



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO DE UNA CAMPAÑA COMUNICACIONAL DE LA NUEVA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA RED DE CENTROS DE LA
COORDINACIÓN DE OPERACIONES EN SUPERATEC**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

Por:

EMILY ALEJANDRA MATOS MONTILVA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: William Medina Quero.

Caracas, enero de 2016

DEDICATORIA

A mi familia por apoyarme incondicionalmente en cada momento.

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

A Dayana Pacheco, mi mejor amiga, por el esfuerzo y dedicación en este reto.

A Superatec por todo su apoyo y permitirnos hacer posible este proyecto.

Al Profesor William Medina Quero por aportar su gran experiencia en el desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

	N° Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Justificación de la Investigación	3
Objetivos de la Investigación.....	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II	5
MARCO ORGANIZACIONAL	5
CAPÍTULO III	12
MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	12
Antecedentes de la Investigación.....	12
Bases Teóricas.....	13
CAPÍTULO IV	22
MARCO METODOLÓGICO	22
Tipo y Diseño de la Investigación.....	22
Técnicas e Instrumentos	23
Operacionalización de las variables	29
Población y Muestra.....	30
Procedimientos a seguir	30
Cronograma	35
CAPITULO V	37
RESULTADOS.....	37
RECOMENDACIONES	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
ANEXOS	41

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

**DISEÑO DE UNA CAMPAÑA COMUNICACIONAL DE LA NUEVA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA RED DE CENTROS DE LA
COORDINACIÓN DE OPERACIONES EN SUPERATEC**

Autor: Emily A. Matos Montilva
Asesor: William Medina
Año: 2016

RESUMEN

El presente Trabajo Especial de Grado, consistió en diseñar una campaña de comunicación que permita dar a conocer al personal de todas las áreas de SUPERATEC, la nueva estructura, cargos, objetivos y procesos específicos de la Red de Centros adscrita a la Coordinación de Operaciones, de manera que exista conocimiento del cambio ejecutado por la Gerencia General. Se empleó como fundamento teórico el Modelo General de La Comunicación Organizacional Interna propuesto por Horacio Andrade (2005). En este sentido, la presente investigación es aplicada, de tipo Investigación – Desarrollo, se utilizó como técnicas para recolectar la información el análisis documental, reuniones de información, encuesta y el diseño instruccional ; la población estuvo compuesta por todo el personal de SUPERATEC, teniendo esta investigación alcance en toda la organización en sus diferentes niveles. Para ello, se estableció la estrategia comunicacional a seguir, se determinaron los contenidos y mensajes comunicacionales, así como los canales y medios de comunicación a ser utilizados y los lineamientos comunicacionales para la implantación de la campaña.

Palabras Clave: comunicación interna, campaña, cambio organizacional, estructura organizativa, desarrollo organizacional.

INTRODUCCIÓN

SUPERATEC es una ONG cuya misión es transformar la vida de personas y comunidades populares, creando oportunidades de superación, mediante la formación tecnológica, ciudadana y laboral. La misma, en los últimos meses ha experimentado una serie de cambios organizativos funcionales, que surgen como una iniciativa de la Gerencia General en consenso con la Junta Directiva, quienes son los encargados de dictar las estrategias y planes operacionales de la organización.

La finalidad de estos cambios nace de la necesidad de ser más eficientes en el cumplimiento de los objetivos de cada una de las áreas que conforman la organización, para así dar respuesta al plan estratégico organizacional.

En este sentido, uno de los cambios más significativos, fue realizar una reestructuración organizacional que impacta directamente en los cargos, objetivos y macroprocesos que se llevan a cabo en SUPERATEC, la cual surgió de la realización de un diagnóstico organizacional previo.

Con base a lo anterior, se determinó que era necesario dar a conocer el cambio a ejecutar. Para esto, se plantea realizar una campaña de comunicación de la nueva estructura organizacional, que permitirá la divulgación de la misma en función de las nuevas actividades y procesos que se deben llevar a cabo para el logro de los resultados esperados por la organización.

El contenido del trabajo se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema, el cual hace mención al planteamiento del problema, al objetivo general, los objetivos específicos y la justificación.

Capítulo II: Marco Organizacional, constituido por una revisión de los aspectos considerados más importantes de la organización en estudio.

Capítulo III: Marco Teórico, está conformado por investigaciones anteriores que tengan relación directa con el tema de estudio y la descripción del marco teórico específico de referencia.

Capítulo IV: Marco Metodológico, se explican los procedimientos a ejecutar para cumplir los objetivos establecidos. Hace referencia también al tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos y operacionalización de las variables.

Capítulo V, Análisis de resultados, en el cual se hace un esbozo de los resultados que se esperan obtener una vez el cliente ejecute el plan de comunicación diseñado.

Finalmente, el Capítulo VI de Recomendaciones, en donde se explican las acciones pertinentes que el cliente debe ejecutar para la implementación y correcto uso del plan de comunicación.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema:

Con base al Diagnóstico funcional y operativo de la Coordinación General Técnica de SUPERATEC, que se realizó recientemente, se identificó que se presentan dificultades en cuanto al conocimiento, por parte de los trabajadores de los procesos, objetivos y logros propios de cada coordinación.

Asimismo, se evidenció que su estructura organizacional dificultaba dar respuestas oportunas de acuerdo a sus funciones y es así como la Junta Directiva acordó realizar un cambio total en la misma.

Por ello se requiere dar a conocer los cambios realizados, mediante una campaña de comunicación que permita dar a conocer al personal de todas las áreas de SUPERATEC, la nueva estructura, cargos, objetivos y procesos específicos de la Red de Centros adscrita a la Coordinación de Operaciones.

En este sentido, surge la siguiente interrogante ¿Cómo diseñar una campaña de comunicación interna para la divulgación de la nueva estructura organizacional de SUPERATEC?

1.2 Justificación de la investigación:

Para anunciar el cambio organizacional se diseñó una campaña de comunicación que permitió dar a conocer la estructura, objetivos y procesos generales de la Red de Centros de la Coordinación de Operaciones, en todo SUPERATEC.

Su importancia se basa en asegurar que toda la organización obtenga el debido conocimiento sobre el cambio de estructura realizado y establecer

de ésta manera los lineamientos comunicacionales que permitan dar cumplimiento al plan estratégico, específicamente de la Red de Centros.

De la misma manera, a nivel técnico permitirá conocer las tareas funcionales, objetivos, procesos y estructura dentro de la Red de Centros.

Desde el punto de vista económico, ayudará a incrementar la eficiencia organizacional al alinear los esfuerzos realizados con base una estructura organizativa consolidada que responda al plan estratégico.

1.3 Objetivos de la Investigación:

Objetivo General:

Diseñar una campaña de comunicación que permita dar a conocer al personal de todas las áreas de SUPERATEC, la nueva estructura, cargos, objetivos y procesos específicos de la Red de Centros adscrita a la Coordinación de Operaciones.

Objetivos Específicos:

- Establecer la estrategia comunicacional a seguir.
- Determinar los contenidos y mensajes comunicacionales.
- Identificar los canales y medios de comunicación a utilizar.
- Establecer los lineamientos comunicacionales a seguir para la implantación de la campaña.
- Elaborar el sistema para evaluar los resultados de la campaña.

CAPÍTULO II. MARCO ORGANIZACIONAL

Superación Personal a través de la Tecnología, SUPERATEC, es un proyecto de formación humana y laboral que se apoya en la tecnología.

Esta Asociación Civil, fue fundada en 2002 como iniciativa del ejecutivo de negocios belga, Herman De Kesel, quien vivió 15 años en Venezuela. El admiraba la creatividad y la capacidad de rápido aprendizaje del pueblo venezolano al que consideraba talentoso y laborioso, pero sin oportunidades. Herman quería ayudar a las comunidades de escasos recursos, brindando oportunidades a los jóvenes.

A partir del año 2011, SUPERATEC establece una Alianza Social Estratégica con CDI (Centro de Inclusión Digital), una ONG brasilera con presencia en 13 países y más de 800 centros establecidos en el mundo.

Con esta nueva alianza se establece el desarrollo de un modelo integrado, combinando las fortalezas de SUPERATEC y CDI con la intención de llevar un modelo replicable a comunidades populares en toda Venezuela.

SUPERATEC ofrece a diversos sectores de la sociedad (voluntarios, socios, cooperantes, etc.), la posibilidad de involucrarse en una iniciativa que permite el avance de una sociedad más equitativa, a través de la solidaridad cívica.

Su visión es ser una organización de desarrollo social efectiva y reconocida nacional e internacionalmente, que facilite la formación integral de ciudadanos útiles y productivos.

Tiene como misión, transformar la vida de personas y comunidades populares, creando oportunidades de superación, mediante la formación tecnológica, humana y laboral.

La organización promueve como valores la superación, la solidaridad, la responsabilidad y la integridad.

Con base a esto, el enfoque de esta labor es contribuir a la Inclusión Social de la comunidad, con el fin de empoderar a personas y comunidades fortaleciendo sus capacidades y/o talentos, reducir la brecha tecnológica de jóvenes y adultos, construir ciudadanía y promover los derechos humanos, promover la inclusión laboral productiva y contribuir a la reducción de la pobreza.

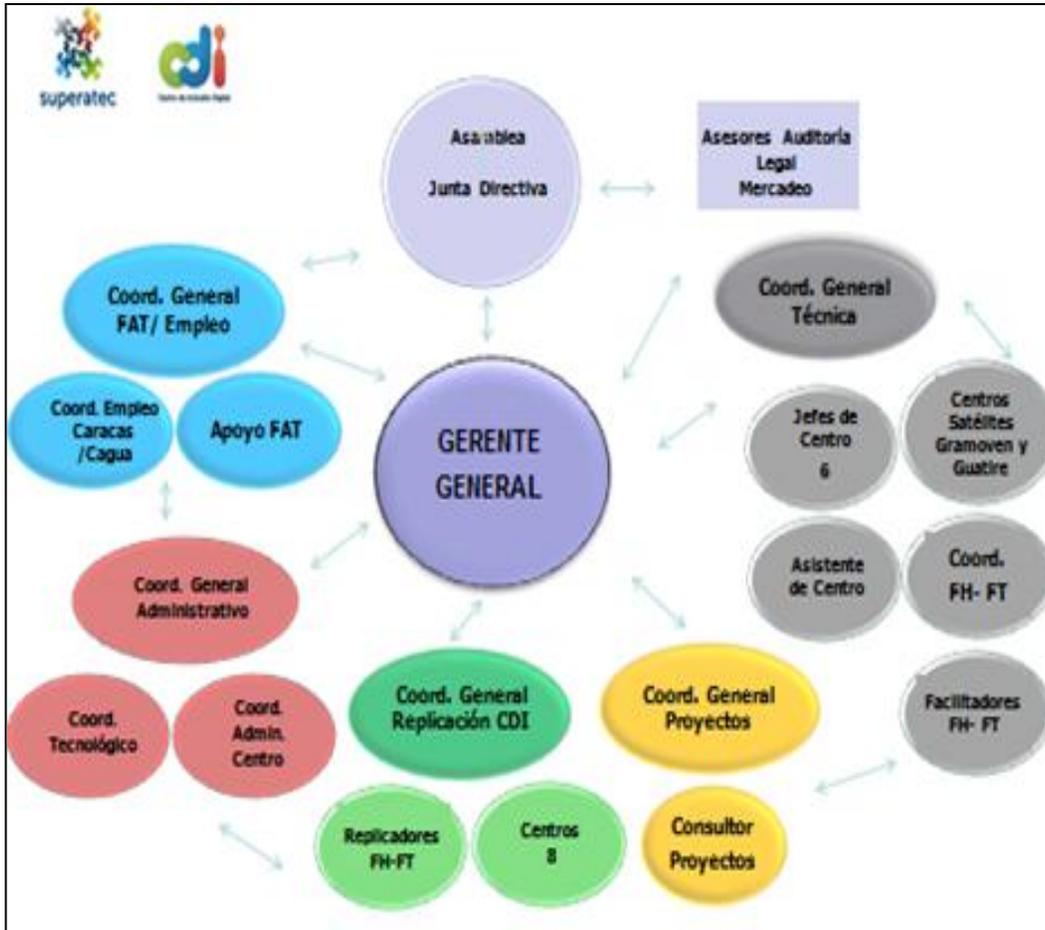
SUPERATEC ofrece cursos, talleres y una bolsa de empleo para sus egresados. El objetivo de los programas de formación y cursos de SUPERATEC es brindar oportunidades de superación a la comunidad, principalmente a la población juvenil. Dentro de los programas se encuentra el Programa de Emprendimiento en Servicio Técnico y el Programa de Emprendimiento en Edición Digital. Recientemente se ha incorporado el Programa de Micro Emprendimiento dirigido a jóvenes entre 15 a 29 años y adultos con interés en el emprendimiento y requieren capacitarse en el desarrollo de un plan de negocios, mercadeo, estructura de costos, entre otros aspectos. Asimismo, los egresados de SUPERATEC tienen la posibilidad de inscribirse en la Bolsa de Empleo al culminar cualquiera de los cursos mayores a 40 horas, brindándoles la oportunidad de insertarse en el mercado laboral formal. También se ofrece a las empresas la oportunidad de emplear a personas egresadas de los programas de formación.

En sus 13 años, la misma cuenta con 17 centros a nivel nacional, ha capacitado a más de 21.000 personas, ha colocado exitosamente en el mercado laboral a más de 4.000 jóvenes y ha obtenido la contribución de más de 110 empresas.

Recientemente, la organización evidenció que su estructura organizacional dificultaba dar respuestas oportunas de acuerdo a sus

funciones y es así como la Junta Directiva acordó realizar un cambio total en la misma.

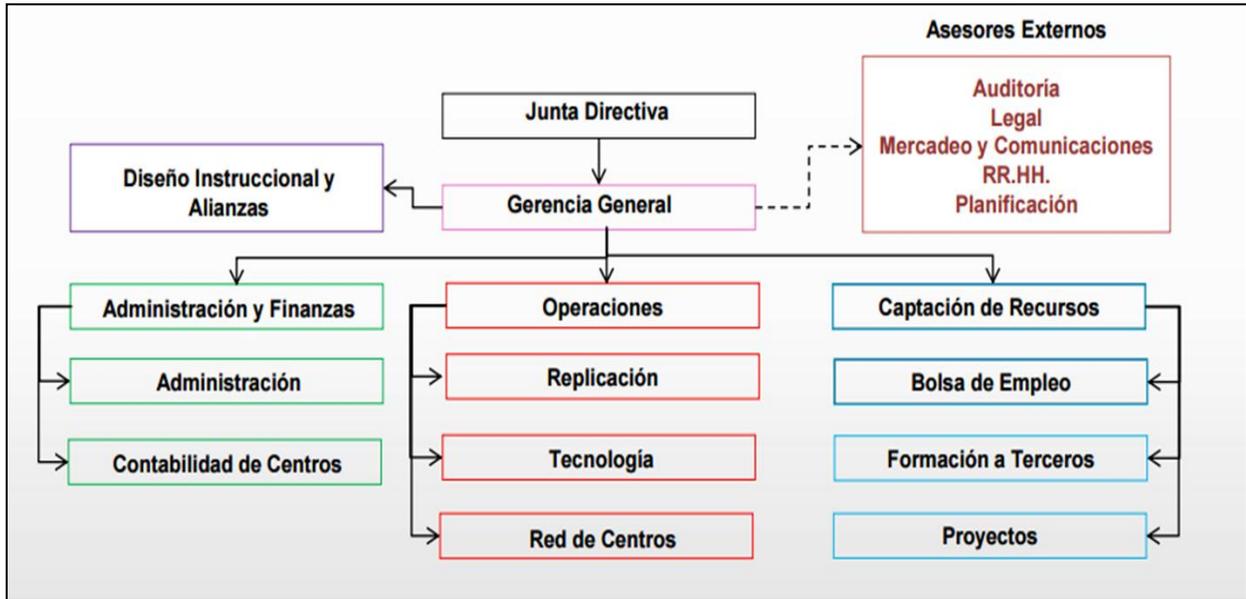
Gráfico 1: Antiguo Organigrama Superatec



Con base a esto, la organización presentaba una estructura en la que todas las coordinaciones se relacionaban entre sí y giraban en torno a la gerencia general. Estaba conformada por cinco Coordinaciones. La Coordinación General Técnica, la Coordinación General de Administración, la Coordinación General de Replicación, la Coordinación General de Proyectos y la Coordinación General de Formación a Terceros y Bolsa de Empleo, representando un total de 29 empleados.

De acuerdo a este cambio, la nueva estructura organizacional es la siguiente:

Gráfico 2: Organigrama Actual Superatec



Partiendo de esta nueva estructura, se puede apreciar que actualmente, la organización está dividida en tres grandes bloques: el área de Administración y Finanzas, el área de Captación de Recursos y el área de Operaciones.

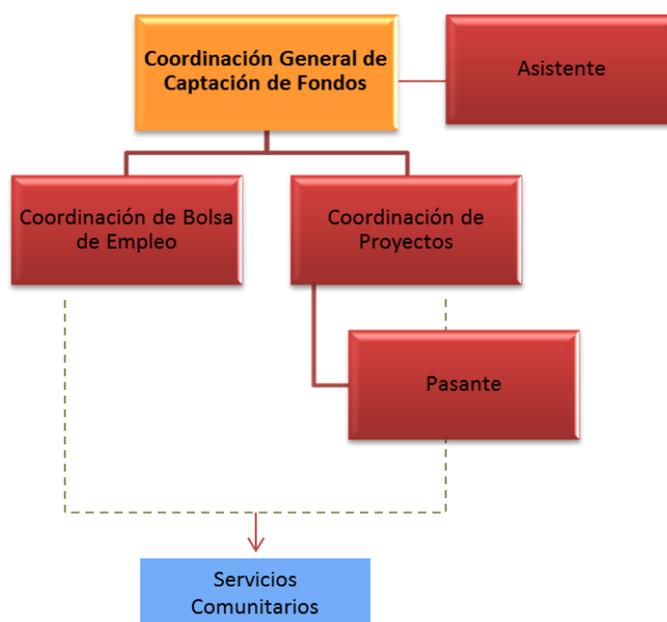
La Coordinación General de Administración y Finanzas, está conformada por una Coordinación de Administración y una Coordinación de Contabilidad de Centros. Asimismo, recibirá apoyo de los estudiantes inscritos en su programa de Servicio Comunitario. La misma se encarga de gestionar y administrar los distintos recursos y servicios que permitan apoyar a la organización de manera eficiente y eficaz.

Gráfico 3: Estructura Coordinación General de Administración y Finanzas



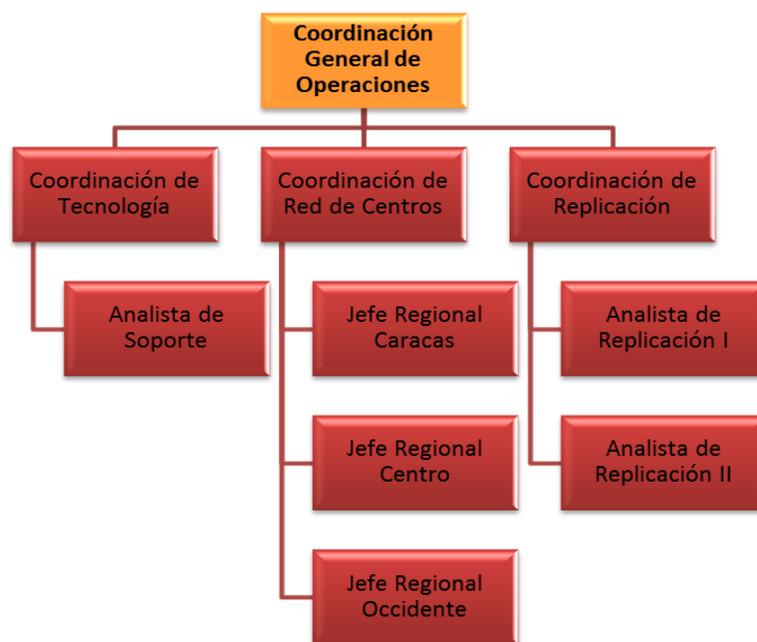
La Coordinación General de Captación de Fondos, está integrada por una Coordinación de Empleo y una Coordinación de Proyectos. Su finalidad es desarrollar estrategias para la generación de ingresos a través de la vinculación y ampliación de la red de benefactores individuales y corporativos.

Gráfico 4: Estructura Coordinación General de Captación de Fondos



La Coordinación General de Operaciones, es el área medular de la organización, donde se manejan todas las actividades relacionadas a los Centros de Formación SUPERATEC – CDI. Está conformada por la Coordinación de Tecnología, la Coordinación de Red de Centros y la Coordinación de Replicación.

Gráfico 5: Estructura Coordinación General de Operaciones



Asimismo, existe un área encargada del Diseño Instruccional y Alianzas, responsable de la actualización y generación de contenidos y manuales, formación continua del personal de la red de centros y acompañamiento de los facilitadores en su proceso de desarrollo y trabajo en el aula. Por su parte, en alianzas se busca hacer seguimiento de los diferentes tipos de aliados de la organización. La Coordinación General de Diseño Instruccional y Alianzas está conformada por el Coordinador General y un asistente bajo su cargo que apoye el área de manera operativa.

Gráfico 6: Estructura Coordinación General de Diseño Instruccional y Alianzas



CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1 Antecedentes de la Investigación:

Una investigación a la que es importante hacer referencia dentro del presente estudio es la realizada por Mesa en el 2009, en la misma se realizó una formulación de la estrategia general de comunicación interna en Celeritech Solutions, esta necesidad surge luego de realizar un diagnóstico cualitativo y cuantitativo de la efectividad y satisfacción de las comunicaciones de la organización, en donde se evidenció que no se contaba con un sistema de comunicaciones establecido, lo que ocasionaba que la mayoría de los procesos de comunicación fueran informales y poco estructurados. En consecuencia, su finalidad era formular una estrategia que permitiera motivar, incentivar, alinear e informar a todas las áreas de la empresa con un fin y propósito definido y compartido por todos los que participan en las diferentes áreas del negocio.

Otro estudio similar fue el realizado en el año 2012 por Machillanda en Malagutti Investigación de Mercado C.A. Como objetivo general presenta el diseño de una estrategia de comunicación para establecer mejoras en los procesos de comunicación y de reconocimiento, siendo los objetivos específicos: la formulación de la estrategia, identificación de los aspectos relevantes para la creación del plan y responsables para el diseño de las actividades. La población afectada fueron todos los miembros de la sede principal de la organización. Dicha investigación surge de los resultados obtenidos a partir de la realización de un diagnóstico organizacional enfocado en el clima, en donde se evidenciaron bajos niveles de aceptación en aquellos aspectos relacionados con el proceso de comunicación y con el reconocimiento otorgado por el trabajo realizado.

Se debe tomar en cuenta que ambos estudios sirven de referencia para el presente proyecto debido a que, en primer lugar, fueron trabajos que surgen de una necesidad puesta en evidencia luego de efectuar un diagnóstico organizacional; y en segundo lugar, porque están enfocados en diseñar una estrategia de comunicación interna en ambas organizaciones con la finalidad de dar a conocer aspectos particulares de cada una de ellas, involucrar a todo el personal para que se encuentre informado y a su vez potenciar los mecanismos de comunicación existentes.

3.2 Bases Teóricas:

3.2.1 La Comunicación:

3.2.1.1 Definición:

Se pueden encontrar diferentes enfoques y aproximaciones de la definición de comunicación, presentando tres formas distintas de verla según Andrade (2005):

Primero, “como un proceso social, David K. Verlo, sostenía que la comunicación es el proceso social fundamental, aplicando al ámbito organizacional. Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y sus diferentes públicos externos”. Este intercambio de mensajes se da de muchas maneras y utilizando una amplia variedad de canales.

Segundo, “como una disciplina: la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio”. El desarrollo de esa disciplina es relativamente joven, data de los años 70, cuando también empiezan a surgir o en algunos casos a

consolidarse las asociaciones de profesionales en comunicación organizacional que evidentemente le dio el impulso no sólo en relación a la generación de conocimiento a partir de la investigación sino también a la aplicación de estos conocimientos en las organizaciones.

Tercero, “como un conjunto de técnicas y habilidades: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y la organización”.

3.2.1.2 Tipos:

Para Andrade (2005) se pueden distinguir dos categorías dependiendo del público al que se dirige el esfuerzo comunicativo:

- Comunicación Interna: conjunto de actividades ejecutadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferente medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- Comunicación Externa: conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca todo lo que en términos generales se conoce como Relaciones públicas.

Tomando en cuenta que ambos tipos de comunicación deben estar perfectamente sincronizadas y alineadas hacia un objetivo en común.

3.2.1.3 Postulados Básicos:

Andrade (2005) establece postulados básicos de la comunicación organizacional con la intención de dar una idea de su importancia y alcance:

- La comunicación es integral, es decir, abarca una gran variedad de modalidades que son importantes y están presentes en todas las organizaciones, las cuales son:
 - a) Interna – Externa: clasificación que distingue los mensajes que se intercambian dentro de la organización de los que se dan entre éstas y sus públicos externos.
 - b) Vertical: se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización; es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a uno superior y, descendente cuando viaja en sentido contrario.
 - c) Horizontal: se da entre las personas que tienen el mismo nivel jerárquico.
 - d) Diagonal: es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas).
 - e) Formal: es la que se da a través de las fuentes y/o canales oficiales de la organización.
 - f) Informal: la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales. Generalmente se da de boca a boca y se suele conocer como radio pasillo.
 - g) Verbal: es la que utiliza la palabra, sea hablada o escrita, para transmitir los mensajes deseados.

h) No verbal se da a través de las diferentes categorías que conforman el lenguaje corporal.

- La comunicación es un sistema, es decir, un conjunto de partes interrelacionadas e inter dependientes que tienen un propósito común. Una organización es un sistema compuesto por subsistemas, que en su mínima expresión podríamos identificar como el técnico (todo lo que tiene que ver con la tecnología, la estructura y los procesos administrativos) y el psicosocial (las personas que la integran).
- La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas. De hecho, una manera muy extendida de entender a la cultura es como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por lo tanto, patrones similares de comportamiento.
- La comunicación es una responsabilidad compartida: como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, aunque algunos deben jugar un rol más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por lo tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales.

3.2.2 Modelo teórico de referencia:

Como todas las áreas de la organización, la comunicación interna es fundamental y tiene como objetivo a nivel general “respaldar el logro de los objetivos organizacional, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y

oportuna, reforzando su integración y generando en ellos una imagen favorable de la organización, productos y/o servicios” (Andrade, 2005)

Dentro de su objetivo general se encuentran cuatro objetivos específicos, que son:

- Utilizar diferentes herramientas de investigación tanto para diagnosticar al inicio del proceso la situación existente en materia de comunicación en la organización, como para evaluar al final del mismo los resultados obtenidos con los esfuerzos de mejora.

Es fundamental que las acciones que se ejecuten para facilitar el proceso de comunicación se encuentren sustentadas, hasta donde sea posible, en información acerca de cómo se está dando actualmente dicho proceso, determinar cuáles son las fortalezas, debilidades, los problemas y las áreas de oportunidad existentes, cuán satisfechos se sienten los públicos internos con la información que reciben, cómo están funcionando los medios institucionales, qué aceptación y credibilidad tienen y cuáles son las cosas que la organización necesita compartir con sus colaboradores.

En resumen, la investigación busca: conocer la problemática existente en términos de comunicación y sus causas, definir las necesidades de información de la empresa hacia su personal, detectar las necesidades de información del personal y su grado actual de satisfacción, evaluar a efectividad de los medios de comunicación y evaluar los resultados obtenidos con los esfuerzos de mejora.

- Propiciar la identificación de los colaboradores con la organización, y por lo tanto el orgullo y el sentido de pertenencia. Eso se lleva a cabo principalmente difundiendo los elementos de la cultura corporativa que

hacen que las personas encuentren sentido, dirección y una serie de principios conductuales que oriente su acción y decisiones.

Otra forma de hacerlo es a través de los símbolos que propicien que los colaboradores de la organización se vean reflejados y representados por ellos, se reconozcan como miembros de una comunidad que tiene una cultura compartida y objetivos comunes.

Es así como la identificación busca: reforzar la cultura de la empresa, generar o mantener el orgullo de pertenencia y desarrollar identificadores o elementos simbólicos.

- Propiciar que todas las personas que integran la organización reciban información relevante, suficiente, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y el trabajo. Son muchos los aspectos que los colaboradores deben saber para sentirse parte de la organización y para desempeñar efectivamente sus actividades.
- Favorecer la integración de la organización con y entre sus colaboradores. Esto implica mejorar la comunicación vertical, horizontal y diagonal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y los niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes.

La integración busca mejorar el clima de comunicación en la empresa, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre personas, áreas y niveles, y desarrollar las habilidades de comunicación interpersonal de los colaboradores.

- Facilitar la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre sus públicos internos. Esto va más allá de la

imagen como algo meramente externo y tiene que ver con la imagen que se crea la gente sobre la organización. Se trata de crear una percepción favorable de la organización entre sus empleados, en su trabajo de promoción y asegurar la consistencia entre los mensajes enviados por los distintos medios.

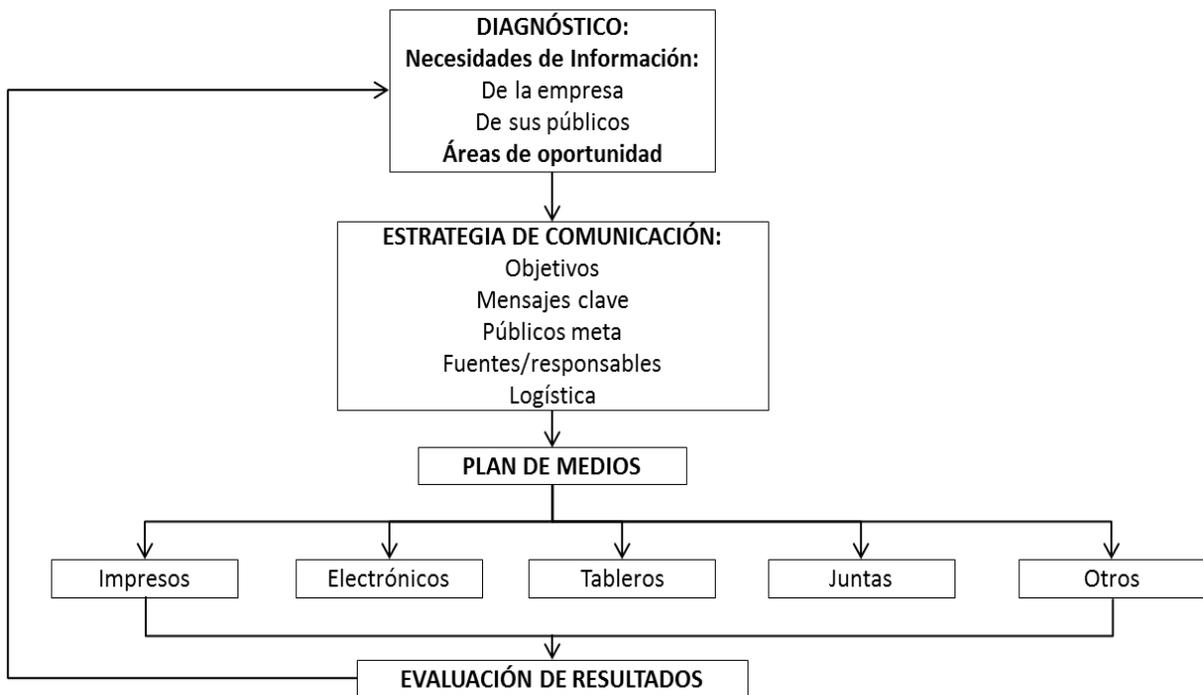
Es muy importante que el comunicador verifique constantemente la congruencia entre los mensajes que envía, el ser y quehacer de su organización ya que de lo contrario generará un efecto contrario, el de pérdida de credibilidad.

La imagen busca: crear una percepción favorable de la organización entre sus colaboradores y asegurar la consistencia entre los mensajes enviados por distintos medios.

- Posibilitar la instrucción o formación de los empleados de la organización en los procesos y competencias que requieran para llevar a cabo su labor. Esto implica potenciar y desarrollar los conocimientos, las capacidades y habilidades que cada empleado tiene o debería tener para desplegar con eficiencia y eficacia su trabajo.

Partiendo de lo anterior, la base teórica que se pretende tomar como fundamento para el presente estudio es el Modelo General de La Comunicación Organizacional Interna propuesto por Horacio Andrade (2005), éste permite seguir una metodología básica en la implantación de programas y campañas de comunicación, se representa de la siguiente manera:

Gráfico 7: Modelo General de la Comunicación Organizacional Interna



Comprende una primera fase de diagnóstico, en la cual se pretende detectar las áreas de mejora de la organización conjuntamente con las necesidades de información mediante un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización en cuestión

Una segunda fase de estrategias de comunicación, lo que se persigue en esta etapa es definir, a partir de las necesidades y áreas de oportunidad, los objetivos (deben estar claros para saber lo que se quiere alcanzar), mensajes claves (sirven principalmente para asegurar que en todos los mensajes que transmita la empresa estén presentes estas ideas centrales, cuidar que de manera implícita o explícita estos mensajes claves sean conscientes), público meta (definirlo de manera que se pueda establecer el estilo de comunicación), fuentes/responsables (encargados de la difusión de la campaña) y logística.

Una tercera fase de plan de medios, en la misma se busca conocer el abanico de posibilidades con las que cuenta la organización para llevar a cabo el plan de comunicación de forma exitosa. Se refiere a la forma utilizada para tener contacto con el público y hacer llegar el mensaje, los más comunes son: medios impresos como trípticos o folletos informativos, electrónicos como el correo, tableros como las carteleras y juntas o charlas de difusión. Es importante mencionar que las organizaciones deben enfocar su plan de comunicaciones en base a los medios o canales que tienen a disposición y le resultan efectivos con su personal.

Finalmente, la fase de evaluación, en la que se busca comprobar la efectividad de las actividades que se están realizando y poner en práctica mejora continua. Esto permite optimizar el plan de comunicación implementado tomando en cuenta la percepción del público meta.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

4.1 Tipo y Diseño de la investigación:

De acuerdo al objetivo general del presente estudio, de diseñar una campaña de comunicación que permita dar a conocer al personal de todas las áreas de SUPERATEC, la nueva estructura, cargos, objetivos y procesos específicos de la Red de Centros adscrita a la Coordinación de Operaciones, la investigación es de tipo aplicada, ya que tiene como objetivo la búsqueda de soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado. (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010).

Según Eyssautier de la Mora (2006), la investigación aplicada es aquella que está dirigida hacia la solución de problemas prácticos y específicos en áreas delineadas.

La misma se realizó bajo la tipología de Investigación – Desarrollo, la cual consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas. (UPEL, 2003). Este tipo de investigación se basa en indagar sobre las necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar una solución que permita aplicarse a ésta. (Valarino et al., 2010)

En este sentido, el diseño de investigación según la fuente de los datos trabajados, es una investigación primaria, ya que los datos fueron recolectados por la autora del estudio.

Según su objetivo es de tipo descriptivo, ya que busca indagar la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población; y según el momento en que se recogen los datos es transversal ya que se realizará en un momento único. (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2010)

4.2 Técnicas e Instrumentos:

De acuerdo al diseño de investigación escogido, las técnicas e instrumentos de recolección y registro de los datos (que posteriormente serán analizados para responder a la pregunta de investigación en cada fase) fueron las siguientes:

- **Análisis Documental:** tiene por objeto utilizar la información cualitativa de documentos escritos, recopilada en normas, folletos u otros medios para seleccionar los aspectos que interesan a las variables en estudio. Específicamente se realizó para recopilar de las Coordinaciones Generales sus procesos y funciones, y de la Red de Centros de la Coordinación de Operaciones las descripciones de cargos y procesos que se llevan a cabo.
- **Reuniones de información:** se ejecutaron para determinar los contenidos y mensajes comunicacionales, definir la información que el personal quiere y requiere saber, definir los canales y medios de comunicación a utilizar y poder establecer los lineamientos comunicacionales a seguir para la implantación de la campaña.
- **Diseño Instruccional:** se empleó como procedimiento técnico para el presente estudio. El mismo consistió en un proceso sistemático, planificado y estructurado donde se produce una variedad de materiales, atemperados a las necesidades de adiestramiento, asegurándose así la calidad del aprendizaje. En este sentido las fases fueron las siguientes:
 - **Fase 1 - Planificación:** En esta fase se determinó la necesidad de instrucción, que se define en dos niveles: falta de conocimientos, habilidades y actitudes de algún área que sea de interés o utilidad para el individuo; o la discrepancia entre los

conocimientos, habilidades y actitudes que posee el individuo y las exigencias del entorno. Es importante conocer lo anterior ya que permite optimizar la actuación del individuo y adicionalmente impartir el entrenamiento.

Con base a esto, es importante destacar que al realizar el cambio de estructura organizacional en SUPERATEC, se determinó la necesidad de que todos los trabajadores tengan conocimiento de dicho cambio, se sientan integrados e identificados con esta nueva estructura y entiendan cómo su trabajo diario impacta en el cumplimiento del plan estratégico; es por ello que se decidió realizar un plan de comunicaciones dirigido a toda la organización, pero haciendo énfasis en la Red de Centros, por ser esta el área donde existieron más cambios a nivel estructural y haber sido el objeto de estudio en el diagnóstico organizacional realizado.

- **Fase 2 - Diseño:** la misma permitió establecer el contenido Instruccional, éste se refiere al área de conocimiento elegido. Su selección se realizó a partir de los objetivos formulados. Además, se efectuó el Análisis del Contenido, el cual se refiere a cualquier técnica o procedimiento que permita ordenar y estructurar los componentes cognitivos, afectivos y psicomotores en función de los objetivos del aprendizaje. Para seleccionar adecuadamente contenidos, se determinó su alcance, es decir, la cantidad de conocimientos que abarcará; para así organizarlos desde lo más simple hasta lo más complejo. Los conocimientos seleccionados deben ser coherentes con los objetivos y ceñirse a los criterios de actualidad, validez, ser significativos y de interés para el participante.

En este sentido, para la campaña comunicacional de SUPERATEC el contenido a desarrollar fue:

- Organigrama con la nueva estructura de SUPERATEC, donde se señalan los macroprocesos de las distintas áreas de la organización.
- Cargos, objetivos y procesos específicos de la Red de Centros adscrita a la Coordinación de Operaciones.

- Fase 3 – Selección de estrategias y métodos instruccionales:

Las estrategias son planes para seleccionar los medios instruccionales, los materiales a utilizar y orientar la interacción, para así presentar con mayor efectividad la instrucción.

De acuerdo a esto, se realizarán las siguientes actividades:

- Sesión interactiva.
- Desarrollo de Materiales institucionales – versión digital.
- Desarrollo de Carteleras.

- Fase 4 – Recursos y Medios de Instrucción: Los recursos instruccionales son vías visuales y/o auditivas, utilizadas con el objeto de facilitar y reforzar el proceso de Enseñanza-Aprendizaje. Pueden ser elaborados por el instructor o seleccionarlos entre los existentes.

Los productos obtenidos para llevar a cabo el plan de comunicación fueron los siguientes:

- Para la sesión interactiva: se hizo entrega de una presentación digital con la nueva estructura organizacional de SUPERATEC,

objetivos y macro procesos de las diferentes coordinaciones y descripciones de cargos de la Red de Centros.

- Materiales institucionales – versión digital: se suministró la presentación digital de la sesión interactiva, para ser compartida en la página interna de la organización permitiendo que todos los miembros de la misma tengan acceso a esta información.
- Carteleras: documento digitalizado con la nueva estructura de SUPERATEC y la estructura de cada centro.

- **Fase 5 - Implementación:** para esta fase se debe contar con un Instructor, quien es la persona que dirigirá, instruirá y facilitará la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas. Dentro de las condiciones personales requiere aspectos físicos y psíquicos deseables, capacidad técnica y pedagógica.

Los lineamientos para la utilización de los productos entregados, son los siguientes:

- Para la sesión interactiva:
 - Es necesario la presencia del Coordinador de Red de Centros y asesora en comunicaciones de la organización.
 - Debe realizarse con todo el equipo que conforma la Red de Centros.
 - Comunicar que la información suministrada será publicada en los diferentes medios utilizados en la organización, específicamente en la página de manuales, redes sociales internas y carteleras.
- Materiales Institucionales – versión digital:
 - Debe hacerse la publicación, una vez realizada la sesión interactiva, comunicando vía correo electrónico que se han

efectuado las publicaciones tanto en la página como en redes sociales.

- Carteleras:
 - Debe hacerse la publicación posterior a la sesión interactiva.

Las publicaciones deben mantenerse en los medios de divulgación de manera constante de forma que los trabajadores tengan acceso a la información y en caso que se realicen modificaciones, el coordinador de red de centros debe encargarse de gestionar el cambio de la información de forma oportuna y notificar al resto de la organización.

- **Fase 6 Evaluación:** etapa del proceso enseñanza-aprendizaje que tiene por fin comprobar sistemáticamente en qué medida se han logrado los resultados previstos en los objetivos especificados. Permite valorar la campaña y establecer oportunidades de mejora, para ello se suministrará un formato con afirmaciones y respuestas de selección simple que permitan a todos los trabajadores de SUPERATEC hacer una evaluación de la campaña ejecutada y en ese sentido realizar las mejoras pertinentes.

Destacando que en el presente trabajo las fases desarrolladas fueron planificación, diseño, selección de estrategias y métodos instruccionales, recursos y medios de instrucción; mientras que, quedaron definidas pero en responsabilidad del cliente para la ejecución la implementación y evaluación de la campaña.

Gráfico 8: Fases del Plan de Comunicación



4.3 Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	ÍNDICADORES	TÉCNICA
Evaluación de campaña de comunicación	Valoración que se realiza a una campaña de comunicación que haya terminado su difusión, de manera que se pueda determinar el grado de cumplimiento de los objetivos e identificar oportunidades de mejora	Diseño	Elementos y medios utilizados para llevar a cabo la campaña de comunicación	Los medios de comunicación utilizados son los adecuados Hay claridad en los objetivos de la campaña de comunicación	Encuesta
		Producción de materiales	Materiales utilizados para difundir la campaña de comunicación	El diseño del material utilizado es adecuado La información se presenta de forma estructurada Hay diversidad de materiales y actividades para presentar el contenido	
		Implementación	Forma de ejecutar la campaña de comunicación	Hay una adecuada implementación de la campaña de comunicación Hay conocimiento y dominio del contenido por parte de los responsables	
		Resultados	Efectos y cambios resultantes de la campaña. Evalúa los resultados en los destinatarios originados en las estrategias y actividades de la campaña.	La campaña deja un mensaje claro Ha sido de utilidad la información publicada La información suministrada contribuye a mejorar el trabajo diario	

4.4 Población y Muestra:

Se entiende por población al conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. (Hernández et. al., 2010).

En este caso, la población estuvo compuesta por todo el personal de SUPERATEC, teniendo esta investigación alcance en toda la organización en sus diferentes niveles, siendo la muestra por consiguiente igual a la población.

4.5 Procedimiento a seguir:

Fase I - Diagnóstico:

Debido a un diagnóstico funcional y operativo previo de la Coordinación General Técnica de SUPERATEC, en el cual se identificó, entre otras cosas, que su estructura organizacional dificultaba dar respuestas oportunas de acuerdo a sus funciones para el cumplimiento del plan estratégico, la Junta Directiva acordó realizar un cambio estructural total en la misma, éste es necesario darlo a conocer a través de una campaña de comunicación que permita al personal de todas las áreas de SUPERATEC conocer cuál es la nueva estructura, cargos, objetivos y procesos específicos de la Red de Centros adscrita a la Coordinación de Operaciones.

Fase II - Planificación:

Se realizó una reunión con la Gerente General y la Asesora en Comunicaciones para definir los términos de la campaña de comunicación, en ese sentido, se definieron los contenidos y mensajes, canales de comunicación y responsables, siendo éstos últimos: el Coordinador de Red de Centros para la sesión interactiva y la publicación de la información en la página de manuales. Los Jefes de Centro para las carteleras y la Asesora en Comunicaciones para las redes sociales internas.

Adicionalmente, se acordó con la Gerente General, que en una reunión general previa, que ya estaba programada, se aprovechara la oportunidad para comunicarle al personal sobre el nuevo cambio de estructura que se iba a implementar y se les indicó que la información sería ampliada mediante una campaña de comunicación dirigida a la Red de Centros (por ser el área en donde se realizaron mayores cambios), pero que de igual manera estuviera accesible para el resto del personal.

Fase III - Diseño:

El contenido específico de la campaña incluye los diferentes tópicos informativos:

- Organigrama con la nueva estructura de SUPERATEC, donde se señalan los macroprocesos de las distintas áreas de la organización.
- Cargos, objetivos y procesos específicos de la Red de Centros adscrita a la Coordinación de Operaciones.

El procedimiento utilizado para la selección del contenido de la campaña fue el análisis documental que incluyó la revisión de las nuevas descripciones de los siguientes cargos adscritos a la Coordinación de Operaciones/Red de Centros: Coordinador General de Operaciones, Coordinador de Red de Centros, Jefe Regional de Centro (Caracas, Centro y Occidente), Coordinador de Centro, Asistente de Centro, Facilitador de Formación Humana y Facilitador de Formación Tecnológica.

Adicionalmente se realizó una revisión y validación de los objetivos y macro procesos de las Coordinaciones Generales, resultando:

Tabla 1: Objetivos Generales y Macro Procesos

	Coordinación General de Operaciones	Coordinación General de Administración y Finanzas	Coordinación General de Captación de Fondos	Diseño Instruccional y Alianzas
Objetivos Generales	Busca encontrar modos para hacer la organización más eficiente proporcionando métodos efectivos para las operaciones de la misma. Está conformada por la coordinación de tecnología, coordinación de red de centro y coordinación de replicación.	Gestionar y administrar los distintos recursos y servicios que permitan apoyar a la organización de manera eficiente y eficaz. Está conformada por la coordinación de administración y la coordinación de contabilidad de centros.	Desarrollar estrategias para la generación de ingresos a través de la vinculación y ampliación de la red de benefactores individuales y corporativos. Está conformada por la coordinación de bolsa de empleo y una coordinación de proyectos.	Actualización de contenidos y manuales, apoyo para la formación continua del personal de la red de centros y acompañamiento de los facilitadores en su proceso de desarrollo y trabajo en el aula. Por su parte, en alianzas se busca hacer seguimiento de los diferentes tipos de aliados de la organización.
Macro Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura y dotación - Portafolio de Cursos - Captación/Promoción - Inscripciones - Ejecución PFS - Registros administrativos y de data - Seguimiento - Certificación - Preapertura de Centros - Apertura de Centros 	<ul style="list-style-type: none"> - Cobros - Soporte Técnico en oficina y centros - Administración Licencias - Simedimos (atención usuarios, desarrollo de procesos y mantenimiento servidor) 	<ul style="list-style-type: none"> - Detección de necesidades del mercado laboral - Inscripción Bolsa de Empleo - Ubicación Laboral - Servicios Profesionales - Convocatorias a premios - Patrocinantes individuales o empresariales - Formulación de Proyectos - Matrícula de centros con pago - Matrícula centros sin pago - Eventos 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de contenidos y manuales - Formación de personal Red de Centros - Proceso de desarrollo de Facilitadores - Seguimiento aliados

Fase IV - Selección de estrategias y métodos instruccionales:

- Sesión interactiva: tendrá como fin reunir a todo el equipo de la Red de Centros, es decir, su Coordinador, Jefes Regionales de Caracas, Centro y Occidente, los respectivos Coordinadores de Centros de Formación SUPERATEC – CDI, los Facilitadores de Formación Humana y Tecnológica y los Asistentes Administrativos, de manera de dar a conocer, de una forma dinámica y detallada, la nueva estructura organizacional, las funciones de cada área y los procesos generales que se llevan a cabo en las mismas. Para ello se contará con la participación y el apoyo de la Asesora de Comunicaciones.

Asimismo, tendrá la finalidad de explicarle a cada miembro, su rol dentro de esta nueva estructura, cómo sus responsabilidades y funciones impactarán a los objetivos estratégicos de la organización y se le entregará la descripción de su respectivo cargo.

- Materiales institucionales – versión digital: como la organización no tiene una intranet, la página web en la que se cargan todos los manuales de formación y contenido de los cursos y programas, servirá de medio para que todos los miembros de la organización tengan a su alcance, la nueva estructura. Esta presentación será la misma de la sesión interactiva.

De la misma manera, en la red social Facebook, en donde la organización tiene grupos cerrados para los centros de formación, se cargará la versión ilustrada del organigrama y de las descripciones de cargo.

- Carteleras: En la oficina central y en cada centro de formación, se colocará el nuevo organigrama, con el propósito que los integrantes tengan presente cuál es la nueva estructura y de qué manera forman parte de la misma.

Fase V - Implementación:

Actividades	Semanas			
	1	2	3	4
Programación de la Sesión Interactiva	■			
Realización de la Sesión Interactiva		■		
Difusión de contenido: - Publicación de la presentación en página interna. - Notificación por vía correo electrónico			■	
Cartelera			■	
Evaluación				■

Fase VI - Evaluación: se diseñó un formato de encuesta con afirmaciones y respuestas de selección simple que permitan a todos los trabajadores de SUPERATEC hacer una evaluación de la campaña ejecutada para medir sus resultados.

Dicha evaluación tiene como fin, medir la campaña comunicacional en términos de diseño, producción de materiales, implementación y resultados.

Tabla 2: Fases del Modelo de Comunicación Organizacional y Diseño Instruccional

Modelo General de la Comunicación Organizacional Interna	Diseño Instruccional
Fase 1: Diagnóstico	Fase 1: Diagnóstico
Fase 2: Estrategia de comunicación: Objetivos, Mensajes claves, públicos meta, fuentes/responsables y logística	Fase 2: Planificación
	Fase 3: Diseño
	Fase 4: Selección de estrategias y métodos instruccionales
Fase 3: Plan de Medios	Fase 5: Recursos y Medios de Instrucción:
	Fase 6: Implementación
Fase 4: Evaluación de resultados	Fase 7: Evaluación

5 Cronograma:

Actividades	Semanas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Entrega del Proyecto de Tesis												
Análisis documental: Revisión de las nuevas descripciones de cargo de la Coordinación de Operaciones/Red de Centros. Revisión y validación de los procesos de las Coordinaciones Generales.												
Reuniones de información												
Planificación de la campaña												
Diseño de Campaña de Comunicación												
Elaboración de la campaña												
Criterios para la implementación de la campaña												
Presentación de la campaña al cliente												

CAPÍTULO V. RESULTADOS ESPERADOS

Una vez que SUPERATEC ejecute el plan de comunicación a todo su personal, éstos deberán tener:

- Claridad de la nueva estructura organizacional tanto de SUPERATEC como del resto de las Coordinaciones, al igual que conocimiento de las líneas jerárquicas y reporte de responsabilidades.
- Conocimiento de los objetivos y procesos generales de las Coordinaciones y más específicos de la Red de Centros adscrita a la Coordinación de Operaciones.
- Conocimiento de los cargos pertenecientes a la Red de Centros adscrita a la Coordinación de Operaciones, objetivos y responsabilidades.
- Comprensión del funcionamiento de la organización y a su vez cómo el trabajo de cada empleado impacta en el cumplimiento de los objetivos tanto de la Coordinación a la que pertenecen como en el plan estratégico de SUPERATEC.

RECOMENDACIONES

La Gerencia General debe tener una participación activa dentro de la implementación del plan de manera que impulsen la estrategia diseñada y tenga mayor impacto.

Todas las partes involucradas en el proceso de comunicación deben estar comprometidas en cada una de las actividades y su desarrollo, para así garantizar el éxito del plan de comunicación.

Se debe tener el apoyo de un experto en comunicaciones que guíe y garantice la correcta ejecución del plan de comunicación.

El plan debe percibirse como un medio que permitirá tener una mejora importante en la organización, por lo que es necesario dar a conocer los objetivos, recursos, medios y resultados esperados con su puesta en marcha. Resaltando que, el mismo se ejecuta producto de las percepciones que los propios trabajadores de SUPERATEC reflejaron en el diagnóstico realizado.

Se debe evaluar la posibilidad de implementar mejoras en los medios de comunicación, ya que a pesar que SUPERATEC es una organización que trabaja en proyectos apoyándose en la tecnología, no cuenta con un sistema de intranet debidamente establecido, mensajería instantánea o cualquier otro medio de comunicación que se ajuste a sus necesidades y sea de rápida difusión.

Para que el plan de comunicación sea realmente un medio eficiente que agregue valor a la organización debe ser evaluado y mejorado periódicamente de manera que se mantenga actualizado y en sintonía con

los recursos disponibles así como a las estrategias definidas en SUPERATEC.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (2005) *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. Editorial Netbiblo, España.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. 5ta. Edición.
- Machillanda, M. (2012). *Diseño de una estrategia de comunicación interna y reconocimiento en Malagutti Investigación de Mercado C.A*. Tesis de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Mesa, J. 2009. *Formulación de la estrategia general de comunicación interna en Celeritech Solutions*. Tesis de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL. 3era. Edición.
- Valarino, E., Yáber, G., y Cemborain M. (2010). *Metodología de la Investigación. Paso a paso* (1era ed.). México D.F: Editorial Trillas.

ANEXOS

ANEXO 1: Guía para el Facilitador

GUÍA PARA EL FACILITADOR

Objetivo: Aportar al Facilitador, la información y orientación que requiere para la ejecución del Plan de Comunicación para Superatec.

Responsables: Coordinador de Red de Centros, con apoyo de la Asesora en Comunicaciones.

TEMA	PROGRAMA	RECURSO
Sesión Interactiva	<p>Presentación del facilitador: dar la bienvenida a todos los participantes y expresar el propósito de la sesión interactiva.</p> <p>Presentaciones Individuales: que cada participante se presente indicando nombre y apellido, cargo y el centro al que pertenece.</p> <p>Expectativas y preocupaciones: los participantes deben reflexionar sobre sus expectativas de la sesión.</p> <p>Presentación de la información por parte del facilitador.</p> <p>Cierre.</p>	Presentación Power Point con la nueva estructura organizacional de SUPERATEC, objetivos y macro procesos de las diferentes coordinaciones y descripciones de cargos de la Red de Centros.

ANEXO 2:
Sesión Interactiva

ANEXO 3: Guía para las Carteleras

Objetivo: aportar a los Jefes de Centro la información y orientación que requiere para ejecutar el plan de comunicación para Superatec.

Responsable: Jefe de Centro.

TEMA	PROGRAMA	RECURSO
<p>Carteleras Informativas:</p> <p>Estas sirven de medio de comunicación para mantener informados a los integrantes de los centros sobre asuntos de interés.</p> <p>En este caso, el propósito es que el personal conozca la estructura organizativa de la organización a la que pertenece.</p>	<p>Imprimir cada organigrama dependiendo del tipo de Centro Superatec y colocarlo en las carteleras de la sede a la que pertenece.</p> <p>Mantener actualizada la información: nombre y apellido, cargo y el centro al que pertenece.</p>	<p>Presentación en Power Point de la estructura organizativa de cada centro Superatec.</p>

ANEXO 4:
Carteleras

ANEXO 5: Encuesta para evaluar plan de comunicación

ENCUESTA

El objetivo de este cuestionario es hacer una evaluación de la campaña de comunicación ejecutada y en ese sentido realizar las mejoras pertinentes, por lo que la información que se recoja será tratada de forma confidencial. No se contemplan respuestas correctas e incorrectas, por lo que le pedimos que para responder escoja la opción que mejor describa su percepción de la campaña de comunicación.

A continuación se presenta un grupo de afirmaciones y una escala que expresa la intensidad de su acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas. Para responder lea atentamente cada enunciado y marque con una “X” la respuesta que desee. Recuerde que la opción “indiferente” es solo para aquellos casos en que su situación no pueda ser descrita por ninguna de las otras opciones. Por favor responda a todas las afirmaciones.

Afirmaciones	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1. Los medios de comunicación utilizados son los adecuados				
2. El diseño del material utilizado es adecuado				
3. Hay una adecuada implementación de la campaña de comunicación				
4. La campaña deja un mensaje claro				
5. Hay claridad en los objetivos de la campaña de comunicación				
6. La información se presenta de forma estructurada				

7. Hay conocimiento y dominio del contenido por parte de los responsables				
8. Ha sido de utilidad la información publicada				
9. Hay diversidad de materiales y actividades para presentar el contenido				
10. La información suministrada contribuye a mejorar el trabajo diario				
11. ¿Qué sugerencias haría para mejorar el plan?				

Sesión Interactiva

Campaña de Comunicación de la nueva estructura organizacional de la Red de Centros de la Coordinación de Operaciones

SUPERATEC

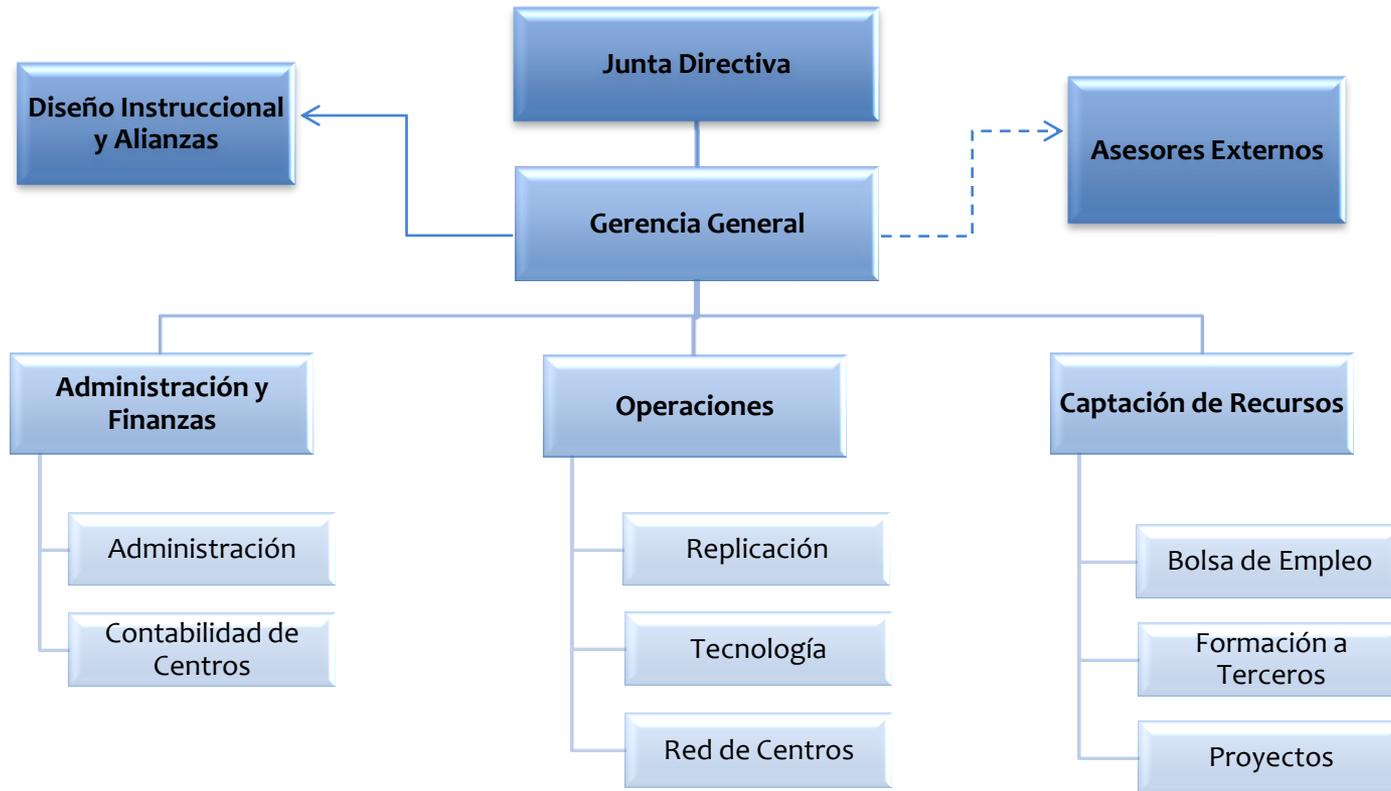
Responsabilidad Social Participativa



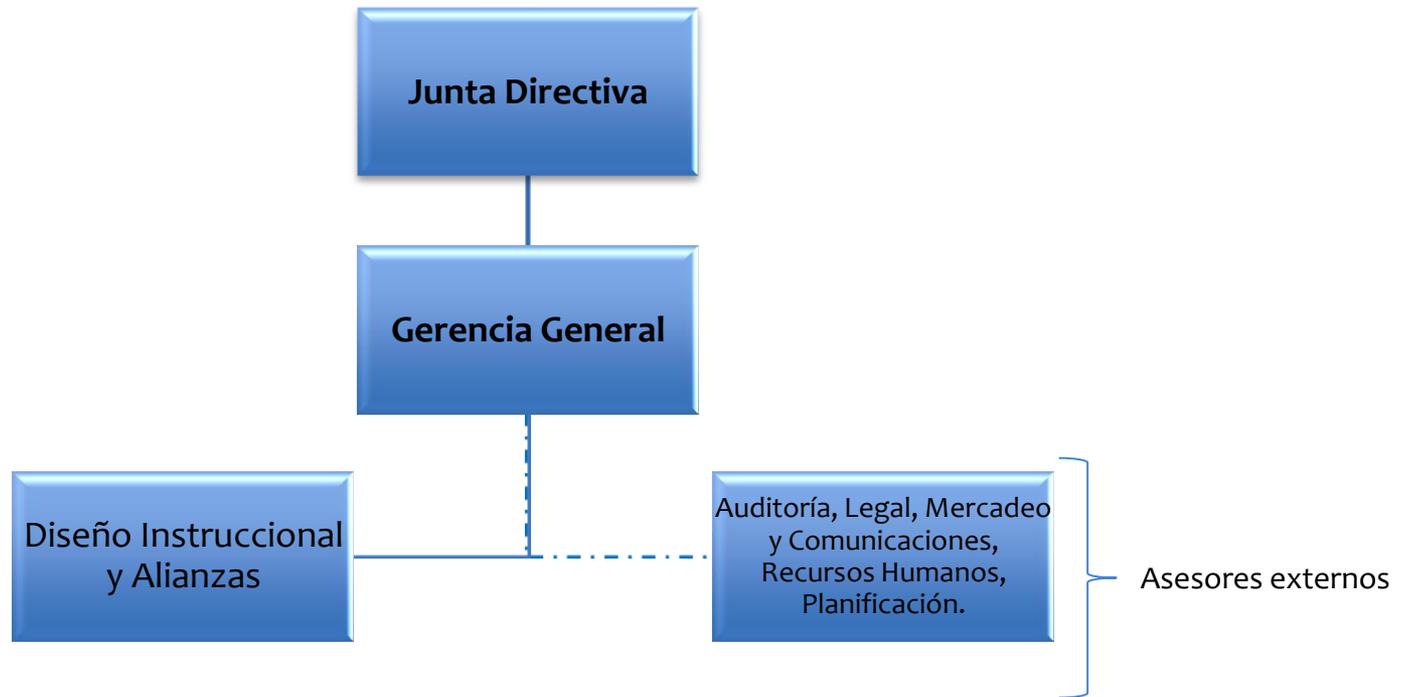
Objetivos

- * Con base al Diagnóstico funcional y operativo de la Coordinación General Técnica de SUPERATEC, se identificó que la organización presenta dificultades en cuanto al conocimiento claro, por parte de los trabajadores, de los procesos, objetivos y logros propios de cada coordinación.
- * Asegurar que toda la organización tenga conocimiento sobre el cambio de estructura realizado y establecer lineamientos comunicacionales que permitan dar cumplimiento al plan estratégico, específicamente de la Red de Centros.
- * Conocer las tareas funcionales, objetivos, procesos, estructura y cargos dentro de la Red de Centros.

Estructura Organizacional



Estructura Organizacional



Estructura Organizacional Administración y Finanzas

Objetivo:

Gestionar y administrar los distintos recursos y servicios que permitan apoyar a la Organización de manera eficiente y eficaz.

Macro procesos:

- Cobros.
- Soporte Técnico en oficina y centros.
- Administración Licencias.
- Simedimos (atención usuarios, desarrollo de procesos y mantenimiento servidor).



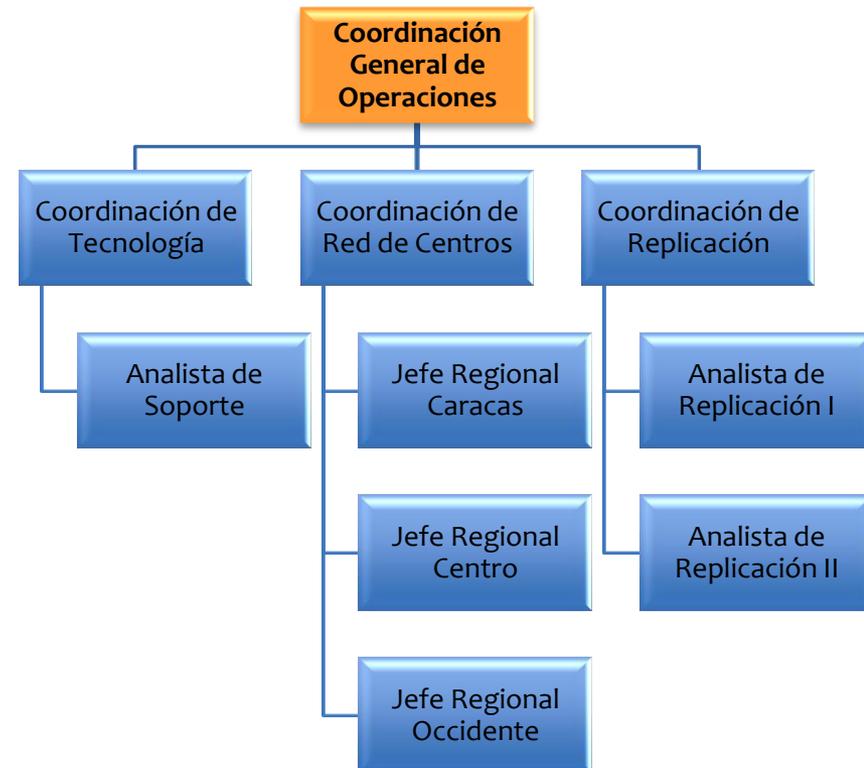
Estructura Organizacional Operaciones

Objetivo:

Encontrar modos para hacer a la Organización más eficiente proveyendo métodos efectivos para las operaciones de la misma.

Macro procesos:

- Infraestructura y dotación .
- Portafolio de Cursos .
- Captación/Promoción.
- Inscripciones.
- Ejecución PFS.
- Registros administrativos y de data .
- Seguimiento.
- Certificación.
- Preapertura de Centros.
- Apertura de Centros.



Estructura Organizacional

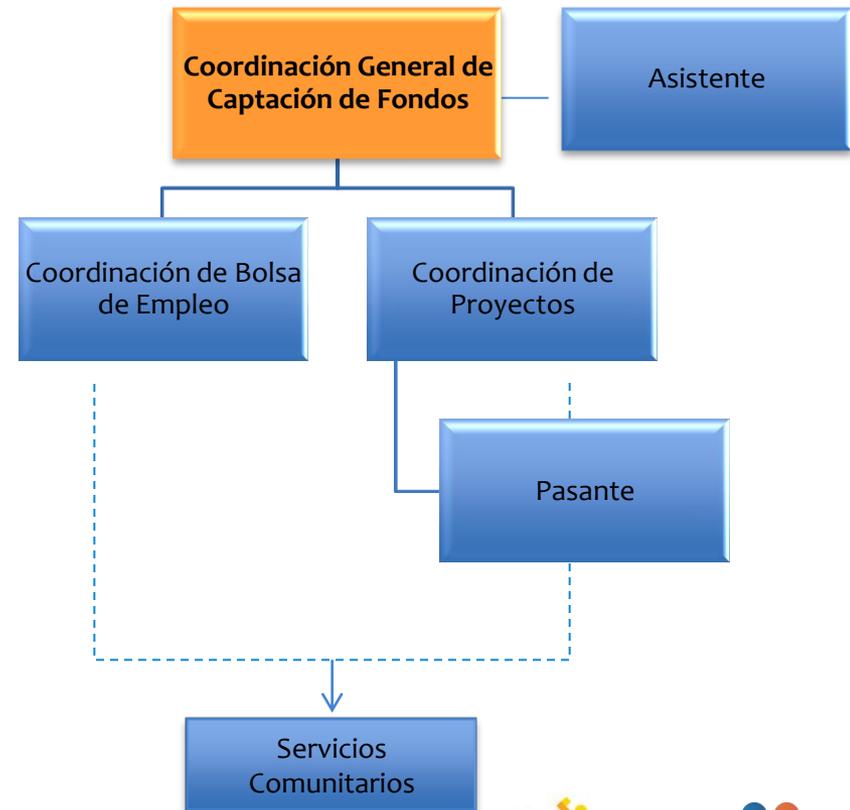
Captación de Fondos

Objetivo:

Desarrollar estrategias para la generación de ingresos a través de la vinculación y ampliación de la red de benefactores individuales y corporativos.

Macro procesos:

- Detección de necesidades del mercado laboral.
- Inscripción Bolsa de Empleo
- Ubicación Laboral.
- Servicios Profesionales
- Convocatorias a premios
- Patrocinantes individuales o empresariales.
- Formulación de Proyectos
- Matrícula de centros con pago .
- Matrícula centros sin pago .
- Eventos.



Estructura Organizacional

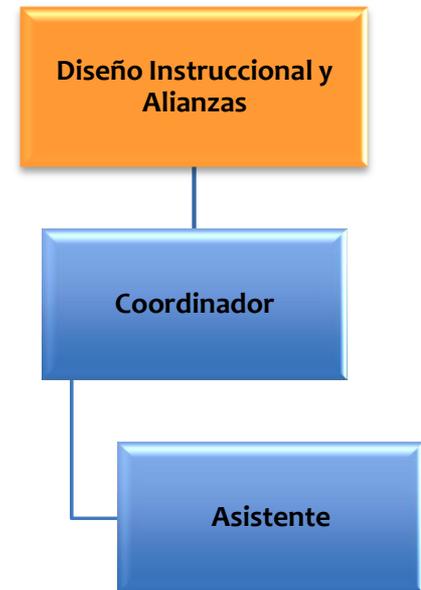
Diseño Instruccional y Alianzas

Objetivo:

Actualizar contenidos y manuales, formación continua del personal de la red de centros y acompañamiento de los facilitadores en su proceso de desarrollo y trabajo en el aula. Por su parte, en alianzas se busca hacer seguimiento de los diferentes tipos de aliados de la organización.

Macro procesos:

- Actualización de contenidos y manuales.
- Formación de personal Red de Centros.
- Proceso de desarrollo de Facilitadores.
- Seguimiento aliados.

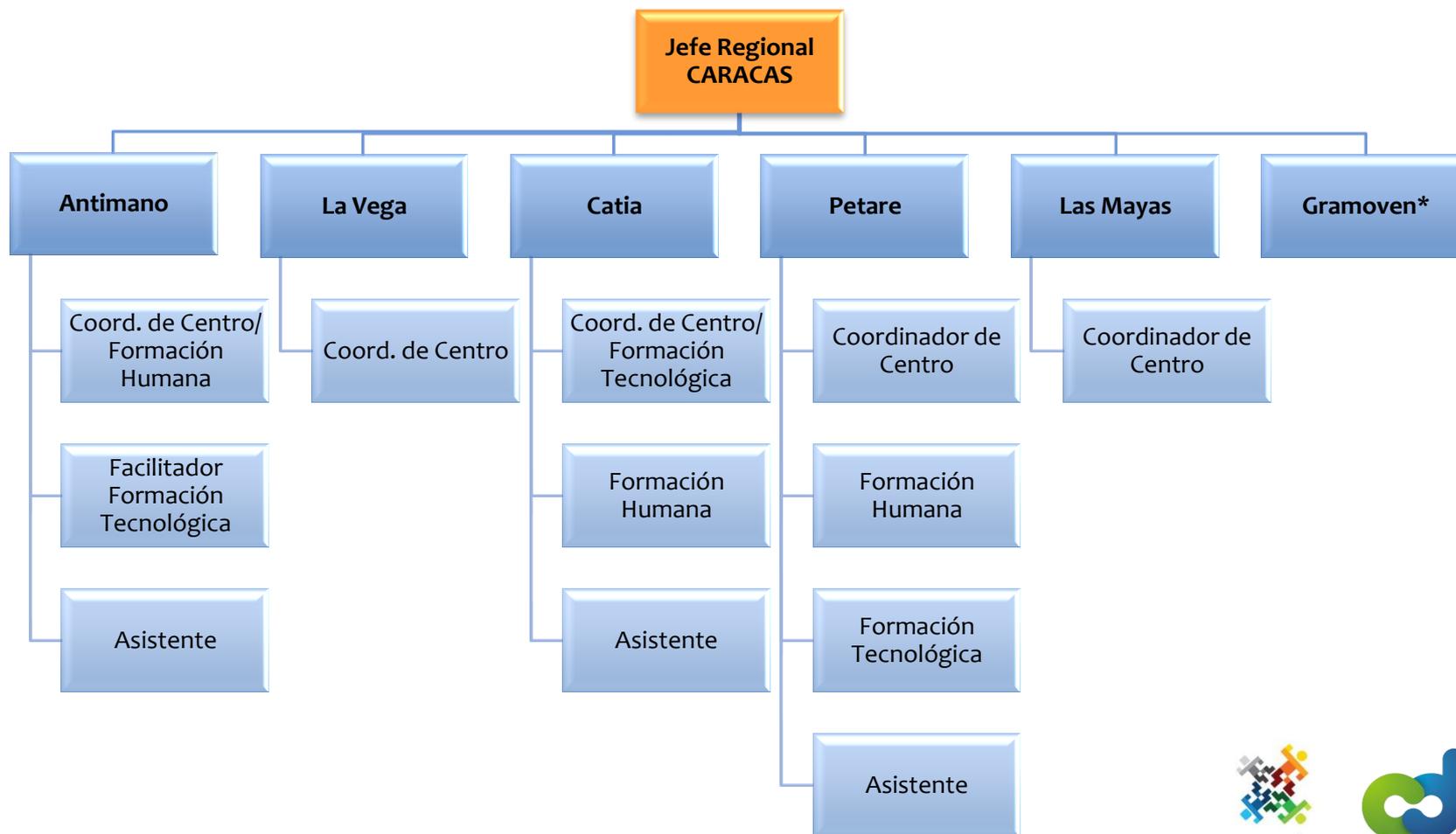


Estructura Organizacional Operaciones



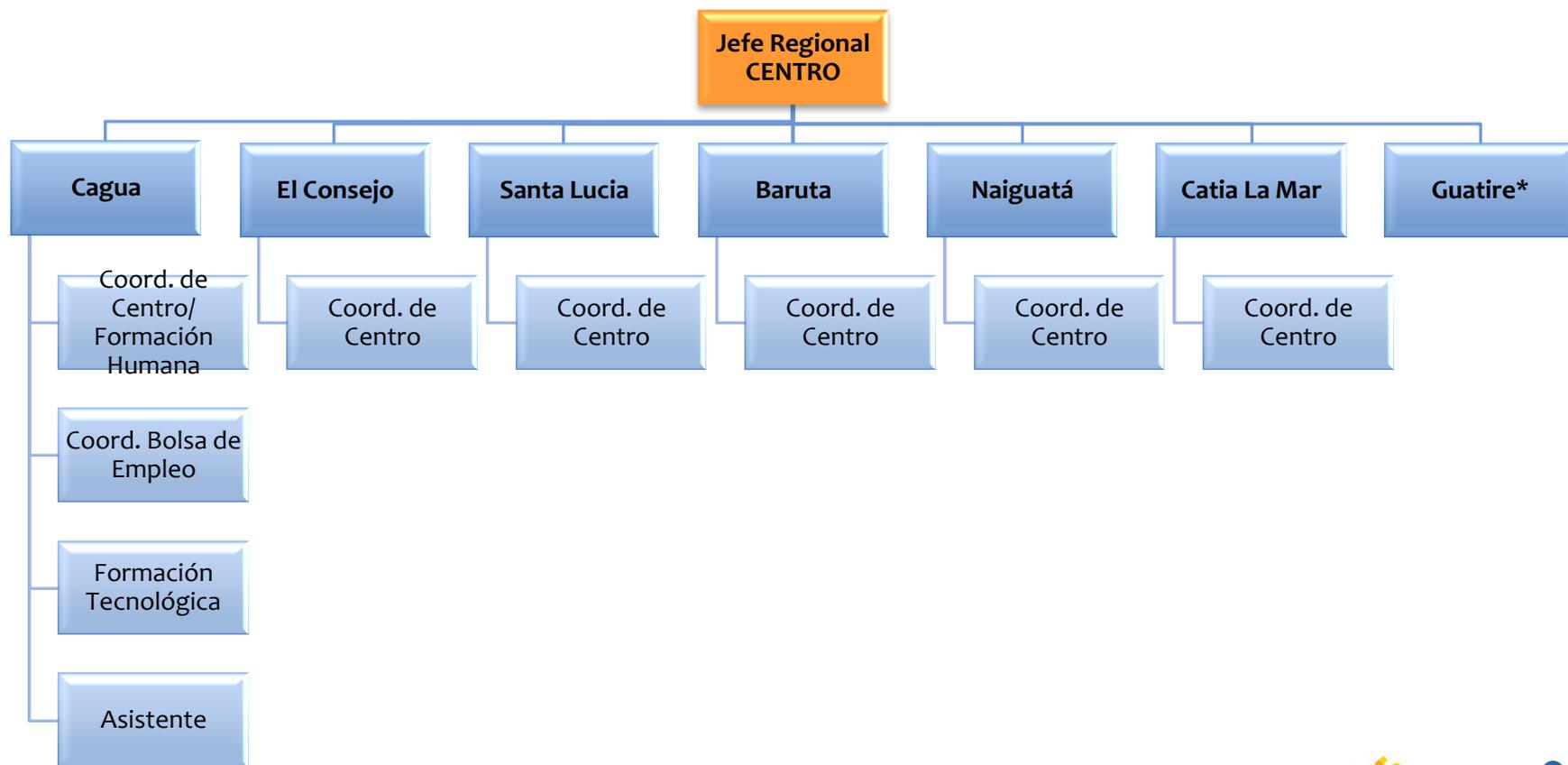
Estructura Organizacional

Operaciones – Centros de Formación Superatec/CDI



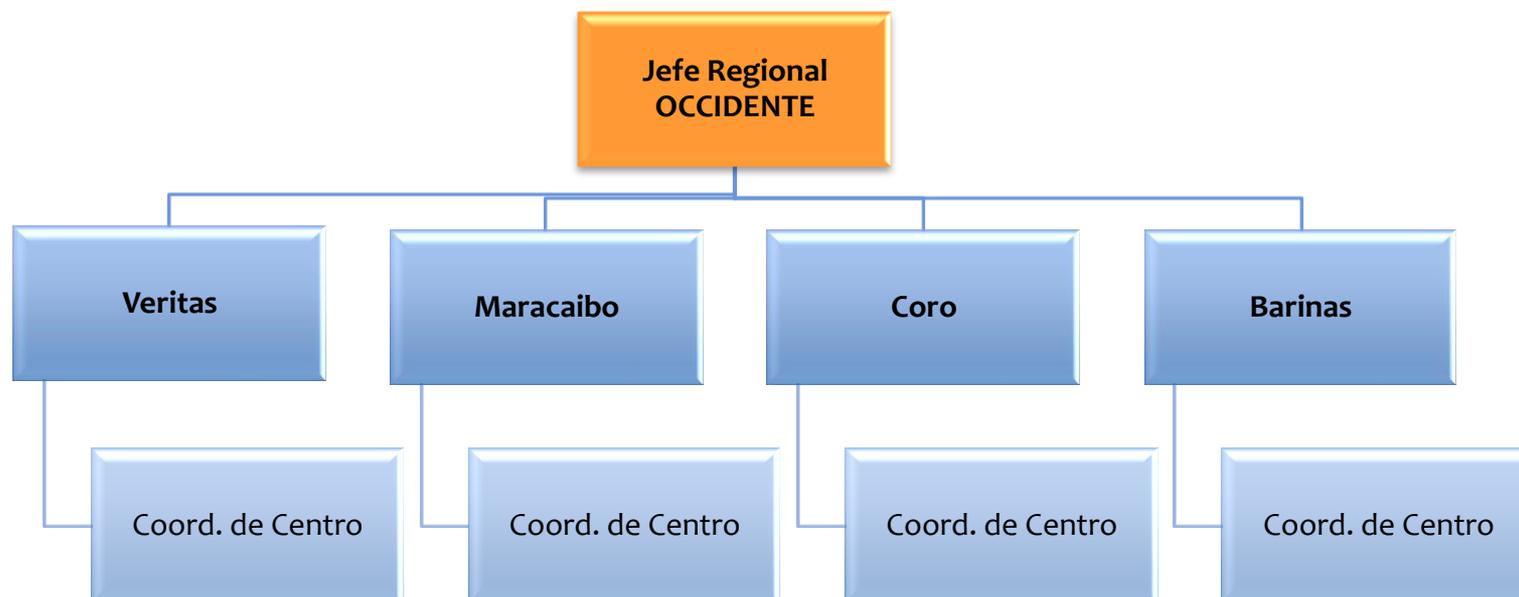
Estructura Organizacional

Operaciones – Centros de Formación Superatec/CDI



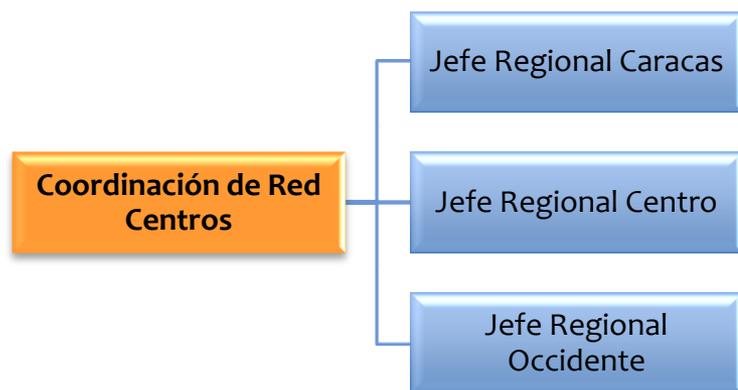
Estructura Organizacional

Operaciones – Centros de Formación Superatec/CDI



Cargos

Operaciones – Primer Nivel



Coordinador de Red de Centros:

Propósito del cargo:

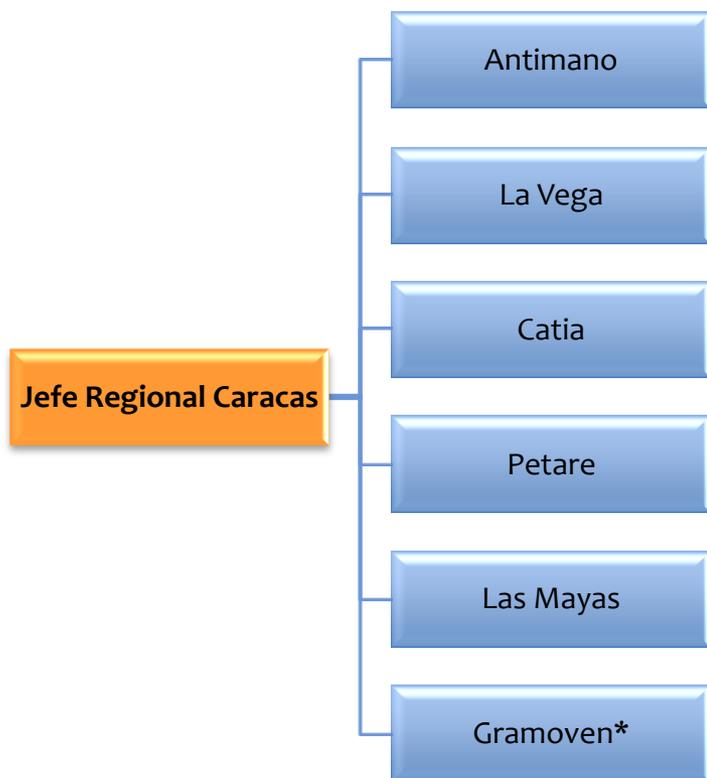
Coordinar y apoyar los Centros de Formación, asegurando la captación de la población objetivo, la adecuada implementación del programa en los centros; así como también velar por la adecuada administración de todos los recursos dentro de los mismos.

Personal a cargo (directos): 03

Personal a cargo (indirectos): 25

Cargos

Operaciones – Centros de Formación Superatec/CDI



Jefe Regional:

Propósito del cargo:

Coordinar y apoyar los Centros de Formación, asegurando la captación de la población objetivo, la adecuada implementación del programa en los centros; así como también velar por la adecuada administración de todos los recursos dentro de los mismos.

Personal a Cargo:

06 Coordinadores de Centros (directos)

04 Facilitadores de FH y FT (indirectos)

03 Asistentes de Centros (indirectos)

* Por definir estructura del centro

Cargos

Operaciones – Centros de Formación Superatec/CDI



Jefe Regional:

Propósito del cargo:

Coordinar y apoyar los Centros de Formación, asegurando la captación de la población objetivo, la adecuada implementación del programa en los centros; así como también velar por la adecuada administración de todos los recursos dentro de los mismos.

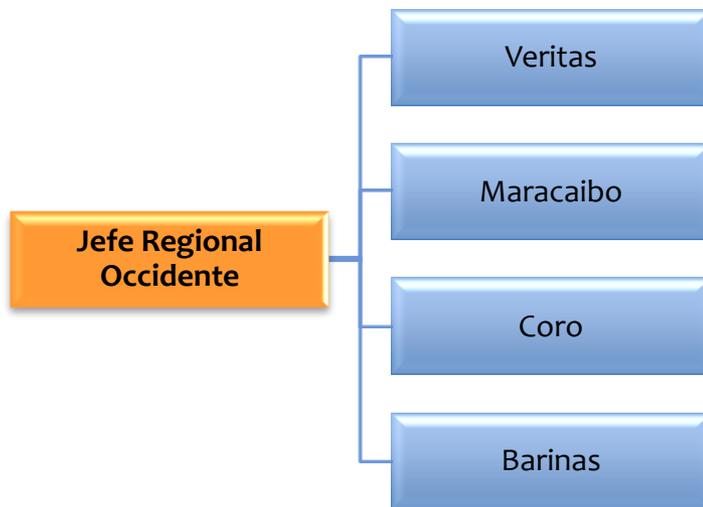
Personal a Cargo:

06 Coordinadores de Centros (directos)

* Por definir estructura del centro

Cargos

Operaciones – Centros de Formación Superatec/CDI



Jefe Regional:

Propósito del cargo:

Coordinar y apoyar los Centros de Formación, asegurando la captación de la población objetivo, la adecuada implementación del programa en los centros; así como también velar por la adecuada administración de todos los recursos dentro de los mismos.

Personal a cargo:

04 Coordinadores de Centros

Cargos

Operaciones – Centros de Formación Superatec/CDI

Coordinador de Centro

- **Propósito del Cargo**
- Garantizar la continua participación de alumnos en los que los Programas establecidos en el Centro de Formación, además de la culminación de sus estudios; así como, velar por la adecuada administración del Centro.

Facilitador Formación Humana

- **Propósito del Cargo**
- Planificar y ejecutar el programa de Formación Humana.

Facilitador Formación Tecnológica

- **Propósito del Cargo**
- Planificar y ejecutar el programa de Formación Tecnológica.

Asistente de Centro

- **Propósito del Cargo**
- Apoyar en la planificación y ejecución de estrategias orientadas a la maximizar la ocupación de los centros y todas las actividades relacionadas a la operatividad administrativa del centro.

Tareas funcionales

Operaciones – Coordinador de Red de Centros

- Brindarle apoyo a los Jefes de Centro para que se cumplan los objetivos establecidos para cada año académico que se inicia.
- Conocer los lineamientos que conforman la propuesta didáctica del Centro.
- Conocer los planes de trabajo, (anuales, semestrales y trimestrales), de las diferentes áreas FH, FT y FL, elaborados por los Coordinadores de Centro, con la finalidad de tener una visión general de las diferentes fases o etapas del proceso de capacitación de los participantes.
- Desarrollar en forma conjunta con el equipo operativo modelos de evaluación, programas, material de apoyo para los estudiantes, entre otros.
- Influir en el mantenimiento de un clima organizacional que contribuya con el óptimo desenvolvimiento del personal que labora en los Centros.
- Mantener las buenas relaciones con todas las organizaciones con las cuales se han establecido alianzas.
- Asegurar que la ocupación de los centros esté a la capacidad máxima realista.
- Identificar liceos que puedan ser potenciales aliados y ejecutar un plan de acción para que se logre dicha alianza.
- Velar por el cumplimiento efectivo del proceso de admisión de nuevos alumnos en los Centros de Formación.
- Elaborar informes a la Gerencia General y/o Junta Directiva sobre la gestión operativa de los centros.
- Colaborar con la Coordinación General de Diseño Instruccional y Alianzas para el desarrollo de los contenidos académicos.

Tareas funcionales

Operaciones – Jefe Regional (Caracas, Centro, Occidente)

- Brindarle apoyo a los Jefes de Centro para que se cumplan los objetivos establecidos para cada año académico que se inicia.
- Conocer los lineamientos que conforman la propuesta didáctica del Centro.
- Conocer los planes de trabajo, (anuales, semestrales y trimestrales), de las diferentes áreas FH, FT y FL, elaborados por los Coordinadores de Centro, con la finalidad de tener una visión general de las diferentes fases o etapas del proceso de capacitación de los participantes.
- Desarrollar en forma conjunta con el equipo operativo modelos de evaluación, programas, material de apoyo para los estudiantes, entre otros.
- Influir en el mantenimiento de un clima organizacional que contribuya con el óptimo desenvolvimiento del personal que labora en los Centros.
- Mantener las buenas relaciones con todas las organizaciones con las cuales se han establecido alianzas.
- Asegurar que la ocupación de los centros esté a la capacidad máxima realista.
- Identificar liceos que puedan ser potenciales aliados y ejecutar un plan de acción para que se logre dicha alianza.
- Velar por el cumplimiento efectivo del proceso de admisión de nuevos alumnos en los Centros de Formación.
- Elaborar informes a la Gerencia General y/o Junta Directiva sobre la gestión operativa de los centros.
- Colaborar con la Coordinación General de Diseño Instruccional y Alianzas para el desarrollo de los contenidos académicos.

Tareas funcionales

Operaciones – Coordinador de Centro

- Planificar con los facilitadores, actividades que integren las diferentes áreas de trabajo, donde se manifiesten los lineamientos que conforman la propuesta didáctica del Centro.
- Supervisar las labores docentes y administrativas, realizadas por los facilitadores, voluntarios y demás personal del Centro.
- Coordinar, con los facilitadores, el rendimiento de los estudiantes en las áreas de formación.
- Promover la asistencia continúa.
- Determinar las causas de e índices de deserción del programa.
- Promover el mantenimiento de la infraestructura física, de los equipos de informática y de cada uno de los recursos del Centro.
- Planificar la logística para el proceso de captación y convocatoria en los liceos.
- Planificar y coordinar los procesos de admisión.
- Elaborar los reportes exigidos por Oficina Central.
- Participar en reuniones convocadas por la Oficina Central.
- Convocar las reuniones con el personal del Centro.
- Mantener relaciones institucionales con organizaciones aliadas.
- Evaluar la gestión del personal a su cargo.
- Realizar cualquier otra labor inherente al cargo, que le sea asignada por el Jefe Regional de Centro.

Tareas funcionales

Operaciones – Asistente de Centro

- Apoyar al Coordinador del Centro en tareas específicas y los procesos operativos.
- Coordinar la logística de los eventos.
- Recibir y realizar llamadas.
- Mantener el inventario de materiales de oficina.
- Coordinar los pagos a realizar por el Centro, desde la Oficina Central.
- Registrar los gastos y pagos, efectuados por el Centro.
- Realizar gestión de cobro a los participantes.
- Coordinar envío y recepción de correspondencia.
- Apoyar a la Bolsa de Empleo en tareas específicas relacionadas con el Centro.
- Custodiar y cuadrar el Fondo de Caja y realizar la conciliación de las cuentas.
- Cualquier otra función inherente al cargo que le sea solicitada por el Coordinador del Centro.

Tareas funcionales

Operaciones – Facilitador de Formación Humana

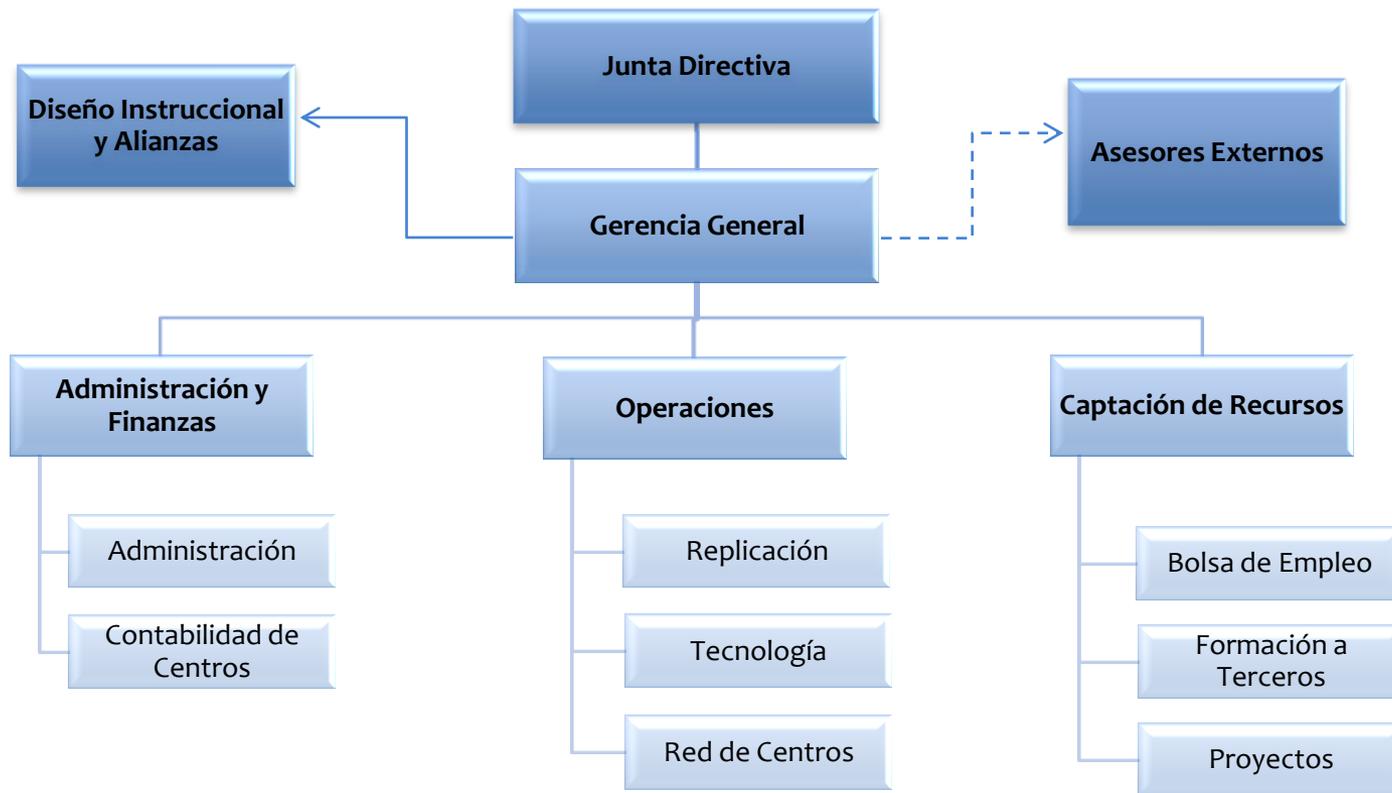
- Realizar seguimiento del desempeño de los participantes y preparar informes de asistencia, deserción y rendimiento.
- Planificar, ejecutar y retroalimentar el programa de FH.
- Planificar actividades especiales que contribuyan al logro de los objetivos de FH, como diseño de proyectos y exposiciones testimoniales.
- Cumplir actividades de integración con las otras áreas.
- Asistir a las actividades especiales programadas por el Centro
- Participar en las reuniones de equipo operativo, así como en aquellas en las que se requiera de la perspectiva del área de FH.
- Velar por el cuidado y mantenimiento de las instalaciones, materiales y equipos del Centro.
- Reportar al Coordinador de Centro, cualquier situación irregular presentada por los participantes.
- Conocer el ambiente y entorno de los participantes.
- Realizar cualquier otra labor inherente al cargo, que le sea solicitada por el Gerente del Centro.

Tareas funcionales

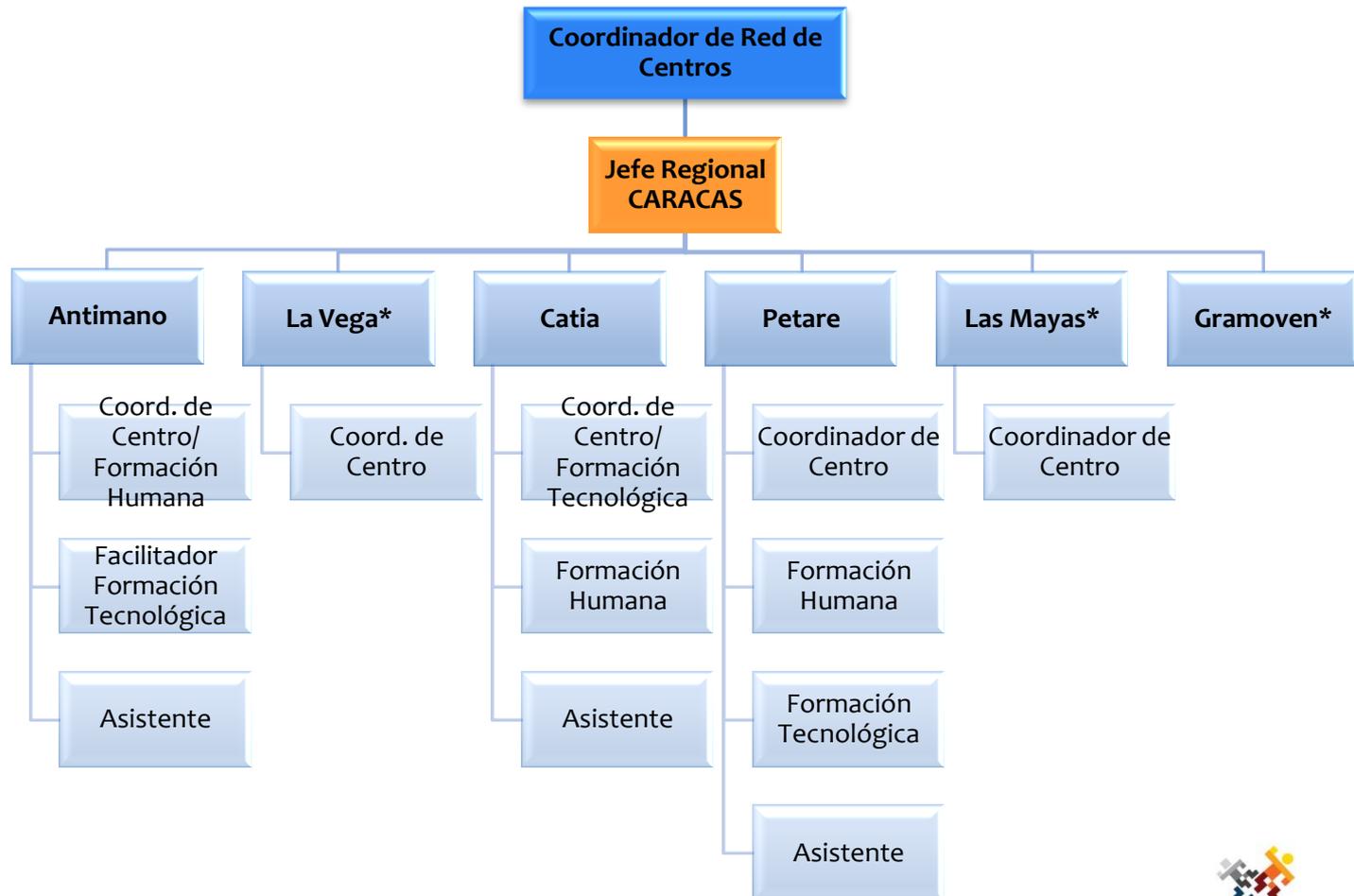
Operaciones – Facilitador de Formación Tecnológica

- Realizar seguimiento del desempeño de los participantes y preparar informes de asistencia, deserción y rendimiento.
- Planificar, ejecutar y retroalimentar el programa de FT.
- Planificar actividades especiales que contribuyan al logro de los objetivos de FT, como diseño de proyectos y exposiciones testimoniales.
- Cumplir actividades de integración con las otras áreas.
- Asistir a las actividades especiales programadas por el Centro
- Participar en las reuniones de equipo operativo, así como en aquellas en las que se requiera de la perspectiva del área de FT.
- Velar por el cuidado y mantenimiento de las instalaciones, materiales y equipos del Centro.
- Reportar al Coordinador de Centro, cualquier situación irregular presentada por los participantes.
- Conocer el ambiente y entorno de los participantes.
- Realizar cualquier otra labor inherente al cargo, que le sea solicitada por el Gerente del Centro.

Estructura Organizacional SUPERATEC

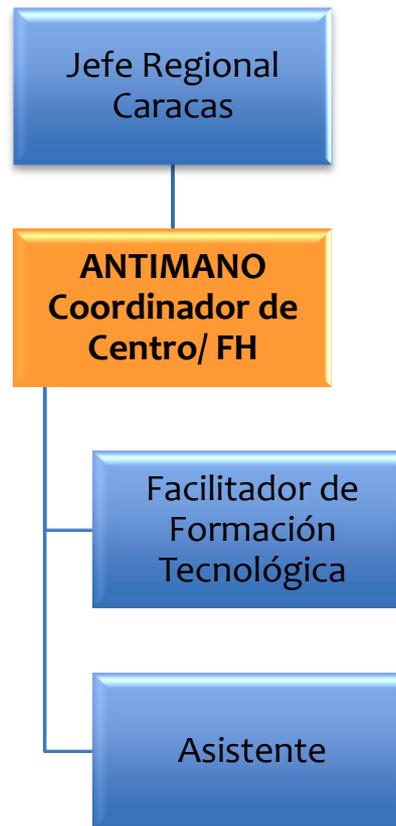


Estructura Organizacional Red de Centros - Caracas

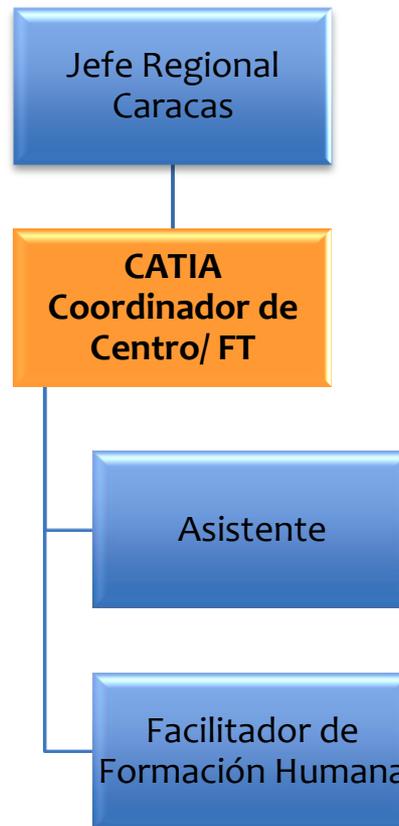


* Modelo CDI

Estructura Organizacional Centro Antimano –Superatec/CDI



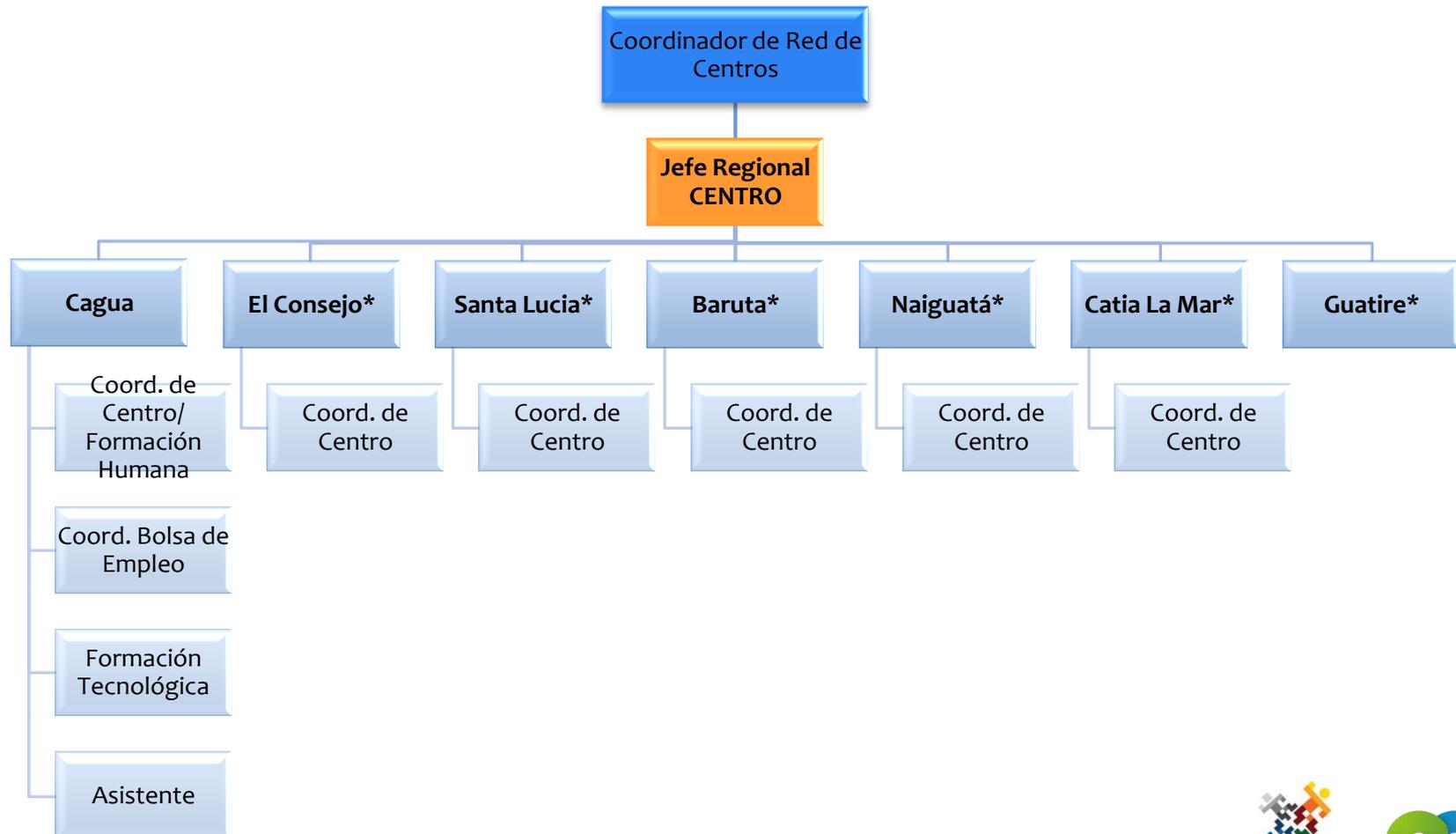
Estructura Organizacional Centro Catia – Superatec/CDI



Estructura Organizacional Centro Petare – Superatec/CDI

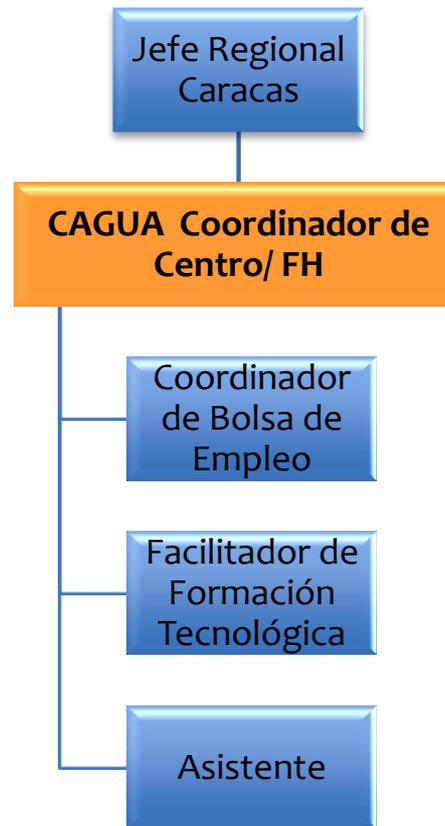


Estructura Organizacional Red de Centros - Centro

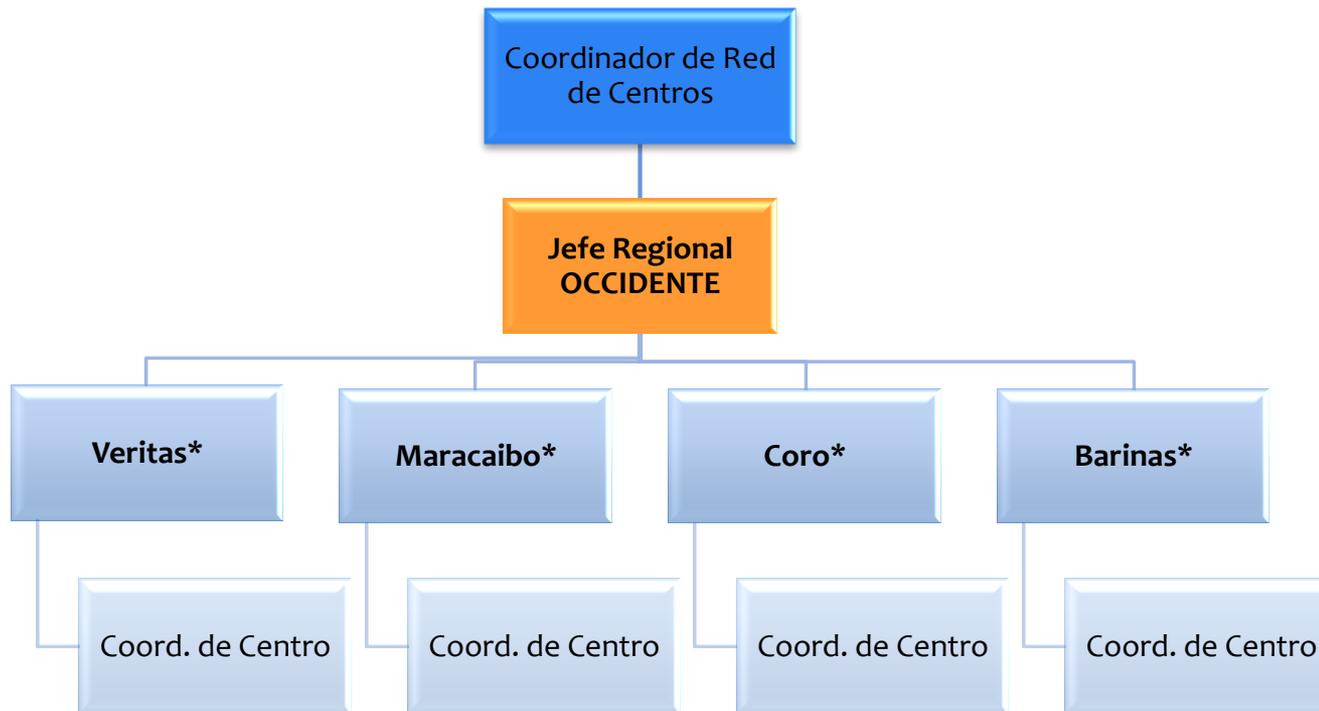


* Modelo CDI

Estructura Organizacional Centro Cagua –Superatec/CDI



Estructura Organizacional Red de Centros – Occidente



* Modelo CDI

Estructura Organizacional Red de Centros – Modelo CDI

La Vega
Las Mayas
Gramoven
El Consejo
Santa Lucia
Baruta
Naiguatá
Catia La Mar
Guatire
Veritas
Maracaibo
Coro
Barinas

