

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

TRABAJO DE GRADO

DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL E INTERVENCIÓN DE LA GERENCIA DE CAPITAL HUMANO Caso: Grupo BekeSantos, C. A.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

GABRIELA JOSÉ VIÑA MORENO

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría del profesor: RICARDO PETIT

Caracas, julio de 2010

DEDICATORIA

A mis PADRES, Carmen y José,

Por tener siempre palabras de aliento, motivación y reconocimiento para mí.

Son mi orgullo, mi guía y mi inspiración.

A mis hermanos, Joguai y Cheo...

Por su apoyo incondicional y cariño silente.

A Carlos, por su amor, admiración y todo el soporte creativo... por tantos momentos de escucha y acompañamiento

A Deomery y Arelis, por tantos momentos de disfrute y satisfacción profesional.

Porque esta meta que inició como algo individual se materializó un logro de tres y en el orgullo de tenerlas como amigas.

ÍNDICE GENERAL

	pág.
ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS	iii
ÍNDICE DE TABLAS	iv
RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Planteamiento del problema Justificación e importancia de la investigación Objetivos de investigación	3
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL ORGANIZACIONAL	10
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO Marco referencial de la intervención	13
Fundamentos teóricos de la intervención El enfoque de Desarrollo Organizacional (DO) Fases de la práctica del Desarrollo Organizacional Intervención organizacional	
El cambio organizacional Comunicación organizacional Conceptos básicos de la comunicación La importancia de la comunicación en las organizaciones	
Modelo sistémico de intervención en comunicación organizacional El plan comunicacional: fases La comunicación y los equipos eficaces de trabajo	
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	34
Tipo de investigación Diseño de investigación Sistema de variables de intervención	

Población y muestra Técnicas de recolección de datos Procedimiento de recolección de datos Técnicas de análisis de los datos Procedimiento de la intervención

CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	47
Fase 1: Sensibilización y planificación para la intervención Fase 2: Obtención y retroinformación sobre información clave Fase 3: Diseño del plan de comunicación y estrategias de implementación Fase 4: Evaluación y comunicación de la intervención Fase 5: Presentación de resultados y recomendaciones	in
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
Conclusiones Recomendaciones generales	
CONSIDERACIONES ÉTICAS	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
ANEXOS	
A – Instrumento de recolección fase diagnóstico	
B – Análisis del rol	
C – Guía de entrevista a gerentes clave	
D – Boletines informativos de Capital Humano	
E – Boletines de cumpleaños (versión impresa)	
F – Boletines de cumpleaños (versión electrónica)	
G – Modelo de pendones (1)	
H – Modelo de pendones (2)	
I – Modelo de pendones (3)	

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Ī	oág.
Figura 1. Principales objetivos del plan comunicacional	32
Figura 2. Pasos de la investigación-desarrollo, según Milani	35
Figura 3. Secuencia cronológica del procedimiento de recolección de datos	44
Figura 4. Mapa mental de la comunicación organizacional desde la	
perspectiva de la Gerencia de Capital Humano	49
Gráfico 1. Distribución de los gerentes según la antigüedad en la empresa	54
Gráfico 2. Canales comúnmente utilizados por la Gerencia de Capital Humano	55
Gráfico 3. Distribución de los empleados encuestados, según área funcional	57
Gráfico 4. Distribución de los empleados encuestados, según antigüedad	57
Gráfico 5. Distribución de los empleados encuestados, según nivel del cargo	58
Gráfico 6. Respuestas de los empleados al ítem 1: La Gerencia de Capital	
Humano es responsable de la gestión de comunicaciones en esta	
organización	59
Gráfico 7. Respuestas de los empleados al ítem 2: La Gerencia de Capital	
Humano desarrolla una gestión de comunicaciones en forma	-
planificada	59
Gráfico 8. Respuestas de los empleados al ítem 3: Actualmente, estoy motivado	
a leer/revisar las comunicaciones que emite Capital Humano	60
Gráfico 9. Respuestas de los empleados al ítem 4: Las comunicaciones	60
que recibo son oportunas	60
Gráfico 10.Respuestas de los empleados al ítem 5: Las comunicaciones	<i>(</i> 1
disponibles en la organización están actualizadas	61
Gráfico 11.Respuestas de los empleados al ítem 6: Orientación de las comunicaciones de Capital Humano	62
Gráfico 12.Respuestas de los empleados al ítem 7: Canales formales	02
frecuentemente utilizados por la Gerencia de Capital Humano	63
Gráfico 13.Respuestas de los empleados al ítem 8: Canales de retroalimentación	
frecuentemente utilizados por la Gerencia de Capital Humano	64
Gráfico 14.Respuestas de los empleados al ítem 9: Canales a través de los	0.
cuales el empleado suele enterarse de las "noticias" de la empresa	64
Gráfico 15.Respuestas de los empleados al ítem 10: Canales preferenciales de	
comunicación descritos por los empleados encuestados	65
Gráfico 16: Nivel de conocimiento colectivo sobre los elementos estratégicos	66
Gráfico 17: Nivel de conocimiento colectivo de la misión	67
Gráfico 18: Nivel de conocimiento colectivo de la visión	67
Gráfico 19: Nivel de conocimiento colectivo de los valores	68

ÍNDICE DE TABLAS

	pág.
Γabla 1. Fases de la práctica de Desarrollo Organizacional	18
Tabla 2. Clasificación de las intervenciones, según Cummings	22
Гаbla 3. Tabla de especificación de las variables de intervención	37
Гаbla 4. Estructura actual de la Gerencia de Capital Humano	39
Γabla 5. Distribución de los empleados, según área funcional	39
Γabla 6. Opciones de respuestas codificadas	42
Γabla 7. Equipo del proyecto de intervención	47
Tabla 8. Matriz FODA de la gestión comunicacional de Capital Humano	51
Γabla 9. Resultados de la observación indirecta y revisión documental	53
Γabla 10. Aspectos de interés en la comunicación, por orden de importancia	55
Γabla 11.Resultados del análisis del rol en el equipo Capital Humano	70
Γabla 12.Combinación de resultados parciales del diagnóstico y	
recomendaciones de intervención	73
Tabla 13.Plan comunicacional propuesto al equipo de Capital Humano	79
Γabla 14.Cuadro de control de la comunicación	84

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

DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL E INTERVENCIÓN DE LA GERENCIA DE CAPITAL HUMANO Caso: Grupo BekeSantos, C. A.

Autor: Gabriela Viña Tutor: Ricardo Petit Fecha: Julio, 2010

RESUMEN

El propósito fundamental de este estudio fue diseñar un plan de comunicación organizacional como base para mejorar la identificación de los empleados con el Grupo BekeSantos, C. A. así como su percepción en torno al desempeño de la Gerencia de Capital Humano como área de servicio. El estudio se desarrolló siguiendo dos modalidades: investigación-desarrollo e investigación-acción, respondiendo a un diseño no experimental de tipo longitudinal. La información fue recolectada mediante la combinación de varias técnicas: encuesta, focus group, revisión documental y observación directa. La unidad muestral estuvo conformada por todo el equipo de la Gerencia de Capital Humano, siendo ésta la unidad de intervención directa. La intervención se desarrolló en dos partes: En primer lugar, se sensibilizó al equipo de Capital Humano con los resultados de un diagnóstico previo y su impacto en la percepción de la gente; y, en segundo lugar, se realizaron sesiones de trabajo para el diseño, desarrollo y evaluación de una serie estrategias comunicacionales efectivas para el fortalecimiento de ciertos mensajes organizacionales y del rol estratégico de la unidad. El tratamiento de los resultados estuvo basado en análisis de contenido y distribuciones de frecuencias, principalmente. Esta intervención se vislumbra como el punto de partida para la estandarización del proceso de comunicación en el Grupo BekeSantos y el fortalecimiento del rol de Capital Humano como administrador principal de dicho proceso y como enlace entre la organización, su estrategia y su gente; lo cual podrá resultar en beneficios en el "hacer" y "ser" de la organización y la percepción e identificación de su gente.

Descriptores: diseño, plan comunicacional organizacional, rol, Capital Humano.

INTRODUCCIÓN

El efecto de la globalización en los esquemas administrativos y estilos gerenciales de las organizaciones actuales ha cambiado la interpretación de las organizaciones exitosas, enmarcándolas en conceptos como tecnología de la información, gestión y desarrollo del conocimiento, innovación, reconocimiento y balance personal-laboral.

Según (González, 2010) de ahora en adelante, las organizaciones que deseen ocupar una posición de liderazgo en el mercado corporativo deben autoevaluarse y cuestionar - introspectivamente- qué tanto conocen sobre la gestión efectiva del conocimiento. Vale destacar que este "conocimiento" equivale al acervo de procesos, herramientas, sistemas, así como fortalezas tangibles e intangibles que posee la organización para generar o proveer sus productos y servicios.

En este mismo orden de ideas, el nivel de participación, integración y valoración del área de Recursos Humanos en la definición y control de las estrategias empresariales, contribuye a la obtención de más y mejores ventajas competitivas, por lo cual resulta determinante la inversión de esfuerzos, tiempo y recursos financieros para su fortalecimiento y desarrollo con miras a lograr la exaltación del valor de la organización y de la condición del individuo como trabajador y como persona.

Grupo BekeSantos es una empresa venezolana con proyección internacional, la cual cuenta con 31 años de trayectoria ininterrumpida, destacándose entre sus clientes como proveedor de soluciones integradoras de tecnología de información, que los apoye en sus objetivos de reducción de costos y aumento del rendimiento.

Con la visión de dar continuidad al negocio y coaccionado por múltiples exigencias y cambios en el entorno social, político y económico, desde hace más de tres años Grupo BekeSantos ha venido incorporando acciones y estrategias que han incidido directa y significativamente tanto en su eficiencia y efectividad. La Gerencia de Capital Humano no ha estado al margen de esta problemática: en menos de dos

años esta unidad ha evidenciado variaciones notorias en su desempeño, vinculados a cambios abruptos en su estructura, los procesos que maneja, el conocimiento que gestiona y la funcionalidad y autonomía en su hacer, pasando de ser una unidad estratégica a una unidad de administración y control, lo cual ha traído consigo consecuencias directas en la motivación, identidad y compromiso de la gente.

A raíz de un estudio diagnóstico desarrollado por una empresa de consultoría externa se evidenció que para generar una nueva cultura que atenúe los efectos del contexto local en el cambio de la estrategia organizacional, es determinante fortalecer la concepción y funcionamiento de los procesos de comunicación organizacional que derivan de la Gerencia de Capital Humano, así como potenciar su rol como "socio estratégico" de la organización.

Es por ello que el foco de esta investigación estuvo centrada en el diseño de un plan de comunicación organizacional, orientado a reforzar el conocimiento colectivo sobre algunos factores asociados a la organización, su estrategia y su dinámica de trabajo, así como el rol funcional de la unidad de Capital Humano, de manera tal de impulsar el entendimiento y aprehensión de una filosofía de trabajo diferente y mejor que la actual, aún en este momento de crisis.

El desarrollo de la presente investigación está estructurado en seis capítulos.

El Capítulo I describe el planteamiento del problema y su ubicación dentro del contexto referencial, la justificación y los objetivos de esta investigación.

En el Capítulo II se da a conocer una breve descripción del marco organizacional en el cual se desarrolló la intervención.

En el Capítulo III se presentan los antecedentes de esta intervención y la revisión bibliográfica en la cual se sustenta el marco teórico de esta investigación.

El Capítulo IV refiere los aspectos metodológicos, estrategias y recursos técnicos utilizados para el desarrollo exitoso de la investigación.

En el Capítulo V se expone el análisis y discusión de los resultados obtenidos.

En el Capítulo VI se establecen las conclusiones y algunas recomendaciones.

Por último se presentan las consideraciones éticas, referencias bibliográficas y documentales, así como los anexos que soportan esta investigación.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Grupo BekeSantos constituye una empresa 100% capital venezolano, con proyección internacional en Colombia y Perú. Fue fundada en 1977 y cuenta con 31 años de trayectoria ofreciendo a sus clientes soluciones integradoras de tecnología de información. Esta organización ha ejecutado numerosos proyectos que los han motivado a llevar su visión más allá de Venezuela, contribuyendo con ello al desarrollo de la industria tecnológica en Latinoamérica.

En Venezuela, Grupo BekeSantos está conformado por 139 trabajadores, distribuidos entre sus cuatro oficinas ubicadas en principales ciudades del ámbito nacional: Caracas, Maracaibo, Puerto La Cruz y Puerto Ordaz, lo que le permite ofrecer cobertura nacional a través de un equipo multidisciplinario de profesionales especializados no sólo en tecnología, sino en negocios, mercadeo y comunicaciones, quienes de manera integrada son responsables de ayudar a cada cliente a construir sus soluciones de negocio, con las herramientas tecnológicas y los servicios que respaldan el portafolio del Grupo.

Debido a múltiples exigencias del entorno social, político y económico en Venezuela y con el interés de dar continuidad a la operación en un escenario caótico, desde hace tres años Grupo BekeSantos ha desarrollado una serie de acciones para la reformulación de su sistema organizacional en búsqueda de la recuperación financiera (principalmente basada en la reducción de costos y promoción de gastos diferidos), lo cual ha incidido directa y significativamente tanto en la calidad de su operación, como en la efectividad del rol de la Gerencia de Capital Humano, permeando esta situación en la percepción colectiva de los empleados y su credibilidad hacia este equipo de trabajo, el sentido de pertenencia, el compromiso y motivación para trabajar con empeño y dedicación.

En menos de dos años la Gerencia de Capital Humano ha evidenciado variaciones notorias en su desempeño, principalmente a causa de cambios abruptos en su estructura, los procesos que maneja, el conocimiento que gestiona y la funcionalidad y autonomía en su hacer, pasando de ser una unidad estratégica de servicio a ser ampliamente reconocida por su cliente interno como una unidad de administración y control.

Vale destacar que Capital Humano se dedica principalmente a realizar una gestión integrada estructura, procesos y gente en el Grupo BekeSantos, administrando procesos operativos para el reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, compensación y desvinculación de los talentos que requiere la organización para lograr los objetivos planteados, por lo que los cambios antes mencionados han incidido significativamente en la optimización de respuestas hacia el cliente interno, fundamentalmente supeditadas a la satisfacción de sus necesidades básicas de remuneración y seguridad laboral, lo cual ha resultado en la formación de percepciones colectivas parcializadas en torno al esfuerzo y dedicación de otros aspectos de la unidad.

En virtud de esta percepción, la Gerencia de Capital Humano respaldó la iniciativa de desarrollar un estudio diagnóstico a través de una empresa de consultoría externa, con la intención de verificar el nivel de satisfacción del cliente interno con respecto a la gestión de los procesos propios de su función (selección e inducción, compensación, administración de personal, capacitación y comunicación), las capacidades y actitudes del equipo de trabajo.

Los resultados de este estudio diagnóstico arrojaron que, si bien es cierto que la Gerencia de Capital Humano se destaca por su capacidad para dar respuesta a sus clientes internos, el conocimiento técnico y la cordialidad que demuestra su equipo de trabajo, existen ciertos elementos antagónicos al propósito de reorientación estratégica de su rol que podrían frenar e inclusive congelar cualquier intencionalidad de cambio, por lo cual una vez que han sido identificados, es prioritario su manejo, en forma planificada y estructurada, de manera de promover y reforzar conductas deseables en la nueva imagen organizacional que se desea proyectar hacia la gente,

así como a los actores externos vinculados con el proceso operativo del Grupo BekeSantos.

De acuerdo con su urgencia e intensidad, los aspectos más resaltantes del estudio diagnóstico se orientan hacia el mejoramiento del proceso comunicacional en la organización, considerando dos dimensiones fundamentales: a) El rol funcional de la Gerencia de Capital Humano, su estructura, responsabilidades y su gente; y b) Elementos estratégicos de la organización, información relativa a sus proyectos, cambios, estructura y gente.

Específicamente, esta dimensión evidenciaron los siguientes aspectos:

- La Gerencia de Capital Humano es percibida netamente como un ente controlador y administrador de procesos de nómina, selección y compensación; mientras la expectativa de la gente es contar con un aliado comunicacional para los diferentes procesos, inclusive aspectos tan sencillos como nuevos ingresos y egresos del personal, cumpleaños, nuevos proyectos y eventos organizacionales.
- 2. Existe conocimiento parcial y generalizado sobre la estructura, el equipo actual y responsabilidades asociadas a la Gerencia de Capital Humano, lo que hace que el cliente interno desconozca a quién debe dirigirse al momento de alguna solicitud o inquietud particular y a su vez el equipo desarrolle acciones en forma duplicada, con impacto en tiempo y esfuerzo. Este comportamiento probablemente se deba a que más allá del "hacer" no se esté comunicando lo que efectivamente se hace en pro del cliente interno.
- 3. La función de Capital Humano es percibida como limitada y "desmejorada" de un año a la fecha. El programa de inducción –como mecanismo comunicacional formal- actualmente presenta fallas importantes y el mensaje no es reforzado durante la adaptación del individuo en la empresa.
- 4. La información organizacional contenida en los principales canales de comunicación se encuentra desactualizada, siendo esto evidente para los empleados al punto de que les permite concluir que los recursos o medios comunicacionales están subutilizados.

5. Pareciera existir dedicación en los procesos y prácticas comunicacionales sólo de aspectos administrativos (nómina, pagos al personal, horario de trabajo, etcétera) dejando de lado la promoción de los elementos estratégicos (misión, visión, objetivos, valores, entre otros); lo cual se traduce en descontento del cliente interno.

La apreciación de estos antecedentes le permitió a la empresa consultora concluir sobre la necesidad de incorporar cambios en la forma de "pensar" y "hacer" de la Gerencia de Capital Humano del Grupo BekeSantos desde un enfoque comunicacional.

En consecuencia, se desarrolló un programa de intervención focalizado en diseñar un plan de comunicacional organizacional, como alternativa para optimizar la percepción del cliente interno en torno a la gestión, estrategia y desempeño de la unidad funcional de Recursos Humanos, de manera tal de reforzar el conocimiento colectivo sobre los aspectos clave sobre la organización, su estructura y su gente.

Es así como de la problemática planteada surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la secuencia lógica de acciones que debe seguir un plan de comunicacional organizacional dirigido desde la Gerencia de Capital Humano de manera que aporte mejoras en la percepción e identificación de la gente con el Grupo BekeSantos?

Justificación e Importancia de la Investigación

Según Sayago (2010) en el contexto organizacional, es a través de la comunicación planificada y eficaz que se da el proceso de intercambio, asignación y delegación de funciones, se establecen compromisos, se evalúan y planifican estrategias, se proponen metas individuales y grupales de beneficio común y el individuo encuentra sentido a ser parte del sistema y se precisa motivado a permanecer en ella.

Por estas razones, resulta imperativo para las organizaciones priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema formal de comunicaciones e información que dinamice los procesos internos y mejoren su proyección en el entorno en el cual se desenvuelve. En contraste,

"...la carencia de estrategias comunicativas internas, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de roles y políticas, lo cual podría imposibilitar la verdadera interacción entre los miembros de una organización." (Sayago, 2010, pág. 5)

Por su parte, Dyer (1988) expresa que desde el momento en que una unidad de individuos se ha establecido para el logro de las metas y determina que ha dejado de tener la capacidad para solucionar sus problemas o alcanzar en forma aceptable sus objetivos, probablemente requiera un reestructuración o mejora.

Desde la perspectiva de microsistemas, David (2003) plantea que los vínculos débiles entre los miembros de un equipo funcional, el estilo de dirección y aspectos esenciales de comunicación, distribución de las tareas y flujo de los procesos pueden poner en riesgo el rendimiento y la efectividad del sistema organizacional global y, en consecuencia, su éxito medido a través del logro de los objetivos estratégicos.

Por todo lo expuesto anteriormente, esta investigación cobra relevancia debido a que un Plan Sistemático de Comunicación Organizacional es oportuno a partir del momento en que los datos del diagnóstico preliminar indican que la Gerencia de Capital Humano del Grupo BekeSantos ha dejado de funcionar en forma estratégica

para convertirse en una unidad netamente de control administrativo, mientras que los empleados (clientes internos) exigen acciones orientadas hacia el mejoramiento de su identidad organizacional, la motivación e integración de los grupos y el acompañamiento continuo en los procesos de cambio propuestos por los directivos de la organización.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La propuesta de intervención fundamentada en el diseño de un plan de comunicación organizacional estuvo orientada a conservar, destacar y fomentar el conocimiento colectivo sobre el rol de la Gerencia de Capital Humano en la organización y una serie de elementos organizacionales que diferencian la cultura del Grupo BekeSantos de otras empresas similares, de manera tal de apoyar la iniciativa de reorientación de la estrategia organizacional, a través del reforzamiento de los vínculos estrategia-cultura organizacional, evidenciándose así los beneficios de esta investigación para dicha empresa.

Objetivos de Investigación

Objetivo General

Formular, desarrollar y evaluar la efectividad de un plan de comunicación organizacional orientado a mejorar la identificación que evidencian los empleados con la empresa y la percepción en torno al rol de la Gerencia de Capital Humano en el Grupo BekeSantos.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la problemática actual en torno a la comunicación organizacional y el rol de la Gerencia de Capital Humano como administrador principal del proceso.
- Detectar los aspectos clave asociados a la función de Capital Humano, de manera de esclarecer y potenciar el rol de cada uno de sus miembros, a través del plan comunicacional.
- 3. Proponer un plan de comunicación organizacional que integre: el objetivo medular de la comunicación, el contenido de los discursos prioritarios, el públicometa y sus características, los canales, riesgos y premisas fundamentales para la implementación exitosa del plan.
- 4. Evaluar la efectividad del plan de comunicación e incorporar las acciones correctivas necesarias, en caso de que aplique, con miras a optimizar la gestión comunicacional en la fase posterior de ejecución formal.

CAPÍTULO II MARCO ORGANIZACIONAL¹

Grupo BekeSantos es una empresa transnacional de capital 100% venezolano, con oficinas en Venezuela, Perú y Colombia, dedicada a mejorar la gestión empresarial de sus clientes, diseñando e implementando soluciones de negocio, prestando servicios y entregando hardware y software.

Inició sus operaciones el 1º de agosto de 1977 y, a través de estos años, ha ejecutado miles de proyectos, que los han motivado a llevar su visión más allá de Venezuela, contribuyendo con ello al desarrollo de la industria tecnológica en Latinoamérica.

BekeSantos posee alianzas de valor con los principales líderes mundiales en tecnología de la información, IBM, Microsoft, SAP, Lenovo, Symantec y Autodesk, de quienes han recibido altas certificaciones, premios y reconocimientos avalando su experiencia y conocimientos especializados en soluciones tecnológicas para los negocios.

Su Misión

"Somos un integrador de soluciones en tecnología de la información, con servicios propios especializados, trayectoria en Latinoamérica y alianzas de valor con los principales líderes mundiales de tecnología.

Con nuestros clientes, empresas corporativas y organismos públicos, creamos visión conjunta de soluciones y ayudamos a implementarlas para que alcancen sus retos de negocios.

La pasión, la innovación y la búsqueda de la excelencia nos inspiran y comprometen a lograr beneficios para nuestros clientes, empleados, accionistas y la sociedad."

¹ Esta información se encuentra disponible en: www.BekeSantos.com [Consultado: 1º marzo, 2010].

Su Visión

"Ser una corporación de clase mundial en servicios y soluciones de tecnología de la información, con presencia y liderazgo en Latinoamérica que nos afiance como el asesor de confianza de nuestros clientes."

Sus Valores

- Lealtad
- Honestidad
- Respeto
- Cumplimiento de compromisos
- Excelencia y calidad de servicios
- Pasión por el cliente
- Trabajo en equipo
- Innovación, flexibilidad y adaptación

En este sentido, BekeSantos se convierte en un consultor de cabecera para integrar y proveer los servicios y productos de tecnología que mejor apalanquen las fortalezas del cliente y le permitan afrontar retos como:

- ✓ Optimizar procesos
- ✓ Reducir costos y gastos de operación
- ✓ Aumentar el rendimiento del recurso humano
- ✓ Incrementar la rentabilidad atrayendo cliente y aumentando su lealtad.
- ✓ Mejorar el conocimiento del negocio y la toma de decisiones.
- ✓ Disponer de la plataforma tecnológica idónea.
- ✓ Resolver desafíos tecnológicos circunstanciales o de duración incierta.

BekeSantos trabaja día a día por crear efectivas relaciones de trabajo con los diferentes líderes del mercado en tecnología como es el caso de IBM, Microsoft, Lenovo, Symantec y Autodesk; así como por construir alianzas con empresas dedicadas al desarrollo de soluciones puntuales de gran valor para los clientes como lo son ITSC, Servinómina, Bexap de Venezuela y Open World consultores.

En su estructura interna, también cuenta con unidades de servicios especializadas para la solución óptima -sobre todo cuando se trata de recursos humanos, capacitación, soporte técnico y consultoría- que implica conocer los retos particulares del mercado laboral venezolano.

Desde el punto de vista funcional, BekeSantos cuenta con una Vicepresidencia de Servicios, responsable de coordinar, ejecutar y mercadear proyectos sobre:

- Consultoría: Equipo de consultores expertos que apoyan en los proyectos dedicados a optimizar el entorno tecnológico e implementaciones de soluciones diseñadas y desarrolladas a la medida de los clientes.
- 2. <u>Outsourcing de Talento & Headhunting:</u> Gerencia integral de recursos humanos en funciones de tecnologías de información.
- Capacitación: Abocada a requerimientos de educación y certificaciones técnicas del sector empresarial en Venezuela, en cuanto al uso del software de los mayores fabricantes del mundo.
- 4. <u>Soporte</u>: Se caracteriza por diseñar y ejercer esquemas de atención de administración y logística de soporte y servicio técnico especializado adecuado a las necesidades y tamaño de las empresas, permitiendo así recompensar la inversión tecnológica, mantener y optimizar la operatividad de la infraestructura tecnológica de los clientes.

Asimismo, para el cumplimiento de los objetivos de esta Vicepresidencia, cuenta con una estructura conformada por tres Gerencias: 1) Gerencia Administrativa, encargada de optimizar los procesos administrativos del negocio; 2) Gerencia de Operaciones, responsable de velar porque se ofrezcan servicios con altos estándares de calidad; y, 3) Gerencia de Talento, encargada de la coordinar y desarrollar el equipo multidisciplinario con que cuenta la organización.

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

El presente capítulo contempla la revisión bibliográfica y documental de esta investigación, obtenida mediante la revisión del marco teórico referencial y de los trabajos anteriores realizados sobre el problema objeto de este estudio.

La revisión bibliográfica presentada, se organizó atendiendo al siguiente orden: en primer lugar se hace referencia a los resultados de un estudio diagnóstico previo a partir del cual se da origen a este proceso de intervención y, luego, se presentan los aspectos que conjuntamente con los antecedentes, servirán para la articulación del marco teórico requerido.

Marco Referencial de la Intervención²

A continuación se describen los hallazgos cualitativos del diagnóstico más reciente con respecto al proceso comunicacional desde la perspectiva del cliente interno de la gerencia de Capital Humano:

- 1. La Gerencia de Capital Humano es percibida como un ente controlador y administrador de procesos de nómina, selección y compensación; mientras la expectativa de la gente es contar con un aliado comunicacional para los diferentes procesos, inclusive aspectos tan sencillos como nuevos ingresos y egresos del personal, cumpleaños y eventos.
- Existe conocimiento parcial y generalizado sobre la estructura, el equipo actual y responsabilidades asociadas a la Gerencia de Capital Humano.
- La función de Capital Humano es percibida como limitada y "desmejorada"
 de un año a la fecha. El programa de inducción como mecanismo comunicacional-

² Para efectos de esta investigación se consideró como marco referencial los resultados del estudio diagnóstico de la Gerencia de Capital Humano, referidos por la empresa consultora.

actualmente presenta fallas importantes y el mensaje no es reforzado durante la adaptación del individuo en la empresa.

- 4. La información organizacional en general se encuentra desactualizada, siendo esto evidente para los empleados al punto de que les permite concluir que los recursos o medios comunicacionales están subutilizados.
- 5. Se presume un desconocimiento colectivo de la misión y visión de la organización, al igual que de los valores que caracterizan la filosofía de la organización, lo cual conlleva a la incoherencia entre las conductas esperadas y las conductas realmente demostradas y proyectadas al cliente externo.
- 6. Pareciera existir incoherencias en los procesos y prácticas comunicacionales, marcadas por la oportunidad y calidad de la comunicación de aspectos administrativos; lo cual se traduce en descontento del cliente interno.
- 7. Los canales institucionales parecieran ser subutilizados en el proceso de comunicación organizacional y grupal, lo cual impacta en:
 - La efectividad y flujo de la comunicación descendente-ascendente
 - Toma de decisiones como proceso participativo
 - Gestión gerencial de desarrollo: reconocimiento y comunicación oportuna
 - Adaptación rápida de nuevos talentos
 - El supervisor concentra la toma de decisiones y la información relevante

Recomendaciones Generales del Estudio Diagnóstico

- Realizar un diagnóstico para profundizar sobre el proceso de comunicación organizacional que se deriva de la función de la Gerencia de Capital Humano en la empresa.
- Evaluar los mensajes organizacionales que se están comunicando hoy en día y adecuarlos a las necesidades emergentes y expectativas del cliente interno.
- Optimizar el uso de los canales de comunicación y estipularlo en una estrategia clara, concisa y planificada de comunicación, que integre mecanismos, objetivos, metas, público y mensajes.

Fundamentos Teóricos de la Intervención

El Enfoque de Desarrollo Organizacional (DO)

Fordyce y Weil (1976) refieren que "el Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo" (pág. 8).

En este sentido, su enfoque fundamental se basa en la creencia de que en cualquier ambiente organizacional, si una organización enfermiza quiere curarse o una sana quiere mantener la salud, se les debe dar entonces oportunidades de crecimiento a los miembros individuales.

Para administrar el cambio, la metodología del DO es trabajar en conjunto con las personas afectadas por el cambio. Dicha metodología se enfoca en lo que es más práctico para casi cualquier oportunidad o problema que involucre a dos o más personas; requiere que todas las personas actúen como seres humanos que son y no como cosas o como partes de seres humanos.

El diagnóstico organizacional constituye el primer paso de un programa de desarrollo, siendo el punto de partida para conocer el estado actual de una organización como base para definir los medios de resolución de problemas específicos, ya que se concentra en la recopilación de información, de forma sistemática, buscando así identificar los problemas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la totalidad del sistema, por lo que resulta imprescindible para conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la investigación (Quero, 2000).

"Los programas de desarrollo organizacional son esfuerzos continuos a largo plazo. La implantación de un programa de DO exige poner la atención en tres operaciones o componentes integrantes: diagnóstico, actuación o intervención y mantenimiento del proceso". (Quero, 2000, pág. 13).

El DO requiere de una continua generación de datos del sistema-cliente, para cumplir con su objetivo de cambiar a la organización de lo que es a lo que debería ser. De la comparación de ambos estados se descubre la brecha entre las condiciones reales y las deseadas, la cual debe ser cerrada mediante el desarrollo de planes de acción.

En resumen, en todo proceso de DO existen tres componentes básicos: Diagnóstico, intervención y administración del programa y, en este sentido, el objetivo principal de este ensayo es abordar la temática del Diagnóstico e Intervención a través del análisis y síntesis de los planteamientos realizados por una diversidad de autores, así como del entendimiento de algunos modelos organizacionales ideados para diagnosticar y fundamentar el desarrollo de intervenciones efectivas y adaptadas a las necesidades del sistema-cliente.

Fases de la Práctica del Desarrollo Organizacional

Según Schein (1973) una parte fundamental del proceso de consulta es ayudar al gerente o a la organización a determinar cuál es el problema, con la finalidad de decidir luego qué clase de ayuda ulterior necesita: "El proceso mismo de la consultoría ayuda al gerente a determinar los pasos que hay que dar para hacer el diagnóstico, lo que lleva finalmente a programas de acción o cambios concretos" (pág. 4).

Básicamente la consultoría de procesos cobra relevancia en virtud de que, generalmente, los gerentes no saben qué está mal y necesitan ayudan para diagnosticar cuáles son sus problemas reales; así como a pesar de tener la intención de incorporar mejoras en el sistema organizacional, necesitan ayudan para identificar qué hay que mejorar y cómo hacerlo. Sin embargo, contrario a aprehender a la organización el consultor es responsable de facilitar el aprendizaje del cliente para que pueda observar por sí mismo el problema tomando participación activa en el diagnóstico e intervención, de forma tal que pueda decidir sobre la mejor alternativa

para potenciar las fortalezas de la organización y corregir aspectos débiles que repercuten en la eficacia del sistema.

Asimismo, Schein (1973) establece que "lo esencial para la consultoría de procesos es: establecer una relación de ayuda, saber qué clases de procesos hay que observar en las organizacional, e intervenir de tal modo, que sea mejorado el proceso organizacional" (pág. 18). Este autor identifica diversas áreas en las que el consultor puede orientar el proceso de percepción y comprensión del sistema, susceptibles de ser diagnosticados y evaluados para mejorar la eficiencia de la organización, a partir del enlace "saludable" entre los procesos organizacionales y procesos humanos.

Una organización sana es aquella que cumple eficientemente sus metas en un medio cambiante, aunado a que tiene un fuerte sentido de su propia identidad y de su misión, pero que tiene la capacidad de adaptarse con facilidad al cambio.

Fordyce y Weil (1976) presentan una serie de características que describen y diferencian a las organizaciones sanas de las enfermas; entre ellas:

- Poca inversión personal en los objetivos organizacionales, excepto en los altos niveles.
- Aprender es difícil, las personas no se acercan a sus compañeros para aprender de ellos sino que deben aprender de sus propios errores; rechazan la experiencia de los demás. Obtienen muy poca retroinformación sobre su actuación y la mayoría no es útil.
- Las relaciones están contaminadas por la hipocresía y por el agigantamiento de la propia imagen. Las personas se sienten solas y sin interés por los demás; hay una corriente de temor.
- Las personas se sienten atadas a sus puestos; se sienten aburridas pero restringidas por las necesidades de seguridad. Su comportamiento en juntas de personal, por ejemplo, es dócil y desinteresado. Sus buenos ratos los pasan en otros lugares.
- La estructura, las políticas y los procedimientos de la organización abruman a la misma. Las personas se refugian en ellos y juegan con las estructuras de la organización.

En este sentido, en el afán de las organizaciones para adaptarse a un entorno cada vez más cambiante, el cambio planificado implica sentido común, un enfoque sistemático a ciertas metas y un conocimiento válido acerca de la dinámica de la organización y de la forma de cambiarla a través de un programa de desarrollo organizacional (Quero, 2000).

Es así como el éxito de los programas de desarrollo organizacional implica las siguientes fases:

Tabla 1. Fases de la práctica de desarrollo organizacional

Fase	Descripción	Aspectos clave
Entrada	Implica entrar en relación con el sistema cliente y sondearlo en primera instancia. Puede ser el resultado de que el cliente llame al consultor para una conversación exploratoria acerca de las posibilidades de una labor de desarrollo organizacional.	El cliente evalúa si el consultor es competente y confiable y el consultor, la motivación y los valores del cliente y su predisposición al cambio.
Contrato	Es el enunciado de una acuerdo que aclar consultor conviene le hará. Se establecen profesionales y personales bajo las que trabaj	las bases económicas, técnicas,
Diagnóstico	En esta fase, se determina cuál es el problema a resolver preferentemente en forma conjunta con el cliente. Implica el análisis de la información, una vez que se han reunido todos los datos. Se resumen, organizan y priorizan los comportamientos de las diferentes variables del sistema cliente, a fin de emprender una acción apropiada.	Más allá del análisis de los procesos, implica que el consultor es fundamentalmente un experto en procesos a nivel individual, interpersonal e intergrupal, considerando su contexto.
Retroinformación	Consiste en celebrar reuniones con el sistema cliente, por lo general, primero con el jefe sólo y más tarde con el grupo a partir del cual se reunieron los datos, para informar sobre la información manejada.	Discriminar la información a compartir según el mapa de público y características importantes como: niveles jerárquicos, inherencia en la toma de decisiones estratégicas, entre otros.
Intervención	En esta fase se definen objetivos, estrategias, tiempos y recursos bajo los cuales se realizará la acción.	Escogencia y desarrollo de la acción más conveniente para mitigar los efectos de las variables urgentes e importantes, evaluadas en el diagnóstico.
Evaluación	Analizar las posibilidades, logros y avances obtenidos para retroalimentar al cliente y replantear acciones.	Tiene gran importancia porque el proceso suele reforzar la labor del cambio.

Según Cáceres (sin año), el diagnóstico en DO constituye un paso previo a la acción o intervención. Es el punto en el cual se determinan áreas-problema, se aprovechan las oportunidades y mantienen las fortalezas, posibilitando el cambio organizacional mediante la disminución de la brecha entre el futuro deseado y la situación actual. De esta forma, el diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema-cliente y sus principales variables: subsistemas, procesos, cultura y objetivos de interés.

Posteriormente se deben evaluar los efectos de la intervención, determinando qué intervención resulta la más idónea para resolver el problema y, más aún si es necesario realizar intervenciones adicionales o rediseñarlas.

Asimismo, es importante resaltar que el diagnóstico puede variar según el alcance del sistema-cliente, por lo cual es relevante determinar la información típica que se busca y los métodos comunes de diagnóstico:

- La organización total: Puede incluir a agentes clave del entorno, con los cuales se relaciona: clientes, proveedores y reglamentaciones gubernamentales
- Subsistemas que pueden diferenciarse según su complejidad, tamaño, grado de homogeneidad, interfase, individuos, niveles jerárquicos y roles.

Es así como para lograr el entendimiento de estos sistemas diversos autores sugieren evaluar la gama de métodos utilizados para lograr un mayor acercamiento hacia la realidad del sistema-cliente: Entre los métodos más utilizados destacan:

- Cuestionarios y encuestas, para grandes organizaciones o subsistemas.
- Entrevistas individuales, para grupos pequeños o para muestras.
- Juntas de confrontación cuando hay dos o más grupos involucrados.

Sin embargo, es posible combinar varios métodos para obtener una información de mejor calidad, si es necesario.

Intervención Organizacional

La intervención como estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción, a través de la retroalimentación como base para la acción planificada. Sin embargo, es importante considerar que la única forma de cambiar las organizaciones

es a través del cambio cultural/transformacional, es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas, tal como lo plantea Pauchard (sin año); además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución, todo ello a través de un proceso sistemático y planificado.

Asimismo, Rodríguez plantea que "el conocimiento efectivo de los distintos fenómenos tanto individuales como sociales ayuda a cada cual a comprender su propia acción y la de los otros, permitiendo en consecuencia una mejor adecuación en relaciones humanas", contribuyendo así a la disminución o al efecto suavizado de los roces y conflictos que constituyen un verdadero síntoma de la salud y nivel de productividad de los grupos de trabajo y de la organización en general.

En este sentido, el Desarrollo Organizacional intenta integrar tanto los objetivos organizacionales como los avances tecnológicos, desde un enfoque sistémico e integrador focalizado en el comportamiento humano y lo humano enmarcado en lo social.

Según Pauchard (sin año), el Desarrollo Organizacional se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, siendo ésta una condición indispensable en un mundo más cambiante, dinámico, competitivo y globalizado.

A partir de las lecturas es posible evidenciar que casi siempre las acciones del DO se orientan hacia la revisión y mejora de los estilos de actuación arraigados en la gente y evidenciados a través de sus actitudes, dinámica de la red de relaciones y, en definitiva, del clima organizacional. Sin embargo, siempre estará sujeta a las necesidades y expectativas previas identificadas en la organización, por lo cual la atención de las diversas intervenciones en DO puede focalizarse entre cosas en:

- Lograr el entendimiento y definición de la estrategia organizacional.
- Impulsar el sentimiento de identificación y orgullo de la gente con respecto al sistema.
- Diagnosticar necesidades actuales y factores críticos para el logro de la estrategia organizacional

- Adecuar la estructura organizacional.
- Conducción de equipos de trabajo.
- Desarrollar acciones para mejorar la eficiencia y funcionalidad de los equipos de trabajo.
- Direccionar el sentido del cambio en las personas, en torno a procesos de innovación limitados a tecnología de información.
 - Procesos de comunicación organizacional, grupal e interpersonal.
- Realizar intervenciones orientadas a mejorar las relaciones humanas y solución de conflictos en el sistema organizacional.
- ... Todo ello siempre con una visión de economía y balance costo-beneficio en la perspectiva empresarial.

Fordyce y Weil (1976) señalan al "enlace" como una estrategia fundamental – de intervención- cuyo significado puede acoplarse según la necesidad de la situación:

- Ligar a las personas que constituyen las fuerzas significativas en el cambio, a través de la formación de equipos que permitan afianzar los lazos, trabajo en equipo y visión común entre las personas que bien podrían integran un departamento, un nivel jerárquico o una variedad de éstos.
- Establecer lazos apropiados entre aquellos que tienes ideas y conocimientos especializados, que pueden ser percibidos como un foco de estímulo y por ende ser un enlace con que pueden y quieren hacer algo del trabajo, con autoridad e influencia y que pueden proporcionan retroinformación.

En cualquier caso, los enlaces apropiados son determinados por la importancia de involucrar a una persona o a un grupo en un punto particular del cambio. Esta estrategia generalmente produce una ampliación de la participación, suavizando la resistencia.

En este orden de ideas, Cummings (2007) indica que existe una diversidad de intervenciones en el proceso humano relacionadas con las competencias individuales, relaciones personales y la dinámica de grupos; así como con el ámbito que desea abarcar la intervención e intervenciones centradas en la tecnología y en la estructura

organizacional, es decir en la forma en cómo es dividido el trabajo, la jerarquía, métodos de trabajo y diseño de puestos. Éstas se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 2. Clasificación de las intervenciones según Cummings (2007)

Ámbito de la intervención	Tipos de intervención
Procesos humanos asociados a competencias individuales y grupales	 Coaching Capacitación y desarrollo Consultoría de procesos Intervención de un tercero Construcción de equipos de trabajo
La organización total o una parte de ésta (grupos)	 Juntas de confrontación organizacional Relaciones entre grupos (intergrupales) Intervenciones en grupos grandes
Tecnología y estructura organizacional	Diseño estructural Reestructuración Reingeniería
Administración de RRHH	 Establecimiento de metas Evaluación del desempeño Sistemas de recompensas Planeación de carrera y desarrollo profesional Administración de la diversidad en la fuerza de trabajo Estrés y bienestar de los empleados
Estrategia organizacional	 Cambio estratégico integrado Fusiones y adquisiciones Alianzas Redes Cambio cultura Empresas autodiseñadas Aprendizaje organizacional y administración del conocimiento

El Cambio Organizacional

La mayoría de las situaciones de cambio, susceptibles de ser gestionadas por los altos ejecutivos y líderes de una empresa, corresponden a cambios de tipo incremental. Según Hussey (1997) dichos cambios están orientados a la modificación de métodos de trabajo, procesos y en general a la gestión del "quiebre" en la continuidad del estado organizacional actual para facilitar hacia un estado percibido

como mejor. En este sentido, Hussey presenta a este tipo de cambio como una realidad evidente interna y externamente, el cual implica una "revolución" en la concepción, funcionamiento y proyección del sistema organizacional, por lo que puede afectar el sentimiento de seguridad y estabilidad experimentado por la gente que conforma dicho sistema.

En este orden de ideas, David (2003) afirma que en el momento en que el sentimiento de apego a una cultura organizacional se ven amenazados por el interés de la alta gerencia por cambiar la dirección estratégica, los empleados –gerentes, profesional y staff- experimentan sentimientos de profundo dolor, frente a la pérdida de una estado de confort y la garantía en la satisfacción de necesidades básicas.

Desde esta perspectiva, ambos autores convergen en la idea de que existen diversas técnicas para establecer mejoras en la cultura organizacional de una empresa y, en virtud de una necesidad de cambio urgente y poco resistencia, lo más conveniente es el diseño de estrategias que faciliten el cambio desde la persuasión, el trabajo en equipo y una visión de futuro compartida, apalancada en un programa de comunicación coherente, continuo y adaptable a las necesidades del sistema.

Es así como más allá del reclutamiento de nuevos talentos con competencias diferenciadoras, el desarrollo de programas de capacitación, la re-estructuración del diseño organizacional, la reasignación de roles funcionales y el reforzamiento positivo enmarcado en una estrategia educativa efectiva puede ayudar a disminuir la resistencia, al asegurar que las razones del cambio sean claras, que se entienda el grado de apremio y que todas las personas afectadas sepan qué significa el proceso de transformación (Hussey, 1997).

Comunicación Organizacional

De acuerdo con Fernández (2002) la comunicación organizacional es 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" (pág.27).

Van Riel (1997) al ubicar a la comunicación en las corporaciones menciona que ésta tiene tres formas de comunicación: la comunicación entre la dirección y los públicos internos y externos. Para ese autor la comunicación organizacional es:

"...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 mantengan informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales" (pág. 2).

Según Libaert (2000) comunicar es conocer el terreno propio, saber anticipar y saber reaccionar. Una planificación bien diseñada puede establecer el marco de una política de comunicación más eficaz, siempre y cuando sepan olvidarse los excesos, que permita concebirla de acuerdo con un modelo dúctil y flexible, para que la reflexión constituya un apoyo y nunca un obstáculo para la acción".

No existe comunicación organizacional sin un plan de comunicación. Para que la comunicación exista y sea reconocida con pleno derecho como una actividad profesional, tiene que sustentarse en una base metodológica indiscutible. Para que la comunicación se considere un objetivo, es indispensable que la empresa la entienda como una técnica capaz de apoyar la dinámica de desarrollo.

Según Libaert (2000, pág. 21) "una comunicación organizacional concebida como una técnica de transmisión de símbolos, signos, centrada en la modalidad de transferencia de información, no logrará ser completamente operacional en la cultura de la organización." Como paso previo al plan, la empresa tiene que definir su concepto de comunicación: no puede existir plan comunicacional sin una reflexión profunda sobre el concepto de comunicación y su asociación con términos de: relaciones, intercambios de opiniones, participación y retroinformación, por mencionar algunos.

Según David (2003) "cambiar la cultura organizacional de una empresa para que se adapte a una nueva estrategia es más eficaz que cambiar una estrategia para que se adapte a la cultura organizacional existente" (pág. 258). Los vínculos débiles entre la dirección y aspectos esenciales de la cultura organizacional de una empresa

ponen en riesgo el rendimiento y la efectividad del sistema y, en consecuencia, su éxito medido a través del logro de los objetivos estratégicos.

El éxito de los cambios de tipo transformacional no sólo depende de la planificación y ejecución oportuna, sino que en ellos también se aprecia el valor de una estrategia comunicacional y educativa que refuerce símbolos y significados propios de la cultura y filosofía de los equipos de trabajo y de la organización en general.

Según Contreras (2010), existen dos tendencias en los modelos de comunicación. Una de ellas orientada a contribuir con la creación y estabilización de valores sociales, partiendo del análisis previo de la sintomatología de la organización. En otras palabras, se preocupa por la estructuración y contenido del mensaje, sus implicaciones socioculturales, así como las consecuencias en términos de cambios en los comportamientos del receptor.

Bajo esta perspectiva, se vislumbra que el desarrollo eficiente de la comunicación, donde se conjugue un proceso de transmisión eficiente y un mensaje coherente enfocado en el reforzamiento de las conductas esperadas por la organización, puede resultar en la aprehensión del sentido e intencionalidad del cambio anunciado y, por consiguiente, una respuesta de mayor disposición y entusiasmo del receptor para emprenderlo, puesto que se hace énfasis no en las etapas del proceso sino en conceptos como signos y/o significación de la nueva estrategia organizacional (Fiske, citado por Contreras, 2010).

Dicha tendencia es de gran relevancia en esta propuesta de intervención, debido a que la comunicación es entendida como un mecanismo mandatorio para crear un nivel de conciencia individual y una plataforma cultural que facilite la internalización del cambio en un período determinado, redundando en beneficios tanto para la organización como para su gente.

Conceptos Básicos de la Comunicación Organizacional

Gibson (1996) plantea los siguientes elementos básicos en su modelo organizacional:

El comunicador o emisor: Entendido como la persona con ideas e intenciones claras de información y que tiene por objetivo el comunicarse.

<u>Codificación</u>: Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.

<u>El mensaje</u>: Es el resultado del proceso de codificación, que expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.

Medio o canal de comunicación: Mecanismo a través del cual se envía el mensaje del comunicador al receptor. En una organización los medios de comunicación pudieran ser: por medio de boletines impresos, reuniones personales, vía telefónica, por medio de reuniones de grupo, por fax, memos, carteleras, teleconferencias, entre otros. Existen mensajes no verbales, los cuales pueden representarse también de forma no oral, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos.

<u>Decodificación:</u> Proceso necesario para que se complete el ciclo de la comunicación y para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.

<u>Receptor:</u> Es la persona que recibe y decodifica el mensaje, con necesidades claras de recibir información y de comunicarse también.

Retroinformación: Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.

<u>Fallas en la comunicación (barreras)</u>: Se puede entender como cualquier factor o situación que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse

en todos los elementos de la comunicación. Comúnmente clasificadas como ambientales o físicas, semánticas, personales, entre otras.

Por su parte, León y Ríos y (2008) propone el entendimiento de la comunicación organizacional interna a través de los siguientes factores:

- 1. Administración de la información
- 2. Canales de información
- 3. Políticas de comunicación interna
- 4. Barreras y facilitadores de la comunicación
- 5. Flujo de la información
- 6. Comunicación informal
- 7. Efectividad de la comunicación
- 8. Gestión comunicacional de Recursos Humanos

La Importancia de la Comunicación en las Organizaciones

La sobrevivencia empresarial sólo está garantizada si las empresas empiezan a sustituir el obsoleto pensamiento de que sólo los aspectos remunerativos marcan el éxito para fomentar el compromiso de los empleados con la identidad corporativa. Más allá de esta creencia, una de las maneras de conservar y establecer un compromiso con el personal es que el equipo de Recursos Humanos entienda que debe dedicarse a generar tareas de impacto, entre ellas optimizar las comunicaciones internas entre sus audiencias clave con el apoyo de líderes que ayuden a sus colaboradores a convivir en un clima organizacional determinado (González, 2010).

"Entre las acciones más comunes que desarrollan las empresas para mejorar el clima organizacional destacan: La implementación y uso de medios de comunicación internos, como Intranet y buzones de sugerencias, con la intención de informar sobre proyectos, temas organizacionales, información sobre el empleado (cumpleaños, promociones, transferencias, egresos), indicadores de negocio, información de las distintas áreas o departamentos, eventos y actividades

de la organización, en general... Igualmente, se realizan reuniones con la directiva o gerencia general, con la finalidad de compartir los resultados de negocio, establecer sesiones de preguntas y respuestas, promover la cercanía con los empleados (comunicación horizontal)." (González, 2010, pág.25).

Los sistemas se alimentan y viven de la información. Información puede ser el dato, la noticia, el acontecimiento, la decisión, la experiencia o el aprendizaje. Una organización podría tener su visión, misión, objetivos, procesos estratégicos y culturales definidos pero si no están comunicados, difundidos, el total de la organización permanecerá sin alinearse con el compromiso para el cambio.

Si se quiere que el sistema tenga organicidad es necesario gerenciar los procesos de comunicación. Si esto se extrapola al rol de Recursos Humanos, una gerencia "efectiva" que no comunica, paraliza el sistema, le niega a éste las posibilidades de desarrollo y lo mantiene incomunicado, generando múltiples comportamientos ajenos a la cultura de la organización.

La comunicación es un proceso delicado, particularmente frágil en los momentos de transformación. En procesos de cambio, la única manera de poder orientar todo el sistema, sin romper la integridad de los procesos estratégicos y culturales, es disponiendo de formatos comunicacionales que mantengan la integridad de los procesos de comunicación. Mediante estos formatos, personas y grupos expresan sus incertidumbres, angustias, miedos, alegrías y tristezas, convirtiéndose la comunicación en una herramienta estratégica para el cambio.

<u>Visión</u>: "es aquel punto en el futuro donde quisiéramos estar ubicados... La visión responde al qué final, proporciona sentido y trascendencia y se vincula directamente con la filosofía organizacional" (Barroso, pág. 96).

Misión: "es la dirección que hay que tomar para llegar a donde se quiere. Es complemento de la visión. En la misión hay dos aspectos: la misión como maniobra estratégica, es decir que define un cambio de dirección. El otro aspecto es que misión redefine la organización y el negocio." (Barroso, pág. 98)

<u>Valores:</u> "son creencias, principios intrínsecos, que proporcionan un encuadre ético a la organización y al negocio. Los valores comunican al proyecto un sentido

de respeto al orden establecido, refleja lo que se hace, se hace por razones superiores a los meramente comerciales o mercantilistas" (Barroso, pág. 99)

La transformación cultural de las organizaciones depende, primariamente, de la información que se maneje y luego de que los formatos comunicacionales sean efectivos. La comunicación como proceso termina siendo la forma como las personas reciben y dan información acerca de sí mismos, del otro, de la organización, del cliente interno y del externo.

La importancia de diagnosticar la comunicación organizacional en una empresa, radica en que al conocer exactamente cuál es la enfermedad o problema que está afectando el funcionamiento de la misma, entonces se puede proceder a diseñar un plan integral de comunicación adecuado que resuelva, en forma atinada, las situaciones problemáticas detectadas.

Modelo Sistémico de Intervención en Comunicación Organizacional (Restrepo y Rubio, 1992)

Este modelo está inspirado en la teoría de sistemas abiertos; y es presentado en el año de 1992 por el profesor Jaime Rubio Angulo y la profesora Mariluz Restrepo, en su obra "Intervenir en la organización".

Dichos autores plantean la problemática y la razón de ser de un diagnóstico como herramienta necesaria para la intervención en comunicación organizacional. "si no se conocer una organización es imposible intervenir en ella, para poner así de relieve la importancia de la intervención en la evaluación de acciones específicas de comunicación en la organización. (Figuera, 1998, pág. 17).

Para Restrepo y Rubio, intervenir es poner en movimiento un sistema (organización). En la intervención se conjugan el poder-hacer, del cual el agente tiene comprensión inmediata, con las relaciones internas de condicionalidad de un sistema, es decir las nociones de acción y causalidad en e proceso de poner sistemas en movimiento. Declaran como implicaciones de este tipo de intervención: el estudio de

las funciones y controles, como elementos de orden que aseguran la continuidad y estabilidad social, al mismo tiempo que hacen referencia a la importancia de analizar las decisiones y acciones, con miras a resaltar tendencias, fuerzas y los nuevos conflictos en una organización.

El estudio de las funciones implica considerar roles sociales: las conductas del actor legítimamente esperadas por sus compañeros en la actividad social específica; y en el caso de los controles: los aparatos condicionantes de represión y de integración social y cultural que funcionan o no del poder dominante.

Por otra parte el estudio de las decisiones está supeditado a las relaciones de influencia, a la manera como cada actor responde a los estímulos del medio y por último el estudio de las acciones, da importancia a las oposiciones y a los conflictos en la organización.

Enfocan la comunicación como un proceso que consiste en decir algo a alguien, en decir a otro; un ciclo que parte del emisor y vuelve a él, después de haber pasado por el receptor. Sin embargo, se debe abracar 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.

Según Figuera (1998), los autores se atienen al enfoque cibernético de los sistemas abiertos, representando una fusión del organicismo y del mecanicismo, lograda a partir de la sofisticación y complejidad alcanzada por la moderna tecnología electrónica y con énfasis en los procesos de transformación.

"Una vez que los problemas se identifican, este modelo también proporciona un enfoque que concuerda con el procedimiento de diagnóstico para planear la actividad de cambio. Por último al realizar el cambio, la técnica se puede utilizar para supervisar la actividad de intervención mediante el seguimiento de las acciones especificas de cambio que se emprendieron, su secuencia y su interrelación." (Figuera, 1998, pág. 19).

Variables de este modelo de investigación:

1. Variables de entrada (estado inicial)

<u>Síntomas:</u> aquellos signos visibles que permiten conocer el aspecto de comunicación que se está examinando.

Necesidades detectadas: la importancia y el sentido que tienen el aspecto en cuestión para la organización y para el público o públicos involucrados. Teniendo en cuenta los criterios y opiniones de las personas directa o indirectamente involucradas para reconocer la gravedad y/o urgencia e importancia del problema.

<u>Información específica</u>: que permita la caracterización de los públicos, la evaluación de mensajes y de la utilización de los medios, la comprensión de los procesos vividos, el análisis de las diversas formas de recepción de mensajes, en cada caso, reconociendo logros, aspectos a mejorar, ausencias y posibilidades.

Recursos existentes o posibles tanto humanos, como materiales y financieros para el desarrollo de propuestas: qué personas podrían involucrarse, con cuánto tiempo se cuenta, cuales son los espacios, objetos y presupuestos disponibles.

- 2. El proceso: Es lo que se requiere para poder-hacer para pasar del estado inicial al estado deseado. Estas acciones deben ir surgiendo al contrastar los datos de entrada con lo que se desea lograr (datos de salida).
- 3. Variables de salida (estado deseado): Corresponde a los objetivos que determinan el sistema lo previsto-. Puede ser caracterizado por efectos perversos, es decir, objetivos no previstos y que de igual manera se consiguen, pudiendo ser favorables o no. Los objetivos se persiguen desde 3 perspectivas: el propósito entendido como la meta hacia la que se tiende, es lo que se busaca con el proceso que se va a desarrollar, los cambios y los resultados cuantificables que se esperan.

Seguimiento y evaluación

<u>Procesos evaluativos cuantitativos y cualitativos de los resultados obtenidos</u> con relación a las expectativas, lo cual en forma permanente debe nutrir el tema para hacer los ajustes necesarios a los planes existentes y además, continuar con las actividades de planificación futura (retroalimentación).

5. El contexto o la situación en la que se inscribe el aspecto considerado, teniendo en cuenta variables espacio-temporales, principalmente. Las características de la actividad de la organización, la legislación del país o países involucrados las circunstancias socio-políticas, los procesos históricos de la entidad, la estructura organizacional y sus principales políticas son algunos de los condicionantes.

El Plan Comunicacional: Fases

Peña (2007) señala las siguientes como fases fundamentales para el diseño del plan de comunicación:

- 1. Determinar qué se quiere conseguir, cuáles son los objetivos
- 2. Decidir hacia quién estará dirigida la comunicación
- Pensar cuál es la idea que se desea transmitir
- 4. Fijar el presupuesto asignado y disponible para el plan de comunicación
- 5. Seleccionar los medios apropiados y su frecuencia de utilización
- 6. Ejecutar el plan de medios y medir su impacto

De igual forma, el autor citado engloba los principales objetivos e intenciones por los cuales una organización se enfoca en el desarrollo de esta iniciativa:



Figura 1. Principales objetivos del plan comunicacional

La Comunicación y los Equipos Eficaces de Trabajo

Los equipos representan una de las modalidades más óptima de trabajo. Establecerlos adecuadamente, integrarlos con la gente idónea, fijarles un liderazgo efectivo y sustentar su labor, producen por lo general resultados excepcionales.

La meta general de cualquier programa de desarrollo de equipos consiste en mejorar la eficacia de un grupo que debe trabajar para lograr unos resultados específicos. Argyris (citado por Dyer, 1988, pág. 71) identificó tres condiciones que considera características de una organización o unidad de trabajo sana o eficaz:

- 1. "La habilidad para recopilar información pertinente.
- 2. La habilidad para tomar opciones o decisiones razonables y bien formadas.
- 3. La habilidad para poner en práctica esas decisiones, comprometiéndose."

Adicionalmente, French y Bell (1996) mencionan las siguientes como características de un equipo efectivo:

- ✓ Existencia de un propósito claro.
- ✓ Informalidad
- ✓ Discusión e invitación clara hacia la participación de todos sus integrantes
- ✓ Inclusión de técnicas de escucha para minimizar percepciones erróneas
- ✓ Toma de decisiones mediante consenso
- ✓ Roles y asignaciones de trabajo claros
- ✓ Liderazgo compartido
- ✓ Desacuerdo civilizado, bajo la premisa del respeto
- ✓ Diversidad de estilo
- ✓ Capacidad para autoevaluarse y determinar lo que está haciendo bien y mal

CAPÍTULO V MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo describe la metodología utilizada en esta investigación, incluye: el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, el sistema de variables de intervención, los instrumentos de recolección de datos, así como los procedimientos para la obtención y análisis de la información.

Tipo de Investigación

Debido a que esta propuesta de intervención se enmarcó en el desarrollo de un plan de comunicación organizacional y la intervención del rol de Capital Humano como administrador del proceso comunicacional, el tipo de investigación combina dos modalidades de investigación:

En primer lugar, la modalidad de investigación-desarrollo. La estrategia de intervención concebida en investigación-desarrollo tiene como objetivo "indagar sobre aquellas necesidades tanto del ambiente interno, como externo presente en la organización para luego desarrollar un producto que pueda ser aplicado en dicha empresa y lograr que la actividad de ésta sea rentable y productiva" (Yaber, autor citado por Iglesias, 2009, pág.60).

Adicionalmente, en este tipo de investigación, el problema es un enunciado interrogativo que relaciona el producto o servicio a desarrollar y la necesidad que se pretende atender, fundamentado en un enfoque de diseño. Según Milani (autor citado por Iglesias, 2009, pág.61) su aplicación es pertinente en los programas de especialización en administración y gerencia asociados a focos de "diseño, rediseño o desarrollo" bien sea de productos, modelos, procesos, procedimientos, entre otros. La figura 2 muestra los pasos asociados a este tipo de intervención:



Figura 2 - Pasos de la investigación-desarrollo, según Milani (citado por Iglesias, 2009, pág.61)

En segundo lugar, representa la modalidad de investigación interactiva o investigación-acción, la cual consiste en modificar un evento estudiado previamente, con la finalidad de generar y aplicar sobre él una intervención especialmente diseñada (Hurtado, 2002). Esta modalidad corresponde a la intervención directa del equipo de Capital Humano, con el fin de sensibilizarlos y formarlos como agentes de cambio inmersos en una unidad de servicio al cliente, responsable además de la administración de procesos básicos, de factores muchos más complejos como la comunicación, motivación, satisfacción e identificación de la gente.

De acuerdo con French y Bell (1996) el modelo de investigación-acción aplicado al Desarrollo Organizacional secuencialmente consta de los siguientes aspectos: diagnóstico organizacional preliminar, recopilación de datos del grupocliente, retroinformación de los datos hacia el grupo-cliente, planificación de la acción y finalmente la ejecución de la acción por el grupo cliente, orientada o facilitada por un practicante del DO. Esta investigación refiere la elaboración de una propuesta de carácter operativo y con viabilidad de aplicación, para la solución de un problema organizacional previamente diagnosticados.

Diseño de Investigación

El estudio se fundamentó en una investigación de campo de carácter descriptivo. Su finalidad fue obtener información real, precisa y necesaria referente al desempeño comunicacional de la Gerencia de Capital Humano del Grupo BekeSantos, con el propósito de describir y entender –inicialmente- su naturaleza y problemática actual, para luego proponer un programa de intervención como una alternativa para mejorar los procesos internos de comunicación, potenciar el rol de esta unidad de servicio y, en consecuencia, optimizar el nivel de satisfacción e identificación de los empleados con la empresa (UPEL, 1998). Asimismo, cabe señalar que la presente investigación se enmarca dentro de los estudios de carácter descriptivo, los cuales se proponen especificar las características más importantes del fenómeno objeto de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2004).

A su vez, puede ser ubicada dentro de la clasificación de un diseño de investigación no experimental por cuanto se observó el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo, es decir, los equipos fueron observados en su ambiente natural (Grupo BekeSantos), sin haber sido expuestos a condiciones o estímulos que modificaran sus conductas. Como en todo estudio no experimental, no se construyó ninguna situación, sino que se observaron las situaciones preexistentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, "...las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos". (Hernández y Fernández, 2004, pág. 189).

Por otra parte, considerando la dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectaron los datos, se aplicó la intervención y se dio el proceso de retroalimentación, el diseño de investigación es longitudinal. Según Hernández y Fernández (2004) en los diseños longitudinales el investigador recolecta información a través del tiempo, en puntos o períodos específicos, de forma tal de poder hacer inferencias con respecto a los hitos de cambio, sus determinantes y sus consecuencias.

Sistema de Variables de Intervención

La variable focal de la presente investigación fue el Plan de Comunicación Organizacional, el cual se operacionaliza según las fases comúnmente están implicadas en este tipo de desarrollo (ver tabla 3).

Tabla 3. Tabla de especificación de las variables de intervención

Objetivo de investigación	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
 Diagnosticar la problemática actual en torno a la comunicación organizacional, incluyendo el rol de la Gerencia de Capital Humano como administrador principal del proceso. 	Diagnóstico de la comunicación organizacional: entendido como un estudio minucioso orientado a diagnosticar las fortalezas, debilidades, necesidades y cambios necesarios en torno al proceso de comunicación en la organización;	Planificación: Conjunto de estrategias, políticas y funciones preestablecidas por el departamento encargado de la comunicación organizacional.	Gestión comunicacional planificada	Îtems 1, 2, 4, 5 y 6 Parte I del instrumento, anexo A.	
	donde la comunicación organizacional será entendida como "el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes [que ocurren en un sistema complejo e influenciado	Canales de comunicación formal: cuáles y con qué frecuencia son utilizados los medios reconocidos formalmente para la comunicación.	Carteleras	Ítem 7 Parte I del instrumento, anexo A.	
	por el medio ambiete, con un propósito dirección y a través de un medio] (Goldhaber, 1984, pág. 23).	Canales de comunicación informal: cuáles y con qué frecuencia son utilizados medios no reconocidos o políticamente vaálidos en el sistema organizacional.	Compañeros de trabajo "Rumores de pasillo" Chismes	Ítem 9 Parte I del instrumento, anexo A.	
		Canales de retroalimentación: Es el mecanismo mediante el cual se codifica una respuesta y se le envía la información al emisor original. Es la esencia de la comunicación bidireccional.	Correo electrónico Carteleras Reuniones informativas	Ítem 8 Parte I del instrumento, anexo A.	
		Público-meta: grupos organizacionales disgregados según unas características, necesidades y expectativas determinadas.	Motivación y preferencias de la audiencia Expectativas en cuanto a los mensajes Nível de conocimiento de aspectos organizacionales	Îtems 3 y 10 Parte I del instrumento, anexo A.	
		Barreras de la comunicación: aspectos y/o situaciones que influyen en el proceso de comunicación y que pueden producir un quiebre o resultados de inefectividad.	Físicas o ambientales Semánticas Perceptuales		
		Mensaje: Información percibido, así como la información a la cual los recepctores dan un significado. Influjo cómo se da el flujo de información, dirección y propósito de los mensajes.	Intencionalidad del mensaje que comunica la Gerencia de Capital Humano		

Objetivo de investigación	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
2. Detectar los aspectos clave asociados a	2	Aspectos funcionales del cargo:	Ubicación jerárquica del cargo	
	jerárquica, objetivo estratégico, responsabilidades principales y expectativas asociadas a la razón de ser de la unnidad y de cada uno de sus miembros		Objetivo estratégico del rol	
de sus miembros, a través del plan			Principales responsabilidades del rol	
comunicacional.	en la organización.		Impacto de la gestión	
			Expectativas del cliente interno y del ocupante del cargo	
3. Proponer un plan de comunicación organizacional que integre: el objetivo	Plan de Comunicación Organizacional: Instrumento metodológico constituido por una	Objetivo de la comunicación: Determinación de la intencionalidad del plan	Para qué comunicar	Plan de comunicación organizacional
medular de la comunicación, el contenido de los discursos prioritarios, el público- meta y sus características, los canales y	procesos de información, relación v	Mapa de público y características – a quién comunicar	A quién comunicar	
riesgos asociados a la instrumentación del plan.	dirección de mensajes organizacionales al servicio de la dinámica del sistema (Libaert, 2000).	Mensajes: núcleo de discursos y adecuación al público-meta – qué comunicar	Qué comunicar	
	Formulación de las estrategias de comunicación, con el tiempo y recursos necesarios.	Canales o medios organizacionales a emplear para la comunicación efectiva	Cómo comunicar	
		Duración y ubicación del programa	Cuándo y por cuánto tiempo comunicar	
		Responsable de la comunicación: Rol del gerente y demás miembros de la Gerencia de Capital Humano como administradores de mensajes específicos	Quiénes son responsables de la comunicación	
Evaluar la efectividad del plan de comunicación e incorporar las acciones	Evaluación del plan comunicacional: implica la valoración de la percepción del equipo una vez	Re-evaluación de la situación del equipo, una vez aplicada la intervención	Simulación de una de las estrategias del plan de comunicación.	Informe ejecutivo de resultados organizacionales
correctivas necesarias, con miras a optimizar la gestión comunicacional en la fase posterior de ejecución formal.	realizada la intervención, de forma tal de determinar brechas de desarrollo y proponer nuevos planes de intervención.	Retroinformación y recomendaciones generales para el óptimo funcionamiento del equipo de Capital Humano y su efectividad en la práctica del plan comunicacional.	Revisión conjunta de lecciones aprendidas	
			Cierre efectivo del proyecto	
			Presentación de resultados y recomendaciones	

Población y Muestra

La muestra está constituida por una parte de los elementos de la población; es "en esencia, un subgrupo de la población" (Hernández, 1998, pág. 207). Según Hernández (1998) pueden ser de tipo probabilística, según la cual todos los elementos de la población tienen igual posibilidad de ser escogidos y está fundamentado en la aleatorización, o por otra parte, ser de tipo no probabilística, donde la elección de los sujetos depende del criterio y decisión del investigador.

Según este planteamiento, en esta investigación se utilizó un muestreo no probabilístico: la elección de los empleados estuvo fundamentada en la conveniencia de criterios subjetivos del investigador, que este caso dieron respuesta a las necesidades del cliente. La investigación propuesta contempló a la totalidad de los individuos que conforman la Gerencia de Capital Humano del Grupo BekeSantos, englobando así todos los niveles jerárquicos y ocupantes adscritos a esta gerencia, exceptuando las posiciones de Pasantes/Aprendices. Por consiguiente, la unidad muestral de esta investigación coincide con la población de estudio (ver tabla 4).

Tabla 4. Estructura actual de la Gerencia de Capital Humano

Nivel jerárquico	Nombre del cargo	Nº ocupantes
Gerencial	Gerente de Capital Humano	1
Supervisorio	Coordinador de Recursos Humanos	1
Profesional	Analista Integral de Capital Humano	1

Adicionalmente, para efectos de la formulación de un plan de comunicación adecuado a las necesidades actuales de la organización se consideró como punto focal la percepción de la totalidad de los empleados concebidos como "clientes internos" de la Gerencia de Capital Humano –de todos los niveles jerárquicos-, disgregados en cuatro unidades funcionales: Contraloría, Servicios, Ventas y Tecnología. En la tabla 5 se muestra la distribución de estos empleados.

Tabla 5. Distribución de los empleados según área funcional

Nº de empleados	% de empleados
10	22%
26	58%
5	11%
4	9%
45	100%
	10

Técnica de Recolección de Datos

Con la finalidad de recopilar datos e información clave para el diseño del plan de comunicación organizacional derivado de la Gerencia de Capital Humano se utilizó una combinación de técnicas, las cuales se muestran a continuación.

Fuentes Primarias

- 1. Mesas de trabajo o sesiones grupales, las cuales consisten en reunir a un grupo de personas y trabajar —en profundidad- según un esquema previo que permita evidenciar el comportamiento de las variables del estudio. Para efectos de esta investigación, ésta fue la técnica utilizada por excelencia, la cual consistió en una serie de entrevistas orales colectivas, de preguntas abiertas, realizadas a una muestra intencionada de personas y facilitadas un moderador guía en forma amigable.
- 2. Cuestionario: Se aplicaron dos formularios sencillos y estandarizados con preguntas cerradas y abiertas con la finalidad de determinar los aspectos más evidentes en la problemática comunicacional organizacional actual asociada al rol de Capital Humano. La aplicación de estos cuestionarios permitió el conocimiento de las motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación (Méndez, 2001). Los instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación de contenido, a través de juicio de expertos, a fin de determinar la relación

existente entre las variables e indicadores, con respecto a los ítems, de acuerdo con la situación y objetivos propuestos en la investigación (Hernández y Fernández, 2004). Específicamente se aplicaron los siguientes cuestionarios:

- a. "Encuesta sobre comunicación organizacional y conocimientos sobre los elementos estratégicos de la empresa" (Ver Anexo A)
- b. "Análisis del rol Equipo de Capital Humano" (Ver Anexo B)

Para la elaboración de ambos instrumentos se construyó previamente una tabla de especificaciones de variables, integrada por dimensiones e indicadores, lo cual facilitó la construcción de los ítems que a su vez respondieron a los objetivos de investigación.

El primer instrumento referido se estructuró en tres partes: datos generales del empleado (3 ítems); I) percepción del empleado en cuanto a comunicación organizacional (10 ítems); y II) nivel de conocimiento del empleado en torno a los elementos estratégicos de la organización: misión, visión y valores (3 ítems). Para las partes I y II se incluyeron categorías cerradas de respuesta, con la intención de obtener información cualitativa acerca del empleado y su opinión. Se consideró una escala de Likert de cuatro opciones de respuesta para medir el nivel de acuerdo o desacuerdo del empleado con respecto a ciertas afirmaciones, así como la frecuencia de ciertas acciones emanadas de la Gerencia de Capital Humano (Ver tabla 6).

Por el contrario, en el caso del segundo instrumento mencionado todas las categorías de respuesta eran abiertas, de manera tal de poder verificar el nivel de conocimiento espontáneo y real del empleado, sobre la misión, visión y valores organizacionales.

Tabla 6. Opciones de respuesta codificadas

Opciones de respuestas cerradas consideradas para el instrumento "Encuesta sobre comunicación organizacional y conocimientos sobre los elementos estratégicos de la empresa"

Nivel de acuerdo o desacuerdo del empleado			Frecuencia de acciones de Capital Humano			Nivel de conocimiento del empleado de los elementos estratégicos					
(4)	(3)	(2)	(1)	(4)	(3)	(2)	(1)	(4)	(3)	(2)	(1)
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Frecuencia alta	Frecuencia media	Frecuencia Baja	No aplica	Total: Conoce 3 o más elementos clave	Parcial: Conoce hasta 2 elementos clave	Bajo: Cono ce al menos 1 elemento clave	Desconoce los elementos clave del tema

- 3. Entrevista personal con gerentes clave del Grupo BekeSantos, la cual consistió en la consecución de una conversación interpersonal (investigador-sujeto clave) sobre la base de una guía semi-estructurada sobre los aspectos más resaltantes y potencialmente deseables para ser evaluados en esta investigación (ver Anexo C). Según Cea (1998) la aplicación de esta técnica resulta en ventajas para el tratamiento de temas complejos, conocer información complementaria sobre el ámbito de acción individual dentro de la problemática planteada, despertar el interés del sujeto clave, así como para comprobar la comprensión de las preguntas y consistencia de las respuestas.
- 4. Observación indirecta-participante: Según Méndez (2001), la observación científica permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse para tener relación directa y coherencia con el problema de investigación. "Los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, colocándolos ante la situación estudiada, tal como ésta se da naturalmente" (Méndez, 2001, pág. 154). Es indirecta en virtud de que el investigador no forma parte activa

de grupo evaluado y participa en él sólo con la intención de recoger la información del trabajo propuesto.

Fuentes Secundarias

5. Revisión, evaluación y análisis de la información documental o datos secundarios, referentes a las características y variaciones del equipo que conforma la Gerencia de Capital Humano en el Grupo BekeSantos. En este sentido, se revisaron documentos específicamente relacionados con la inducción, políticas de comunicación, formatos de comunicados o boletines informativos, e inclusive la página web/intranet de la empresa.

Validez de los Instrumentos de Medición

Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron sometidos a un proceso de validación de contenido, a fin de determinar la relación existente entre las variables e indicadores, con respecto a los ítems, de acuerdo con la situación y objetivos propuestos en la investigación. (Hernández y Fernández, 2004).

La primera versión del instrumento fue revisada por expertos en el área de Desarrollo Organizacional, así como también por el Gerente de Capital Humano del Grupo BekeSantos, de manera tal de validar su forma de redacción y fácil comprensión de los enunciados propuestos.

Una vez validado el instrumento se procedió a su aplicación en la totalidad de los empleados que conforman las unidades de Contraloría, Ventas, Servicios y Tecnología, todos clientes internos de la Gerencia de Capital Humano.

Procedimiento de Recolección de Datos

El procedimiento de recolección de datos se desarrolló según la secuencia cronológica que se presenta en la figura 3. Los resultados de este procedimiento fueron procesados y evaluados a través del análisis de contenido y evaluación estadística de frecuencias, principalmente, de forma tal de sentar las bases para el diseño de las sesiones de intervención de manera acertada.

PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



Análisis de la información para la intervención

Transformación de las características y tendencias resultantes de los pasos anteriores, en unidades que permitan la descripción y el análisis preciso de la situación, respondiendo a una categoría de análisis específica evidente en una matriz de registros. (Hernández, 1994).

Figura 3. Secuencia cronológica del procedimiento de recolección de datos

Técnica de Análisis de los Datos

El nivel de análisis fue de tipo cualitativo y cuantitativo, con la finalidad de obtener la información necesaria para el diseño acertado y efectivo del plan de comunicación, adecuado a las necesidades de la empresa cliente.

Para el análisis estadístico de los datos se consideró la estadística descriptiva aplicada a los registros obtenidos a posteriori del análisis de contenido de los mensajes individuales y grupales, tanto en las entrevistas como en las sesiones grupales de trabajo, respectivamente.

Es así como para cada variable o categoría de análisis, se mostrarán las puntuaciones o repeticiones de los juicios emitidos por las unidades de estudio, mediante distribuciones de frecuencia, las cuales estarán complementadas por frecuencias relativas (porcentajes) y/o las frecuencias acumuladas de los resultados obtenidos para cada indicador de las categorías de la variable en cuestión. Igualmente, las distribuciones de frecuencias absolutas y frecuencias relativas y/o acumuladas serán dadas a conocer mediante gráficos de barra, gráficos circulares o polígonos de frecuencia de acuerdo con la distribución de frecuencias de la cual se trate (Hernández y Fernández, 2004).

Procedimiento de la Intervención

Esta investigación se desarrolló en seis fases:

- 1. Sensibilización y planificación para la intervención: Con base en los resultados del estudio previo, se determinó la naturaleza y los objetivos de la intervención, criterios de ejecución y estándares de desempeño. Adicionalmente, de cara al proceso de consultoría, se definió el equipo del proyecto, roles y responsabilidades de la empresa cliente y del equipo de consultores.
- 2. Obtención y retroinformación sobre información clave: Se realizó un diagnóstico sobre la situación actual de las comunicaciones emitidas por la Gerencia de Capital Humano, con la finalidad de determinar los puntos débiles y fuertes del sistema de comunicación en general. Se diseñaron diversas técnicas de análisis de datos (Ver Capítulo III Técnicas de Recolección de Datos, pág. 40), las cuales fueron sometidas al juicio de varios expertos para garantizar su validez; luego, se procedió a su aplicación durante el mes de Mayo de 2010. Finalmente, se presentaron y validaron los resultados y recomendaciones para la intervención.
- 3. Elaboración del diseño del plan de comunicación: En función de los resultados de las etapas anteriores, se diseñó el plan de comunicación organizacional: objetivo, discursos prioritarios, público-meta, canales y premisas fundamentales para la implementación exitosa. Se diseñaron las estrategias de comunicación, tomando en cuenta los responsables y el tiempo de ejecución.
- 4. Evaluación y comunicación de la intervención: Esta fase consistió en la presentación del diseño del plan de comunicación a la empresa cliente para su revisión y validación; y luego a todo el equipo de Capital Humano responsable de llevarlo a cabo.
- Presentación de resultados y recomendaciones: Finalmente, se procedió a la redacción y presentación de un informe ejecutivo, el cual fue entregado al concluir la intervención.

CAPÍTULO V ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo se centra en la presentación y análisis de los resultados obtenidos en el programa de intervención. El análisis se organizó siguiendo las diferentes fases descritas previamente en el procedimiento de la intervención.

Fase 1: Sensibilización y Planificación para la Intervención

Se determinó la naturaleza y los objetivos de la intervención, criterios de ejecución y estándares de desempeño. Adicionalmente, de cara al proceso de consultoría, se definió el equipo del proyecto, roles y responsabilidades de la empresa cliente y del equipo de consultores (ver tabla 7).

Tabla 7. Equipo del proyecto de intervención

Rol	Responsabilidades	Datos personales
Líder del proyecto	Proponer y consensuar lineamientos, estándares y metodología del proyecto de intervención.	Empresa cliente: Rubén Da Costa
projecto	Definir participantes del equipo.	Gerente de Capital
	 Supervisar la gestión integral de los recursos del proyecto. 	Humano de Grupo BekeSantos
	Determinar el alcance del proyecto, así como administrar y controlar su desarrollo, reportando desviaciones e incorporando acciones correctivas.	Consultor: Gabriela Viña
	 Presentar y validar los informes, documentación y reportes inherentes al proyecto. 	
	 Anticipar soluciones y resolver problemáticas surgidas. 	
Colaborador del proyecto	Participar activamente en el desarrollo del proyecto, suministrando información clave, validando datos resultantes, así como conclusiones de las	El resto del equipo de Capital Humano.
	mediciones que se realicen.	Consultor:
	 Co-facilitar las sesiones grupales para la revisión y/o análisis de temas de intervención. 	Deomery Blanco (UCAB)

Fase 2: Obtención y Retroinformación sobre Información Clave

Visión de la Situación Actual desde Capital Humano (Auto-Diagnóstico)

Inicialmente la información clave se obtuvo desde el enfoque del autodiagnóstico. En este sentido, se desarrollaron sesiones grupales con todos los miembros de la unidad de Capital Humano, con la finalidad de indagar y/o profundizar acerca de los aspectos vinculados a la comunicación organizacional en el Grupo BekeSantos, desde una visión macro del proceso, hasta el análisis de los factores que garantizan el éxito de su efectividad: actores clave, barreras en la comunicación, mensaje, canal, código y retroinformación, principalmente.

La conducción de las sesiones grupales se realizó con base en las siguientes técnicas de diagnóstico y enseñanza-aprendizaje:

1. Revisión/Construcción de mapas mentales para la conceptualización de aspectos clave de intervención, así como para lograr el entendimiento de la situación actual en la unidad de Capital Humano y su impacto en la dinámica organizacional. Según Perera (2000) los mapas conceptuales se asocian con Novak quien los propone como una estrategia para la enseñanza, aprendizaje y evaluación del desempeño en el ámbito académico, sustentándose en la teoría del aprendizaje significativo. Este último sostiene que "la asimilación del nuevo conocimiento y, en consecuencia, su construcción se basa en los principios de inclusión, diferenciación progresiva, reconciliación integradora y aprendizaje superordenado.

En este orden de ideas, Novak (citado por Perera, 2000, pág. 11) refiere que el mapa conceptual es "un recurso esquemático para la representación de un conjunto de significados conceptuales incluidos en una estructura de proposiciones y constituye una forma muy individual en la representación gráfica de información".

Por otra parte, Pereda (2000) expresa que la mayor cantidad de referencias sobre el uso de los mapas conceptuales se asocian a la estrategia de instrucción y

aprendizaje, siendo emblemáticos al momento de explicar conceptos, ciertas proposiciones y la relación existente entre ambos.

Particularmente en esta investigación el uso de la técnica de mapas conceptuales permitió organizar los resultados del diagnóstico y establecer un enlace con el proceso de intervención organizacional, convirtiéndose en un mecanismo sencillo para lograr que los participantes encontraran conceptos, ideas y principios clave en el objeto de intervención, logrando así una mayor comprensión del tema.

Para la comprensión de la problemática comunicacional asociada tanto al rol funcional de Capital Humano como a los elementos estratégicos y de gestión de gente en el Grupo BekeSantos, se realizó la selección y identificación de los conceptos clave para la construcción de un Plan Efectivo de Comunicación Organizacional, seleccionando los significados más importantes de manera tal de establecer una clara jerarquización y representación visual del proceso de intervención a desarrollar (ver figura 4).



Figura 4. Mapa mental de la comunicación organizacional desde la perspectiva de la Gerencia de Capital Humano

2. Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA es una herramienta utilizada comúnmente en procesos de diagnóstico empresarial, la cual plantea que las fortalezas y debilidades, son internas de la organización, crean o destruyen valor y es posible actuar sobre ellas (recursos, activos, habilidades, talentos, entre otros); mientras que las oportunidades y las amenazas son factores externos y como tales están fuera del control de la empresa, por lo que resulta difícil poder modificarlas. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales. Por lo que las fortalezas deben perfeccionarse y las debilidades disminuirse o eliminarse (David, 2003).

El proceso de crear una matriz FODA resultó sencillo. En cada uno de los cuatro cuadrantes se enunciaron los factores mencionados en forma individual por el equipo de Capital Humano y, luego, estos factores fueron contabilizados y analizados según el impacto y la prioridad que tenían para la organización, para la función del área y su gente, previo análisis de los siguientes aspectos:

Fortalezas y debilidades

- Análisis de recursos y sistemas de información
- Análisis de objetivos, roles y distribución de actividades
- Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- Análisis de riesgos
- La contribución consolidada a las diferentes actividades de la organización

Oportunidades y Amenazas

- Análisis del Entorno
- Clientes y proveedores del área
- Grupos de interés
- El entorno visto en forma más amplia (situación-país)

En este orden de ideas, se determinaron y profundizaron los puntos fuertes y débiles derivados del proceso comunicacional que hoy en día gestiona la unidad de Capital Humano (ver tabla 8).

Tabla 8. Matriz FODA de la gestión comunicacional de Capital Humano

Fortalezas

- 1. Disposición de un equipo de trabajo para comunicar, más allá de informar. Interés por cambiar.
- 2. Reactivación de aspectos comunicacionales para la motivación del empleado: comunicados en día de la madre, específicamente.
- 3. Existencia de canales formales de comunicación: carteleras informativas, intranet, correo electrónico.
- Incorporación reciente de mejoras para la alineación organizacional en cuanto a comunicaciones e imagen: firma electrónica, norma de actualización de ingresos y egresos cada 15 días.

Oportunidades

- Proveedor de tecnología "in house". Es posible llegar a acuerdos que resulten en beneficios en la comunicación.
- Asesores externos focalizados en el diseño de un plan comunicacional.

Debilidades

- 5. Se están haciendo cambios pero el cliente no los conoce; no se están comunicando.
- 6. Eficiencia en tiempos de respuesta al cliente interno.
- 7. Feedback o escucha activa inexistencia de instrumentos formales de retroinformación.
- 8. Desconocimiento de las características del público-meta, es decir las necesidades, intereses y preferencias del empleado.
- Gestión comunicacional basada netamente en la transferencia de mensajes de los diversos proveedores internos. La gestión se torna informativa al 100%.
- 10. Información desactualizada.
- 11. Sub-utilización de los canales de comunicación formal.

Amenazas

- Fuentes de información: La información recibida por parte del Comité Ejecutivo –en cuanto a presupuesto, fechas de pagos, horario- se torna "poco clara" y tiene una afectación operacional, es decir resultan en un mensaje sin veracidad y precisión, así como en poca credibilidad del cliente interno.
- Los proveedores de nómina y HCM proveen información incompleta y desactualizada lo que conlleva a retrabajo.
- Alto nivel de dependencia del proveedor de tecnología, lo que resulta en información no actualizada en la intranet y correo electrónico.

Diagnóstico de la situación actual, desde la visión del cliente interno

Así como se realizó una sesión de auto-diagnóstico, se incluyó la observación indirecta y la realización de entrevistas personales orientadas a verificar la percepción de algunos gerentes del Grupo BekeSantos en torno a la gestión de comunicación y alineación realizada por la Gerencia de Capital Humano. Por otra parte, se aplicó un cuestionario con miras a caracterizar la comunicación organizacional y determinar el nivel de conocimientos que los empleados tienen sobre los elementos estratégicos de la organización. A continuación se dan a conocer los resultados de todas las mediciones realizadas.

1. Observación indirecta

Para dar cumplimiento a los objetivos de intervención se aplicó observación indirecta de ciertos documentos organizacionales. En general, se observó que existe una subutilización de los canales internos y recursos actuales para la comunicación (carteleras, espacio físico e intranet) y, por otro lado, los mensajes organizacionales estaban desactualizados y no necesariamente adecuados a las exigencias y expectativas del cliente interno en materia de comunicación. De seguida, en la tabla 9, se enuncian dichos documentos y se comenta su situación actual.

Tabla 9. Resultados de la observación indirecta y revisión documental

D	ocumento/Medio	Estatus
1.	Intranet	Al menos 50% de la información contenida en la intranet se encuentra desactualizada. Contenido: Información organizacional: trayectoria de la empresa, líneas de negocio, productos y servicios. Información de Capital Humano: manuales, políticas, normas y formatos, así como beneficios socioeconómicos que ofrece la empresa, entre otros. Información del empleado: fecha de ingreso, cargo, extensiones telefónicas, cumpleaños, entre otros.
2.	Página web de la empresa	No logró revisarse este aspecto, debido a que para el momento de la intervención la página se encontraba en proceso de "construcción".
3.	Programa de inducción	 Existe mucha información repetida a lo largo del documento y no necesariamente sustancial. La estructura organizativa de la empresa, así como las líneas de negocio, servicios y productos, se encuentran desactualizados. En la sección de beneficios socio-económicos continúan apareciendo beneficios que realmente la empresa no otorga hoy en día, lo cual puede producir un quiebre en el "contrato psicológico" durante el proceso de adaptación del empleado. El mensaje organizacional suele ser difuso, ambiguo y poco explícito. Es importante colocar mensajes de "enganche" para lograr la fidelización del empleado.
4.	Carteleras informativas	Existe una sola cartelera informativa. Toda la información contenida en dicha cartelera está asociada a las políticas de Higiene y Seguridad Laboral que por mandato de la LOPCYMAT debe cumplir toda organización (delegados de prevención, normas generales de higiene y seguridad industrial, riesgos ocupacionales, entre otros); sin embargo, dicha información se encuentra desactualizada: se nombran a personas que ya no se encuentran en la organización, por ejemplo.
5.	Medios de retroalimentación	No existen medios formales de retroalimentación, más allá del correo electrónico y el teléfono; por lo cual podría deducirse que la comunicación es unidireccional.
6.	Otros materiales de comunicación	No existen otros medios o materiales de comunicación.

2. Resultados de entrevistas personales semi-estructuradas con Gerentes Clave

Inicialmente eran objeto de entrevista 11 gerentes; sin embargo sólo asistieron 8 de ellos, lo cual representa 73% de la población objeto de estudio. El gráfico 1 muestra distribución de estos gerentes entrevistados, según los años de antigüedad en la empresa.

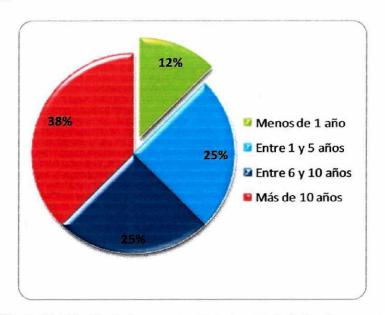


Gráfico 1. Distribución de los gerentes según la antigüedad en la empresa

Al preguntar a los gerentes qué puntuación otorgaría a la Gerencia de Capital Humano como administrador principal del proceso de comunicación, el puntaje promedio otorgado por los gerentes fue de 3 puntos, en una escala del 1 al 10, lo cual podría interpretarse como un desempeño crítico en cuanto a la gestión comunicacional, entendida en términos de efectividad, oportunidad, alcance, coherencia y eficacia. Al respecto los gerentes expresan: "Capital Humano se encuentra relegado como agente comunicador, prevalece el radio-pasillo".

75% de los gerentes coincide en que Capital Humano enfoca sus comunicaciones en aspectos asociados al día a día laboral, dejando de lado otros tópicos importantes asociados a la estrategia y filosofía de la organización. En la tabla

10 se muestran por orden de importancia aquellos aspectos que los gerentes expresaron que les gustaría fuesen comunicados por Capital Humano:

Tabla 10. Aspectos de interés en la comunicación, por orden de importancia

- 1. Situación/rumbo de la empresa
- 2. Estructura de Recursos Humanos se desconocen los roles y personas
- 3. Valores y aspectos vinculados con la filosofía de la organización espíritu de empresa
- 4. Aspectos relacionados con el cálculo y situación de los pagos al personal y problemas derivados: Tickets de alimentación, estacionamiento, vacaciones, utilidades, comisiones e incentivos, entre otros.
- 5. Planes de carrera del empleado
- 6. Cargos y estructura actual, así como la razón de ser de las diferentes área funcionales que conformar al Grupo
- 7. Temas gerenciales

Finalmente, en el *gráfico 2* se presenta los canales comúnmente utilizados por la Gerencia de Capital Humano para comunicarse con la audiencia del Grupo BekeSantos.

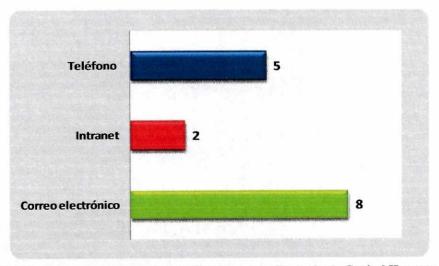


Gráfico 2. Canales comúnmente utilizados por la Gerencia de Capital Humano

Aún cuando los medios electrónicos se vislumbran como los más efectivos y compatibles con la naturaleza del negocio, 50% de los gerentes considera que éstos actualmente son subutilizados, especialmente la intranet. Vale destacar que aproximadamente 40% de los gerentes considera que dichos canales no son suficientes e inclusive algunos no son tan efectivos. En su opinión, Capital Humano debe evaluar el tipo de información a transmitir –"qué tan importante o necesario es el mensaje"- para luego seleccionar el medio más acertado para comunicarlo.

En general, a los Gerentes les gustaría que se revisara lo referido a aquellos aspectos que mejoran la comunicación: canales de comunicación, formalidad para mitigar rumores, formalizar procesos, información de interés como cumpleaños, logros.

2. Resultados la aplicación del instrumento "Encuesta de Comunicación Organizacional y Conocimientos Generales sobre la Empresa"

A manera de complementar la información suministrada por los Gerentes Clave se procedió a aplicar un cuestionario conformado por tres partes: La primera asociada a los datos demográficos del empleado (área, nivel del cargo y antigüedad en la empresa); la segunda, orientada a diagnosticar la situación actual del proceso comunicacional liderizado por la Gerencia de Capital Humano; y, la tercera, focalizada en verificar el nivel de conocimiento individual y colectivo en torno a la misión, visión y valores de la organización.

El instrumento estaba previsto para ser aplicado a la totalidad de los empleados (45 personas); sin embargo, debido a la disponibilidad de éstos al momento de la aplicación sólo se aplicó a un universo de 25 personas, lo cual representa el 56% de la población total de esta investigación. En los gráficos 3, 4 y 5 se muestra la distribución de estos empleados, según área funcional, antigüedad en la empresa y nivel del cargo, respectivamente.

En líneas generales, la población se caracteriza por una antigüedad en un rango de uno a cinco años, que en su mayoría ocupan posiciones de Analista/Consultor y un porcentaje representativo se encuentra distribuido en la unidad funcional de Contraloría.

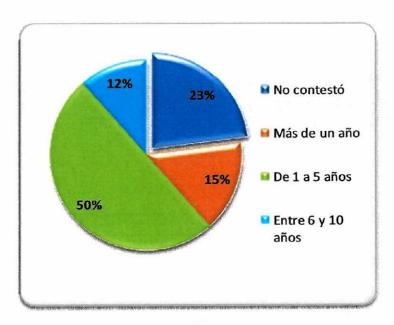


Gráfico 3. Distribución de los empleados encuestados, según área funcional

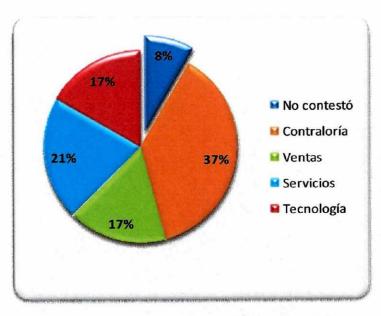


Gráfico 4. Distribución de los empleados encuestados, según antigüedad en la empresa

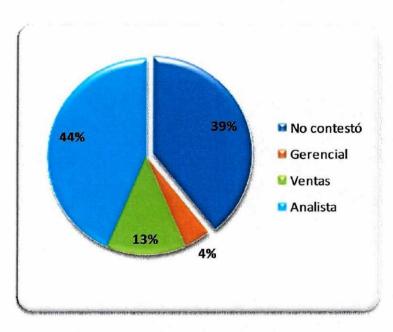


Gráfico 5. Distribución de los empleados encuestados, según nivel del cargo

Luego de aplicar el instrumento se obtuvieron 26 casos válidos, en una población de 45 empleados; lo cual representa 57% de respuestas obtenidas. Seguidamente se muestran los resultados generales que describen la gestión comunicacional en el Grupo BekeSantos (*Parte I del instrumento*):

88% de los empleados considera que Capital Humano tiene inherencia y participación activa en el proceso comunicacional que se desarrolla en la empresa; sin embargo, aproximadamente 40% de esta proporción de empleados atribuye a Capital Humano toda la responsabilidad de comunicación en la empresa (ver gráfico 6).

Asimismo, 88% de los empleados considera que Capital Humano realiza una gestión comunicacional sin previa planificación; es decir, más reactiva en el día a día que proactiva en el mediano plazo (ver gráfico 7).

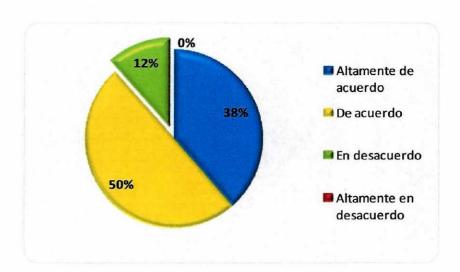


Gráfico 6. Respuestas de los empleados al ítem 1: La Gerencia de Capital Humano es responsable de la gestión de comunicaciones en esta organización

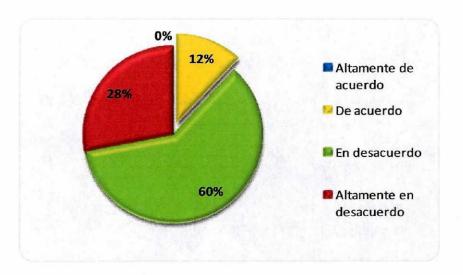


Gráfico 7. Respuestas de los empleados al ítem 2: La Gerencia de Capital Humano desarrolla una gestión de comunicaciones en forma planificada

46% de los empleados se siente motivado –actualmente- a leer, revisar o indagar acerca de las comunicaciones que emite la Gerencia de Capital Humano; sin embargo, la diferencia con respecto a los empleados que no están interesados es de ocho puntos, por lo cual no es posible hablar de una tendencia en este comportamiento (ver gráfico 8).

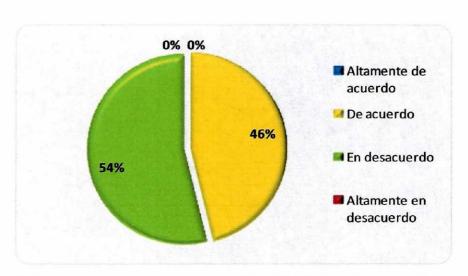
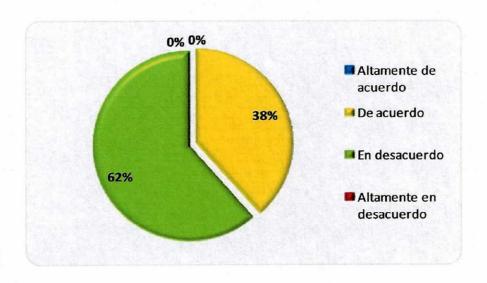
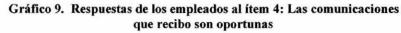


Gráfico 8. Respuestas de los empleados al ítem 3: Actualmente, estoy motivado a leer/revisar las comunicaciones que emite Capital Humano

62% considera que las comunicaciones que recibe de parte de la Gerencia de Capital Humano son inoportunas; mientras el 38% considera que parcialmente dichas comunicaciones son recibidas con la debida oportunidad (ver gráfico 9). Por otra parte, existe una tendencia casi del 70% a considerar que las comunicaciones públicas suelen estar desactualizadas (ver gráfico 10)





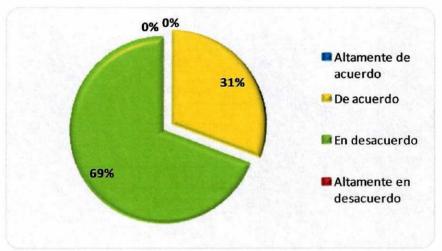


Gráfico 10. Respuestas de los empleados al ítem 5: Las comunicaciones disponibles en la organización están actualizadas

Las comunicaciones más frecuentes de Capital Humano se orientan a informar aspectos laborales del día a día (la mayor proporción de las respuestas se concentran en esta categoría de respuesta).

En contraste, el objetivo de informar aspectos organizaciones y emplear comunicaciones para motivar a los empleados y controlar el cumplimiento de normas organizacionales es el que presenta menor frecuencia, según la percepción de los empleados, lo que definitivamente puede incidir en el sentido de pertenencia evidenciado por los empleados y el carácter de gobernabilidad de la empresa.

La opción "obtener opiniones de los empleados" no fue seleccionada por ningún empleado, lo cual refiere que en la empresa no es práctica común emplean canales de retroalimentación. (ver gráfico 11).

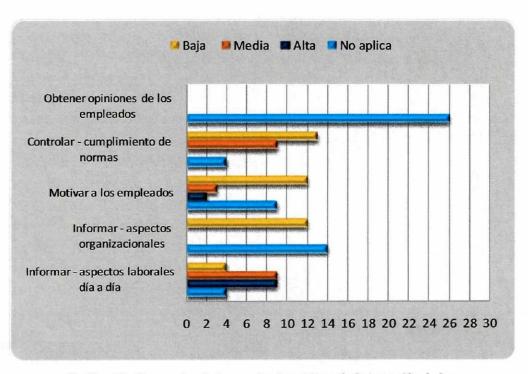


Gráfico 11. Respuestas de los empleados al ítem 6: Orientación de las comunicaciones de Capital Humano

De acuerdo con los empleados encuestados, los medios utilizados con mayor frecuencia por la Gerencia de Capital Humano son: Correo Electrónico y Teléfono, este último incorporado en la categoría "otro".

La cartelera de información y la intranet son los canales menos utilizados por esta unidad, mientras los memos, reuniones informativas y revista interna son canales comunicacionales que no aplican para este sistema organizacional (ver gráfico 12).

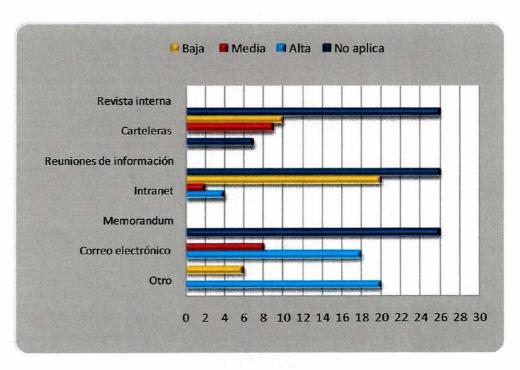


Gráfico 12. Respuestas de los empleados al ítem 7: Canales formales frecuentemente utilizados por la Gerencia de Capital Humano

De igual manera, los canales comunicacionales únicos y comúnmente utilizados para dar retroalimentación a los empleados son el correo electrónico y el teléfono, en lo cual se puede evidenciar características propias de una comunicación impersonal y, generalmente, unidireccional, debido a que la gerencia desplaza el objetivo de "obtener opiniones de los empleados" de su práctica comunicacional (ver gráfico 13).

74% de los empleados suele enterarse de las "noticias" de la empresa a través de canales informales, con una marcada tendencia hacia "rumores de pasillo". Por el contrario, sólo 13% de los empleados opina que recibe la información a través de canales formales empleados por Capital Humano (ver gráfico 14).

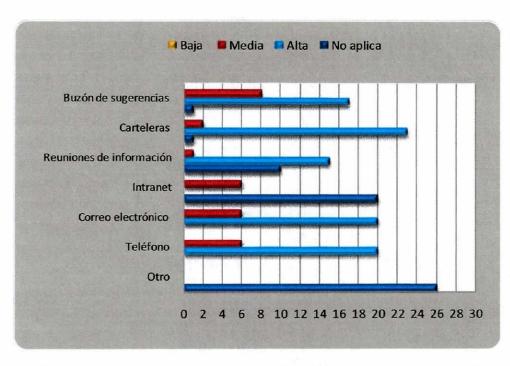


Gráfico 13. Respuestas de los empleados al ítem 8: Canales de retroalimentación frecuentemente utilizados por la Gerencia de Capital Humano

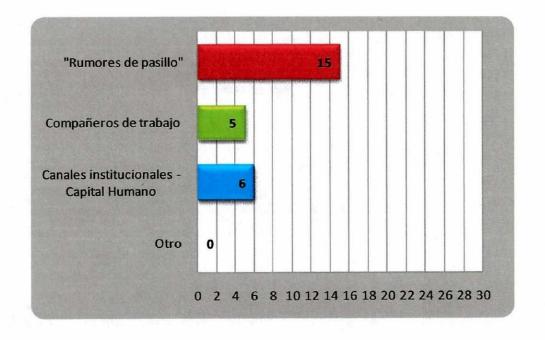


Gráfico 14. Respuestas de los empleados al ítem 9: Canales a través de los cuales el empleado suele enterarse de las "noticias" de la empresa

Finalmente, los resultados de esta parte del instrumento arrojaron que, en orden de importancia, las preferencias de los empleados en cuanto a los canales de comunicación son las siguientes: Intranet, correo electrónico, carteleras informativas, reuniones periódicas y boletines/publicaciones internas (señalado en la categoría "Otro"). Este comportamiento se puede evidenciar en el gráfico 15.

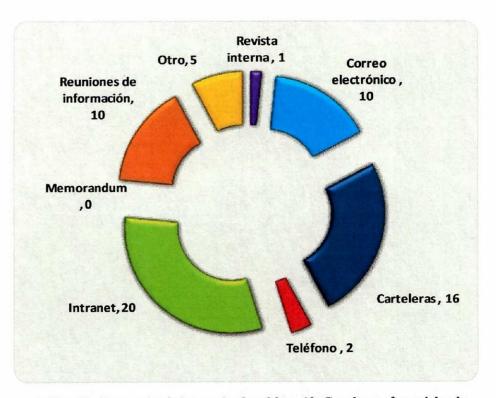


Gráfico 15. Respuestas de los empleados al ítem 10: Canales preferenciales de comunicación descritos por los empleados encuestados

Adicionalmente, en la *Parte II del instrumento* se obtuvieron los siguientes resultados:

En general, aproximadamente 70% de los empleados encuestados posee desconocimiento total de la misión, visión y valores de la organización. Mientras que sólo 21% conoce al menos un aspecto clave vinculados a éstos y 14% conoce dos o más aspectos clave. Es importante resaltar que previo a la aplicación de este instrumento los consultores y el Gerente de Capital Humano decidieron en consenso cuántos y cuáles eran los aspectos clave asociados a la misión y visión de la empresa (ver gráfico 16).

En este sentido se determinó hasta un máximo de 4 aspectos clave válidos para cada elemento.



Gráfico 16. Nivel de conocimiento colectivo sobre los elementos estratégicos

Al analizar los resultados por cada elemento se obtuvo la siguiente tendencia:

Conocimiento de los valores del Grupo BekeSantos: Éste es el elemento estratégico con mayor desconocimiento en la empresa. 76% de los empleados desconoce cuáles son los valores organizacionales y es aún más crítico este comportamiento cuando sólo 17% logra acertar al menos tres valores (ver gráfico 19).

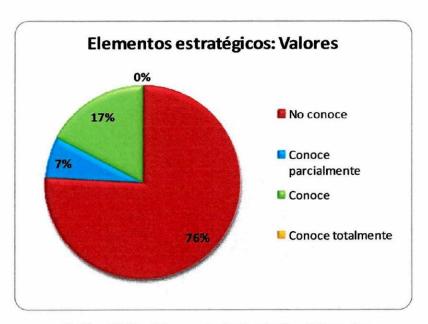


Gráfico 19. Nivel de conocimiento colectivo de los valores

Conocimiento de la misión del Grupo BekeSantos: 55% de los empleados desconoce la misión de la organización; mientras sólo una fracción cercana al 40% conoce sólo un factor clave asociado a la misión (ver gráfico 17).



Gráfico 17. Nivel de conocimiento colectivo de la misión

Conocimiento de la visión del Grupo BekeSantos: 66% de los empleados desconoce en su totalidad la visión de la organización; mientras que el 34% restante conoce como máximo dos factores clave de la visión (ver gráfico 18).

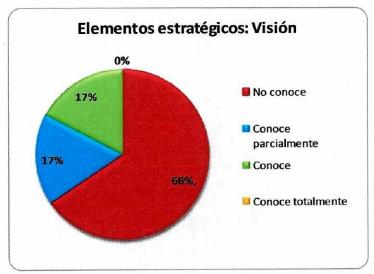


Gráfico 18. Nivel de conocimiento colectivo de la visión

Resumen del Análisis del Rol – Gerencia de Capital Humano

En vista de que uno de los mensajes prioritarios a reforzar resultó en "el rol de la Gerencia de Capital Humano". En este sentido, se realizaron mesas de trabajo con el fin de delimitar la información precisa a transmitir posteriormente según el plan de comunicación formal.

La técnica de análisis del rol se realiza con el fin de "facilitar el desempeño del equipo y de abordar aspectos problemáticos específicos" (Schein, 1996, pág. 184).

Para efectos de esta investigación se empleó con miras a precisar un mensaje organizacional, pues si bien es cierto que el equipo conoce los diferentes roles que convergen en esta unidad de servicio, pareciera que no es del todo claro para sus clientes internos, quienes opinaron que no logran asociar los nombres con los roles del equipo, lo cual se traduce en contactos y solicitudes de información canalizadas erróneamente.

Para recolectar esta información se diseñó un instrumento que permitiera clarificar las expectativas del rol y las obligaciones de los miembros del equipo, de manera que el cliente interno pueda formarse una idea clara de las conductas que puede esperar de cada uno de los miembros de la Gerencia de Capital Humano.

"La intervención se aplica con la creencia de que la determinación consensual de los requerimientos del rol de los miembros del equipo, que consiste en el desarrollo conjunto de los requerimientos por parte de todos los interesados, conduce a una conducta productiva y mutuamente satisfactoria." (Schein, 1996, pág. 185).

En la tabla 11 se muestran los resultados del proceso de análisis de roles en la unidad de Capital Humano.

Tabla 11. Resultados del análisis del rol en el equipo de Capital Humano

Nombre del cargo	Ubicación jerárquica y relaciones directas	Objetivo estratégico	Responsabilidades	Expectativas
Gerente de	Nivel de reporte:	Garantizar, dirigir y	1. Garantizar el	Hacia el cliente interno:
Capital Humano	VP de Contraloría	controlar la gestión efectiva de los diferentes	cumplimiento de las políticas a seguir	Reforzamiento del cliente interno, de manera tal que
Ocupante:	Colaboradores: Coordinador	Subsistemas de Recursos	organizativamente con	pueda reconocer los
Rubén Da Costa	de Administración de Personal Analista Integral de Capital	Humanos de la organización, buscando procesos eficientes y	respecto a los Recursos Humanos.	procesos y prácticas de esta área y más aún su nivel de complejidad y la
	Humano	eficaces para el mejoramiento continuo.	2. Planificar, organizar y verificar eficiencia en los	dedicación que exige.
	Clientes: todo el personal de		subsistemas de RR.HH. de	Hacia el equipo de
	Grupo BekeSantos	Esta posición impacta a todo	la empresa.	<u>trabajo:</u> El cumplimiento efectivo
	Proveedores:	el personal que labora en la	Proyectar y coordinar	y oportuno en el
	NomiSistemas, Bumeran, Digitel, principalmente	empresa.	programas de capacitación para los empleados.	desarrollo de los procesos.
		*Clave: Garantizar la		
		fluidez y precisión de todos los procesos asociados a los subsistemas que aplican a la	4. Estimar y controlar el presupuesto de inversión.	Cómo puede contribuir: Involucramiento con todas las personas.
		Gerencia.	5. Mantener un clima laboral adecuado, velando	Brindando información oportuna.
			por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.	Solicitando y dando retroalimentación a todas las personas.

Coordinador de	Nivel de reporte:	Coordinar y controlar el	1. Controlar el	Hacia el cliente interno:
Administración	Gerente de Capital Humano		procesamiento correcto y	Colaboración
de Personal		la administración efectiva		Entendimiento
	Colaboradores:	de los pagos y beneficios al		Identificación con la
	Analista Integral de Capital	personal, así como la	cumplimiento de ante los	empresa
Ocupante:	Humano	realización oportuna de las	respectivos entes	
Heywood	Pasantes INCES	obligaciones	gubernamentales.	<u>Hacia el equipo de</u>
Gutiérrez		gubernamentales en materia		trabajo:
		laboral, de manera de dar	servicios brindados por	Integración de nuevos
	<u>Clientes:</u> todo el personal de	cumplimiento a la		talentos para equilibrar la
	Grupo BekeSantos	normativa venezolana.	3. Realizar la administración eficiente de los beneficios	carga laboral
	Proveedores: Todos los	*Esta posición tiene alto	que ofrece la empresa, así	
	asociados al HCM, Digitel,	전에 전에 독취하면 역과 역사의	como dar respuesta	
	Nómina, entre otros.	del negocio y en el clima	oportuna al cliente.	organizando las labores.
		laboral.	4. Ejecutar acciones en pro	Brindando respuestas
			de garantizar la operatividad	
			del negocio, básicamente	Comunicando el estatus
			relacionados con solvencia	
			laboral y salud e higiene.	iniciativas que se
			5. Canalizar inquietudes y	desarrollan
			necesidades del cliente	
			interno en lo relativo a	
			pagos ejecutados y pendientes.	
			Esta posición impacta a todo	
			el personal que labora en la	
			1	

Analista Integral	Nivel de reporte:	Brindar apoyo a la	1. Reclutar y seleccionar al	Qué espero de mi cliente
de Recursos	Gerente de Capital Humano	organización a través del	personal, mediante la	interno:
Humanos		entendimiento y atención	evaluación de candidatos	Efectiva y oportuna
	Colaboradores:	oportuna de las necesidades	para cubrir las vacantes	comunicación.
Ocupante:	No aplica	en materia de selección,	existentes.	Cumplimiento de
Mariana Buitrago		desarrollo, capacitación y	2. Organizar y ejecutar	normativa interna de
	Clientes: todo el personal de	seguridad del personal de la	accionar para el desarrollo y	conducta laboral
	Grupo BekeSantos	empresa.	la capacitación del personal,	Participación y
			cubriendo toda la logística	colaboración
	Proveedores: Bumeran		de los procesos de	
		**Esta posición impacta	aprendizaje.	Qué espero de mi equipo
		directamente a niveles	3. Analizar y evaluar las	de trabajo:
		gerenciales y de	normas y requerimientos en	Comunicación
		coordinación. En cuanto a la	materia de salud y seguridad	Apoyo
		comunicación, impacta a	laboral, siguiendo la	Relaciones efectivas
		todos los empleados.	normativa correspondiente.	
			4. Gestionar el proceso de	Cómo puede contribuir:
			inscripción, desarrollo y	Cumpliendo con las
			desvinculación de los	responsabilidades
			aprendices INCES.	asignadas.
			5. Realizar el seguimiento	Participando activamente
			de los nuevos ingresos,	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •
			verificando documentos,	the second control to the control of
			registrándolos en Intranet y	
			promoviendo su rápida	
			adaptación.	
			r.	

Resumen consolidado del diagnóstico de comunicación organizacional

En general, la Gerencia de Capital Humano dispone de una serie de medios formales pero que son utilizados de manera inadecuada, actualmente no existen responsables del proceso comunicacional y el equipo es limitado, la cartelera es poco atractiva y se evidenció exceso de información en el programa de inducción descuidando la relación figura-fondo en el discurso. Los riesgos actuales de esta situación se resumen en una comunicación débil con el cliente interno y barreras en el acercamiento hacia sus necesidades de afiliación e identificación con la organización (ver tabla 12).

Tabla 12. Combinación de resultados parciales del diagnóstico y recomendaciones de intervención

Elemento de la comunicación	Situación actual	Recomendaciones para la intervención	Tendencia
1. Mensajes	Los empleados desconocen los siguientes mensajes organizacionales:	Hacer énfasis en mensajes prioritarios para la comunicación planificada ³ :	
	1. Elementos estratégicos de la organización	Misión, visión y valores organizacionales	
	2. Roles que convergen en la Gerencia de Capital Humano	Roles de Capital Humano	
	3. Información general del empleado: cumpleaños, ingresos/egresos, entre	Información básica del empleado	
	otros (aún cuando es público, no se encuentra actualizado)	(Ver en este capítulo, fase 4: diseño de estrategias de implementación)	
	 Iniciativas de la organización en torno a su gente 		

³ Estos aspectos representan el punto focal de la intervención.

2. Canales formales de comunicación

Canales formales escasos, subutilizados y/o desactualizados

Ampliación de los canales formales de comunicación. Se sugirió incluir boletines informativos estandarizados que puedan ser cargados en la Intranet, colocados en las carteleras informativas o enviados por correo electrónico. Asimismo, se sugirió la inclusión de pendones para el reforzamiento de los mensajes comunicacionales estratégicos. (Ver en este capítulo, fase 4: diseño de estrategias de implementación)

Reactivación y actualización de la Intranet, en forma coordinada con el área de Tecnología (administradores de la Intranet)



Delimitación del uso del correo electrónico; es decir qué mensajes son susceptibles a ser enviados por correo y cuáles definitivamente no.

Revisión y actualización del programa de inducción como medio preferencial de comunicación con los nuevos empleados.

3.	Canales
	informales de
	comunicación

Los canales informales tienden a superar la Relanzamiento de los canales formales de función y frecuencia de uso de los canales formales de comunicación.

comunicación de manera que el empleado se sienta motivado a revisarlos, en lugar de otorgar mayor importancia a los rumores de pasillo. (Ver en este capítulo, fase 4: diseño de estrategias de implementación)

Es importante programar la comunicación estratégica y táctica de la organización, a través del uso de la información de manera proactiva, designar responsables de la comunicación en función de los mensajes y establecer un tiempo.

4. Características del emisor (Gerencia de Capital Humano)

La gestión comunicacional realizada por reactivo.

Los miembros del equipo tienden a utilizar un lenguaje no estandarizado, inclusive La entre ellos, lo que puede generar confusión cliente interno. Ejemplo: Denominación formal de los cargos que ocupan actualmente.

Se recomendó concientizar estos casos y Capital Humano responde a un esquema reforzar el uso de un lenguaje común y coherente alineado con las expectativas del cliente interno.

planificación del proceso comunicacional y la inclusión de medios de retroalimentación progresivamente permitirá a los miembros de la unidad ser más proactivos y anticiparse a las necesidades de su cliente interno. (Ver en este capítulo, fase 3: diseño del plan comunicacional).

5.	Características
	del receptor
	(Cliente interno)

Hasta ahora las características del receptor constituían un "punto ciego" para la Gerencia de Capital Humano.

Hoy en día se conoce que los empleados perciben a Capital Humano como líder del proceso comunicacional en la empresa, es estrategias de implementación) decir el administrador principal.

6. Barreras comunicacionales

amplio y distribución poco equilibrada de la gente. Insuficiencia de carteleras informativas para el espacio físico actual.

Red de tecnología interna desactualizada Revisar, sincerar y formalizar la estructura desde hace 3 años.

Percepción errada del cliente interno y omisión de mensajes clave: El cliente percibe que Capital Humano sólo se dedica Desarrollar elementos al día a día laboral, probablemente debido formulación acciones organizacionales.

Barreras administrativas: La estructura y el funcionamiento de la organización.

Se sugirió implementar un instrumento práctico y flexible para la medición y seguimiento de las necesidades de información y comunicación específica de los empleados en un momento determinado. (Ver en este capítulo, fase 4: diseño de

Físicas o ambientales: Espacio físico Se sugirió evaluar el especio físico y distribuir recursos físicos comunicacionales en función de la distribución de los empleados.



organizativa y funciones del área. (Ver en este capítulo, fase 4: diseño de estrategias de implementación)

clave para de política una a que no son comunicadas las demás comunicación. (Ver en este capítulo, fase 4: diseño de estrategias de implementación)

7. Dirección de la comunicación

Pareciera existir tendencia hacia la Activación de canales formales de retroalimentación tales como: buzón de sugerencias, reuniones informativas y un sondeo de comunicación; este último fue diseñado y presentado a la Gerencia. (Ver en este capítulo, fase 4: diseño de estrategias de implementación)

En función a este análisis se realizaron las siguientes preguntas de intervención:

- 1. ¿Cuál es el objetivo de la comunicación?
- 2. ¿A quién debe ir dirigida?
- 3. ¿Cuál es el compromiso psicológico actual con el cliente interno? Mejoras propuestas por el cliente interno
- 4. ¿Qué características debe tener el mensaje para cumplir con el compromiso psicológico adquirido?
- 5. ¿Quién comunicará?
- 6. ¿Cuándo comunicar?

Fase 3: Diseño del Plan de Comunicación y Estrategias de Implementación

El plan comunicacional que se desarrolló para la empresa cliente estuvo focalizado en promover el flujo adecuado de información desde la Gerencia de Capital, con la finalidad de mejorar la percepción y satisfacción del cliente interno y, por consiguiente la identificación de los empleados con el Grupo BekeSantos (ver tabla 13).

En función a dicho Plan Comunicacional se acordaron las siguientes acciones:

- Optimización del uso de los medios de comunicación preexistentes, específicamente las carteleras informativas y la Intranet.
- 2. Incorporación de medios comunicacionales efectivos orientados tanto a informar como a solicitar o dar retroalimentación.
- Concientizar al equipo de Capital Humano sobre su rol en la organización y desarrollar mecanismos comunicaciones para el reforzamiento de dicho mensaje.

Premisas fundamentales del plan comunicacional adaptado al Grupo BekeSantos ⁴

- 1. Matemáticamente medible
- 2. Susceptible de presupuesto financiero
- 3. Con responsabilidad organizacional/social
- 4. Factible, viable y sujeto a control desde la función de Capital Humano
- 5. Alcanzable en el aspecto operacional
- 6. Estratégicamente duradero
- 7. Moldeable al nivel táctico
- 8. Coherente con la cultura organizacional del Grupo BekeSantos
- 9. Con alto valor agregado
- 10. Distinguible de la competencia

⁴ Adaptado de Libaert, 2000, pág. 197.

Tabla 13. Plan comunicacional propuesto al equipo de Capital Humano

¿QUÉ? Mensaje	¿PARA QUÉ? Objetivo	¿A QUIÉN? Público-Meta	¿CÓMO? Estrategia/Canal	¿CUÁNDO? Momento/frecuencia	¿QUIÉN? Responsable
Misión, visión y valores	Reforzamiento institucional Identificación y alineación con la empresa	Todos los empleados	Pendones Carteleras Correo electrónico	Cada seis (6) meses O, en forma permanente	Gerente de CCHH Analista de CCHH
Avances de las iniciativas desarrolladas por CCHH	Mantener la motivación e incentivar la información del empleado	Todos los empleados	Correo electrónico Intranet	Mensual	Gerente de CCHH
Estatus del proceso de selección/vacantes	Mantener informado al cliente interno	Clientes internos (supervisores)	Correo Electrónico Reuniones informativas	Semanal, según la secuencia del proceso	Analista de CCHH
Roles, funciones y responsabilidades del equipo de CCHH	Alinear al cliente interno y brindar mayor eficiencia en las respuestas Minimizar la burocracia	Todos los empleados	Correo electrónico Reuniones Carteleras e Intranet	Anual	Todo el equipo de CCHH
Cumpleaños, ingresos y días especiales	Motivar e integrar al personal	Todos los empleados	Correo electrónico Intranet	Diario	Analista de CCHH
Normas de conducta y comportamiento organizacional	Resguardar la imagen corporativa de la empresa, alinear a los empleados	Todos los empleados, énfasis en nuevos ingresos	Correo electrónico Medios impresos	Mensual	Gerente de CCHH Analista de CCHH
Organización y estructura	Reforzamiento institucional	Todos los empleados	Correo electrónico Intranet	Trimestral	Gerente de CCHH Analista de CCHH

Estrategias del Plan Comunicacional de la Gerencia de Capital Humano

Carteleras Informativas

Con el objetivo de promover el uso amplio de este medio de comunicación organizacional, se sugirió incorporar otra cartelera informativa próxima al área de la terraza, por ser este un lugar de esparcimiento predilecto de los empleados en los momentos de descanso de la jornada laboral; con una dimensión menor que la cartelera actual (70 cm. x 40 cm.)

El diseño de estas carteleras se realizó con miras a establecer secciones con información clave, dirigida a todos los empleados y la cual debe ser actualizada de manera mensual. De acuerdo con los resultados del diagnóstico, se definieron como temas fijos a mostrar durante los próximos seis (3) meses:

- Estructura de la Gerencia de Capital Humano; roles y funciones de sus miembros. Los títulos acordados para estas publicaciones fueron:
 - Capital Humano: Tu aliado estratégico (ver anexo D)
 - · Estamos cambiando contigo
 - ¿Qué tanto creías saber de Capital Humano?
- 2. Misión, visión y valores organizacionales, con miras a fortalecer el conocimiento del empleado acerca de la organización.
 - · BekeSantos eres tú
 - Identidad BekeSantos
 - ¿Misión Imposible?

Adicionalmente, se propuso contemplar durante tres meses el comportamiento de los empleados, en contraste con las políticas de vestimenta, código de conducta y características esperadas, de manera tal de definir nuevos mensajes y eslogans asociados a la identidad del empleado BekeSantos.

En virtud de que se determinó el interés de una campaña agresiva de comunicación, los boletines señalados en los literales "a" y "b" serán cargados en la Intranet en las secciones correspondientes; así como extractos de políticas, objetivos estratégicos, normativas, logros, productos, clientes, entre otros.

- 3. Novedades en Capital Humano: desarrollo de iniciativas, inicio de nuevos proyectos, introducción de nuevos medios de comunicación con miras a fortalecer la filosofía organizacional y sentar las bases de un equipo integrado y de alto desempeño y cambios relevantes en general, incorporados en la gestión de recursos humanos. Boletines acordados:
 - Relanzamiento de la Intranet: Se propuso hacer una réplica de la página web para familiarizar al trabajador y motivarlo a revisar dicho recurso.
 - Incorporación de buzón de sugerencias.
 - Modificación del manual de conducta del empleado BekeSantos.
- 4. Cumpleaños del mes: Se diseñó un formato estándar de manera de facilitar la actualización de dicha información, con dos versiones: una versión como tarjeta electrónica para ser enviada de manera individual y, otra como boletín para ser cargada en la intranet, enviada por correo electrónico, o para colocarla en las carteleras informativas (ver anexo E).

Pendones

Con la intención de reforzar la campaña comunicacional en identidad organizacional, se diseñaron tres modelos de imágenes a ser impresas en formato de pendones. Vale destacar que por primera vez la empresa está considerando la inclusión de estos medios. Se sugirió colocar los pendones en tres áreas estratégicas de la organización: Recepción, Sala de Reuniones y cerca de la Cocina (ver anexo F).

Reuniones Informativas y Periódicas con el Equipo Gerencial

Debido a las limitaciones presupuestarias de la unidad de Capital Humano para incorporar otros recursos comunicaciones, se propuso desarrollar reuniones con los líderes organizacionales de manera de promover el flujo de información en la organización, en lo que respecta a:

- 1. Programa de inducción al empleado
- 2. Qué cosas nuevas está haciendo CCHH

3. Sensibilizar a los gerentes en su rol de formadores y tutores institucionales de aprendices INCE, en virtud de que éstos hoy en día no se desempeñan cumpliendo con los parámetros exigidos por la organización.

Intranet

BekeSantos cuenta con el talento interno para desarrollar este objetivo, por lo que entendemos que durante el mes de julio se estará llevando a término. Capital Humano tendrá el rol de vigilar y solicitar al departamento de tecnología la actualización oportuna de:

- 1. Nuevos ingresos
- 2. Aniversarios en la empresa
- 3. Estructura/Cargos
- 4. Información de beneficios
- 5. Manual de conducta, normas y procedimientos organizacionales

Buzón de Sugerencias

Como medio de retroalimentación se sugirió la incorporación de un buzón físico de sugerencias, preferiblemente ubicado cerca de la terraza, la cocina, sala de reuniones o cualquier otro lugar que sea muy transitado por los empleados. Al cabo de 6 meses, se propuso cambiar dicho buzón físico por un "buzón electrónico" administradora directamente por el equipo de Capital Humano. Esta iniciativa requiere cambios luego de un tiempo prudencial de adaptación, donde el empleado haya desarrollado mayor confianza y credibilidad en la gestión de Capital Humano.

Sondeo de Retroalimentación

Adicionalmente, se diseñó un formulario tipo para obtener retroalimentación del empleado sobre el proceso comunicacional. Dicho formato puede ser aplicado de forma manual o electrónica. En el anexo G se puede visualizar un ejemplar.

Fase 4: Evaluación y Comunicación de la Intervención

Debido a que la difusión es un parámetro importante para el éxito de un plan comunicacional, se realizó una reunión con los gerentes para revisar el diseño del plan de comunicación planteado, aclarar dudas y recibir sugerencias.

En esta reunión participaron los mismos gerentes entrevistados durante la fase de diagnóstico pre-intervención y la respuesta obtenida fue satisfactoria; declararon haberse sentido partícipe del cambio y reiteraron el apoyo que pueden brindar en esta iniciativa organizacional.

La finalidad de la reunión final fue crear una cultura de comunicación entre los diferentes Gerentes, fortaleciendo el flujo e intercambio de con el equipo de Capital Humano.

Asimismo, se sugirió implementar una política de comunicación organizacional, sobre la base de las premisas clave previamente mencionadas y con base en el proceso de diseño y desarrollo del plan comunicacional.

Control y Conducción del Plan Comunicacional

La garantía del éxito del plan radica en la definición clara de factores decisivos que con mucha frecuencia se pasan por alto. Es por ello que esta estrategia de intervención incluyó la definición de un formato de facilitara la conducción y seguimiento de la ejecución del plan propuesto, en término de los recursos disponibles, la conducción y los plazos (ver tabla 14).

Tabla 14. Cuadro de Control de la Comunicación (Adaptado de Libaert, 2000, pág. 204)

Objetivo de la comunicación	Mensajes	Destinatarios	Canales	Presupuesto	Responsable	Tiempo real Vs. estimado	Observaciones
							Cumplimiento de la meta Evaluación de efectividad de los canales Percepción/satisfacción de los destinatarios Calidad de la ejecución Suficiencia de los recursos/presupuesto Nuevas acciones a incorporar

Fase 5: Presentación de Resultados y Recomendaciones

Finalmente, una vez validados todos los entregables de la intervención, e procedió a la redacción y presentación de un informe ejecutivo, el cual fue entregado al concluir todo el proceso.

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones pertinentes, de acuerdo con los resultados arrojados por el presente trabajo, mediante el análisis detallado de cada una de las variables estudiadas y según los objetivos planteados.

Estas conclusiones y recomendaciones presentan, en términos generales, la proyección e importancia de las prácticas y políticas comunicacionales en las organizaciones y, particularmente, en la función de la unidad de Recursos Humanos; así como los aspectos clave a considerar por los directivos y gerentes para el continuo mejoramiento del proceso de de enseñanza-aprendizaje, socialización y formación, derivados de la función comunicacional.

Conclusiones

El análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación refleja que la comunicación organizacional implica 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 más rápidamente con sus objetivos.

En este sentido, estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades, áreas de oportunidad y expectativas en materia de comunicación.

En esta investigación, gerentes clave de la organización y personal especialista coincidían clara y explícitamente en las fallas de la comunicación del Grupo BekeSantos y, más aún, tienen conciencia del impacto que esta situación ha ocasionado en el compromiso y motivación de los empleados.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta, inevitablemente, se encuentra presente en toda actividad empresarial, involucra permanentemente a todos los empleados y tiene el poder de modificar —en forma positiva o negativamente- los procesos de planificación, control y gobierno empresarial.

La Gerencia de Capital Humano es por excelencia el administrador y potenciador principal del proceso de comunicación en las organizaciones, siendo éste el mecanismo clave para establecer un enlace entre las funciones administrativas, operativas y estratégicas del negocio y cómo encaja "la gente" en este sistema.

De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación, siendo de gran relevancia de ahora en adelante para el Grupo BekeSantos la evaluación, conducción y monitoreo de las prácticas comunicacionales que se derivan del rol de Capital Humano.

Recomendaciones generales

La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que les permitirá rescatar la credibilidad y confianza del cliente interno, al mismo tiempo que trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr y proyectar los objetivos del área. Es por ello que se sugieren las siguientes acciones:

- Incluir a los líderes organizacionales en el desarrollo e implementación de nuevas estrategias comunicacionales.
- Aplicar periódicamente instrumentos de retroalimentación, de manera de poder caracterizar las necesidades, preferencias y expectativas del cliente interno y poder así adecuar las estrategias comunicacionales.

- 3. Considerar el plan comunicacional como una herramienta teóricometodológica importante para el desarrollo del proceso de formalización e identificación empresarial.
- 4. Conformar y desarrollar un equipo de líderes en calidad de "agentes de cambio" que promuevan los mensajes detectados como prioritarios.
- 5. La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, por lo que es deseable continuar y seguir de cerca la organización y planificación propuesta a través de esta investigación.

CONSIDERACIONES ÉTICAS

Esta investigación se desarrolló sobre la base de principios éticos claros. Desde el contacto inicial con la empresa-cliente el contrato psicológico estuvo determinado por el fiel cumplimiento de los fines académicos de la investigación y, por consiguiente, el uso adecuado que se daría a toda la información recolectada y tratada durante la misma.

A lo largo de las diferentes fases se garantizó estricta confidencialidad, lo cual fue un aspecto fundamental para obtener respuestas sinceras y honestas en las sesiones grupales y entrevistas con gerentes clave de la organización. Por motivos académicos el pago de este servicio estuvo exonerado en su totalidad, situación que en ningún momento implicó la falta de compromiso ni de profesionalismo en las actividades realizadas.

Aunado a lo anterior, todos los productos resultantes de esta investigación responden al principio de honestidad y transparencia interna en cuanto al manejo de los datos para futuras investigaciones de diagnóstico o intervención.

Asimismo, la claridad y límites en los roles y responsabilidades del consultor estuvo presente como una de las consideraciones éticas de esta investigación. El consultor participó de forma proactiva en el proceso de cambio organizacional, buscando una relación ganar-ganar con la empresa-cliente, lo cual significó realizar un trabajo dentro de los parámetros de organización y disciplina esperados, respeto hacia los argumentos, ideas y planteamientos del cliente, transferencia de conocimientos en el área de desempeño, formulación de soluciones con incidencia positiva para el cliente y el comportamiento cónsono con la realidad del cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROSO, M. (2005) Meditaciones Gerenciales. Editorial Galac. Venezuela.
- CÁCERES, Gustavo (sin año). <u>Proceso de Desarrollo Organizacional.</u> Disponible en www.rrppnet.com.a. Consultado el 19 de diciembre de 2009.
- CEA D'Ancona, Mª Ángeles. (1998). <u>Metodología Cuantitativa</u>. <u>Estrategias y Técnicas de Investigación Social</u>. Editorial Síntesis Sociológica. Madrid.
- CONTRERAS, Hetony. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/Grupo Santander. Disponible en http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm Consultado el 15 de marzo de 2010.
- CUMMINGS, Thomas y Christopher Worley (2007). <u>Desarrollo Organizacional y</u>
 Cambio. Octava edición. Cengage. México.
- DAVID, Fred. <u>Conceptos de Administración Estratégica</u> (2003). Prentice Hall. Novena Edición. México.
- DYER, William (1988). <u>Formación de Equipos. Problemas y Alternativas</u>. Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.
- FIGUERA, María Teresa (1998) Tesis de Grado: <u>Validación de un modelo sistémico</u> de intervención en comunicación organizacional caso: dos empresas productoras de bebidas. UCAB: Caracas, Venezuela.
- FORDYCE, Jack y Raimond Well (1976) <u>Métodos de Desarrollo Organizacional.</u>
 Adisson-Wesley Latinoamericana. Bogotá.
- FRENCH y Bell (1996). <u>Desarrollo Organizacional</u>. Quinta Edición. Prentice Hall. México.

- FRENCH y Bell (1996). <u>Desarrollo Organizacional</u>. Quinta Edición. Prentice Hall. México.
- GIBSON; IVANCEVICH; DONNELY (1996) <u>Las Organizaciones:</u> <u>Comportamiento, Estructuras y Procesos.</u> Editorial IRWIN. México.
- GONZÁLEZ, Heleny. (2010). <u>El Poder del Clima</u>. Revista Gerente Venezuela (265), págs.20-26.
- HELLRIEGEL y otros. (1999). <u>Comportamiento Organizacional</u>. Octava edición. Soluciones empresariales. México.
- HERNÁNDEZ, R. y otros (2004). <u>Metodología de la Investigación</u>. Editorial McGraw Hill. Chile.
- HURTADO, Jacqueline (2002). <u>El Proyecto de Investigación Holística</u>. Colección Holos MAGISTERIO. Bogotá.
- HUSSEY, D. E. (1997) <u>Cómo administrar el cambio en la organización</u>. Panorama Editorial. México.
- LEÓN, M. y G. Ríos (2008) <u>Tesis de grado</u>. <u>Análisis de la Comunicación Interna y el Rol de Recursos Humanos</u>. UCAB, Venezuela.
- LIBAERT, Thierry (2000) <u>El Plan de Comunicación Organizacional.</u> Limusa. México. 283 pp.
- MENDEZ, Carlos. (1990). Metodología. Editorial McGraw Hill. Colombia.129 pp.
- PAUCHARD, Héctor. (sin año). Disponible en http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html Consultado el 11 de febrero de 2010.

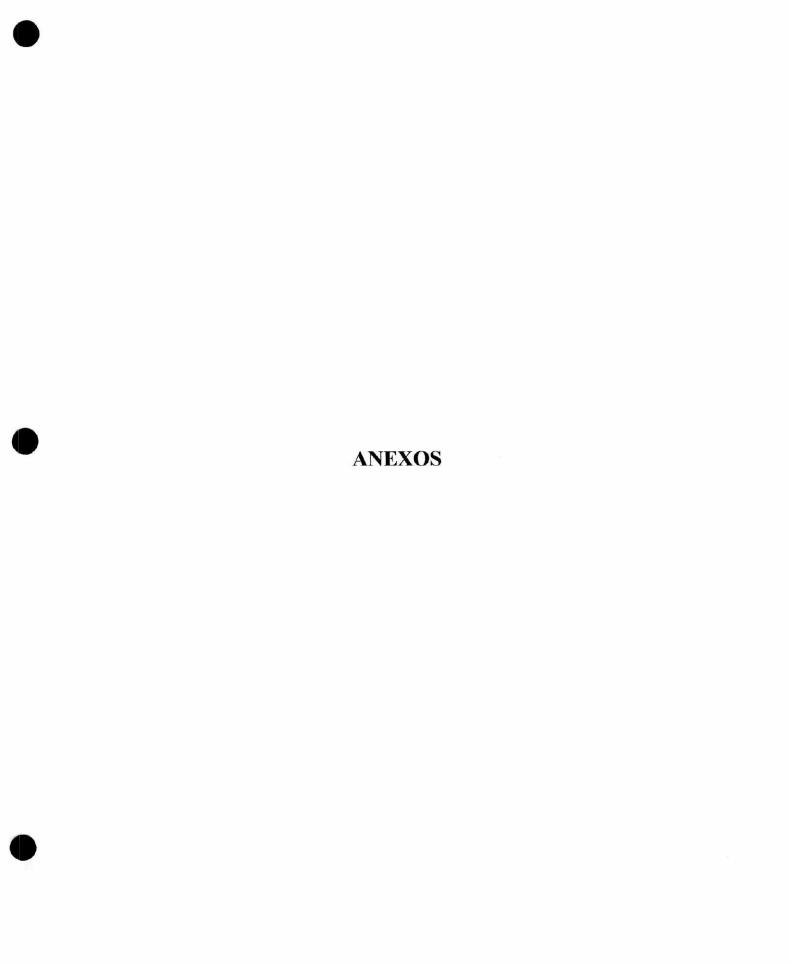
- PEÑA, César (2007) Cómo crear un plan de comunicación: ejemplos prácticos, estrategia, táctica, fases, técnicas, pasos. Disponible en www.empresasypersonas.com. Consultado el 25 de noviembre de 2009.
- PERERA, Nydia (2000) <u>Mapas conceptuales y mentales.</u> Segunda edición. Talitip. Venezuela.
- QUERO, Yaritza (2000). <u>Tesis de grado: Intervención diagnóstica en la organización</u>

 <u>Makro Comercializadora de Venezuela, Tienda La Urbina</u>. UCAB. Caracas,

 Venezuela.
- ROBBINS, Stephen (1996). <u>Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica.</u> Séptima Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 751 pp.
- SAYAGO, Leonardo (sin año). <u>Investigación en Comunicación Organizacional</u>. Recuperado el 28 de Mayo de 2010, de http://www.monografias.com/trabajos3/investcomun/investcomun.shtml.
- SCHEIN, Edgar (1973). <u>Consultoría de Procesos: su papel en el desarrollo</u> organizacional. Fondo Educativo Interamericano. Bogotá.
- SCHEIN, Edgar (1982) <u>Psicología de la Organización</u>. Tercera Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- STEWART, Thomas. (1997). <u>La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual.</u> Ediciones Granica, Argentina.
- UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR, VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO. (1998).

 Manual de Trabajos de Grado, de Maestría y Tesis Doctorales. FEDUPEL. Venezuela.

www.BekeSantos.com.



ENCUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CONOCIMIENTOS GENERALES SOBRE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA



El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información acerca del proceso actual de comunicación que lleva a cabo la Gerencia de Capital Humano; así como verificar el nivel de conocimiento que usted posee en tomo a los elementos estratégicos del Grupo BekeSantos. El mismo forma parte de una iniciativa organizacional para el mejoramiento del desempeño de la unidad de Capital Humano para proveer un mejor servicio a sus clientes internos.

Antes de que proceda a llenar el instrumento, complete la sección "Datos generales". Toda la información recabada será utilizada únicamente para fines organizacionales y se le garantiza estricta confidencialidad. Para responder, coloque una "x" en la casilla correspondiente; considere la opción que mejor refleje su opinión en cada caso.

DATOS GENERALES DEL EMPLEADO								
Unidad a la que pertenece	Contraloría		Servicios		Tecnología		Ventas	
Nivel del cargo que ocupa	Gerencial		Coordinador		Especialista		Analista	
Años de antigüedad en la empresa	< 1 año		>=1 >= 5 años		>=6 >= 10		>11 años	
	28							
PARTE I. COMUNICACIÓN ORGANIZACIO	NAL							
1. La Gerencia de Capital Humano es respons	able de la gestión de	comu	nicaciones en esta	a orga	nización			
Altamente de acuerdo	De acuerdo		En desacuerdo		Altamente	en de	sacuerdo	
2. La Gerencia de Capital desarrollo una gestion	ón de comunicacione	s en fo	rma planificada	4.500				
Altamente de acuerdo	De acuerdo		En desacuerdo		Altamente	en de	sacuerdo	
 Actualmente estoy motivado a leer/revisar la 	as comunicaciones qu	ue emi)	r			
Altamente de acuerdo	De acuerdo		En desacuerdo		Altamente	en de	sacuerdo	
4. Las comunicaciones que recibo son oportur	nas							
Altamente de acuerdo	De acuerdo		En desacuerdo		Altamente	en de	sacuerdo	
NAME OF TAXABLE PARTY.								
5. Las comunicaciones disponibles en la organ		zados		_				
Altamente de acuerdo	De acuerdo		En desacuerdo		Altamente	en de	sacuerdo	
6. Indique con qué frecuencia la gestión de co	municación de Capit	al Hum	ano se orienta a:					
Informar - aspectos laborales dia a dia	No aplica		Alta		Media		Poca	
Informar - aspectos organizacionales	No aplica		Alta		Media		Poca	
Motivar a los empleados	No aplica		Alta		Media		Poca	
Controlar - cumplimiento de normas	No aplica		Alta		Media		Poca	
Obtener opiniones de los empleados	No aplica		Alta		Media		Poca	
7.15								
7. Indique a través de qué canales la Gerencia	and the second	envia		on ma	100000	a	l	
Revista interna	No aplica	-	Alta Alta		Media Media	-	Poca Poca	
Carteleras Reuniones de información	No aplica No aplica		Alta		Media		Poca	
Intranet	No aplica		Alta		Media		Poca	\vdash
Memorandum	No aplica		Alta		Media		Poca	-
Correo electrónico	No aplica		Alta		Media		Poca	\vdash
Otro:	No aplica		Alta		Media		Poca	
					,			
8. Indique a través de qué canales la Gerencia	a de Capital Humano	suele	dar/solicitar retroa	imenta	eción			_
Buzón de sugerencias	No aplica		Alta		Media		Poca	
Carteleras	No aplica		Alta		Media		Poca	-
Reuniones de información	No aplica		Alta		Media		Poca	\vdash
Intranet	No aplica	_	Alta	_	Media		Poca	
Correo electrónico	No aplica		Alta		Media		Poca	
Teléfono	No aplica	-	Alta		Media	-	Poca	
Otro:	No aplica		Alta		Media		Poca	
9. Indique a través de qué canales usted suele	e enterarse de las "no	oticias"	de la empresa		20			
Canales institucionales - Capital Humano			mores de pasillo"					
Compañeros de trabajo	Otro:							
10. Seleccione cuál o cuáles son canales de c	omunicación de su p	referen	cia					
Revista interna	Carteleras		Intranet		Reunione	s de in	formación	
Correo electrónico	Teléfono		Memorandum		Otro:			

ANEXO A - PARTE II

ENCUESTA DE OPINIÓN SOBRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SONDEO DE CONOCIMIENTOS GENERALES SOBRE LA EMPRESA



PARTE II. REVISIÓN DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE SU ORGANIZACIÓN

 Coloque en el siguiente recuadro cuál es la <u>visión</u> actual de descifrar los elementos clave. 	l Grupo BekeSantos. Si no la conoce con exactitud, puede optar por
Definición	Elementos clave
Coloque en el siguiente recuadro cuál es la misión actual de descifrar los elementos clave.	el Grupo BekeSantos. Si no la conoce con exactitud, puede optar por
Definición	Elementos clave
3. Escriba los 8 valores que definen la filosofía del Grupo Bek	eSantos
1.	2.
3.	4.
5.	6.
7	8.

ANEXO B

BekeSantos

Análisis del Rol

Di	rigido a:	Formulario – Dinámica	Mayo, 2010
Un	idad de Capital Humano	"Hablemos de nuestro rol"	
1)	¿Cuál es mi lugar en la c	estructura de la unidad?	
	Nivel de reporte:		
	Pares:		
	Colaboradores:		
	Clientes:		
	Proveedores:		
2)	Según el objetivo estrato rol en la organización?	égico de la unidad, cuál es la razón fundamental de la existen	ncia de mi
	Comentarios importantes	s de mis compañeros de trabajo:	

•				- Visitation - Company	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		
•			<u> </u>				
							-
•							
						23.40	
The state of the s	***						
•				The state of the s			
			1 17				
A qué posi	ciones impac	ta mi gestiói	ı? (señale s	egún cada j	proceso en	el cual par	ticipa)
A qué posid	ciones impac	ta mi gestiói	1? (señale s	egún cada j	proceso en	el cual par	rticipa)
A qué posi	ciones impac	ta mi gestión	n? (señale s	egún cada j	oroceso en	el cual par	rticipa)
A qué posid	ciones impac	ta mi gestión	1? (señale s	egún cada _l	proceso en	el cual par	rticipa)
A qué posi	ciones impac	ta mi gestión	n? (señale s	egún cada j	oroceso en	el cual par	rticipa)
A qué posi	ciones impac	ta mi gestión	n? (señale s	egún cada j	proceso en	el cual par	rticipa)
A qué posi	ciones impac	ta mi gestión	n? (señale s	egún cada j	proceso en	el cual par	rticipa)
A qué posi	ciones impac	ta mi gestión	n? (señale s	egún cada j	proceso en	el cual par	rticipa)
A qué posi	ciones impac	ta mi gestión	n? (señale s	egún cada j	proceso en	el cual par	rticipa)
A qué posid	ciones impac	ta mi gestión	n? (señale s	egún cada j	proceso en	el cual par	rticipa)
A qué posi	ciones impac	ta mi gestión	n? (señale s	egún cada j	oroceso en	el cual par	rticipa)
					proceso en	el cual par	rticipa)
	importantes				oroceso en	el cual par	rticipa)
					proceso en	el cual par	rticipa)
					oroceso en	el cual par	rticipa)
					proceso en	el cual par	rticipa)
					oroceso en	el cual par	rticipa)

Análisis de mis expectativas, las de mi cliente interno y de las de mi equipo de trabajo

¿Qué espero yo de mi cliente interno?	¿De qué manera puedo cubrir las expectativas de mi equipo y contribuir con el éxito en el desempeño de la unidad?
¿Qué espero yo de mi equipo de trabajo?	
Comentarios importantes de mis compañeros de trabajo:	

GUÍA DE ENTREVISTA A GERENTES CLAVE



DATOS GENERALES DEL EMPLEADO

Nombre del entrevistado:

Cargo que ocupa:

Fecha de la entrevista:

Hora de la entrevista:

PREGUNTAS FUNDAMENTALES – TEMÁTICA COMUNICACIÓN Y ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL

Del 1 al 10 ¿qué puntuación le otorgaría a CCHH como comunicador en cuanto a los aspectos organizacionales, elementos estratégicos y cambios organizacionales? ¿Por qué otorga esa puntuación?

¿Qué cosas se comunican desde Capital Humano y qué cosas no?

¿Qué cosas deberían y te gustaría que fuesen comunicadas desde Capital Humano?

Generalmente, ¿a través de qué canales se comunica Capital Humano? ¿Consideras que son suficientes y efectivos?



www.bekesantos.com

¿Los reconoces? Ellos pueden ser tus aliados estratégicos...





www.bekesantos.com

Cumpleañeros del mes de Julio

Gerencia de Servicios

Nombre y apellido, cargo, día Nombre y apellido, cargo, día

Gerencia de Contraloría

Nombre y apellido, cargo, día Nombre y apellido, cargo, día

Gerencia de Tecnología

Nombre y apellido, cargo, día Nombre y apellido, cargo, día

Gerencia de Ventas

Nombre y apellido, cargo, día Nombre y apellido, cargo, día

Gerencia de Capital Humano

Nombre y apellido, cargo, día Nombre y apellido, cargo, día



¡Muchas felícidades a todos en su día!







ANEXO I

