Tull (1988), afirman que en las entrevista no estructurada se obtiene información que la estructurada no ofrece (c.p. Kerlinger y Lee, 2002).

A continuación, se presenta en la Tabla 2, la operacionalización de las variables que conformaron las entrevistas semiestructuradas.

Tabla 2. Operacionalización de las variables de las entrevistas semiestructuradas:

Variable	Dimensiones	Ítems
Comunicaciones Internas	Percepción de la Comunicación en la Organización	A que cree usted, que se deben los resultados obtenidos en la encuesta de clima, en relación a la dimensión Comunicación.
		Porqué cree que los colaboradores sienten que no se les transmite la información a pesar de que se sienten escuchados.
		Para usted cómo cree se maneja la información en la empresa.
	Información confidencial	Con respecto al tema de confidencialidad de la información que se maneja en la empresa, cuáles considera son las que deben mantenerse bajo confidencialidad.
		Quienes deben manejar esa información.
		Alguna vez han manifestado que esa información no será compartida.
	Información a ser divulgada en la organización	Qué información considera usted que deben manejar los gerentes para realizar las gestiones de su rol y área que liderizan.
		En cuanto a la información organizacional necesaria para facilitar los procesos de la organización quién debería transmitirla, y a quien se debería transmitir.
	Canales de Comunicación	Cuáles son los medios utilizados en el Grupo Serseco para transmitir la información.
		Considera suficientes estos medios
		Cuales otros medios, considera usted, deben ser implementados para que los colaboradores tengan acceso a la información.

4.4.2. Cuestionario: Medios de Comunicación Interna

Como segundo método de recolección de información se utilizó el cuestionario, el cual estaba conformado por dos partes, la primera parte tenia la finalidad de conocer los **canales de comunicación** usados por el Grupo Serseco para la transmisión de la información, y la segunda parte estaba dirigida a conocer el **flujo de comunicación** entre las diferentes Gerencias Administrativas que conformaban la organización, la información recabada sirvió como insumo para la elaboración del Plan de Comunicación Organizacional.

Según lo plantean los autores (Kerlinger y Lee, 2002), la investigación realizada a través de cuestionarios posee una ventaja única entre los métodos científicos en ciencias sociales: con frecuencia es posible verificar la validez de los datos del cuestionario, ya que puede reforzarse a através de otro cuestionario o una entrevista para validar la información suministrada y comparar los resultados de ambos momentos.

En la Tabla 3, que se presenta a continuación, se puede observar la operacionalización de las variables que conformaron el cuestionario Medios de Comunicación Interna.

Tabla 3. Operacionalización de las variables del Cuestionario: "Medios de Comunicación Interna":

Variable	Dimensiones	Ítems
Medios de Comunicación Interna	Medios o canales de Comunicación que existe en la empresa	Correo Electrónico Teléfono Cartelera Intranet Red interna Reuniones Departamentales Grupos Black Berry Revistas ó Periódicos Buzones de Sugerencias
	Medios o canales de Comunicación mas usados por el equipo de trabajo	Correo Electrónico Teléfono Cartelera Intranet Red interna Reuniones Departamentales Grupos Black Berry Revistas ó Periódicos Buzones de Sugerencias
	Medios o canales de comunicación por donde le gustaría a su equipo de trabajo recibir información organizacional (seleccionar mínimo 3)	Misión Visión Valores Corporativos Beneficios de la empresa Políticas y procedimientos Reconocimientos al personal
	Medios o canales de comunicación por donde le gustaría a usted recibir información organizacional (seleccionar mínimo 3)	Misión Visión Valores Corporativos Beneficios de la empresa Políticas y procedimientos Reconocimientos al personal

4.4.3. Focus Groups

Como tercer medio de recolección de información usado fue el de Focus Groups, algunos investigadores equiparan al método del grupo focal con la investigación cualitativa

(Calder, 1977, c.p Kerlinger y Lee, 2002). Algunos se han referido a este método como entrevistas de grupo (Wells, 1974, c.p Kerlinger y Lee, 2002).

Sudman, Bradburn y Schwarz, (1996, c.p Kerlinger y Lee, 2002) creen que la metodología del grupo focal sirve para determinar la manera en que los entrevistados producen y procesan información.

La técnica del grupo focal implica entrevistar a dos o más personas al mismo tiempo. El tamaño del grupo focal debe ser lo suficientemente grande para generar diversos puntos de vista, pero lo suficientemente pequeño para ser manejable. Krueger (1994, c.p Kerlinger y Lee, 2002), recomienda de siete a diez personas por grupo focal, lo cual permitirá a cada persona tener la oportunidad de participar en la discusión. Debe ser dirigido por un moderador que debe conducir la reunión hacia el tema de interés.

El investigador espera ser capaz de descubrir, a través de las discusiones, los discernimientos importantes que después sirvan para resolver problemas. Calder (1977, c.p Kerlinger y Lee, 2002), afirma que el método del grupo focal es útil para descubrir información que se utilice para diseñar un estudio cuantitativo de investigación.

CAPITULO V. PROCEDIMIENTO

5.1. Entrevistas Semiestructuradas

Se realizaron entrevistas semiestructuradas al Ápice Estratégico de la Organización (ver Anexo N° 1), el que está conformado por el Director General y el Gerente General, las mismas fueron guiadas por los entrevistadores e incluyó una estrategia mixta de preguntas cerradas así como también aquellas que se desplegaron de las respuestas emitidas por los entrevistados, los resultados obtenidos en las entrevistas buscaron conseguir insumos necesarios para la definición del contenido de la información que sería comunicada al nivel gerencial, así como conocer de parte de las autoridades de la Organización la identificación de la información confidencial, dentro del Plan de Comunicación Organizacional objeto de este estudio.

5.2. Cuestionario: Medios de Comunicación Interna

Este cuestionario fue desarrollado por las consultoras Rosángel Graterol y Zaida Gutiérrez y estuvo conformado de la siguiente manera: la primera parte por siete (7) preguntas de selección, en la que se les hacia un planteamiento y se les proporcionaba una lista de opciones donde debían seleccionar al menos tres de ellas, enfocadas a consultar la preferencia de uso de los canales de comunicación existentes o con los que les gustaría contar en la organización.

Una segunda parte del cuestionario estaba estructurado de tal forma que cada Gerente pudiera plasmar los flujos de información que se dan entre las diferentes Gerencias que conforman la Organización. El planteamiento solicitado se refería a que cada Gerencia se ubicara tanto en el rol de proveedor como en el rol de cliente interno. En el rol de proveedor se evidenció el flujo de información de lo que las otras Gerencias requerían como información y en un segundo rol como cliente, se evidenció cual información requería la Gerencia cliente y de cuales Gerencias necesitaba la información, (ver Anexo 2). El cuestionario fue enviado vía correo electrónico previamente a la realización de la

actividad grupal, y fueron llenados por los seis Gerentes del Grupo Serseco y sus equipos de trabajo, así como por el Gerente General. Toda esta información una vez procesada sirvió de insumo para la realización del Focus Group Gerencial y sirvió de material para la elaboración del Plan de Comunicación Organizacional.

5.3 Focus Group

Se realizó una reunión grupal con el Nivel Gerencial del Grupo Serseco, constituido por 6 Gerentes, el Gerente General y el Director General, con la finalidad de obtener información cualitativa necesaria para el diseño del Plan de Comunicación Organizacional, el cual tuvo una duración de cuatro (4) horas.

Para ello se realizaron varias dinámicas, cuyos objetivos fueron trabajar los siguientes puntos:

c.1. Validar los resultados obtenidos en los cuestionarios enviados a cada Gerente, referidos al uso de los canales de comunicación por todo el personal administrativo de la Organización y que fueron llenados en conjunto con los integrantes de cada equipo de trabajo que conforman las Gerencias, así como por ellos mismos.

c.2. Validar la información recibida en los formularios acuerdos de servicios, llenados con antelación a esta reunión gerencial por cada uno de los Gerentes.

c.3. Generar de manera grupal acuerdos de servicios de flujo de información entre las diferentes Gerencias.

Los resultados obtenidos en estas actividades formaron parte del contenido del Plan de Comunicación Organizacional.

CAPITULO VI. ANALISIS DE RESULTADOS

A través de los resultados obtenidos en cada una de las actividades realizadas en la Empresa objeto de este estudio, se explican las características que definen a la Organización, también se puede observar como inciden las variables estudiadas de manera directa e indirecta en el flujo comunicacional de la Organización.

Se consideró importante identificar la influencia que ha tenido en la comunicación y que tienen algunas situaciones que han ocurrido y ocurren en la actualidad, así mismo en este estudio se pretendió identificar las limitaciones y barreras, así como las fortalezas y posibilidades presentes en la comunicación actual, de manera que permita evaluar las acciones especificas en la Organización.

Antes de comenzar el análisis de las variables objeto del estudio, se presenta una breve descripción de la historia de la Organización, que se asume tiene gran influencia en los resultados.

6.1 Historia de la Organización

Esta empresa familiar, venezolana, fue fundada por el actual Director General hace mas de 20 años, se ha mantenido dedicada a la prestación de servicios integrales de seguridad y de protección.

Desde hace tres años la empresa viene presentando un crecimiento importante, ha incrementando sus ingresos, así como el numero de colaboradores, por lo que se requirió realizar algunos cambios estructurales, los cuales no fueron comunicados de la manera mas adecuada; coincidiendo esto con el ingreso a la Organización del hijo del dueño a desempeñar el cargo de Gerente General. Adicionalmente vale destacar que por el cargo de

Gerente de Recursos Humanos pasaron no menos de cinco (5) Gerentes, en un periodo de 2 años.

Todas estas situaciones, hicieron pensar que las prácticas gerenciales, así como los estilos de comunicación, influyeron en la percepción que tienen sus colaboradores en cuanto a que la Organización posee una Comunicación Organizacional deficiente.

6.2. Resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas

De las entrevistas realizadas al Director General y al Gerente General, se realizó un análisis de contenido de las respuestas.

Se entiende como análisis de contenido al método que se utiliza para cuantificar las respuestas dadas a las preguntas abiertas, este sirve como ayuda para la codificación, pues en un método objetivo y cuantitativo par asignar tipos de datos verbales y de otra clase a categorías (Kerlinger y Lee, 2002).

La forma de procesamiento consistió en primer término en agrupar en categorías las respuestas comunes dadas a cada pregunta y que se podían identificar como de un mismo tipo. Una vez se generaron las categorías se agruparon las respuestas dadas a la misma, para definirlas en sentido de las respuestas que las generaron.

A continuación se presentan los resultados correspondientes a las encuestas semiestructuradas realizadas al Ápice Estratégico de la empresa objeto de este estudio. Los directivos respondieron ampliamente a las preguntas que se les formularon, obteniéndose un total de 4 categorías excluyentes que recogen la totalidad de las opiniones dadas (24). Para las tablas se han tomado en cuenta las respuestas efectivas, incluyendo la particularidad de las respuestas que señalan aspectos "negativos" de la organización, a pesar de que las preguntas se enfocaron de manera neutral.

A continuación se presenta la Tabla 4, donde se detallan las categorías surgidas de las

diferentes respuestas dadas por el Ápice Estratégico en las Entrevistas Semiestructuradas, se detallan el nombre de la Categoría, definición y numero de respuestas asociadas.

Tabla 4: Categorías de Respuestas surgidas de las Entrevistas Semiestructuradas.

4 CATEGORIAS	DEFINICIONES	NUMERO DE RESPUESTAS ASOCIADAS
MERCADEO INTERNO	Hace referencia a un conjunto de deficiencias percibidas con relación a hacer del conocimiento de los colaboradores de los productos y servicios que presta la Organización, para así poder atender a los clientes.	6
MERCADEO INTERNO	Se refiere a la deficiencia de comunicar hacia afuera sobre los productos y servicios con que cuenta la empresa. No se hace ningún tipo de publicidad ni se comunica a los clientes existentes, sobre la diversidad de productos y servicios que pueden poner a la disposición de ellos.	5
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Se refiere a acciones destinadas a suministrar eficiente y oportunamente información de interés a los miembros de la organización, haciendo uso de canales más efectivos y de mayor alcance.	7
INFORMACION CONFIDENCIAL	Son aquellas informaciones que consideran no deben ser del conocimiento de todos los colaboradores. No se cuenta con directrices que establezcan hacia donde direccionar esta información.	6

Con el objetivo de entender el sentido de las respuestas de los entrevistados, se presenta, a continuación, las categorías y respuestas literales que las generaron, separadas desde su contexto original (sujetos) en unidades de sentido básico y agrupado, según corresponde:

a) Mercadeo Interno

En esta categoría encontramos agrupadas seis (6) respuestas que hacen referencia a características de mercadeo interno, que no se encuentran presentes en la organización.

Respuestas literales

Existen problemas comunicacionales con los clientes internos. No hemos logrado generar un buen mercadeo interno ni de los productos y servicios que prestamos, ni de las condiciones empresariales, laborales que debemos informar a nuestros colaboradores. No se cuenta con una unidad formal de mercadeo interno. Acaba de entrar la Gerente de Recursos Humanos y esperamos que ella se encargue del mercadeo interno. Consideramos necesario organizar jornadas de trabajo para trasmitir información a todos los colaboradores, los conocimientos sobre la naturaleza del negocio, que están en la cabeza del Director General (Fundador de la empresa y conocedor del área), que incluya videos. Vivimos en una emergencia perenne.

b) Mercadeo Externo

En esta categoría encontramos agrupadas cinco (5) respuestas que denotan la necesidad de contar con un plan de mercadeo dirigido hacia los clientes.

Respuestas literales

Existen problemas comunicacionales con los clientes externos. Hemos percibido desconocimiento de los clientes externos de los productos y servicios que posee la empresa. Se poseen clientes en un determinado producto o servicio pero no se le mercadea ni se le informa sobre el resto de los productos. Si por ejemplo algún colaborar atiende una llamada de un cliente, estamos seguros que no están en condiciones de dar respuestas a sus interrogantes sobre nuestros productos y servicios o cualquier inquietud que tenga. Consideran que requieren con urgencia un plan de mercadeo y publicidad. Acaba de entrar un Gerente de Mercadeo y esperamos que pueda mejorar el Mercadeo Externo realizando estas funciones.

c) Comunicación Organizacional

En esta categoría con siete (7) respuestas incluidas, parece sugerir la necesidad de contar con acciones destinadas a mejorar el flujo de información dentro de la organización, se hace referencia a algunas acciones que se han puesto en práctica, pero identifican la necesidad de contar con una mejor comunicación organizacional.

Respuestas literales

Nuestra Comunicación interna no ha pasado de incipientes boletines. No contamos con una unidad formal donde se planifique la comunicación interna. Consideran que no todos sus Gerentes tienen las competencias de comunicación necesarias para informar. El Director expresó que trae información externa en las áreas de: finanzas, política, seguridad, sociales, etc. y las comunica a sus Gerentes en los Comités Gerenciales, pero no tiene la seguridad que esta información baje hacia el resto de los colaboradores. En los Comités Gerenciales se trata el manejo de la empresa, para el Director han sido efectivas estas reuniones y deberían ser consideradas la máxima expresión de esta empresa. Para ambos Directivos se esta empezando a comunicar dentro de la empresa, pero consideran que aun no se ha logrado una buena comunicación organizacional, falta mucho aún. En cuanto a lo positivo hacemos fiestas de fin de año, brindis el día de la secretaria. Celebramos el aniversario el 15 de septiembre de cada año, pero sabemos que falta muchísimo por hacer.

d) Información Confidencial

En esta categoría con seis (6) respuestas dadas, parece sugerir la necesidad de contar con lineamientos destinados a regular el flujo de información confidencial.

Respuestas literales

El tema referido a la información confidencial es muy importante para la organización por la naturaleza misma de la empresa. Consideran ambos Directores que han manejado muy mal esta información hacia los clientes internos. Tenemos clientes que no pueden ser revelados y no debe ser de interés de los colaboradores, pero no hemos explicado que en nuestro trabajo hay cosas que no pueden saber. Consideran que el área administrativa esta muy abierta, no se cuenta con una nomina confidencial. No hemos sabido vender la necesidad de contar con información confidencial. No hay formalización de la información confidencial. No existen cláusulas de confidencialidad y conflicto de intereses, que normalicen esta información.

6.3. Resultados obtenidos del cuestionario: Medios de Comunicación Interna

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el cuestionario enviado a los Gerentes de la Organización, referido a los medios de comunicación interna y su uso en el personal administrativo de la empresa, así como el flujo de comunicación entre las diferentes Gerencias, que conforman la Empresa.

a) Resultados de la Pregunta N° 1: **¿cuales son aquellos medios de Comunicación Interna que usted conoce posee la empresa?**

De las 29 respuestas dadas por los Gerentes a la pregunta, se obtuvo que *las reuniones departamentales, las carteleras, el teléfono* y *el correo electrónico* ocuparon el primer lugar como los medios que existen y se usan en la Empresa para transmitir la información en la empresa, con 5 escogencias cada uno.

Los menos usados de acuerdo a las respuestas dadas por los Gerentes, fueron *las revistas* y *periódicos*, así como el *intranet*, cada uno con una sola escogencia.

En la figura 3, que se presenta a continuación, se hace representación de los resultados.

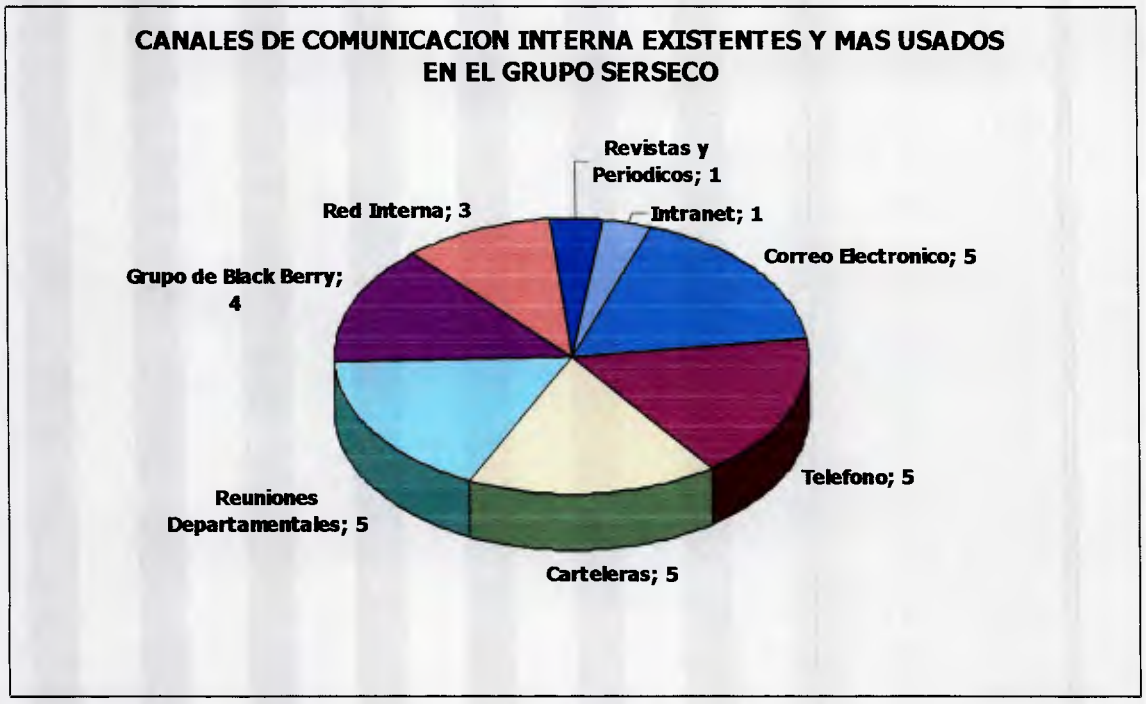

Figura 3. Canales de Comunicación existentes. Fuente propia.

b) Resultados de la Pregunta N° 2: **De los medios o canales listados a continuación, cuál(es) usa(n) más su equipo de trabajo, para transmitir o recibir información laboral, indique al menos tres (3).**

Se procesaron 12 respuestas dadas por los integrantes de los equipos de trabajo de cada Gerencia a la pregunta, obteniéndose que *el teléfono* y *el correo electrónico* son los medios más usados, con una frecuencia de 3 para cada uno.
Los menos usados de acuerdo a las respuestas dadas por los equipos de trabajo de las Gerencias, fueron el *intranet* y *la red interna*, cada uno con una sola escogencia.

A continuación la figura 4, presentando los resultados de esta pregunta.

Figura 4. Canales de Comunicación más usados. Fuente propia.

c) Resultados de la Pregunta N° 3: **Por cual (es) medio o canal de información, les gustaría a usted y su equipo de trabajo, recibir información sobre Misión Visión y Valores Corporativos.**

Fueron dadas 8 respuestas por los integrantes de los equipos de trabajo de las Gerencias a la pregunta: ¿Por cuál medio de comunicación interna le gustaría a su equipo de trabajo recibir información sobre Misión, Visión y Valores Corporativos?, se obtuvo que a través de *boletines* y *folletos*, sería el mejor medio, con 3 escogencias.

Les siguen, *los carteles* y *el correo electrónico* como los medios que les gustaría recibir información con dos escogencias cada uno y el *intranet-correo interno* en tercer lugar.

A continuación la representación gráfica de los resultados obtenidos en la pregunta N° 3

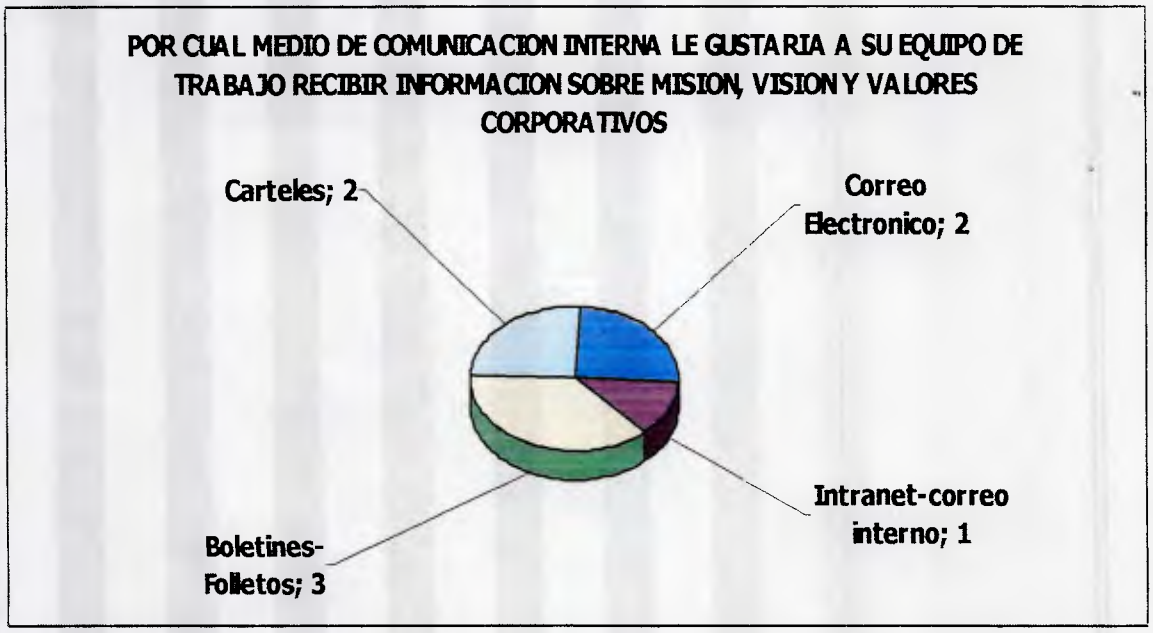

Figura 5. Canales de Comunicación por donde les gustaría recibir información sobre Misión, Visión y Valores Corporativos. Fuente propia.

d) Resultados de la Pregunta N° 4: **Por cual (es) medio o canal de información, les gustaría a usted y su equipo de trabajo, recibir información sobre Logros de la Empresa y de departamentos.**

Los integrantes de los equipos de trabajo de las Gerencias, dieron 8 respuestas a esta pregunta, por lo tanto se obtuvo que a través del *correo electrónico*, sería el mejor medio para recibir esta información, con 3 escogencias.

Les sigue, con *reuniones-presentaciones* y *boletines-folletos* con dos escogencias cada uno, y el *intranet-correo interno* en tercer lugar con una escogencia.

A continuación la representación gráfica de los resultados obtenidos en la pregunta N° 4.

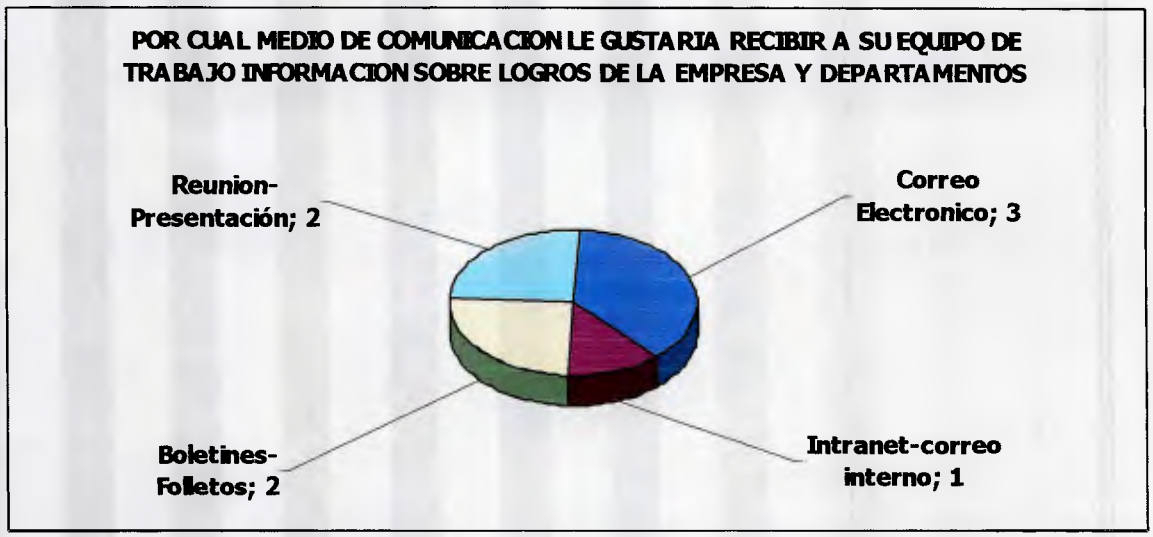

Figura 6. Canales de Comunicación por donde les gustaría recibir información sobre Logros de la empresa y departamentos. Fuente propia.

e) Resultados de la Pregunta N° 5: **Por cual (es) medio o canal de información, les gustaría a usted y su equipo de trabajo, recibir información sobre Beneficios de la Empresa.**

Se recibieron 9 respuestas dadas por los integrantes de los equipos de trabajo de las Gerencias a la pregunta, resultando que les gustaría recibir esta información a través de *carpetas-boletines-folletos.*

Los siguientes medios de comunicación escogidos como una opción para recibir esta información con un voto cada uno fueron: *reuniones-presentación, carpetas-boletines,*

correo electrónico, intranet-correo interno, campaña comunicacional y curso de inducción.

A continuación la representación gráfica de los resultados obtenidos en la pregunta N° 5.

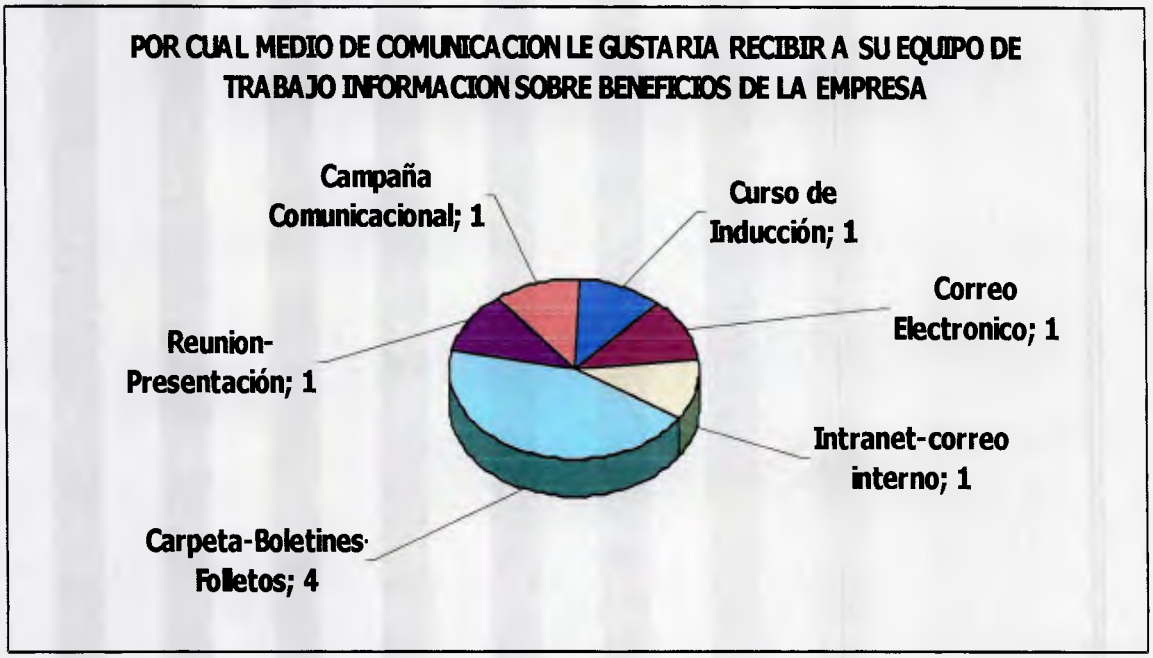

Figura 7. Canales de Comunicación por donde les gustaría recibir información sobre beneficios de la empresa. Fuente propia.

e) Resultados de la Pregunta N° 6: **Por cual (es) medio o canal de información, les gustaría a usted y su equipo de trabajo, recibir información sobre Políticas y Procedimientos.**

Se obtuvieron 8 respuestas para responder la pregunta N° 6, dadas por los integrantes de los equipos de trabajo de las Gerencias, manifestando que les gustaría recibir esta información a través de *carpetas-boletines-folletos* con 4 escogencias.

En segundo lugar escogieron que les gustaría recibir esta información a través de *reuniones-presentación* con dos votos y en tercer lugar con una escogencia cada una, a través de *carteleras, correo electrónico e intranet-correo interno.*

A continuación la representación grafica de los resultados de la pregunta N° 6.

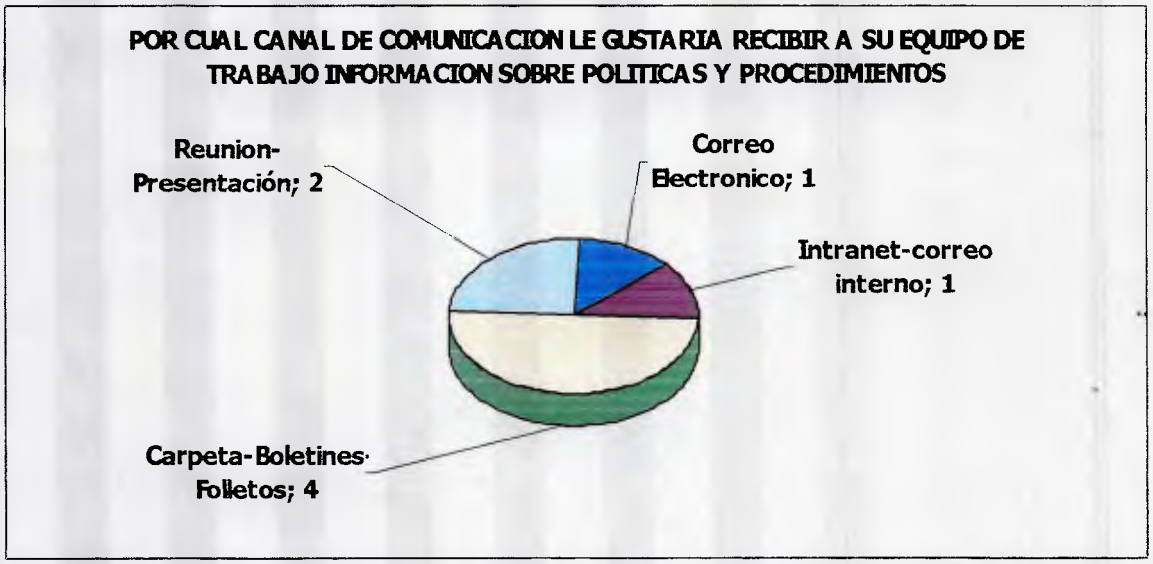

Figura 8. Canales de Comunicación por donde les gustaría recibir información sobre Políticas y Procedimientos. Fuente propia.

g) Resultados de la Pregunta N° 7: **Por cual (es) medio o canal de información, les gustaría a usted y su equipo de trabajo, recibir información sobre Reconocimientos al Personal.**

Se procesaron 9 respuestas dadas por los integrantes de los equipos de trabajo de las Gerencias a esta pregunta, cuyos resultados arrojaron que les gustaría recibir reconocimiento a través de *reunión-presentación-evento,* con 4 escogencias.

Le sigue, en segundo lugar a través de *carpeta-boletines-folletos* con dos escogencias y en tercer lugar con una escogencia cada una, a través de *carteleras, correo electrónico e intranet-correo interno.*

A continuación la representación grafica de los resultados de la pregunta N° 7.

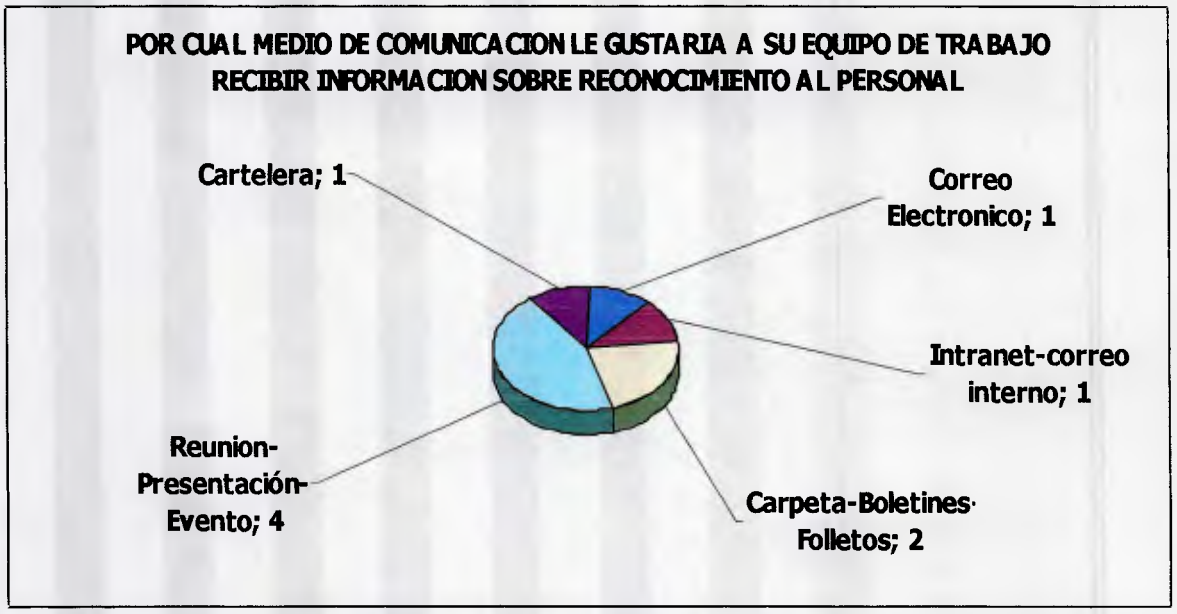

Figura 9. Canales de Comunicación por donde les gustaría recibir información sobre Reconocimiento al personal. Fuente propia.

h) Resultados de la segunda parte del cuestionario: **Flujo de Información entre las Gerencias.**

El cuestionario fue llenado por todos los Gerentes que conforman el Nivel Gerencial de la Organización, y con los procesos y flujos de información que cada uno plasmó en el cuestionario, tanto en su rol de proveedor como en su rol de cliente, generamos un solo proceso referido a la elaboración de cotizaciones para los clientes; escogimos este proceso, en vista de que cuando estábamos haciendo la tabulación de la información de todos los cuestionarios, resultó que este fue uno de los procesos donde todas las Gerencias se involucran para recibir o dar información pertinentes para la elaboración de la cotización para el cliente.

A continuación en la Figura 10, se representa el flujo de información entre las Gerencias que conforman el Grupo Serseco, requerido para realizar una cotización a una

empresa cliente. Este flujo de información fue el resultado de los formularios llenados por cada uno de los Gerentes de la empresa objeto de este estudio.

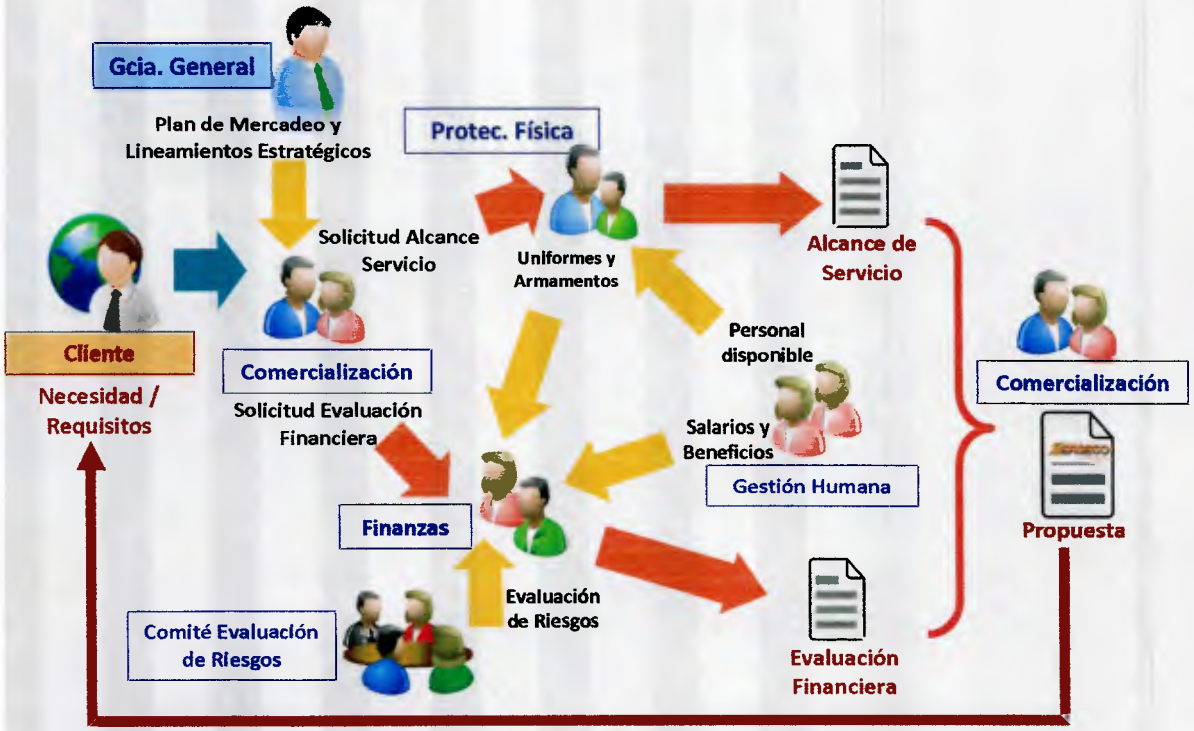

Figura 10*: Flujo de información: Cotización para Clientes. Grupo Serseco.*

6.4 Resultados obtenidos de los Focus Groups

Esta reunión grupal en la que asistieron los Directivos de la Organización (2), a sí como con el Nivel Gerencial (6), se validaron los resultados obtenidos en los cuestionarios de Comunicación Interna, enviados previamente por correo electrónico.

La información suministrada se clasificó de acuerdo a las preguntas suministradas en el cuestionario: 1) canales de comunicación existentes en la empresa, 2) preferencia de uso de estos canales para obtener información organizacional clasificada en Misión, Visión, Valores, logros obtenidos por la empresa y los logros departamentales, Políticas y

Procedimientos, Beneficios que otorga la empresa y por último sobre el Reconocimiento al Personal.

Se obtuvo información cualitativa importante de los Directivos y Gerentes con relación a este tema, la que formó parte del Plan de Comunicacional Organizacional diseñado para la Empresa.

En la siguiente actividad se validó el flujo de información entre Gerencias para realizar cotización a un cliente externo, lo que permitió que cada uno de los Gerentes y Directivos se dieran cuenta de lo importante que es en primer lugar, como cliente interno solicitar la información que requieren para realización de sus actividades, de una manera clara y precisa, con información de fecha de entrega, forma como desea ser recibida la información, así como otros aspectos y detalles necesarios para que la información que reciba sea lo más cercana a sus necesidades, en segundo lugar permitió hacer conscientes a quienes proporcionan la información, o proveedor, la necesidad de dar la información de una forma oportuna, clara, precisa y con los estándares de calidad necesarios para que sea útil al cliente interno que la está solicitando.

Esta información formó parte del Plan de Comunicación Organizacional, y está plasmada en el formulario Acuerdos de Servicios incluido dentro del Plan (ver Anexo 3).

CAPITULO VII. CONCLUSIONES

A manera de conclusión se puede decir que es evidente que la Comunicación Organizacional en el Grupo Serseco, se ha estructurado a lo largo de los años de una manera espontánea, sin obedecer a un diseño previamente establecido por expertos de la comunicación.

La comunicación actual no es una comunicación proactiva, ni es una comunicación que se adelante a las situaciones que puedan generar satisfacción a sus colaboradores, por el contrario podemos definirla más como una comunicación reactiva, que se estructura sobre la base de las necesidades coyunturales, atendiendo las urgencias operativas por encima de las necesidades de comunicación que las empresas requieren para el logro de sus objetivos. Consideramos que adolece de una perspectiva de mediano y largo plazo y no se enfoca hacia el logro de la integración y coordinación de todas las áreas de la organización.

Al analizar el modelo planteado por los autores Restrepo y Rubio (1992; c.p Figuera, 1998), modelo en el que se basa este trabajo de grado, se puede identificar que el marco en que se fundamenta esta teoría es sumamente complejo ya que abarca múltiples factores con que se pueden evaluar los procesos comunicacionales existentes en una organización. Además se requieren de diversos procedimientos para estudiar las diferentes variables que inciden en los procesos y practicas comunicacionales. Por razones de tiempo y de costos, este trabajo de investigación limita las practicas usadas, dejando fuera del ámbito de estudio variables como: Imagen corporativa, colores, logo, música, sonido, campaña de mercadeo, comunicaciones personales, rumores, anécdotas, costumbres, formalidades en las relaciones, entre otros.

Es importante señalar que a pesar de no indagarse a profundidad los puntos anteriormente señalados, no pierde validez de contenido esta investigación ya que el Diseño

del Plan Comunicacional refleja todas las variables que contempla el modelo.

Si se analiza la forma sistémica como presentan los autores el modelo, a partir de los resultados de la presente investigación, se puede observar que en la primera fase o entrada se pueden evidenciar los síntomas o necesidades que manifestaron tantos los entrevistados como los encuestados con relación a la comunicación. Estas variables muestran el estado inicial de la situación comunicacional en la empresa.

El modelo sistémico de los autores Restrepo y Rubio (1992; c.p Figuera, 1998), persigue como fin último el diseño de un plan de acción para planear la intervención en la comunicación organizacional; el presente trabajo de grado tuvo como objetivo principal el Diseño de un Plan de Comunicación Organizacional, donde se establecieron lineamientos para poder realizar una intervención en la Comunicación Interna del Grupo Serseco, lo que demuestra el cumplimiento del objetivo general.

El Plan Comunicacional diseñado, se realizó tomando como punto de partida las verdaderas necesidades organizacionales de la empresa objeto de este estudio y se basó entre otras cosas en los aportes generados tanto por los Directivos como por el tren Gerencial de la empresa objeto de este estudio, quienes conformaron un equipo multidisciplinario, que de manera participativa, coadyuvaron a establecer los objetivos y acciones a seguir para su diseño.

CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES

Es necesario que todo el personal del Grupo Serseco tenga clara la misión, visión, valores y objetivos de la organización y, de alguna manera se pueda identificar en lo personal con estos lineamientos estratégicos, de esta forma se puede crear un sentido de pertenencia y de compromiso de los colaboradores hacia la Organización, la hagan parte de sus vidas, se apropien de ella, se sientan orgullosos de formar parte de la empresa y puedan participar de forma activa en todas las actividades planificadas por la empresa y, así cumplan sus metas y alcancen logros en el área en la que se desenvuelven, proyectando una imagen positiva a sus públicos externos y por ende ganando posicionamiento en la mente de los clientes.

Para crear un ambiente laboral ameno, armonioso, que se vea reflejado en el clima y la cultura organizacional del Grupo Serseco, es necesario la concepción, diseño y ejecución de una estructura de comunicación interna, que no sea un resultado espontáneo de necesidades coyunturales de momento, sino fruto del trabajo de profesionales competitivos, que conciban dicha estructura de comunicación interna sobre la base de lo expuesto en el presente plan y de las características propias de la organización.

El plan de comunicación interna que presentamos está basado en el rediseño e implementación de medios de comunicación internos, y ofrece una oportunidad para que el Grupo Serseco atienda los aspectos identificados como oportunidades de mejora en la investigación, logrando así elevar los niveles de satisfacción de sus clientes internos y dimensione las necesidades de comunicación existentes. En consecuencia, el plan de comunicación redundará en la consolidación de una cultura organizacional, basada en principios y valores corporativos.

Se considera necesario reforzar en los Gerentes la necesidad que tienen como agentes de

cambio en la comunicación de su unidad laboral, de comprometerse a comunicar a su equipo de trabajo sobre los aspectos que consideren relevantes, así como de buscar apoyo si lo requieren, de profesionales expertos en el área comunicacional, para mejorar su forma de comunicación.

Como recomendación, en caso de que este trabajo de grado se tome como referencia para futuras intervenciones en el área de Comunicación Organizacional, es que los cuestionarios que sean usados para recolección de información, sean sometidos a validación de expertos, para garantizar su validez y pertinencia.

Por otra parte, se considera que la población que formó parte de las actividades de recolección de información, es decir, las entrevistas, los cuestionarios y los grupos focales, que se desarrollaron a lo largo del proceso de intervención, incluyó solo al nivel Directivo y Gerencial, pero no al resto de los colaboradores administrativos. Si bien es cierto que la opinión de los Directivos de una Organización es sumamente importante para generar los contenidos que conforman el Plan de Comunicación Organizacional, y deben direccionarse desde el criterio del nivel Directivo, hubiese sido también interesante haber escuchado las opiniones de los niveles más bajos y con sus comentarios haber podido enriquecer el contenido del Plan de Comunicación Organizacional, objeto de trabajo de grado.

CAPITULO IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Barranco, J. (2008). *El Plan de Comunicación.* Recuperado el 27 de marzo de 2011, en http://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion_a31.html.

Cummings, T y Worley, Ch. (2005). *Desarrollo Organizacional y Cambio.* (8va ed.) México D.F, México: Thomson.

Fernández, R. (2009). *La Comunicación en las Organizaciones.* (2ª ed). México D.F, México: Trillas.

Figuera, M. (1998). *Validación de un Modelo Sistémico de Intervención en Comunicación Organizacional.* Trabajo de Licenciado en Relaciones Industriales no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. (3ra ed.). México D.F, México: Mc Graw Hill.

Kerlinger, F y Lee, H. (2002). Investigación del comportamiento. México D.F, México: Mc Graw Hill.

Moncayo, D. (2008). *Plan de comunicación interna para Parmalat Ltda.* Trabajo de licenciado en Comunicación Social no publicada. Énfasis Organizacional. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Ramos, C. (1991). *La Comunicación: Un punto de vista organizacional.* México D.F, México: Trillas.

Rebeil, M. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones.* México D.F, México: Trillas.

Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara.* México. [Versión Electrónica]. Disponible en www.eumed.net/libros/2008c/432/, recuperado: el 16 de marzo de 2011.

Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional.* Edit. Félix Varela. Cuba. En: www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm, recuperado el 12 de Febrero de 2011.

Urquijo, J. (2001). *Teoría de las Relaciones Industriales de cara al Siglo XXI.* (4ta ed.). Publicaciones UCAB, Caracas,

Yáber, G. y Valarino, E. (2007). Investigación científica y aplicada en los postgrados de administración y gerencia. *Informe de investigaciones educativas*, XXI, 35-56.

CAPITULO X. ANEXOS

Anexo 1. Entrevista Semiestructurada.

Objetivo de la entrevista: Identificar la información útil para el proceso de comunicación organizacional del Grupo Serseco, así como los emisores y receptores de la misma.

Temas de la entrevista: Percepción de la comunicación en la Organización, Información confidencial, información a ser divulgada en la organización (emisores y receptores).

Introducción: antes de entrar en la conversación sobre la comunicación en la empresa se debe hacer un resumen de los resultados y enfoque de la propuesta de intervención y los próximos pasos.

Preguntas:

1. Que opina sobre los resultados de Clima?
2. A que cree que se deben esos resultados?
3. Porqué cree que la gente piensa que no se les transmite la información a pesar de que si se sienten escuchados?
4. Cómo cree usted que se maneja la información aquí en la empresa?
5. Con respecto al tema de confidencialidad de la información que se maneja en la empresa, cuáles considera son las cosas que deben mantenerse bajo confidencialidad?
6. Quienes deben manejar esa información?
7. Alguna vez han manifestado que la información que ustedes consideran confidencial no será compartida?
8. Qué información considera usted que deben manejar los gerentes para realizar las gestiones de su rol y área que liderizan?
9. En cuanto a la información organizacional necesaria para facilitar los procesos de la organización quién debería transmitirla, y a quien se debería transmitir.
10. ¿Cuáles son los medios utilizados en el Grupo Serseco para transmitir la información?
11. -¿Considera suficientes estos medios?
12. -¿Cuales otros medios, considera usted, deben ser implementados para que los colaboradores tengan acceso a la información?
13. -¿Como cree que esta propuesta va a mejorar el proceso de comunicación de la empresa?

Anexo 2: Cuestionario: Medios de Comunicación Interna

Con el fin de identificar los medios de comunicación existentes en el Grupo Serseco y su uso entre el personal, requerimos que conteste las siguientes preguntas, para lo cual sugerimos consultar con su equipo las preguntas que se refieren al uso de medios por parte del personal.

1. Marque con una X dentro del paréntesis, cuales son aquellos medios de Comunicación Interna que usted conoce posee la empresa.

Correo Electrónico	( )
Teléfono	( )
Cartelera	( )
Intranet	( )
Red interna	( )
Reuniones Departamentales	( )
Grupos Black Berry	( )
Revistas ó Periódicos	( )
Buzones de Sugerencias	( )

Otros: indique cuales

_____

_____

_____

2. De los medios o canales listados a continuación, cuál(es) usa(n) más su equipo de trabajo, para transmitir o recibir información laboral, indique al menos tres (3).

Correo Electrónico	( )
Intranet	( )
Red interna	( )
Memoranda	( )
Teléfono	( )
Cartelera	( )
Reuniones Departamentales	( )

Otros: indique cuales

_____

_____

_____

3. Por cual (es) medio o canal de información, les gustaría a **usted** y su **equipo de trabajo**, recibir la siguiente información organizacional:

Misión Visión y Valores Corporativos: _____; _____
_____; _____
_____; _____

4. Por cual (es) medio o canal de información, les gustaría a **usted** y su **equipo de trabajo**, recibir la siguiente información organizacional:

Logros de la empresa y departamentos: _____; _____
_____; _____
_____; _____

5. Por cual (es) medio o canal de información, les gustaría a **usted** y su **equipo de trabajo**, recibir la siguiente información organizacional:

Beneficios de la empresa: _____; _____
_____; _____
_____; _____

6. Por cual (es) medio o canal de información, les gustaría a **usted** y su **equipo de trabajo**, recibir la siguiente información organizacional:

Políticas y procedimientos: _____;
_____; _____
_____; _____

7. Por cual (es) medio o canal de información, les gustaría a **usted** y su **equipo de trabajo**, recibir la siguiente información organizacional:

Reconocimientos al personal: _____; _____

¡Muchas Gracias por su Colaboración ¡

FLUJO DE COMUNICACIÓN ENTRE GERENCIAS
Acuerdo Servicio

Cliente: **Proveedor:**

Información Requerida:
Términos de Calidad
Contenido:
Tiempo de entrega:
Medio de emisión:
Procedimientos Asociados:
Responsable:

¡Muchas Gracias por su Colaboración!

Anexo 3: Plan Comunicacional

PLAN
COMUNICACION ORGANIZACIONAL
GRUPO SERSECO

ABRIL 2011

INTRODUCCION

La ***Comunicación*** es uno de los procesos básicos que poseen las organizaciones, ya que a través de ésta, se puede potenciar y estimular a los colaboradores, de manera que puedan dar respuestas satisfactorias a los clientes internos y externos.

Si se poseen adecuados procesos de intercambio de información, los trabajadores comprenderán, interpretarán y coordinarán, aspectos fundamentales en los procesos internos de la organización, incrementando así el compromiso, la motivación e interiorizando la cultura organizacional, todo esto conllevaría al incremento del sentido de pertenencia de los colaboradores hacia su organización, así como de la productividad

A continuación presentaremos una Plan de Comunicación Organizacional elaborado para el grupo Serseco C.A., el cual pretende mejorar en gran medida las comunicaciones internas entre los diferentes niveles de cargo que la conforman y por ende coadyuvar en la mejora del Clima Organizacional.

Para ello proponemos potenciar los medios que en la actualidad posee la Organización, también sugerimos la creación de nuevas formas de transmitir la información de manera que llegue a todos de manera estandarizada y de manera formal.

Queda de parte de los administradores del Grupo Serseco, implementar lo que este Plan propone.

CONTENIDO GENERAL

PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL GRUPO SERSECO.

Funciones del Líder de Comunicación Interna del Grupo Serseco
Funciones del Equipo de Difusores
Funciones del Equipo Gerencial

I. RED DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA.

1. MEDIOS ELECTRÓNICOS.

1.1. RED ELECTRÓNICA:
1.2. EMAIL
1.3. INTRANET
1.4. GRUPOS BB

2. MEDIOS IMPRESOS

2.1. CARTELERA
2.2. BOLETÍN IMPRESO
2.3. CARTAS PERSONALIZADAS
2.4. MANUAL GRUPO SERSECO

3. MEDIOS CARA A CARA

3.1. EVENTOS DE INTEGRACIÓN
3.2. COMPARTIENDO SABERES
3.3. REUNIONES

II. PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIONES

1. MONITOREO
2. FASES PROPUESTAS PARA LA IMPLANTACIÓN

III. ACUERDOS DE SERVICIO: PROCESO DE ELABORACIÓN DE OFERTAS

IV. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

V. CONCLUSIONES

VI. ANEXOS

GUIA PARA CONDUCIR Y PROGRAMAR REUNIONES
MODELO DE AGENDA DE REUNIONES
MODELO DE MINUTA
GUIA DE DIAGNÓSTICO DE REUNIONES EFECTIVAS
FORMULARIO PARA ACUERDOS DE SERVICIOS

PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
GRUPO SERSECO

La primera acción de comunicación que proponemos para generar cambios en la comunicación del Grupo Serseco, es nombrar un Líder o motivador de la Comunicación en la Organización (Ritter, 2005 y Costa, 1999), quién será el responsable de todos los asuntos de comunicación, motivación, integración y bienestar de los colaboradores del Grupo Serseco. Así mismo se sugiere la designación de "Difusores" en cada gerencia, quienes junto con el Líder conformarán el equipo de comunicaciones internas.

Se sugiere que el líder cuente con un espacio específico dentro de la organización, donde pueda responsabilizarse de los procesos de investigación y transmisión de información permanente, clara y oportuna sobre aspectos internos y externos de la organización y que sea relevante para todos los colaboradores del Grupo Serseco, así como para el intercambio con los Difusores, ciñéndose a los lineamientos que la Alta Gerencia y la Gerencia de Gestión Humana le den.

El Líder de Comunicación, ejercerá sus funciones de la mano de la Gerencia de Gestión Humana del Grupo Serseco, pues dentro de sus funciones se encuentra apoyar a dicha gerencia en todas las tareas en las que se encuentre involucrado el personal de la organización en cuanto a información relevante para su bienestar, desempeño y satisfacción dentro de la empresa.

En virtud de las labores que debe realizar, sugerimos que el Líder de Comunicación cuente con un presupuesto gestionado por la Gerencia de Capital Humano, para los aspectos relacionados con los medios de comunicación interna y campañas de comunicación que la organización estime como parte de las comunicaciones y mercadeo interno.

El Líder y los Difusores conformarán un comité de Comunicaciones Internas que se reunirán por una vez al mes o según la frecuencia que la dirección estime conveniente, con la finalidad de establecer parámetros y responsabilidades para ejecutar el plan de comunicaciones.

Por otra parte los Gerentes del Grupo Serseco deberán asumir el Rol de facilitadotes de los procesos de comunicación interna de la empresa. En este sentido deberán apoyar activamente la implantación e implementación del Plan de Comunicaciones, así como el proceso de mejoramiento continuo del mismo.

Funciones del Líder de Comunicación Interna del Grupo Serseco:

1. Cooperar en la elaboración, desarrollo y ejecución del programa de comunicación interna de Serseco.
2. Apoyar en el diseño de estrategias de comunicación interna, que contribuyan a mejorar el clima y ambiente organizacional, generando compromiso y satisfacción en Empleados, gerencias y empleados de la organización.
3. Ser co-facilitador e intermediario de información en todos los sentidos de la organización.
4. Ayudar a gestionar todos los flujos y canales de comunicación interna, con el fin de mejorar todos los procesos de transmisión de información.
5. Coadyuvar en mantener informado a todo el personal del Grupo Serseco sobre las diversas actividades, logros alcanzados y demás procesos de Serseco, de forma clara, precisa y oportuna.
6. Ayudar a fomentar la integración de todos los colaboradores de Serseco, directores, Empleados, operarios, sin importar su posición en la escala jerárquica, con el fin de mejorar la cultura y el clima organizacional.
7. Apoyar en la generación de espacios de participación e integración de todo el personal interno, actividades recreativas, culturales y de desarrollo profesional, para reforzar el clima laboral.

8. Apoyar en el diseño de estrategias que fomenten el sentido de pertenencia y la cultura organizacional.
9. Buscar y ser receptivo permanentemente de información sobre todos los procesos y actividades que se desarrollan al interior de la organización, y, también, toda aquella información interna que afecte directa o indirectamente a Serseco, con el fin de informar al personal de forma efectiva y en el momento indicado.
10. Apoyar en hacer partícipes a todos los empleados de Serseco de los medios de comunicación internos existentes, de esta forma fluirá la información en toda la organización, involucrándose el mayor número de actores posibles.
11. Apoyar en la selección de Difusores de comunicación en cada gerencia de Serseco.
12. Ayudar en la organización de actividades de integración, como celebración de fechas especiales, concursos, actividades deportivas.
13. Informar constantemente para evitar el rumor.
14. Desarrollar técnicas para medir la eficiencia de las estrategias previamente establecidas, y según los resultados tomar los correctivos necesarios.

Funciones del Equipo de Difusores:

1. Apoyar en el diseño de estrategias que fomenten el sentido de pertenencia y la cultura organizacional.
2. Ayudar a gestionar todos los flujos y canales de comunicación interna, con el fin de mejorar todos los procesos de transmisión de información.
3. Buscar y ser receptivo permanentemente de información sobre todos los procesos y actividades que se desarrollan en su área y también, toda aquella información interna que afecte directa o indirectamente a Serseco.
4. Transmitir la información y noticias relevantes de su área, al Líder Comunicador o incorporarlo en el medio de comunicación designado según lo acordado con el Comité Comunicador (nacimiento de hijos de sus compañeros de equipo, fallecimiento de familiares, logros académicos, logros de la gerencia).
5. Informar al responsable de la cuenta de correo de comunicaciones internas sobre la actualización de políticas y procedimientos y su publicación en la Red.

Funciones del equipo Gerencial:

1. Facilitar el flujo de información descendente y ascendente de las decisiones e información relevante para los procesos que ejecutan sus colaboradores
2. Promover y apoyar los espacios de encuentro entre sus colaboradores y esntre sus colaboradores y los equipos de otras unidades.
3. Realizar oportuna y de manera continua sesiones de Feedback con sus colaboradores
4. Realizar reuniones departamentales para el establecimiento de objetivos, actividades y seguimiento del equipo.
5. Apoyar iniciativas del equipo que favorezcan el Clima Organizacional y las comunicaciones internas.
6. Participa activamente en los espacios de intercambio con sus pares
7. Informar oportunamente al Líder o Difusores de su gerencia información relevante para la ejecución de las funciones y condiciones de trabajo del personal.
8. Asumir los compromisos y acuerdos en materia de comunicaciones en el equipo gerencial y con sus colaboradores.
9. Apoyar en la selección de Difusores de comunicación de su gerencia.
10. Promover el establecimiento y revisión de acuerdos de servicio con las unidades clientes y proveedoras de información para los procesos de su gerencia.

I. RED DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA.

En este apartado sugerimos a través de que medios se puede establecer la Red Comunicacional Corporativa en el Grupo Serseco, detallaremos sus objetivos, características, y se presentará una descripción de cada medio sugerido.

RED DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA	
MEDIOS ELECTRÓNICOS	**MEDIOS IMPRESOS**
1) Red Electrónica **2) Email** **3) Intranet** **4) Boletín Virtual** **5) Grupos BB**	**1) Carteleras** **2) Boletín impreso** **3) Cartas Personalizadas** **4) Encuestas** **5) Manual Grupo Serseco**
MEDIOS CARA A CARA	
1) Eventos de Integración: Cumpleaños de la empresa, Talleres de Cohesión Grupal, etc. **2) Compartiendo Saberes** **3) Reuniones**	

Tabla N° 1. Red de Comunicación Corporativa.

1. MEDIOS ELECTRÓNICOS.

1.1. RED ELECTRÓNICA:

Objetivos:

- Estandarizar la documentación utilizada en la ejecución de los procesos de cada área.
- Dar accesibilidad a manuales, políticas y procedimientos de uso del personal para el cumplimiento de sus funciones
- Facilitar los procesos internos.
- Fomentar el proceso de mejora continua.

Características:

1. La Red debe ser de fácil acceso para el personal, mediante el uso de un servidor.

2. Debe contar con carpetas o archivos por gerencia en donde sólo podrán tener acceso los miembros del equipo de esa gerencia.
3. Las carpetas departamentales deben contener archivos y documentos de uso del equipo para la ejecución de sus actividades.
4. Debe existir un archivo o carpeta común donde se coloquen subcarpetas con todas las políticas y procedimientos de cada área, así como documentos, planillas y formularios de uso general del personal (solicitud de vacaciones, solicitud de anticipo de prestaciones sociales, solicitud de personal,
5. Cada área deberá ser responsable por la actualización y optimización de procedimientos e instrucciones de trabajo de la gerencia.
6. Los nombres de archivos y documentos deben ser cortos y de fácil identificación, así como llevar un control de versiones de documentos por números o fechas (según lo establezca el equipo)
7. Dentro de esta Red puede generarse un directorio de Biblioteca Gerencial, donde se coloque bibliografía digital sobre términos gerenciales y bibliografía para el enriquecimiento del equipo gerencial, así como artículos y revistas de interés para los líderes de la organización. Esta Biblioteca Gerencial puede complementarse con una biblioteca en físico con fácil acceso para los gerentes.

Consideraciones:

Los accesos para modificación o lectura de los archivos y carpetas deben ser definidos y aplicados según el nivel de confidencialidad y uso de la información contenida en las carpetas departamentales y comunes.

1.2.EMAIL: "Cuentas Departamentales".

Objetivo:

Fomentar el reconocimiento al personal por sus logros e informar sobre aspectos de interés para el personal.

Características:

a. Se sugiere la creación de dos cuentas de correo para la emisión de Noticias e información de interés para el personal: Gestión Humana y Comunicaciones Serseco.

b. Se transmite información de forma detallada, específica y personalizada, según la necesidad.

c. Se usa para enviar a los empleados:

- Invitación a las actividades de formación,
- Noticias de nacimientos
- Actualización de políticas y procedimientos
- Eventos
- Novedades
- Grados académicos del personal

4. Brinda Información clara, precisa y veraz.
5. Refuerza el reconocimiento público por los logros del personal
6. Estandariza la información transmitida al personal.
7. Fomenta la retroalimentación, contribuye en la generación de respuestas casi de modo inmediato.
8. Fomenta la comunicación en todos los sentidos, al crear cercanía entre todos los departamentos de Serseco.

Consideraciones:

Es importante moderar la cantidad de información que se envía, debe comunicarse lo estrictamente necesario. El exceso de información puede ser perjudicial, ya que la gente no se motiva a leer todo.

Deben establecerse los permisos para los responsables del manejo de estas cuentas.

Correos Estándar

Sabías que…

Estaría destinada específicamente a suministrar información útil a los colaboradores y trabajadores de Serseco sobre los servicios que están dirigidos a sus intereses y

necesidades. La idea es que estos correos sean encabezados por la frase "Sabías que..." y a continuación se suministre la información restante sobre las novedades de la empresa.

Nacimiento

Estaría destinado a notificar a todo el personal el nacimiento de hijos de los empleados y felicitarle por la llegada de un nuevo miembro a su familia. En este correo se debe indicar nombre del empleado, nombre del niño y fecha de nacimiento.

Logro Académico

Destinado al reconocimiento al personal por el logro de metas académicas, en este correo se debe incluir un mensaje de reconocimiento, así como el nombre del empleado, grado obtenido, institución donde se gradúa y fecha del grado. Esta información debe difundirse a toda la organización.

Felicitaciones

Este correo se envía individualmente a cada empleado por su cumpleaños, en el se hace llegar un mensaje de felicitaciones firmado digitalmente por el gerente general en nombre del equipo Serseco.

Reconocimiento Especial

Estaría destinado a agradecer y felicitar al personal por un año más en la organización y su valiosa contribución durante este tiempo. Este mensaje debe incluir palabras de agradecimiento por formar parte del equipo Serseco. Deberá ir firmado digitalmente por el Gerente General.

Condolencias

Destinado a ofrecer condolencias al personal por el fallecimiento de algún familiar cercano. El mensaje debe ir en nombre del equipo Serseco y debe indicar el nombre

del empleado, el parentesco con la persona fallecida así como su nombre, fecha de fallecimiento y datos del sepelio.

Sugerimos crear plantillas con contenidos estándar para cada correo con los espacios destinados a los datos correspondientes.

Frecuencia:

Es importante destacar que estas comunicaciones deben ser oportunas, por lo que los miembros del equipo de difusión deben notificar esta información al responsable de la cuenta de correo de Comunicaciones o Gestión humana a la brevedad.

1.3. INTRANET:

Objetivos:

- Fomentar el flujo de información bidireccional entre los empleados y los directivos, contribuyendo a optimizar los procesos internos de Serseco.
- Agilizar los procesos de comunicación a nivel interno de Serseco.
- Fomentar la cultura organizacional.
- Estandarizar la información en todos los colaboradores.

Características:

Las estrategias comunicativas, a nivel de imagen y contenido, buscan otorgarle tres características esenciales a la Intranet de Serseco: fácil acceso, de uso general y carácter intuitivo.

Característica	Descripción
Fácil acceso	Es necesario simplificar el acceso del usuario a la información requerida. La principal meta, es llegar al tema de interés, después de no más de dos clicks. Para optimizar esta aplicación, es necesario agregar una "Barra de búsqueda" que le permita al trabajador acceder a

	una determinada sección por medio de una palabra o frase clave.
Uso general	Con el ánimo de hacer más partícipe al empleado en los planes de desarrollo creados, se sugiere disponer de un link llamado "únete a Serseco", el cual se subdividirá en: *"Sabías que", "el Sersecomensaje", el directorio llamado "Serseco más unido"*, capacitaciones, preguntas frecuentes. Se sugiere disponer también de links de interés general que les permita a los trabajadores acceder la información actualizada.
Carácter intuitivo	Se sugiere recurrir al uso de imágenes y títulos que manejen un lenguaje sencillo y entendible, para que el usuario de la Intranet acceda a la información requerida, sin necesidad de conocer con anticipación, el contenido de cada uno de los iconos que se encuentran en la página.

Propuestas de contenido.

Noticias, eventos, servicios, boletines, información corporativa, encuestas, etc., a través de la plataforma virtual desarrollada para tal fin.

CONTENIDO	DESCRIPCION
¿Quiénes somos?	En esta sección sugerimos se encuentre información sobre la empresa (historia, misión, visión, metas, logros, departamentos, organigrama), con el propósito que los empleados conozcan la organización para la cual trabajan y, de esta forma, se consolide una cultura organizacional, pues se fomenta el sentido de pertenencia en los empleados.
Mercado Interno	Este espacio funcionaría como vitrina de clasificados, estaría diseñado para que los empleados puedan anunciar sus ofertas, ya sea de carros, equipos u otros objetos y servicios que quieran poner a disposición del resto de personal.

	Además, es un espacio creado para que los empleados puedan hablar acerca de temas de interés que sean de su agrado, como precios, calidad y nuevos productos. En este espacio los trabajadores pueden aportar ideas para la comercialización y publicidad de los productos y su impacto comercial en el mercado. La sección podrá ser alimentada por cualquier trabajador de la organización, con lo que se logrará potenciar las relaciones a nivel interno. Para ello la Gerencia debe establecer normativas para evitar desviaciones en el uso de este espacio.
Cumpleaños	Sugerimos publicar mensualmente un listado de los empleados que cumplan años ese mes, éste deberá contener nombre completo, departamento y el día de su cumpleaños. Además el día del cumpleaños de cualquier empleado, aparecerá un recordatorio en la página principal de la intranet.
Conocimiento en Línea	Este espacio estaría diseñado para que los trabajadores compartan conocimientos, mediante artículos o frases en las que comenten u opinen sobre algún tema de interés organizacional, del país, sector de la industria, etc. Con esta opción se busca que haya transferencia de conocimientos entre el personal y mayor tráfico en las visitas al sitio. Igualmente se pueden colocar charlas on-line, videos formativos para consulta del personal.
Noticia del día	Partiendo de una de las principales funciones que cumple la Intranet, comunicar a la gente, se creará una publicación de noticias relacionadas con la organización interna de Serseco. Estas noticias serán actualizadas por lo menos semanalmente con el fin de que la Intranet se convierta en el sitio preferido de los trabajadores, porque encontrarán en ella información de interés general. La redacción estará a cargo de una persona de cada departamento, la cual rotaría de forma semanal.

	Este espacio deberá contar con información sobre: • Logros de la organización y de los departamentos. • Noticias del sector seguridad que impacten en la organización. • Notificación de actualización de políticas y procedimientos del área • Noticias sobre actualización Beneficios y Servicios al personal.
Directorio "Serseco más unido"	"Serseco" permite a los usuarios tener a mano toda la información de cada persona que hace parte del personal interno de Serseco: Nombres completos, correo electrónico y teléfonos de cada trabajador. Esta base de datos interna será periódicamente actualizada por el encargado de la Intranet.
Encuesta	Es un instrumento que le permite a la empresa hacer encuestas para evaluar la percepción del personal sobre beneficios y servicios, así como sobre decisiones de la organización que impacten en el clima y satisfacción del personal.
Buzón de Sugerencias: "Opina"	Serseco se interesa en la opinión de sus empleados, como parte de la cultura corporativa. Por esa razón, en la intranet existe la posibilidad de retroalimentar los contenidos de la página y de la organización en general, mediante el buzón de sugerencias llamado "Opina". Es un espacio en el cual los empleados de Serseco pueden expresar sus pensamientos, ideas, sugerencias y comentarios, que contribuyan al beneficio, desarrollo y crecimiento de Serseco. De esta forma, se podrán mejorar los procedimientos, cultura, clima y ambiente organizacional.
Frase del día.	En este espacio los empleados podrán encontrar la frase motivadora del día, puede ser de un autor famoso o la de algún colaborador.

Tabla N 2: Contenidos específicos de la INTRANET.

Consideraciones: la organización no cuenta actualmente con esta herramienta, aún así sugerimos su implementación y uso entre el personal. Esta herramienta debe contar con un alto nivel de seguridad electrónica.

1.4 BOLETÍN VIRTUAL: "Serseco te informa"

Objetivo:

Informar a todos los colaboradores sobre aspectos relacionados con la organización.

Características:

1. Información soft / ligth o información presentada de forma clara, fácil y sencilla.
2. Tendrá una periodicidad mensual.
3. Se distribuirá a través del correo interno de la empresa y en físico para el personal operativo, además se encontrará publicado en la intranet, en la que también estarán todas las ediciones anteriores.

Propuesta de contenido Serseco te informa:

Titulo: "Serseco te informa"
Número de boletín y fecha.
Editorial: escrita por algún directivo o gerente.
Logotipo de Serseco para comunicar la identidad de la empresa.
Tinta: policromía; 4 tintas, imagen y tipografía a color.
Uso de colores corporativos para fomentar la identidad corporativa.
Tamaño: Máximo dos páginas tamaño carta.
Contenidos: igual contenido que el boletín impreso de forma breve.

Tipo de contenido:

1. Construcción de la comunicación operativa: Información sobre hechos, procesos, tareas y acciones productivas del día a día que afecten al personal interno o a la organización.
2. Construcción de la comunicación de desarrollo: aspectos relacionados con las actividades que fomenten la parte humana, integración, cultura organizacional, clima y modos de pensar de los empleados.

Sugerimos crear un link en *la intranet* en la que se encontrarán ordenadas por fecha las ediciones anteriores del boletín.

1.5 <u>GRUPOS BB</u>:

Objetivo:

Informar a todos los colaboradores sobre aspectos de la cotidianidad y acontecer citadino que sean de interés para los colaboradores del Grupo Serseco.

Mantener una red de información interna a distancia que facilite la toma de decisiones oportunas.

Características:

1. Es un medio destinado a informar oportunamente al personal sobre acontecimientos locales relevantes para la calidad de vida de los colaboradores
2. El personal operativo y gerencial pueden mantener contacto permanente y resolver situaciones imprevistas en las actividades diarias en tiempo real.
3. Es un canal rápido y de accesibilidad a las personas.
4. Es un medio informal efectivo para la toma de decisiones oportunas.

2. MEDIOS IMPRESOS.

2.1. <u>CARTELERA</u>: "Serseco al día"

Objetivo:

Informar a todos los colaboradores del Grupo Serseco sobre lo que acontece a nivel interno en la empresa.

Características:

Es un medio destinado a empleados y operarios que no tienen siempre acceso a computadores o medios tecnológicos.

Propuesta de Diseño Serseco al día:

Titulo: "Serseco al día"

Editorial: escrita por empleados y gerentes

Logotipo de Serseco para comunicar la identidad de la empresa.

Tinta: policromía; 4 tintas, imagen y tipografía a color.

Uso de colores corporativos para fomentar la identidad corporativa.

Ilustraciones, gráficas tipografía atractiva.

Tamaño: Pliego 90 x 100

Tipo de información:

Noticias generales, noticias por departamentos, clasificados, frase de la semana, invitaciones, eventos, comentarios de los empleados, reconocimientos especiales, convocatorias y concursos.

Responsables:

Los responsables de los contenidos de la cartelera serán los Difusores y Líder de Comunicaciones, los cuales colocarán contenidos que sean interesantes y motiven a los empleados a leerla. El equipo de Comunicaciones designará un diseñador será el responsable de la creación y diseño de la cartelera, que sea impactante y atractiva, de esta forma capturará la atención de los empleados.

Todos los empleados de cada departamento deben participar de forma activa en la creación de contenidos, para ello contarán con el apoyo de los difusores de comunicación de cada departamento y del líder de las comunicaciones.

Frecuencia:

La cartelera será actualizada quincenalmente, bajo la dirección del Líder de Comunicación, diseñador y difusores comunicacionales, con la participación de los empleados de todos los departamentos.

Ubicación:

Las carteleras estarán ubicadas en lugares estratégicos de ambas sedes del Grupo Serseco, en los lugares de alto tráfico, es decir, por aquellos caminos donde frecuentemente pasan los empleados y no pueden evadir la información que allí se consigna.

2.2. <u>BOLETÍN IMPRESO</u>: "Serseco te informa"

Objetivo:

Informar al personal de forma general y estandarizada sobre hechos, actividades y sucesos importantes que ocurren en la Organización.

Características:

1. Se propone la creación de un equipo de personal voluntario "comité editorial", formado por empleados de cada departamento, quienes en sus momentos libres,

aporten ideas, noticias, información y sugerencias de interés general para los empleados. Este equipo rotará mensualmente, con el objetivo que todos los empleados participen mínimo una vez al año en su elaboración.

2. Debe ser distribuido quincenalmente a todos los empleados (para incluir los que no tienen Internet o no pueden acceder al uso de computadores). Incluye mensajes del Gerente General de la empresa, fechas de eventos y fiestas para la semana.
3. Información presentada de forma clara, fácil y sencilla, dirigida a todo público.
4. Se publicará trimestralmente o cuando se requiera publicar nuevas noticias y la distribución se realizará de forma personal y directa a cada empleado, para tener seguridad que la información llegue a su destino final.
5. Igual contenido que el boletín electrónico.

Tipo de información:

a) ***Comunicación operativa***: Hechos, procesos, tareas y acciones productivas del día a día que afecten al personal interno o a la organización; traslados, cambios, nuevos empleados, uso de intranet, participación en nuevos cursos, formas de acceso a los beneficios que ofrece el Grupo Serseco a sus empleados, nuevas estrategias. Se sugiere la participación de la Alta Gerencia y de los Gerentes en la creación de estas secciones.

b) ***Comunicación de desarrollo:*** Aspectos relacionados con las actividades que fomenten la parte humana, integración, cultura organizacional, clima y modos de pensar de los empleados; noticias de interés, clasificados, cumpleaños de la semana, empleados del mes, agenda de eventos de la semana, noticias breves acerca de los empleados y sus familias como matrimonios, nacimientos, bautizos, fallecimientos y agradecimientos.

c) ***Concursos*** con temas corporativos como sopas de letras, crucigramas con premios pequeños como incentivos para participar en ellos. (Participación de los empleados y operarios en la creación de estas secciones).

Debe existir un link en la intranet en la que se encontrarán ordenadas por fecha las ediciones anteriores del boletín.

2.2.4. Propuesta de diseño Serseco te informa – Boletín Impreso

Titulo: "Serseco te informa"
Número de boletín y fecha.
Editorial: escrita por algún directivo o gerente.
Logotipo de Serseco para comunicar la identidad de la empresa.
Tinta: policromía; 4 tintas, imagen y tipografía a color.
Uso de colores corporativos para
Tamaño: Máximo 4 cartillas tamaño carta / Díptico

2.3 CARTAS PERSONALIZADAS: en fechas especiales.

Objetivo:

Crear contacto de forma personal, íntima y directa con cada empleado de Serseco.

Características:

1. Generalmente se usa este medio para transmitir información de carácter operativo. Se elaboran cartas en ocasiones especiales como cumpleaños (para el personal que no tiene cuenta de correo), bienvenida a empleados nuevos, agradecimientos, felicitaciones por nacimiento de hijos y por grado académico obtenido (para el personal que no tiene cuenta de correo)

2. El Líder de comunicaciones será el encargado de la redacción de los contenidos y de estar atento del momento oportuno para transmitir el mensaje (sugerimos elaborar cartas modelos para cada ocasión y diseño estandarizado y queda solo rellenar nombre y fecha).

3. Las cartas podrán ser firmadas por el Gerente General, siguiendo un protocolo de jerarquías en la identificación de los responsables directos de la comunicación, adicionalmente, favorece el contacto cercano entre empleado y Gerencia media y Alta Gerencia.

2.4. ENCUESTAS:

Objetivo:

El principal objetivo de la encuesta es fomentar la participación de los empleados, a través de sugerencias, opiniones y posiciones frente a sucesos de la empresa y que en muchas ocasiones no manifiestan por temor, o porque no se les pregunta.

Características:

Se propone realizar una encuesta trimestral, sobre diferentes tópicos, con el fin de conocer sobre el clima y la cultura organizacional. Otro objetivo muy importante sería medir la aceptación, penetración y eficiencia de los medios de comunicación internas que se implementen, de esta forma, tomar las medidas o correctivos necesarios, ya sea para replantear, modificar o simplemente redefinir nuevas estrategias. Será realizada bajo la dirección del Gerente de Gestión Humana, el Líder de Comunicación el equipo de apoyo de las comunicaciones (Difusores).

2.5. MANUAL GRUPO SERSECO.

Objetivo:

Fomentar la cultura organizacional y desarrollar el sentido de pertenencia de los empleados hacia Serseco (valores y normas).

2.6.2. Características:

1. El contenido versará sobre la normativa de Serseco, identidad corporativa, misión, visión, objetivos, historia, estructura jerárquica, organigrama, derechos y deberes de los empleados, identidad visual, logotipo, colores, eslogan, políticas, normas y procedimientos a seguir dentro de la empresa.
2. Se distribuirá a todo el personal actual y a cada empleado nuevo en el proceso de inducción.
3. Semestralmente se hará una evaluación y teniendo en cuenta los resultados se hará la actualización.

4. Sugerimos colocar el manual en digital en la Intranet y Archivos Comunes de la Red.

3. MEDIOS CARA A CARA.

3.1. EVENTOS DE INTEGRACIÓN.

Objetivo:

Integración, socialización y recreación del personal de Serseco.

A) Eventos de Integración.

EVENTOS				
ACTIVIDAD	**DESCRIPCIÓN**	**FRECUENCIA**	**PUBLICO**	**CONTENIDO**
Convención Serseco	Encuentro	Anual	Todos	- Planes estratégicos - Planes corporativos
Celebraciones Serseco	Celebración de cumpleaños	Mensual	Todos	- Evento- fiesta- cena
Celebraciones	Fechas especiales, cenas, almuerzos, desayunos, días al aire libre.	Permanente	Todos	- Día de la madre - Día del Padre - Día de la mujer - Día del trabajador - Día de la secretaria - Día del Niño
Eventos deportivos	Organización de equipo de diferentes deportes.	Semestral	Todos	- Inclusión de deportes según intereses de los colaboradores.
Día de la Familia Serseco. (celebración del Aniversario de Serseco)	Celebración a través de un día de integración, con la participación de todos los empleados, puede un bingo, un almuerzo en un restaurante campestre, en donde se rompan las escalas jerárquicas de la organización.	Anual	Todos	- Sentido de pertenencia - Cultura y clima organizacional - Valores, Misión y Visión

3.2. COMPARTIENDO SABERES:

Objetivo:

Compartir el conocimiento y experiencias del personal en base a su experiencia y formación.

Características:

4. Quienes sean especialistas o dominen un tema o área podrán preparar charlas de interés para la organización o un área particular.
5. Las charlas deben promover la generación del conocimiento entre el personal
6. El contenido debe ser de fácil comprensión
7. Las charlas no deben exceder los 60 minutos
8. Deberán contar con sesiones de preguntas
9. Podrán ser grabadas y colocadas en la Intranet para consulta posterior del personal.

3.3. REUNIONES.

Objetivo:

Socializar, integrar e intercambiar ideas que ayuden promover el buen desempeño, mantener las buenas relaciones y romper barreras entre empleados y gerentes, creando ambientes de confianza e intercambio de conocimientos.

Características:

1. Creación de comités por departamentos, quienes representarán a los demás empleados en las reuniones con los directivos.
2. Mensualmente se realizarán reuniones por comité en el cual se expresarán las necesidades, objetivos, requerimientos, etc.

   Se deben realizar en ambientes diferentes de los habituales de trabajo, con el fin de lograr menor tensión y formalismo, promoviendo que los empleados se sientan en un ambiente más tranquilo e informal y puedan expresarse en un ambiente de mayor confianza.

A) Tipo de Reuniones y frecuencia:

PERIODICIDAD	DESCRIPCIÓN
Reuniones trimestrales de formación y coordinación	Formación y coordinación de cada empleado con el gerente del departamento con el fin de tratar temas personales, expresar su opinión sobre procesos, necesidades, inconformidades por parte del empleado, evaluación de desempeño, comportamiento, habilidades, fortalezas, deficiencias, desarrollo profesional, plan de carrera, salario a cargo del gerente.
Reuniones quincenales	Reuniones en cada Gerencia para analizar rendimiento, logros, debilidades, cosas por mejorar, estrategias, metas. En cada reunión los empleados contarán con un espacio destinado para que se manifiesten si lo necesitan. Estas reuniones son de carácter obligatorio, para que el empleado se sienta involucrado con los objetivos de la empresa, además después de cada reunión, se escogerá un empleado, quien será el encargado de realizar el informe, que hará parte del archivo de actas.
Reuniones Anuales	Intercambio entre los Directivos y los Gerentes. Se debe conversar sobre logros obtenidos, logros truncados, resultados financieros, estrategias a implementar, balances, perspectivas. Después de estas reuniones de los gerentes de departamento con el Gerente General, cada gerente de área deberá realizar informes y reuniones con sus colaboradores para comunicar lo conversado.

Nota: Ver Anexo de Guía de Reuniones Efectivas.

II. PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACION

El Líder Comunicacional junto con el equipo de difusores, serán los encargados de apoyar a las Gerencias del Grupo Serseco en la implementación de las estrategias propuestas en este Plan de Comunicaciones, con apoyo de la Gerencia de Gestión Humana y la colaboración del equipo Gerencial.

El equipo de comunicación interna (Líder/Difusores/Gerencia Gestión Humana) se responsabilizará de la creación de formas y contenidos de cada uno de los medios propuestos, como el contenido de la intranet, el boletín, la cartelera, capacitaciones y actividades de integración y asegurarse que todos los empleados reciban los mensajes.

Los Difusores de cada Gerencia deben participar en la creación del boletín y la cartelera, contribuyendo con noticias de sus propias aéreas. También, deben estimular la participación del resto de colaboradores, para que proporcionen información sobre sus aéreas de adscripción y promover una identidad unificada, creando sentido de pertenencia.

Un miembro del equipo de comunicación interna será responsable de mantener, cada día, la sección de noticias en la Intranet, como la noticia del día y el boletín. Otro miembro del equipo será responsable de mantener la sección de comunicación entre empleados, que incluye las secciones de clasificados y fechas de cumpleaños.

1. MONITOREO, MEDICIÓN Y REVISIÓN CONTINUA.

Como parte de la comunicación interna, Serseco debe realizar continuamente un proceso de evaluación de las estrategias y medios, con el fin de implementar o eliminar parte de los componentes del sistema. Para el logro de este objetivo, se propone una serie de revisiones periódicas de cada una de las estrategias propuestas y de cada uno de los programas sugeridos.

2. FASES PROPUESTAS PARA LA IMPLANTACIÓN.

Antes de iniciar la implantación del Plan de Comunicaciones se recomienda que se informe al personal sobre el mismo como parte de las acciones que la organización implementará luego de la consulta de Clima Organizacional.

Fase I - Planificación y Cronograma de implantación: durante esta fase el equipo gerencial deberá definir las prioridades para la implantación del Plan de Comunicaciones y establecerán un cronograma para su implantación por cada fase, así como los lineamientos para su implementación y la asignación del presupuesto correspondiente.

Fase II - Selección del Líder y Difusores: en esta fase la gerencia deberá definir la posición que asumirá el Rol de Líder como parte de sus funciones en la empresa. Así mismo cada gerente deberá postular a los miembros de su equipo que considere más competentes para asumir el Rol de Difusor, en términos de: responsabilidad, aceptación y reconocimiento por parte del equipo, desempeño, aptitudes que favorezcan la ejecución de sus funciones, etc.

Fase III - Levantamiento y recopilación de información: durante esta fase el equipo de Comunicaciones realizará un inventario de información requerida para la implementación del Plan siguiendo las prioridades establecidas por la gerencia.

Fase III: Diseño y Adecuación: en esta fase el equipo de comunicaciones trabajará en el diseño de contenidos y adecuación de medios para la difusión de la información según el Plan de Comunicaciones y siguiendo los lineamientos de la gerencia.

Fase IV - Campaña de difusión: Se sugiere que por cada elemento del Plan de Comunicaciones implantado se haga una campaña de comunicación para que el personal esté informado y se evidencien las acciones que se llevan a cabo para mejorar los procesos de comunicación interna.

Fase V: Evaluación y Seguimiento: una vez implantado el plan se recomienda hacer una evaluación de los medios y contenidos, mediante encuestas y buzón de sugerencias, esto permitirá realizar ajustes y facilitar el proceso de mejora continua.

III. ACUERDOS DE SERVICIO: PROCESO DE ELABORACIÓN DE OFERTAS

Acuerdo Servicio 1 – Comercialización / Gerencia General

Cliente: Mercadeo y Ventas **Proveedor:** Gerencia General

Información Requerida: Plan de Mercadeo
Términos de Calidad
Contenido: - Todas las unidades de negocio - Desarrollo de negocio e impulso - Tiempo de ejecución (duración y momento) - Costo/Presupuesto - Plan de medios - Objetivo estratégico que va a apoyar
Tiempo de entrega: **Antes de la tercera semana de noviembre**
Medio de emisión: - Presentación formal - Documento
Procedimientos y documentos asociados: - Análisis situacional - Plan estratégico - Aprendizaje años anteriores - Presupuesto - Medios - Feedback ventas
Responsable: Gerente de Mercadeo y Ventas y Gerente General

Acuerdo Servicio 2 – Comercialización / Protección Física

Cliente: Mercadeo y Ventas **Proveedor:** Protección Física

Información Requerida: Informe de Alcance de Servicio
Términos de Calidad
Contenido: - Características del servicio: ubicación, cantidad de hombres, perfil, adicionales (armamento, radio, chaleco, traje, entre otros) - Estudio inicial del servicio - Comportamiento del cliente (exigencias) - Recomendaciones previas para el arranque del servicio
Tiempo de entrega: - Dos días a partir del envío de la solicitud de mercadeo y ventas
Medio de emisión: Correo electrónico (informe de alcance de servicio)
Procedimientos Asociados: - Entrevista con el cliente - Solicitud formal del servicio - Evaluación del personal
Responsable: Gerente de Protección Física y Coordinador de Seguridad

Acuerdo Servicio 3 – Comercialización / Finanzas

Cliente: Comercialización **Proveedor:** Finanzas

Información Requerida: Evaluación Financiera	
Términos de Calidad	
Contenido: - Análisis de costos - Margen - Rango para negociar - Precio no estándar - Estructura de costos para entrega al cliente - Lista de precios de servicios estándar	
Tiempo de entrega: - Tres 3) días después de realizada la solicitud de Precio no Estándar - Actualización de precio de Servicio Estándar: enero, abril y octubre.	
Medio de emisión: Mediante hoja Excel con resultado del análisis, a través de correo electrónico	
Procedimientos y documentos asociados: - Propuesta técnica - Presupuesto - Evaluación de riesgos - Plan estratégico - Estructura de costos estándar	- Política salarial - Contrato colectivo - Revisión de costos reales actuales - Política de dotación de insumos y uniformes - Punto de equilibrio
Responsable: Gerente de Administración y Finanzas	

Acuerdo Servicio 4 – Protección Física / Gestión Humana

Cliente: Protección Física **Proveedor:** Gestión Humana

Información Requerida: Disponibilidad de Personal
Términos de Calidad
Contenido: Candidatos elegibles a ser entrevistados por protección física El Gerente de Protección física deberá indicar: - características físicas del personal - Ubicación - Funciones específicas / Perfil - Cantidad de hombres - Turnos de trabajo - Fecha de inicio
Tiempo de entrega: Quince (15) días después de la solicitud por parte de protección física
Medio de emisión: Correo electrónico
Procedimientos y documentos asociados: - Evaluación de candidatos - Pruebas de campo - Visita del servicio
Responsable: Gerente de Gestión Humana y Analista de Reclutamiento y Selección.

Acuerdo Servicio 5 – Finanzas / Protección Física

Cliente: Finanzas **Proveedor:** Protección Física

Información Requerida: Uniformes y Armamento
Términos de Calidad
Contenido: **Insumo vinculado a la estructura de costos respectivas al servicio:** - Uniformes cantidades
Tiempo de entrega:
Medio de emisión:
Procedimientos Asociados:
Responsable:

Acuerdo Servicio 6 – Finanzas / Gestión Humana

Cliente: Finanzas **Proveedor:** Gestión Humana

Información Requerida: Salarios y Beneficios
Términos de Calidad
Contenido: - Contrato colectivo - Sueldo según el cargo a cotizar - Horario – Turno - Descripciones de cargo (si aplica) - Aumentos por decreto y sus implicaciones (pasivos laborales/Pasivos legales) - HCM (si aplica)
Tiempo de entrega: Un (1) día
Medio de emisión: - Verbal - Correo Electrónico - Sistema Winledger
Procedimientos y documentos asociados: Escala salarial Revisión de precios de seguros
Responsable: Gerente de Gestión Humana y Coordinador de bienestar social

Acuerdo Servicio 7 – Finanzas / Comité de Riesgos

Cliente: Finanzas **Proveedor:** Mercadeo y Ventas/Protección Física/ Asesor Legal

Información Requerida: Evaluación de Riesgos	
Términos de Calidad	
|Contenido: **Características del servicio:** - Tipo de turno - Días laborables - Descripción del cargo - Implementos de trabajo - Armamento - Radios	- Celulares - Chalecos - Uniformes **Descripción del lugar de trabajo:** - Cumplimiento de la legislación (LOPCYMAT) - Evaluación de riesgos del puesto de trabajo **Resultado del margen de ganancia – precio** **Riesgo de Captación del recurso humano**
Tiempo de entrega: Evaluar el riesgo en el puesto de trabajo: máximo tres días luego de la solicitud	
Medio de emisión: Informe técnico de evaluación de riesgos se emitirá a través del correo electrónico	
Procedimientos Asociados: Estructura de costos Informe LOPCYMAT Informe de Inspección Física	
Responsable: Coordinador de Protección Gerente de Finanzas Gerente de Mercadeo y Ventas	

Acuerdo Servicio 8 – Mercadeo y Ventas / Protección Física

Cliente: Mercadeo y Ventas **Proveedor:** Protección Física

Información Requerida: Trajeado y Protocolo
Términos de Calidad
|Contenido: **Características del servicio:** - Características del servicio - Elección del aliado gerencial - Negociación de costos
Tiempo de entrega: Tres días a partir de la solicitud
Medio de emisión: Correo electrónico
Procedimientos Asociados: Alianza comercial
Responsable: Coordinador de atención vial Gerente de protección física

Acuerdo Servicio 9 – Mercadeo y Ventas / Servicios / Dirección

Cliente: Mercadeo y Ventas **Proveedor:** Servicios y Dirección

Información Requerida: Trajeado y Protocolo
Términos de Calidad
|Contenido: - Alcance - Condiciones - Costo - Tiempo de entrega
Tiempo de entrega: 24 horas desde el momento de recibir la solicitud
Medio de emisión: Correo electrónico
Procedimientos Asociados:
Responsable: Coordinador de atención vial Gerente de servicios

IV. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Toda organización maneja información de cuidado referida a sus clientes, las finanzas, nomina ejecutiva, estrategias de mercado e información del personal que de ser reveladas pueden generar riesgos financieros, estratégicos y en las condiciones del personal. Estos aspectos deben ser manejados como ***información confidencial*** desde el punto de vista interno y externo de la organización.

En este sentido, se propone que el Grupo Serseco maneje los siguientes aspectos como información confidencial y algunas acciones que servirán para mantener bajo control este aspecto dentro de la organización:

Información Estratégica y Comercial:

1. Casos, datos e identidad de los clientes del área de consultoría.
2. Datos y situación del personal contratado para asuntos de investigación.
3. Aspectos de los negocios internacionales (sólo deben ser divulgados por el ápice estratégico cuando se considere oportuno)

Información Financiera:

1. Disponibilidad bancaria de la empresa
2. Sueldos del personal
3. Gastos de la junta directiva

Información del Personal:

1. Creación de una nomina ejecutiva
2. Motivo de egreso y condiciones de salida del personal
3. Sueldos del personal
4. Expedientes del personal

Cualquier otra información sobre la organización y su personal cuya develación pueda implicar daños o pérdidas para la organización y/o sus colaboradores.

Para asegurar el resguardo de esta información se recomiendan las siguientes acciones:

- Incorporación de Acuerdos de confidencialidad para el personal de las áreas de Gestión Humana, Finanzas, Consultoría y Mercadeo y Ventas, según el tipo de información que manejan. Este acuerdo debe abarcar el manejo de información dentro y fuera de la organización.
- Divulgación de la información confidencial para la organización a los gerentes y colaboradores de cada gerencia.
- Restricción en el acceso de las redes internas como intranet, servidor, u otro canal donde repose la información confidencial, de Clientes Especiales, Finanzas, Nominas, Expedientes de Empleados, a todos los públicos de la Organización. Este acceso deberá restringirse según los lineamientos establecidos por al alta Gerencia.

ANEXOS
PLAN DE COMUNICACION

GUÍA PARA PROGRAMAR Y CONDUCIR REUNIONES EFECTIVAS

GUIA PARA REUNIONES EFECTIVAS

Nombre: Guía para programar y conducir reuniones efectivas

Descripción:

La siguiente guía permite la planificación y dirección de reuniones efectivas, que faciliten el logro de los objetivos propuestos y el uso efectivo del tiempo.

I. PLANIFICACIÓN

PASO 1 – La reunión dependerá del propósito de la misma:

Determinar la necesidad de la Reunión			
Nº	Pregúntese	SI	NO
1	El resultado que espera obtener de ella es mayor que la sumatoria de los resultados que lograrían individualmente sus eventuales participantes.		
2	El asunto a tratar requiere de discusión o votación.		
3	El asunto a tratar es para trasmitir una información o decisión ya tomada.		
4	El asunto a tratar puede ser trasmitido por un memo o a través de un e-mail.		

PASO 2 – Lista de Chequeo para la reunión:

Programación de la reunión		
	Revise los elementos que están presentes	√
1	Determine el propósito específico de la reunión.	
-	Intercambio de Información.	
-	De motivación.	
-	Coordinación de proyectos o actividades.	
-	Solución de problemas.	
-	Toma de decisiones.	
2	Identifique a los asistentes NECESARIOS.	
-	Identifique los asistentes que realmente deben participar en la reunión.	
-	Notifique oportunamente a todos los asistentes.	
-	Prepare la agenda a seguir en la reunión, para ser enviada a cada participante.	
-	Confirmar número de asistentes definitivos.	
3	Controle el tiempo.	
-	Fije la fecha cuando las personas claves estén disponibles.	
-	Establezca una hora de inicio y de finalización.	
-	Establezca temas a ser tratados por orden de prioridad.	
-	Defina una persona responsable de cada tema, si es necesario.	

- Asigne espacios de tiempo a cada tema para ser tratado.	
- Envíe a cada participante la agenda de la reunión con fecha, hora y temas.	

II. DURANTE LA REUNIÓN
PASO 3

	Revise los elementos que están presentes	√
1	Inicie puntualmente la reunión.	
2	Inicie la reunión con algún comentario, agradecimiento o pregunta.	
3	Exponga el propósito, objetivos y resultado que se espera o desea.	
4	Repase el programa previamente enviado a los asistentes y despeje dudas	
5	Designe al encargado de llevar la minuta.	
6	Declare las normas de la reunión.	
-	Respetar el tiempo para cada tema.	
-	Sólo una persona habla a la vez, pidiendo la palabra al coordinador de la reunión.	
-	No acepte conversaciones privadas durante la reunión.	
-	Se puede hacer uso de la palabra solo para referirse al tema que se discute.	
-	Los comentarios y discusiones deben versar sobre asuntos e ideas, no sobre personas.	
7	Disposición del lugar de la reunión.	
-	Disponga de un lugar ventilado e iluminado.	
-	Para **resolver problemas**, **sentarse en círculo**, disposición equitativa.	
-	Para **tomar decisiones**, **sentarse alrededor de una mesa**.	
8	Utilice material audiovisual, agradable y corto para exponer temas.	
9	Esté atento a no salirse del programa y a que se respeten los horarios.	
-	Controle todas las interrupciones de una manera firme y cordial.	

III. FINALIZACIÓN DE LA REUNIÓN
PASO 4

	l finalizar la reunión	
1	Haga un cierre formal	
-	Haga una minuta de la reunión.	
-	Haga una breve exposición con el resumen de los acuerdos tomados.	
-	Defina los pasos a seguir en términos de actividades, responsables y tiempo.	
-	Si corresponde, de una fecha tentativa de la próxima reunión.	
-	Envíe el acta con los acuerdos y plazos a cada participante.	
-	Realice seguimiento de los acuerdos pactados, monitoreando el avance de cada uno.	

MODELO DE AGENDA

AGENDA DE LA REUNIÓN

Objetivo / Tema Tratado / Asunto:

Gerencia / Área:

Fecha:

Hora:

Ubicación ó Lugar:

AGENDA DE LA REUNIÓN	
Puntos a Tratar	**Responsable**

MODELO DE MINUTA

MINUTA DE REUNIONES

Objetivo / Tema Tratado / Asunto	
Gerencia / Área	
Ubicación ó Lugar	
Solicitada / Organizada por	
Minuta elaborada por	

CONTROL DE ASISTENCIA/ DISTRIBUCIÓN							
Empresa/Área	Nombres de los Participantes	Firma	Correo Electrónico ó Teléfono (Si aplica)	Presente		Enviar Copia (CC)	
				Si	No	Si	No

NOTA:
Esta minuta deberá ser firmada por los asistentes a la reunión si el elaborador lo solicita.

AGENDA DE LA REUNIÓN	
	Puntos a Tratar

PUNTOS TRATADOS		
Nº	**Puntos**	**Responsable(s)**
1		
2		

PUNTOS TRATADOS		
Nº	Puntos	Responsable(s)
3		
4		
5		

PUNTOS PENDIENTES PARA LA PRÓXIMA REUNIÓN (Si aplica)		Fecha Planificada de la Próxima Reunión:
	Puntos	Responsable

GUIA DIAGNÓSTICO DE REUNIONES EFECTIVAS

Esta guía permite evaluar la efectividad de sus reuniones. Esta evaluación debe ser llenada por los asistentes a sus actuales reuniones para identificar debilidades y fortalezas de éstas:

Pauta de diagnóstico:

Fecha:		**Duración:**		**Citada por:**	

TIPO DE REUNIÓN	
Intercambio de información	
Motivación	
Proyectos	
Solución de problemas	
Toma de decisiones	

MEDICIÓN DE EFECTIVIDAD DE LA REUNIÓN						
BAJA EFECTIVIDAD	**Baja**		**Neutro**		**Alta**	**ALTA EFECTIVIDAD**
Falta de objetivos	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	Objetivos claros y específicos
Falta de programación	1	2	3	4	5	Programación completa
Inicio y fin a destiempo	1	2	3	4	5	Inicio y finalización a tiempo
Interrupciones constantes	1	2	3	4	5	Sin interrupciones
Salirse de los puntos del programa	1	2	3	4	5	Todo el tiempo se dedica a la agenda
No hacer resumen o conclusiones	1	2	3	4	5	Resumen de cada punto tratado
Falta de minuta	1	2	3	4	5	Minuta completa
Poca participación de los asistentes y sin creatividad	1	2	3	4	5	Alta participación de los asistentes con creatividad
Poca satisfacción personal de participar en la reunión	1	2	3	4	5	Alta satisfacción personal de haber contribuido
No se cumplen los objetivos	1	2	3	4	5	Cumplimiento de los objetivos

SE HUBIERA PODIDO ELIMINAR LA REUNIÓN MEDIANTE:	
Llamada telefónica	
Carta, e-mail o memo	
Tomando la decisión sin la reunión	
Juntándola con otra reunión	

SE HUBIERA PODIDO EVITAR SU ASISTENCIA:	
Leyendo un programa y acta de esta reunión	
Enviando un representante o un informe escrito	

Comentarios:

Acuerdo Servicio – Áreas involucradas

Cliente: **Proveedor:**

Información Requerida: _____
Términos de Calidad
|Contenido:
Tiempo de entrega:
Medio de emisión:
Procedimientos Asociados:
Responsable: