



**Universidad Católica Andrés Bello**  
**Dirección de Post-Grado**  
**Especialización en Desarrollo Organizacional**

**“Intervención en DLB Group,  
Una Empresa en Crecimiento”**

Trabajo de investigación presentado por:  
Adriana VERGARA A.

Como un requisito parcial para obtener el título de Especialista en  
Desarrollo Organizacional

Profesor Guía:  
Ricardo PETIT

Caracas, febrero de 2006

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1.Introducción.....	2
2.Objetivos.....	4
1.1  Objetivo general.....	4
1.2  Objetivos específicos.....	4
1.3  Alcance.....	5
3.Marco Institucional.....	6
3.1  Breve reseña histórica.....	6
3.2  Misión.....	7
3.3  Visión.....	8
3.4  Departamentos/ servicios.....	8
3.5  Estructura organizacional.....	17
4.Marco Teórico.....	19
4.1  Las intervenciones.....	18
4.1.1.Definición.....	18
4.1.2.Cuándo llevar a cabo una intervención.....	19
4.1.3. Estructuración de las Intervenciones.....	20
4.1.4.Secuencia y selección de las actividades de Intervención.....	22
4.1.5. Tipos de Intervenciones.....	23
4.1.6. Posibles resultados de las Intervenciones.....	24
4.1.7. Clasificación de las Intervenciones.....	26
4.2  La Consultoría de Procesos.....	26
4.2.1. Definición.....	26
4.2.2. Objetivos de la Consultoría de Procesos.....	27

4.2.3. Procesos organizacionales influenciados por la Consultoría de Procesos.....	28
4.2.4. Clases de Intervenciones de la Consultoría de Procesos.....	28
4.3 Recursos Humanos.....	29
4.3.1. Objetivos de Recursos Humanos.....	30
4.3.2. Funciones y Responsabilidades.....	32
4.3.3. Departamentos.....	37
4.4. La Comunicación.....	50
4.4.1. Definición.....	50
4.5.2. Formas de Comunicación.....	51
4.5.3. La Comunicación organizacional.....	51
4.5.4. El Público o <i>target</i> .....	67
4.5.5. La Reputación.....	68
4.5.6. La Identidad.....	74
4.5.7. El Plan de Comunicación.....	78
4.5.8. Barreras para la Comunicación efectiva.....	80
4.5.9. La Comunicación eficaz o excelente.....	82
4.5.10. Algunas recomendaciones para mejorar la comunicación.....	85
5. Marco Metodológico.....	87
6. Resultados de la aplicación de la Metodología.....	88
7. Análisis de los datos y Discusión de resultados .....	91
8. Propuesta.....	93
9. Conclusiones y recomendaciones.....	98
10. Referencias bibliográficas.....	101
11. Anexos.....	103

## ÍNDICE DE FIGURAS / GRÁFICOS

1. Organigrama inicial de la empresa DLB Group .....	17
2. Cuadro de funciones y responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos .....	36
3. Cuadro del Proceso de la Comunicación.....	50
4. Gráfico de las tres esferas de la Comunicación excelente.....	82
5. Gráfico de productos de la Intervención.....	97

## INTRODUCCIÓN

La actualidad en la cual vivimos se caracteriza principalmente por los cambios constantes en el ambiente, por lo que las organizaciones deben adquirir la máxima capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia. En consecuencia esta dinámica ha permitido el surgimiento del Desarrollo Organizacional. Estos cambios constantes exigen revitalizar y reconstruir a nuestras organizaciones, por lo que ahora éstas deben ser adaptativas y los cambios organizacionales deben ser planeados y planificados, y en la medida de lo posible, anticipados.

Existen dos tipos de cambio:

- Cambio genérico: caracterizado por alteraciones en el ambiente general
- Cambio organizacional: manifestado mediante alteraciones estructurales y de comportamiento en la organización, por lo que son independientes y compenetrados, con lo cual se logra una absorción de una nueva idea o comportamiento

El presente trabajo de Intervención de Cambio se basa en la Consultoría de Procesos, la cual representa un enfoque o un método para intervenir en un sistema actual. Lo diferenciador de este enfoque es que una tercera parte (hábil), el consultor, trabaja con los individuos y los grupos para ayudarlos a aprender acerca de los procesos humanos y sociales, así como resolver los problemas que surgen en los eventos del proceso. En este tipo de consultoría, la labor del consultor de procesos es ayudar a la organización a resolver sus propios problemas, haciendo que esté consciente de los procesos organizacionales, de las consecuencias de dichos procesos y de los mecanismos mediante los

cuales se pueden cambiar. El consultor de procesos ayuda a la organización a aprender del autodiagnóstico y de la auto-intervención.

La máxima preocupación del consultor de procesos es la capacidad de la organización para hacer por sí misma lo que él ha hecho por ella, de aquí que el consultor de procesos centra su labor en transmitir sus habilidades y valores.

La Consultoría de Procesos se inicia con la ejecución de un diagnóstico organizacional, en el cual se obtiene la información del estado actual del sistema en estudio, para así identificar en la actualidad sus puntos fuertes, áreas de oportunidades y áreas de mejora; para luego entonces proceder a la ejecución de los planes de acción o intervención.

Durante el proceso de diagnóstico, existe cierto acoplamiento estructural entre el consultor y los actores principales de la organización, debido a que existe la creencia de que se deben transformar en un solo grupo observador de la organización, y es en la intervención donde se profundiza el aprendizaje del diagnóstico, debido a que se pone en acciones o prácticas los planes de mejora para cubrir las brechas entre el estado actual de la organización y el estado deseado.

Elaborado el diagnóstico de la empresa DLB Group se comenzó con la ejecución de varias reuniones con Juan Carlos De La Blanca, personal directivo y clave en la misma, para continuar alimentando de información el sistema cliente-consultor.

Producto de la continuidad de las reuniones, se procedió a la ejecución de los planes de acción, cuidando de mantener siempre contacto con el cliente, hasta llegar a ejecutarse todos los planes de acción propuestos en el proceso de diagnóstico.

## **OBJETIVOS**

### **2.1. - Objetivo General**

Aplicar planes de acción y/o mejoras sobre el estado actual de la empresa DLB Group con la finalidad de incidir positivamente y generar una mejora significativa y mantenida en el tiempo en las relaciones funcionales, estructurales y de relaciones entre los departamentos y las personas pertenecientes a la mencionada organización.

### **2.2. - Objetivos Específicos**

- Revisión del organigrama general y creación de los organigramas por departamentos, con el propósito de prestar una mejor atención y manejo estructural a las demandas de los clientes
- Creación del flujograma comunicacional que tienen lugar en DLB Group, con el propósito de definir los procesos/relaciones comunicacionales internas.
- Creación de los manuales de políticas, procedimientos y/o procesos de Recursos Humanos (específicamente los de reclutamiento y selección de personal, inducción y descripciones de cargo), con el fin de enriquecer a la empresa y proporcionar una visión clara a sus integrantes respecto a qué hacer, cómo hacerlo y bajo las instrucciones de quién(es) están
- Definir y crear la estructura organizacional del Departamento de Recursos Humanos, con el propósito de que se creen formalmente todos los subsistemas presentes en el mismo y aportar mayor eficiencia organizacional a la empresa.

- Diseñar una estructura de navegación para así permitirle a los empleados de DLB Group mantenerse informados acerca de las actividades, celebraciones, proyectos y otros asuntos de interés general
- Revisar y ajustar, en caso de ser necesario, los textos que la empresa ha elaborado con fines comunicacionales como lo son los textos de *brochures* corporativos y de la página web

### **2.3. - Alcance**

La intervención de cambio se llevará a cabo en todos los departamentos de la empresa DLB Group, por lo que la población a ser considerada será el total de empleados fijos allí presentes, al momento de la aplicación de esta Consultoría de Procesos.



## MARCO INSTITUCIONAL

**3.1. - Breve Reseña Histórica** (DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com) ):

“La visión estratégica y la destreza táctica que orienta a los clientes a alcanzar las metas deseadas de la manera más efectiva posible, es el objetivo de DLB Group, agencia que ha logrado penetrar en el competitivo mercado venezolano ubicándose en poco tiempo entre las más importantes en la categoría *below the line* y perfilándose como una de las empresas más sólidas en su área, gracias a su mirada creativa, innovadora y moderna que la ha convertido en el aliado eficiente y consecuente de una cartera de clientes de elevado perfil.

Fundada hace cuatro años por Ricardo De La Blanca (Presidente & CEO) y Juan Carlos De La Blanca (Vicepresidente de Operaciones) con la idea ofrecer soluciones integrales e integradas a clientes de elevado potencial que saben y buscan los que quieren con sus productos y marcas, y requieren de un soporte profesional creativo, inteligente y rentable, DLB Group cuenta con un equipo profesional heterogéneo, joven y experto a la vez, conformado por profesionales probados y experimentados en sus respectivas áreas, quienes impulsan las unidades de Arquitectura Comercial, Eventos, Comunicaciones y PR, Diseño Gráfico, Concepto y Desarrollo Web y Multimedia, Producción Audiovisual, Mercadeo Directo y Trade Marketing, las cuales se han ido consolidando y creciendo en la medida en que la cartera de clientes de la

agencia se ha incrementado. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)

La capacidad para interpretar cabalmente las búsquedas y expectativas de los clientes y traducirlas en estrategias creativas y serias, abiertas y alineadas con las tendencias más exitosas y vanguardistas del mercado global para alcanzar la excelencia, ha sido una de las principales causas del vertiginoso éxito de esta empresa que tiene entre sus metas ahondar aun más sus bases en el competido mercado de Caracas para iniciar su expansión hacia las más importantes ciudades de Venezuela y, paralelamente, establecer oficinas en otras capitales de América Latina y Miami. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)

Los variados servicios que ofrece DLB Group encontramos los siguientes: *trade marketing*, eventos, *PR*, arquitectura comercial, audiovisuales, producción gráfica, multimedia, campamentos”

### **3.2. - Misión**

Ofrecer soluciones creativas, oportunas, relevantes, adecuadas y aplicables a las necesidades de comunicación y mercadeo de las marcas de nuestros clientes, generando valor, ideas, tácticas y negocios que apoyen el desarrollo e implementación de estrategias y planes de marketing, contribuyan al logro de sus objetivos, fortalezcan sus lazos con sus audiencias clave y aumenten su preferencia y nivel de ventas.

DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)

### **3.3. - Visión**

“Ser la empresa especializada en desarrollo de negocios de publicidad no convencional (Below de Line-BTL) más prestigiosa e importante del país”.

DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)

### **3.4.- Departamentos/Servicios**

#### ***Trade Marketing***

“Está demostrado: un contacto directo cliente-marca-consumidor fortalece la relación entre las partes; permite a las empresas conocer más los hábitos de sus consumidores y a los consumidores saber más de las bondades que ofrecen los productos y servicios de la empresa, a través del comportamiento de ambos en el punto de venta. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)

Pero el *Trade Marketing* es mucho más que eso. Comunica beneficios y contenidos de imagen de los productos, marcas, servicios y empresas. Supone un innovador enfoque que parte de la necesidad de la empresa de hacer sus productos más atractivos tanto para el canal de distribución como para el consumidor y cliente, marcando una interesante forma de crear nuevas oportunidades para producir más y mejores ventas, centrándose en el objetivo de dar un mejor servicio al cliente y en la segmentación del mercado. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)

En un entorno altamente competitivo como el actual, se ha convertido en una herramienta esencial que permite mejorar la rotación en el punto de venta, impulsar y acelerar la colocación del producto mediante la planificación y coordinación de promociones, desarrollar el *merchandising* y generar *traffic building*.

A través del *Trade Marketing*, DLB ayuda a sus clientes a enfrentar de manera creativa las tendencias y retos que le impone el mercado y las necesidades de un cliente informado y actualizado, concibiendo planes que buscan crear, reforzar o modificar las actitudes de los consumidores sometidos a su acción, añadiéndole valor al producto o servicio mediante una acción en tres fases: gestión, exhibición y promoción". DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)

## **Eventos**

"Creatividad, capacidad organizativa y logística son los elementos clave en la preparación y realización de un evento exitoso. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)

En DLB Group somos expertos en convertir los eventos en acontecimientos de gran resonancia pública, creando conceptos y maximizando el valor de su marca a través de la aplicación de estrategias surgidas del conocimiento de las distintas audiencias en las que se quiere influir y en las metas y planes del cliente. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)

Ideamos, desarrollamos e implementamos eventos pequeños y masivos, cuyo formato nos permita satisfacer la necesidad de innovación, creatividad e impacto que busca nuestro cliente a través del diseño y

producción de eventos para el logro de sus metas”

- Lanzamientos
- Exposiciones
- Fiestas Corporativas
- Congresos
- Encuentros Corporativos
- Conferencias
- Seminarios
- Ruedas de Prensa
- Ferias
- Stands

DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)

### **PR- Relaciones Públicas**

“En un mercado competitivo, complejo y cada vez más globalizado, las empresas necesitan relacionarse eficiente y enfocadamente con distintos públicos, buscando elementos de diferenciación y reconocimiento para apoyar el posicionamiento de sus productos y servicios. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)

Los niveles de exposición de empresa y marca son cada día mayores, lo que obliga a manejar cuidadosamente la relación con el entorno, proteger la imagen pública y elevar el prestigio social.

En DLB Group asesoramos a nuestros clientes en el desarrollo de una gestión profesional y proactiva de su imagen, de manera de generar *awareness* y profundizar su prestigio y recordación en los públicos meta:

clientes, consumidores, inversionistas, líderes de opinión, proveedores, autoridades, medios de comunicación, opinión pública, comunidades y sus propios empleados y trabajadores. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)

Contamos con un equipo de consultoría experto en el diseño y desarrollo de estrategias comunicacionales enfocadas en el consumidor, con reconocida experiencia en los campos de las Comunicaciones Integradas y *PR*. Combinamos el conocimiento, creatividad y la capacidad de convocatoria y respuesta de profesionales que han construido y cultivado una excelente relación con los medios de comunicación y con los ámbitos empresariales y gubernativos.

Somos aliados estratégicos de nuestros clientes en la construcción de su imagen. Es por esto que utilizamos las herramientas correctas, la inteligencia de mercado y el conocimiento del entorno para proponer y desarrollar los mejores planes y crear valor alrededor de las necesidades de sus marcas; posicionar y lograr que los consumidores prefieran sus productos y servicios, desarrollar y profundizar el *branding* y la identidad corporativa; ofrecer asesoría estratégica en temas de comunicación corporativa; definir mensajes; ofrecer entrenamiento y *coaching* a los principales voceros de la empresa o institución; proponer y desarrollar planes de responsabilidad social y ambiental.. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)

Asimismo, apoyamos planes de *marketing* directo, promociones, eventos y exposiciones, y asesoramos en el diseño de estudios y gestión de imagen y posicionamiento con el objeto de obtener toda la información posible sobre los consumidores, clientes y grupos de interés de nuestros clientes, para diseñar planes de comunicación estratégica que nos permitan conocer mejor los públicos meta”.

Algunas de las áreas que desarrollamos son:

- Comunicaciones Corporativas
- Comunicación de *Marketing*
- Comunicación financiera
- Comunicaciones internas
- Relaciones Públicas
- Relaciones con los medios
- Asuntos públicos
- Gestión de crisis
- Análisis de entorno comunicacional
- Posicionamiento corporativo y de marca
- Mercadeo estratégico corporativo
- Lanzamiento de productos
- Construcción de alianzas y relaciones
- Responsabilidad social

DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)

### **Arquitectura Comercial**

“Calidad desde la conceptualización del diseño y una realización eficiente, precisa y realista son nuestros valores. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)

DLB Group ha sido una empresa pionera al introducir en el mercado venezolano una unidad de negocio que utiliza el espacio como vital elemento en la construcción de mensajes y en la comunicación de los valores de marca.

La Arquitectura Comercial tiene como eje hacer lugares más atractivos para el cliente con diseños de avanzada e innovadores que comunican adecuadamente el mensaje que se busca posicionar. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)

Concibe y realiza diseños con una estética avanzada en la que a partir de un concepto integral de imagen corporativa, se combinan distintos elementos, como el uso del espacio, la luz y la tecnología.

Vital para la imagen de la marca, la unidad de Arquitectura Comercial transforma los espacios en espejo fiel de la marca y el proyecto que representa, manejando escalas, texturas, colores y materiales diferentes, con una alta resolución de detalles y con mirada estratégica, buscando en cada montaje el equilibrio entre el placer visual, el diseño y una ejecución eficiente, precisa y realista de cada departamento y unidades de negocio. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)

### **Audiovisuales**

La producción audiovisual se define, en la actualidad, por la relación particular que mantiene con su mercado y sus consumidores. En el mundo de la Publicidad, la convergencia de formatos, soportes y tecnologías que rigen actualmente lo audiovisual propician un mayor acercamiento a la audiencia y aproximan a realidades distintas que promueven enlaces cercanos a partir de lenguajes universales que integran sonido e imagen en procesos de comunicación multidireccional e interactiva. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)



En este contexto, seducir y estimular los sentidos los consumidor con producciones creativas e innovadoras es un arte. En DLB Group sabemos cómo hacerlo. Nuestros expertos están al día en cuanto a las últimas tendencias de producción y en los métodos de post-producción más modernos, lo que nos permite ofrecer altos estándares de calidad técnicas y propuestas relevantes y memorables nacidas de las ideas y sueños de nuestros clientes, gestadas a partir de procesos y mensajes audiovisuales multimodales”.

### **Producción Gráfica**

“DLB Group es experto en la producción de impresos que reflejen la calidad y el mensaje que el cliente desea comunicar. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)

Nuestra amplia experiencia en este rubro, sumada a nuestra confiable red de proveedores, y a la calidad y juventud de nuestros diseñadores, permite ofrecer soluciones creativas que satisfacen las necesidades específicas de nuestros clientes, cuidando todos los pasos del proceso, supervisando y velando por su calidad: escáner y retoque digital de alta calidad, dirección de arte, diseño gráfico, impresión de pruebas digitales, fotolito, revisión de pruebas, asistencia al tiraje, seguimiento de producción en imprenta y control de calidad del producto final, entre otros servicios”

- Empaques
- Catálogos
- Folletos
- Revistas
- Imagen corporativa
- Carteles

- Afiches

DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)

## **Multimedia**

“Ser global ya no es una elección, es una necesidad. Definitivamente la Internet cambió la forma de hacer negocios en el mundo, creando nuevos retos, nuevos tipos de consumidor, distintos espacios, vertiginosas velocidades y renovadas formas de interactuar. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)

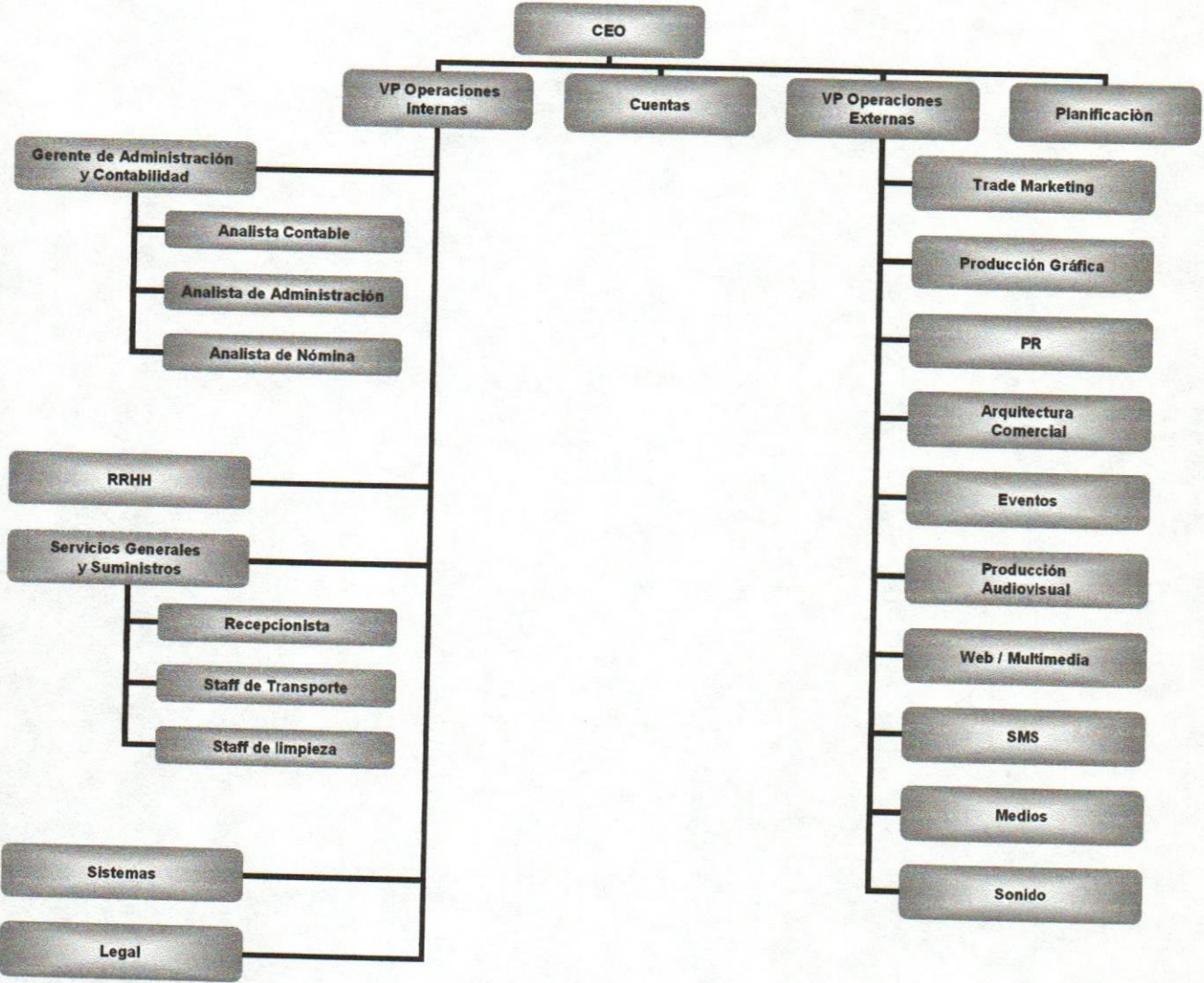
DLB Group es especialista ayudar a sus clientes a adaptarse a una realidad tan fascinante como retadora. Contamos con las herramientas tecnológicas más avanzadas y asesoramos a nuestros clientes en el desarrollo de su *Web* desde una perspectiva que busca comunicar y mejorar su forma de llegar al consumidor, explorando los diferenciales, reflejando la esencia y explotando los valores de la marca de una manera integral e integrada que parte de la comprensión de los planes y metas de negocio para profundizar su posicionamiento.

Ofrecemos una amplia variedad de servicios y productos que se adecuan a los requerimientos del cliente”. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)

- Diseño y maquetación en HTML
- Páginas dinámicas ASP, PHP, JSP y *ColdFusion*
- Aplicaciones *Common Gateway* (CGI)
- Bases de datos *MS Access*, *SQL Server*, *MySQL Server*
- Animaciones e interactividad con *Flash MX*

- Creación de Paneles de Control (*Back-End*) para que el usuario pueda actualizar y mantener los contenidos de manera autónoma vía web.
- Promoción y *e-marketing*, alta en buscadores, campañas *On-Line*
- Creación de *banners* y *e-mails* corporativos
- Servicio de *hosting* y mantenimiento *Web*
- CD's Interactivos
- Salvapantallas
- Catálogos digitales
- Galerías fotográficas
- Mapas interactivos
- Presentaciones multimedia con voz y video
- Aplicaciones de consulta de base de datos
- Bocetos, maquetas, retículas
- Diseños en formato PSD, *Freehand*, PS, entre otros.

### 3.5. - Estructura Organizacional



J.C. De La Blanca (comunicación personal, julio 12, 2005)

## MARCO TEÓRICO

### 4.1.- Las Intervenciones

#### 4.1.1.- Definición

Las intervenciones, dentro del ámbito del Desarrollo Organizacional, D.O., se definen según Wendell French y Cecil Bell como:

“...actividades planificadas en las que participan clientes y consultores durante el curso de un programa de Desarrollo Organizacional. Estas actividades están diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización al ayudar a sus miembros a administrar mejor los procesos y culturas de sus equipos y de su organización...”

“...series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea o una serie de tareas donde las metas están relacionadas directa o en forma indirecta con el mejoramiento organizacional...”

French y Bell, 1996, p.159

French y Bell expresan que intervenir en el sistema cliente es interponer o interpolar algunas actividades en las actividades normales

de la organización de manera que las actividades de intervención se llevan a cabo "además" o "en lugar de" las actividades normales de la empresa.

#### **4.1.2.- Cuándo llevar a cabo una intervención organizacional**

De acuerdo con French y Bell (French y Bell, 1996, p. 129), las intervenciones se llevan a cabo cuando se presentan una o más de las siguientes condiciones:

- Existe un problema: motivo por el cual se llevan a cabo las acciones correctivas para resolverlo
- Hay una oportunidad no realizada: algo que se quiere está fuera del alcance; por esta razón se desarrollan acciones posibles para aprovechar la oportunidad
- Algunos aspectos de la organización están desalineados: ciertas partes de la organización están trabajando en propósitos contrarios; se ejecutan actividades de alineación para que las cosas vuelvan a estar en sincronía
- Cambia la visión que guía la compañía: la visión de ayer ya no es bastante buena; se realizan acciones para crear estructura, procesos y acciones necesarios que apoyen la nueva visión para convertir esa nueva visión en una realidad.
- Se desarrollan acciones para crear las estructuras, procesos y cultura que conviertan la nueva visión en una realidad

Las intervenciones constituyen una parte fundamental dentro de las fases de un programa de D.O. French y Bell citan en su libro Desarrollo Organizacional (French y Bell, 1996, p.133), la propuesta de Warner Bruke según la cual los programa de D.O. están conformados por siete (07) fases:

- 1.- Entrada
- 2.- Hacer un contrato
- 3.- Diagnóstico
- 4.- Retroalimentación
- 5.- Planificación del cambio
- 6.- Intervención
- 7.- Evaluación

En el punto de la intervención indican, en concordancia con French y Bell, que este paso consiste en poner en práctica una serie de acciones diseñadas para corregir los problemas o aprovechar las oportunidades.

Según los autores mencionados los programas de acción o intervenciones del Desarrollo Organizacional están fundamentadas en una estrategia, las cuales se basan en la combinación de diagnósticos y en las metas establecidas por el sistema cliente. Igualmente las intervenciones se relacionan con metas y objetivos explícitos, de aquí que las se dedique especial atención al hecho de llevar a cabo acciones específicas y mensurables que traduzcan las metas planteadas inicialmente. (French y Bell, 1996, p.130),

#### **4.1.3.- Estructuración de las Intervenciones**

French y Bell proponen ciertos pasos para la estructuración de las intervenciones. Según los autores hay mejores y peores formas de organizar las actividades que forman parte de la intervención de modo que se pueda promover el aprendizaje y el cambio. (French y Bell, 1996, p. 160), Es así como se recomienda que en la intervención:

- 1) Estén las personas pertinentes (o afectadas por el problema)
- 2) Esté orientada a un problema y/u orientada a una oportunidad generadas por los clientes mismos. La resolución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades son tareas agradables que involucran e interesan a la mayoría de las personas
- 3) La meta y la forma de llegar a la meta sean claras
- 4) Exista una alta probabilidad de alcanzar la meta con éxito y ello va de la mano con el hecho de que las expectativas de los clientes y los practicantes sean realistas
- 5) Incluya tanto un aprendizaje basado en la experiencia como uno basado en conceptos y teorías
- 6) Tenga un ambiente en el cual los participantes se sientan liberados en lugar de ansiosos o a la defensiva. Que las personas esperen “aprender juntas”
- 7) Que los participantes aprendan la forma de resolver un problema particular al mismo tiempo de que aprendan la forma de “aprender”
- 8) Que los individuos puedan aprender tanto de la tarea como del proceso. Esto incluye los procesos y las dinámicas de grupo, los estilos individuales de interactuar y comportarse, entre otros
- 9) Que los participantes estén ocupados como personas completas, no como personas segmentadas. Ello quiere decir que deben incorporarse exigencias como el rol, pensamientos, creencias, sentimientos y esfuerzos, no sólo uno de esos aspectos

(French y Bell, 1996, p.160)



#### **4.1.4.- Secuencia y selección de actividades de Intervención**

Michael Beer, citado por French y Bell, propone unas reglas o pautas para la selección o secuencia de actividades de intervención que ayudarán al agente de cambio a enfocarse en los aspectos pertinentes cuando tome decisiones acerca de la forma de integrar una variedad de intervenciones (French y Bell, 1996, p.162):

- 1) Aumentar al máximo los datos del diagnóstico: es necesario manejar adecuadamente la información relativa a la organización para ejecutar planes adecuados
- 2) Aumentar al máximo la efectividad: las intervenciones deben seguir una secuencia de modo que las primeras actividades incrementen la efectividad de las subsiguientes
- 3) Aumentar al máximo la eficacia: las intervenciones deben seguir una secuencia para conservar los recursos de la organización tales como el tiempo, la energía y el dinero
- 4) Aumentar al máximo la rapidez: la intervención debe procurar lograr el mejoramiento fundamental de la organización en un período de tiempo adecuado y consistente con el caso
- 5) Aumentar al máximo la pertinencia: Las intervenciones que la gerencia estima son las más pertinentes para los problemas inmediatos que deben ocurrir en primer lugar; ello quiere decir que las intervenciones que causarán un impacto en el desempeño o en la tarea deben ocurrir antes que las que causarán un impacto en los individuos o en la cultura
- 6) Reducir al mínimo la tensión psicológica y organizacional: se debería elegir una secuencia de actividades de intervención que

tenga menos probabilidades de crear efectos disfuncionales como inseguridad, desconfianza o ansiedad

#### **4.1.5.- Tipos de intervenciones**

Robert Blake y Jane Mouton proponen, en la obra de French y Bell, los tipos de intervenciones organizacionales (French y Bell, 1996, p.163 ),:

- Intervención de discrepancias: plantea el hacer un examen de las discrepancias o las brechas entre lo que está sucediendo y lo que debería suceder y tomar las medidas para eliminar las brechas entre lo que se tiene y lo que se quiere
- Intervención de teoría: se utilizan los conocimientos de la ciencia de la conducta para explicar la conducta actual
- Intervención procesal: representa una crítica de la forma en la cual se está haciendo algo a fin de determinar si se están empleando los mejores métodos
- Intervención de relación: enfoca la relación en las relaciones interpersonales y hace que afloren los problemas para su exploración y posible solución
- Intervención de experimentación: se someten a una prueba dos planes de acción diferentes para conocer sus consecuencias antes de que se tome una decisión final
- Intervención de dilema: se utiliza un dilema impuesto o imprevisto para obligar a un cuidadoso examen de las posibles elecciones involucradas y de las hipótesis que las sustentan
- Intervención de perspectiva: desvía la atención de las acciones inmediatas y exige y permite unos antecedentes históricos, un

contexto y objetivos futuros con el propósito de evaluar si las acciones todavía están dirigidas al objetivo o si no es así

- Intervención de la estructura de la organización: requiere un examen y una evaluación de las causas estructurales de la ineffectividad de la organización
- Intervención cultural: examina tradiciones, precedentes y prácticas en un enfoque directo y concentrado

#### **4.1.6.- Posibles resultados de las intervenciones**

Como bien indican los autores antes mencionados, cada una de las intervenciones genera diferentes resultados y estos son a menudo los que se requieren para producir el cambio en una situación particular. La siguiente lista ofrece algunos de ellos (French y Bell, 1996, p. 164),:

- Retroalimentación: es el aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional –datos que la persona antes no tomaba en cuenta en forma activa-. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación de sensibilidad, orientación y consejo y retroalimentación de encuestas
- Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales: Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio-técnicos

- Incremento en la interacción y la comunicación: el aumento de la comunicación permite que las personas verifiquen sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones de D.O. La regla empírica es lograr que as las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán formas positivas
- Confrontación: se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de conflictos , como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de las terceras partes y las negociaciones de rol
- Educación: alude a las actividades diseñadas para mejorar el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas y las habilidades. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis de campos de fuerzas y la planificación de la vida y la carrera
- Participación: se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a las que se les permite involucrarse en la resolución de problemas, establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas. La participación incrementa la calidad y aceptación de las decisiones , la satisfacción en el trabajo y el bienestar en los empleados
- Responsabilidad creciente: alude a las actividades que aclara quién es el responsable de qué y que vigilan el desempeño relacionado con estas responsabilidades
- Energía y optimismo crecientes: agrupa aquellas actividades que proporcionan energía la gente y las motivan por medio de visiones y nuevas posibilidades

#### **4.1.7.- Clasificación de las intervenciones de Desarrollo Organizacional**

French y Bell agrupan los tipos de intervenciones de D.O. de acuerdo con sus objetivos y metas (French y Bell, 1996, p. 166),:

- Actividades de diagnóstico
- Actividades de formación de equipos
- Actividades intergrupo
- Actividades de retroalimentación de encuestas
- Actividades de educación y participación
- Actividades tecnoestructurales o estructurales
- Actividades de desarrollo organizacional del grid
- Actividades de conciliación de terceras partes
- Actividades de orientación y consejo
- Actividades de planificación de la vida y la carrera
- Actividades de planificación y establecimiento de metas
- Actividades de administración estratégica
- Actividades de transformación organizacional y
- Actividades de consultoría de procesos

#### **4.2.- La Consultoría de Procesos**

##### **4.2.1. Definición**

De acuerdo con French y Bell (French y Bell, 1996, p. 181), el modelo de Consultoría de Procesos representa un enfoque para intervenir un sistema que se fundamenta en el trabajo que el consultor hace con los individuos y con los grupos para ayudarlos a aprender

acerca de los procesos humanos y sociales y resolver los problemas que surgen de los eventos del proceso.

Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 1988, p.528) coincide con las observaciones de French y Bell al indicar que la Consultoría de Procesos es una técnica paralela a las anteriores en la cual el consultor ayuda a la organización a mejorar sus procesos humanos, de información y en el adecuado empleo de estos procesos para el alcance de los objetivos propuestos.

Según los autores antes mencionados (French y Bell, 1996, p.181), el enfoque de la Consultoría de Procesos es muy antiguo. Para ellos en este modelo los consultores no hacen una sola cosa, sino que suele constituirse por varias intervenciones distintas.

#### **4.2.2. Objetivos de la Consultoría de Procesos**

Edgar Schein, citado por French y Bell, expresa el rol y la meta de la Consultoría de Procesos:

“La labor del consultor de procesos es ayudar a la organización a resolver sus propios problemas haciendo que esté consciente de los procesos organizacionales, de las consecuencias de dichos procesos y de los mecanismos mediante los cuales se pueden cambiar. El consultor de procesos ayuda a la organización a aprender del autodiagnóstico y la autointervención. La máxima preocupación del consultor de procesos es la capacidad de la organización para hacer por sí misma lo que él ha hecho por ella. Mientras que el consultor técnico se

preocupa más por transmitir sus conocimientos, el de procesos se preocupa por transmitir sus habilidades y valores...”

E. Schein (citado por French y Bell, 1996)

#### **4.2.3. Procesos organizacionales influenciados por la Consultoría de Procesos**

Chiavenato y French y Bell coinciden nuevamente en la Consultoría de Procesos al expresar que algunos de los procesos organizacionales de importancia que suelen trabajarse en la Consultoría de Procesos son:

- Comunicaciones
- Roles y funciones de los miembros
- Resolución de problemas y toma de decisiones
- Normas y crecimiento del grupo
- Liderazgo y autoridad
- Competencia intergrupo, entre otras

#### **4.2.4. Clases de intervenciones de la Consultoría de Procesos**

De acuerdo con Schein, citado por French y Bell, (French y Bell, 1996, p.182), las clases de intervenciones que debe seguir un consultor de procesos son las siguientes:

- Intervenciones de establecimiento de una agenda con revisión especial en asuntos relacionados con aspectos interpersonales y análisis de procesos, entre otros
- Retroalimentación de observaciones o de otros datos que consta de la retroalimentación con los miembros del grupo
- Orientación o consejo de los individuos

- Sugerencias estructurales relativas a membresía, patrones de comunicación, asignación de trabajos, responsabilidades y líneas de autoridad

El mencionado autor expresa que la mayoría de los consultores de procesos hacen las intervenciones en el orden descrito. Schein estima, según French y Bell, que el rol del consultor sirve entre otros aspectos, para reflejar una retroalimentación precisa, escuchar alternativas y sugerir otras nuevas y ayudar al cliente en la evaluación de alternativas en cuanto a su viabilidad, pertinencia y adecuación. (French y Bell, 1996, p. 183).

#### **4.3.- Recursos Humanos**

El Departamento de Recursos Humanos cumple funciones de planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, con lo cual se promueve el desempeño eficiente del personal. La organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

(Recuperado en Noviembre 12, 2005, de [server2.southlink.com.arm](http://server2.southlink.com.arm))

Los departamentos de Recursos Humanos, según Werther y Davis, obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores activos para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada.



Así mismo, los autores indican que un departamento de esta naturaleza se establece cuando en el proceso normal de crecimiento de cualquier organización, los gerentes y administradores sienten la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente más complicadas. Al crearse, los departamentos de Recursos Humanos suelen ser pequeños y encargarse de labores como llevar los registros de empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos de la ley y colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados, entre otras. Los autores continúan indicando que a medida que crece la empresa, el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad.

(Recuperado en Noviembre 12, 2005, de [server2.southlink.com.ar.htm](http://server2.southlink.com.ar.htm))

Los objetivos del Departamento de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa. El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

#### **4.3.1.- Objetivos de la administración de Recursos Humanos**

Los objetivos que, Wether y Davis indican debe estar presentes en la administración de Recursos Humanos son los siguientes:

(Gestiopolis, Recuperado en Noviembre 4, 2005, de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com))

- **Objetivos Sociales:**

- Cumplimiento de las leyes

- Servicios que presta la organización

- Relaciones obrero-patronales

- **Objetivos Corporativos:**
  - Planeación de los RRHH
  - Relaciones Industriales
  - Selección de Personal
  - Capacitación y desarrollo
  - Evaluación
  - Ubicación
  
- **Objetivos Funcionales:**
  - Valuación inicial
  - Ubicación
  - Evaluación del desempeño
  
- **Objetivos Personales:**
  - Capacitación y desarrollo
  - Evaluación
  - Ubicación
  - Compensación
  - Valuación

Según explica Margaret Butteris, el objeto principal de los Recursos Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios. Otros objetivos son:

(Gestiopolis, Recuperado en Noviembre 4, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución y satisfacción plena de Recursos Humanos, y alcance de objetivos individuales.

3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
4. Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
5. Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
6. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
7. Cumplir con las obligaciones legales.
8. Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Dentro de estos objetivos están contenidas las responsabilidades y funciones de tipo corporativos, funcionales, sociales y personales. (Gestiopolis, Recuperado en Noviembre 4, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

#### **4.3.2.- Funciones y Responsabilidades**

##### **Funciones especializadas:**

Un efecto importante de esta especialización en las labores, es que cada persona se convierte en un receptor de grandes masas de información sobre funciones muy específicas. Además, esta división de labores lleva a los integrantes de un Departamento de Recursos Humanos de grandes dimensiones a convertirse en expertos en sus respectivas funciones. (Recuperado en Noviembre 12, 2005, de [server2.southlink.com.artm](http://server2.southlink.com.artm))

Tal y como indican Werther y Davis (1995, p. 17), un efecto importante producto de esta especialización de funciones es que cada persona del departamento se convierte en un receptor de grandes masas

de información sobre funciones muy específicas, de aquí que esta división de labores lleva a los integrantes del departamento de Recursos Humanos de grandes dimensiones a convertirse en expertos en sus respectivas funciones.

### **Funciones esenciales**

Werther y Davis (1995, p. 17), nos indican que en los departamentos de recursos humanos se llevan a cabo toda un compleja gama de actividades, y por lo tanto pueden haber en ellos una serie de puestos con funciones muy variadas.

Un Departamento de Recursos Humanos contiene toda una jerarquía de funciones especializadas, que varía de organización en organización. Las funciones más comunes son las de Administración de Personal, Compensación, Beneficios, Reclutamiento y Selección. (Recuperado en Noviembre 12, 2005, de [server2.southlink.com.arm](http://server2.southlink.com.arm))

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca. Cumple funciones de asesoría, por lo que no dirige a sus gerentes, pero tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos. (Recuperado en Noviembre 12, 2005, de [server2.southlink.com.artm](http://server2.southlink.com.artm))

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.

3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
  4. Seleccionar y reclutar al personal idóneo para cada puesto.
  5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
  6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre los mismos.
  7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
  8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
  9. Supervisar la administración de los programas de pruebas psicotécnicas.
  10. Desarrollar un marco o plan de carrera personal basado en competencias
  11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.
- (Recuperado en Noviembre 12, 2005, de [server2.southlink.com.arm](http://server2.southlink.com.arm))

Según Margaret Butteris, el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos en toda empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo

junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas. (Gestiopolis, Recuperado en Noviembre 4, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

<b>Rol</b>	<b>Recursos Humanos Ayer</b>	<b>Recursos Humanos Hoy</b>
<b>Captación y selección de personal</b>	Político, centralizado  Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división  Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
<b>Retribución</b>	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
<b>Desarrollo ejecutivo e individual</b>	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
<b>Empleado</b>	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores planes
<b>Políticas y procedimientos</b>	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

(Gestiopolis, Recuperado en Noviembre 4, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

### **4.3.3.- Departamentos**

El Departamento de Recursos Humanos está compuesto, generalmente, por las siguientes áreas: (Gestiopolis, Recuperado en Noviembre 4, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

1. Reclutamiento de Personal
2. Selección
3. Diseño, Descripción y análisis de cargos
4. Evaluación del desempeño humano
5. Compensación
6. Beneficios Sociales
7. Higiene y seguridad en el trabajo
8. Entrenamiento y desarrollo del personal
9. Relaciones Laborales
10. Desarrollo Organizacional
11. Base de datos y Sistemas de información
12. Auditoría

#### **1. Reclutamiento de Personal:**

Para Chiavenato (1988, p.173), el Reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Chiavenato (1988, 174), igualmente indica que para ser eficaz en el proceso de reclutamiento, se debe atraer un contingente suficiente de



candidatos para abastecer adecuadamente el proceso posterior de selección. La función básica del proceso de reclutamiento es la de suplir la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento organizacional.

Las organizaciones tratan de atraer a los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

El Reclutamiento es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han detectado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo, es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas, primarias o secundarias. Es así como las fuentes de Recursos Humanos son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. (Gestiopolis, Recuperado en Noviembre 4, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado, ya que exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización. (Gestiopolis, Recuperado en Noviembre 4, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

## **2. Selección**

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

Chiavenato (1988, p. 201), expresa que el proceso de Selección es sencillamente la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal. Es por ello que el proceso de selección intenta solucionar los problemas de la adecuación del hombre al cargo, y la eficiencia del hombre en el cargo.

Los procesos de reclutamiento y selección deben considerarse como dos fases de un mismo proceso, debido a que la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Puede definirse la selección como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.. (Gestiopolis, Recuperado en Noviembre 4, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos)).

Chiavenato (1988, p. 208), indica que existen diferentes métodos o técnicas para llevar a cabo el proceso de selección, dentro de las cuales

menciona las siguientes: entrevistas (dirigidas o no-dirigidas), pruebas de conocimiento o capacidad (generales o específicas), test psicométricos (de aptitudes), test de personalidad (expresivos, proyectivos o inventarios) y las técnicas de simulación (psicodrama o role-playing).

Un paso posterior al proceso de Reclutamiento y Selección, consiste en la Inducción al Cargo a desempeñar, el cual tiene igual importancia con respecto a los procesos anteriores.

De acuerdo a los autores Werther y Davis (1995, p.155), la introducción directa sobre el puesto de trabajo se imparte durante las primeras horas de trabajo del nuevo empleado, y la función es enseñarle al empleado a desempeñar su puesto actual. La instrucción/inducción debe ser impartida por un capacitador, supervisor o compañero.

### **3. Diseño, descripción y análisis de cargos**

Chiavenato (1988, p.251), expresa que la descripción de cargos es un relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.

Un cargo, explican Chruden y Sherman, puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos. (Gestiopolis, Recuperado en Noviembre 4, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos)).

Por el contrario, y nuevamente Chiavenato (1988, p. 252) expresa que, la Descripción de Cargos es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización. La

descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo. (Gestiopolis, Recuperado en Noviembre 4, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

Para el autor Armstrong (1991, p. 178), las Descripciones de Cargos constituyen cuatro piezas de información:

1. El nombre del cargo: ésta debe expresar en la forma más precisa posible de qué se trata el trabajo, sin que sea excesivamente elaborado.
2. Organización básica: representa la persona ante la cual debe responder el titular del cargo, y la gente que a su vez es responsable de él.
3. Responsabilidad general: enunciado breve (una o dos frases) de la razón de ser del cargo. El enunciado debe permitir distinguir este cargo de otros dentro de la organización y conducir naturalmente a una descripción de las principales obligaciones y responsabilidades
4. Actividades fundamentales: representa la lista de actividades, deberes, obligaciones o responsabilidades fundamentales. Esta sección es la parte más importante de toda la descripción del cargo, debido a que cada actividad debe representar un elemento clave del trabajo cuya responsabilidad esté en manos del titular y que requiera conocimientos o capacidades específicas.

#### **4. Evaluación de Desempeño**

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. (Gestiopolis, Recuperado en Noviembre 4, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

Para Chiavenato (1988, p.300), la evaluación del desempeño representa el procedimiento mediante el cual se evalúa al personal. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y su potencial desarrollo. En resumen, de acuerdo a lo expuesto por Chiavenato, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones. Este proceso constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden evidenciar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, etc.

#### **5. Compensación**

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado. (Gestiopolis, Recuperado en Noviembre 4, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

Chiavenato (1988, p. 349) explica que los salarios constituyen el centro de relación transaccional más importante en los negocios. Todas las personas dentro de las organizaciones gastan tiempo y esfuerzo y, en cambio, reciben dinero que representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocos entre empleados y patronos.

El salario, tal y como explica Chiavenato (1988, 349), posee variados punto de vista y por tanto nivel de importancia según los actores que intervienen en el proceso organizacional. Es por ello que la importancia que tiene el salario en los empleados radica en:

- Representan la base del patrón de vida del empleado, de su comodidad, servicios y de las reservas financieras que proporcionan para sí y su familia.
- Los salarios percibidos presentan elevada influencia en el estatus del empleado en su comunidad
- La posibilidad de ganancias más elevadas puede también motivar a los empleados a aumentar su valor mejorando sus calificaciones personales y sus contribuciones a la organización.

Para la organización, la importancia del salario radica en que éstos representan una significativa porción de los costos de producción. Finalmente, la importancia que tiene el salario en la sociedad viene dado por el poder adquisitivo del individuo, ya que los salarios más elevados proporcionan mayor poder adquisitivo, aumentan la prosperidad de la comunidad y promueven la expansión de los servicios.

## **6. Beneficios Sociales**

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarle esfuerzos y preocupaciones a sus empleados. (Gestiopolis, Recuperado en Noviembre 4, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

Chiaventato (1988, p.411) nos explica que, el salario directo, pagado con relación al cargo ocupado, constituye solamente una parte de la totalidad de compensaciones que las organizaciones suelen ofrecer a sus empleados. La remuneración es generalmente hecha también de otras formas además del pago del salario, por lo que una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales.

Es por ello, expresa Chiavenato (1988, p.412), los servicios y beneficios sociales son medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por las empresas, para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y de productividad.

## **7. Higiene y Seguridad**

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un

estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad. (Gestiopolis, Recuperado en Noviembre 4, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

## **8. Entrenamiento y Desarrollo**

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa. (Gestiopolis, Recuperado en Noviembre 4, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

Para Chiavenato (1988, p.511), el entrenamiento es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través de la cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos. Es la transmisión de conocimientos



específicos relativos al trabajo, a actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea, del ambiente y del desarrollo de habilidades.

Dentro de una concepción más limitada, Flipp (citado por Chiavenato, 1988, p. 511), indica que entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la habilidad de un empleado para el desempeño de un determinado cargo o trabajo.

Chiavenato (1988, 513) resume los propósitos del entrenamiento en cuatro importantes aspectos:

1. Transmisión de información: el elemento esencial de muchos programas de entrenamiento es el contenido, repartir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos
2. Desarrollo de habilidades: principalmente aquellas habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual, o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento directamente orientado al trabajo.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: generalmente cambios de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas.
4. Desarrollo del nivel conceptual: el entrenamiento puede ser llevado para desarrollar un alto nivel de abstracción, y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa, etc.

## **9. Relaciones Laborales**

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades

de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente. (Gestiopolis, Recuperado en Noviembre 4, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

Las relaciones laborales son para cualquier país un elemento de importancia esencial. No sólo porque definen la calidad de las interacciones entre empleadores y trabajadores, sino fundamentalmente, porque definen también la calidad de una sociedad. (Gestiopolis, Recuperado en diciembre 3, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos)).

Llevando el concepto de relaciones laborales a un sentido más técnico y restringido este envuelve, entre muchas otras dimensiones, temas tan fundamentales para el mundo del trabajo como por ejemplo, los salarios, tipos de contratos, las jornadas de trabajo, la previsión, la retribución a la productividad, la calidad del producto y la capacitación de la fuerza de trabajo, el comportamiento de los mercados laborales, los empleos, la disciplina laboral, las condiciones de higiene, salud y medioambiente laboral, las medidas de bienestar, la información y participación, así como también, los comportamientos del actor sindical y empresarial. (Gestiopolis, Recuperado en Diciembre 3, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

Finalmente, pero no menos importante, una dimensión de las relaciones laborales es su cristalización en una normativa laboral, es decir el conjunto de deberes y derechos que están protegidos por una legislación que debe mantener una ecuanimidad y equilibrio entre los actores. (Gestiopolis, Recuperado en Diciembre 3, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

Por otra parte, la existencia de un tipo u otro de relaciones laborales no es neutra. En su conformación influyen las concepciones políticas, económicas, sociales y culturales de los actores. Por nombrar sólo algunas características, las relaciones entre empleadores y trabajado-res pueden ser en distintos grados, autoritarias o participativas. Pueden tener un carácter predominantemente tecnocrático o incluir dimensiones sociales. Pueden ser modernas, es decir, basadas en una racionalidad instrumental y normativa, o tradicionales, basadas en ideologías o prejuicios. Pueden ser adecuadas al momento de desarrollo de la economía y la sociedad, o presentar una cierta disfunción a ese desarrollo. Pueden mostrar diversos niveles de eficacia en logros económicos y sociales. Pueden también tener diferentes grados de legitimidad de acuerdo a los intereses de los actores; ser consensuales o motivo de controversia. (Gestiopolis, Recuperado en Diciembre 3, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

Cualquiera sea la caracterización que de ellas se haga, es importante tener en cuenta que las relaciones laborales son antes que todo, un fenómeno social y en cuanto tal, los actores y sus comportamientos son un elemento esencial en su definición. Por ello, sería equivocado conceptualizar, las relaciones laborales como un resultado estructural o económico mecánico, aunque evidentemente, la economía y la dimensión estructural son parte constitutiva de éstas.(Gestiopolis, Recuperado en Diciembre 3, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

## **10. Base de datos y sistemas de Información**

El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de

microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados. (Gestiopolis, Recuperado en Noviembre 4, 2005, de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com))

## 4.5.- La Comunicación

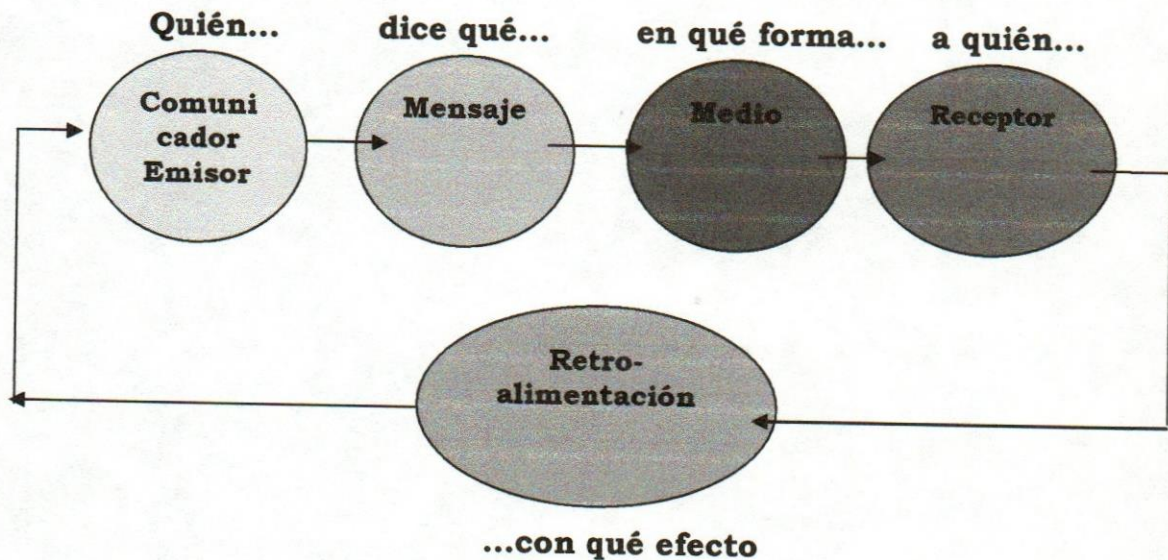
### 4.5.1.- Definición

Gibson, Ivencevich y Donnelly definen la Comunicación como la “transmisión y comprensión de información utilizando símbolos verbales y no verbales” (p. 451). De acuerdo con los autores, este proceso contiene cinco elementos básicos como lo son:

- Emisor
- Receptor
- Mensaje
- Medio y
- Retroalimentación
- 

La comunicación se hace presente, según Gibson et. al, sólo si el comunicador o emisor transmite el entendimiento al receptor.

**El Proceso de Comunicación** (Gibson et. al, 2003, p. 451)



#### **4.5.2.- Formas de Comunicación**

Directa : Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, entre otras. (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

Indirecta/personal: Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet, etc.)

Indirecta/colectiva: El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas. (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

#### **4.5.3.- La Comunicación organizacional**

La comunicación es un aspecto que abarca de forma determinante todos y cada uno de los procesos organizacionales. Sin comunicación no es posible establecer relaciones con los otros empleados y menos

aún ejecutar ningún proyecto o plan, de modo que ésta es necesaria dentro de toda empresa y para todo tipo de gerentes. Para seguir con un análisis de la comunicación organizacional, que es el contexto de estudio, se hace necesario definirla:

“...sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias que dan estructura a los objetivos de logro dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo y por ende organizacional, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo”

Dozier, Grunig y Grunig, 1995, p. 110

#### **4.5.3.1.- Direcciones de la comunicación**

De acuerdo con Gibson, Ivancevich y Donnelly, las comunicaciones en una empresa deben establecerse en cuatro direcciones:

- *Ascendente*: comunicación que fluye a través de las funciones en una organización; es necesaria para la coordinación y la integración de las diversas funciones organizacionales
- *Descendente*: comunicación que fluye desde los altos niveles a los niveles más bajos en una organización; se incluyen las políticas de administración, las instrucciones y los memos oficiales





- *Horizontal:* comunicación que fluye a través de las funciones en una empresa; se requiere para coordinar e integrar las diversas funciones organizacionales
- *Diagonal:* comunicación que atraviesa las funciones y niveles en una organización; sirve de apoyo para los demás tipos de dirección de las comunicaciones.

(Gibson, et. al 2003, p. 456)

Algunas empresas no la utilizan, tan sólo publicitan sus productos y sus marcas. Otras empresas van un paso más allá y también hablan de sí mismas: explican quién hay detrás de sus productos, sus objetivos como empresa, sus valores. (WIKILEARNING, 7TH. Recuperado en diciembre 7, 2005, de [www.wikilearning.com/comunicacion](http://www.wikilearning.com/comunicacion))

Normalmente las empresas pueden adoptar dos posturas en este aspecto:

A. Transmitir una identidad de empresa y vincular a ella sus marcas y productos. Esta opción tiene el peligro de la contaminación, un problema con un producto puede extenderse a los demás. A pesar de todo, es una estrategia de comunicación que permite ahorrar recursos: potenciando una única imagen conseguimos cubrir a todos los productos.

B. La empresa es desconocida y solo se dan a conocer sus marcas o productos. El esfuerzo de comunicación es mayor, pero se minimiza el riesgo de contaminación. Detrás de este anonimato algunas empresas creen estar protegidas, pero en momentos de crisis es siempre mejor

tener una buena imagen de empresa, que no tenerla. En algunos casos salir bien de una crisis puede reforzar la imagen. También hay que tener en cuenta que una crisis no solo afecta a una empresa, sino que repercute en todo el sector. (WIKILEARNING, 7TH. Recuperado en diciembre 7, 2005, de [www.wikilearning.com/comunicacion](http://www.wikilearning.com/comunicacion))

Algunas empresas tienen mala imagen, o una imagen que no se ajusta a la realidad. Para remediarlo hay que hacer una campaña de comunicación corporativa, no solo publicidad. Una campaña de comunicación tanto interna como externa. Una mala imagen interna frena la productividad de sus empleados; y una mala imagen externa afecta muy negativamente al mercado, porque hoy en día los productos són muy similares y la imagen es decisiva. (WIKILEARNING, 7TH. Recuperado en diciembre 7, 2005, de [www.wikilearning.com/comunicacion](http://www.wikilearning.com/comunicacion))

Gibson et. Al plantean tipos de gerentes dependiendo de su actitud y comportamiento respecto a la comunicación dentro de la empresa:  
(Gibson, et. al 2003, p. 460)

- *Tipo A:* gerentes que son autocráticos y típicamente retraídos; por este motivo son comunicadores interpersonales pobres
- *Tipo B:* gerentes que buscan buenas relaciones con los subordinados pero no pueden expresar sus sentimientos abiertamente; según Gibson et.al son comunicadores interpersonales inefectivos
- *Tipo C:* gerentes que están interesados sólo en sus ideas, de forma que usualmente no son comunicadores efectivos

- *Tipo D:* gerentes que se sienten libres de expresar sus sentimientos y estiman que los demás también deben hacerlo; son comunicadores interpersonales más efectivos

#### **4.5.3.2.- Tipos de Comunicación Interna**

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en: (GESTIÓPOLIS, 20th. (2005). Recuperado en noviembre 20, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

- **Formal:** Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc.. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
- **Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.
- **Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
- **Horizontal:** Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza las canales oficiales y es

totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

- Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "radio bamba".

La comunicación interna tiene una direccionalidad y en función de ella se consiguen unos objetivos u otros. Por el momento es la comunicación descendente la que más se utiliza, la que va de la cúpula directiva a los empleados.(PATATABRAVA, 3th. (2006). Recuperado en enero 3, 2006, de [www.patatabrava.com](http://www.patatabrava.com))

Se caracteriza por:

- Su gran objetivo es implantar la cultura corporativa.
- Sirve para que todos los individuos de la organización conozcan las metas de la empresa.
- También para extender la idea de participación.
- Agilizar los canales de transmisión de información.
- Para endurecer los roles jerárquicos.
- Para lograr credibilidad y confianza
- Se comunica lo que es la empresa: evolución, mercado, finanzas, historia, higiene, seguridad, actividades. (PATATABRAVA, 3th. (2006). Recuperado en enero 3, 2006, de [www.patatabrava.com](http://www.patatabrava.com))

Herramientas que utiliza para esta transmisión:

(PATATABRAVA, 3th. (2006). Recuperado en enero 3, 2006, de [www.patatabrava.com](http://www.patatabrava.com))

- a. Manual de nuevos empleados
- Sirve para presentar la empresa: normas, valores, filosofía... Es vital en empresas de servicios.
  - Sitúa a la empresa en su entorno.
  - Define la política social de la empresa
  - El manual debe ser práctico y de fácil lectura.
- b. Publicaciones periódicas:
- Establece un vínculo entre todos los empleados de la empresa.
  - Crea un sentimiento de pertenencia, solo tienen acceso a ella los miembros de la empresa
  - Informa de la política general de la empresa, pero también puede dar información especializada sobre temas que puedan preocupar.
  - Normalmente la realiza el departamento de comunicación de la empresa, pero también puede ser editado externamente: agencia de relaciones públicas, editores... Es la periodicidad lo que determina si se edita dentro o fuera. (PATATABRAVA, 3th. (2006). Recuperado en enero 3, 2006, de [www.patatabrava.com](http://www.patatabrava.com))

#### **4.5.3.2.1.- Alcance de la Comunicación Interna:**

La comunicación interna no está relacionada solamente con los empleados. Aquí hay que incluir desde los accionistas, pasando por el Directorio Ejecutivo, llegando hasta los distribuidores y puntos de ventas de los productos.

(PATATABRAVA, 3th. (2006). Recuperado en enero 3, 2006, de [www.patatabrava.com](http://www.patatabrava.com))



#### **4.5.2.3.- La Comunicación Externa**

##### **La Imagen Corporativa**

"Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto"

(GESTIÓPOLIS, 20th. (2005). Recuperado en noviembre 20, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

##### **Formación de la imagen.**

La formación de una imagen corporativa se centra en dos áreas, la endógena que abarca la identidad de la empresa (su realidad) y la comunicación interpersonal, y la exógena que contempla la proyección de la imagen a través de diversos medios, sean dirigidos o masivos, y la memoria a largo plazo del público/target. (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de <http://www.ehu.es/>)

##### **La conceptualización del mensaje**

En la conceptualización del mensaje se tiene que aplicar la fórmula de Lasswell: Qué vamos a decir, a quién se lo vamos a decir, cómo se lo vamos a decir y por qué se lo vamos a decir.(EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es/))

Es conveniente crear una plantilla, donde, a través de un muestreo en el público/target tanto interno como externo, se tengan algunas referencias de la orientación de la opinión de ese público. Las preguntas tienen que ser creadas sobre la base de la realidad de la empresa.

### **Tipos de Imagen**

Existen dos tipos de imagen corporativa, la promocional y la comercial. (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de <http://www.ehu.es>)

- La imagen promocional es aquella que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que ofrece la institución.
- La imagen motivacional es aquella que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público/target.

### **Herramientas de proyección de imagen**

(EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

#### Medios para proyectar la imagen Promocional

- La Publicidad
- El Mercadeo

#### Medios para proyectar la Comunicación Motivacional



- Propaganda
- Campañas de RRPP
- Las Relaciones con la Comunidad
- 

### **La eficiencia y cómo medirla**

Una proyección eficiente se desarrolla por pasos o etapas que pueden ser medidas puntualmente, iniciándose con la emisión del mensaje, penetración en el objetivo (conocimiento), la actitud asumida, llegando por último al cambio de actitud o comportamiento. (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

### **La imagen como principio de gestión empresarial**

El concepto de imagen corporativa lo podemos definir como el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización. (GESTIÓPOLIS, 20th. (2005). Recuperado en noviembre 20, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos)). También se puede entender como la impresión total (creencias y sentimientos) que una organización genera en la mente de los públicos. En realidad no podemos hablar estrictamente de imagen corporativa, sino más bien de imágenes corporativas, ya que están conformadas por las percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto muy variado de personas. No resulta difícil entender, por tanto, que el manejo y análisis de la imagen corporativa pueda convertirse en algo enormemente complicado, pues además de estos componentes afectivos o emocionales tan intangibles, hemos de tener presente en muchas ocasiones una heterogeneidad

constituida por elementos casi irreconciliables. (GESTIÓPOLIS, 20th. (2005). Recuperado en noviembre 20, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos)).

Es imposible tener una percepción total y global de la empresa, por lo que la imagen debe basarse necesariamente en fragmentos. Buena muestra de esta fragmentación es la posibilidad de que sobre una organización se proyecten distintos tipos de imágenes: la imagen de empresa, la imagen de marca y la imagen de producto. ((GESTIÓPOLIS, 20th. (2005). Recuperado en noviembre 20, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos)). La primera se refiere a la imagen institucional de esa organización; la segunda, al conjunto de signos visuales y verbales que elige para identificarse, signos que representan a dicha organización en la mente de los públicos; y la tercera se refiere al lugar que ocupan los productos y servicios que ofrece dicha organización frente a otros que puedan existir en el mercado. Si estas imágenes no son consistentes y coherentes entre sí, se puede producir un grave daño a la reputación de la empresa. Imaginemos una organización con una buena imagen de empresa que lanza al mercado un producto que por alguna razón no consigue una buena imagen. En este caso la imagen de producto desmiente y contradice a la imagen de empresa, destruyendo así parte de su valor y poniendo en peligro su credibilidad. El efecto sería el mismo si la imagen que de la empresa tienen los distintos públicos no coincide. Si los inversores tienen una buena imagen, pero los empleados tienen una mala imagen de la organización, esta falta de coherencia planteará antes o después serios problemas a la imagen global de la empresa. (GESTIÓPOLIS, 20th. (2005). Recuperado en noviembre 20, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos)).

La formación de la imagen corporativa es un proceso generalmente largo y siempre complejo. Como todo proceso de creación de imagen, la corporativa también es el resultado de una abstracción y, por lo tanto, en su formación cada individuo ejecuta una operación de simplificación en la que la organización queda reducida en su mente a un conjunto de atributos más o menos representativos. (GESTIÓPOLIS, 20th. (2005). Recuperado en noviembre 20, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos)). Esos atributos no están aislados, sino que forman una totalidad, una suerte de unidad en la que hay una cierta interdependencia y complementariedad. Por otro lado, ninguno de estos atributos es necesariamente invariable, pues todos ellos están sujetos a cambios, por lo que la imagen corporativa puede evolucionar a lo largo del tiempo. De hecho, cada nuevo input sobre la empresa que entre en la mente del sujeto es contrastado con los datos almacenados en su memoria y este proceso puede dar lugar a modificaciones en alguno o varios de los atributos. De esta manera la imagen corporativa se confirma o, si alguno de sus rasgos se vuelve a interpretar, se reestructura para adecuarla a esa nueva información que se considera veraz. (GESTIÓPOLIS, 20th. (2005). Recuperado en noviembre 20, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos)).

Como señala Capriotti (1999: 97), se pueden distinguir tres fuentes de información que intervienen decisivamente en la construcción de la imagen: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y la experiencia personal. Las dos primeras fuentes son indirectas y la tercera es directa. Veamos más detenidamente cada una de ellas: (GESTIÓPOLIS, 20th. (2005). Recuperado en noviembre 20, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos)).

- Los medios de comunicación masivos: dentro de este apartado debemos distinguir entre los mensajes comerciales directamente controlados por la organización y las noticias, es decir, aquellas informaciones que los públicos consideran propias del medio. En este último caso el control que las organizaciones ejercen sobre la información es variable. En las sociedades desarrolladas el grado de dependencia que los individuos tienen de los medios para representarse a sí mismos y a la sociedad en la que viven puede ser muy alto, pues la complejidad de dichas sociedades hace que la experiencia directa del individuo no pueda llegar a todos los ámbitos. En este contexto los medios se han convertido en una institución privilegiada para elaborar y difundir información que sin duda determina la imagen de las organizaciones.
- Las relaciones interpersonales: muchas veces se ha dicho que las relaciones interpersonales tienen más influencia en la formación de imágenes que los medios de comunicación, que simplemente refuerzan actitudes preexistentes. En el ámbito de las relaciones personales como fuente de información hay que destacar la influencia de los grupos de referencia y la de los líderes de opinión. El grupo de referencia determina la conducta del individuo, bien porque éste acepta sus informaciones como evidencia de la realidad o bien porque utiliza los valores del grupo como pautas normativas para su propio comportamiento. Los líderes de opinión son personas cuyo alto grado de credibilidad se basa en su mayor conocimiento e implicación en un área determinada.

- La experiencia personal: probablemente sea ésta la fuente de información más decisiva en la formación de la imagen de una organización. Esta fuente proporciona una información de primera mano, aunque es cierto que su influencia y su uso pueden estar mediatizados por cualquiera de las dos fuentes anteriormente descritas. La experiencia personal puede ser directa, como cuando hay un contacto no mediado con personas que pertenecen a la organización o con la empresa como institución (por ejemplo a través del servicio de atención al cliente o participando en un acto organizado por la empresa), o indirecta cuando esa experiencia está relacionada con el consumo o uso de productos y servicios o con la observación del comportamiento de la organización en el ámbito del patrocinio, por ejemplo.

Para la organización, la imagen corporativa es un elemento estratégico y un principio de gestión (GESTIÓPOLIS, 20th. (2005). Recuperado en noviembre 20, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos)). Desde el punto de vista de la organización la imagen corporativa está relacionada con las operaciones cuyo fin es crear determinadas impresiones en los públicos, siendo por tanto la imagen un reflejo de la identidad cuyo destino final es determinar la actitud de los públicos en un sentido que sea positivo para la empresa. Independientemente de la cercanía o lejanía de la imagen corporativa respecto a la identidad corporativa, las organizaciones saben que dicha imagen está integrada por unos valores que para los públicos son tan reales como la realidad misma. Para el público, la imagen que tiene de una organización es la verdadera identidad.

La imagen corporativa está constituida por retazos de lo que la empresa ES, lo que la empresa HACE y lo que la empresa DICE. Por tanto, esa imagen también está constituida por cómo se manifieste su esencia, por cómo desempeñe su labor y por cómo exprese sus mensajes. Este conjunto de actos y manifestaciones conforma un cierto estilo, una marca de la casa que determina la imagen corporativa. (GESTIÓPOLIS, 20th. (2005). Recuperado en noviembre 20, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos)) Ésta es necesaria como elemento de diferenciación en mercados cada vez más saturados de productos inespecíficos cuyo consumo muchas veces depende de una pura reacción emocional o afectiva. En esta situación cada vez más generalizada la imagen corporativa se convierte en un valor añadido y en un factor de competitividad empresarial, tal y como reconocen muchos profesionales de la gestión empresarial. Así, Peter Holmes (1999: 36), antiguo presidente de Shell, cuantifica la importancia de tener una buena imagen afirmando que al menos un 10% de los beneficios de una empresa se obtienen gracias a ella. (GESTIÓPOLIS, 20th. (2005). Recuperado en noviembre 20, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

Pero veamos con más detalle cuál es la composición de ese mosaico al que hemos denominado imagen corporativa. Podríamos decir, siguiendo la figura 3, que la imagen corporativa posee cuatro componentes diferenciables, cada uno de los cuales pertenece a un nivel distinto. Estos niveles son la identidad, el entorno, la conducta y la comunicación y en cada uno de ellos encontramos un componente de imagen: la imagen esencial, la imagen contextual, la imagen factual y la imagen conceptual. (GESTIÓPOLIS, 20th. (2005). Recuperado en noviembre 20, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

1. La imagen esencial: está compuesta por aquellos rasgos más directamente vinculados a la identidad central de la organización y a su percepción desde dentro y fuera de la empresa. La imagen esencial emana de lo que la organización es incluso antes de hacer o decir nada y por eso su raíz se encuentra en la carta de identidad y, muy especialmente, en la misión y en la visión.
  
2. La imagen contextual se deriva de un hecho determinante para la empresa. Toda organización opera en un escenario preexistente y difícilmente modificable. Podríamos decir que toda organización además de ser de una manera particular, está en un lugar específico. Son las peculiaridades de este escenario las que determinarán una cierta imagen contextual, la cual dependerá de la imagen del país y del sector en el que opere la organización. Esto significa que la imagen contextual está formada por un marco político y legal, por un marco social y cultural, por un marco económico y tecnológico y por un marco medioambiental. Así, una organización se puede beneficiar de pertenecer a un país con una imagen internacional fuerte o por el contrario deberá luchar para desmentir imágenes que afecten negativamente a su país.
  
3. La imagen factual es resultado de la conducta de la organización. Si la imagen esencial y la contextual son imágenes en alguna medida previas, la imagen factual es necesariamente consecuencia de una actuación, de un comportamiento. Como muy bien apunta el consultor alemán Klaus Schmidt (1995: 36), el comportamiento puede ser perfectamente premeditado o completamente espontáneo, lo cual se traduce en que parte de la

imagen factual es controlada y otra parte no. En todo caso la imagen factual es enormemente compleja pues tiene ramificaciones en un gran número de ámbitos diferentes: financiero, comercial, mediático, social, interno, institucional...

La imagen conceptual es la imagen concebida y difundida por la organización a través de los distintos instrumentos de comunicación de que dispone. Este componente de la imagen corporativa ha de facilitar la percepción de un estilo corporativo, de unos modos particulares de expresión que caractericen a la organización y la diferencien de las demás. Las acciones comunicativas que dan lugar a la imagen conceptual pueden tener lugar en los ámbitos comercial, interno, social o sectorial

#### **4.5.4.- El público/target**

Es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos. (GESTIÓPOLIS, 20th. (2005). Recuperado en noviembre 20, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

**Público Interno:** Es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculada a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores, contratistas, proveedores, distribuidores, etc. (GESTIÓPOLIS, 20th. (2005). Recuperado en noviembre 20, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))



**Público Externo:** El público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicio.

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.

#### **4.5.5.- La reputación**

Hay un último elemento de gran importancia conectado con la imagen corporativa: nos referimos al concepto de reputación. La reputación de una organización surge de la comparación en la mente del individuo de la imagen de una empresa, es decir, de las características que atribuye a dicha empresa basándose en su experiencia y conocimiento, con lo que él considera que deben ser los valores y comportamientos ideales para ese tipo de empresa. La reputación no es, pues, la imagen de una organización, sino un juicio o valoración que se (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

La reputación, por tanto, es un capital enormemente valioso para la organización y, como tal, hay que gestionarlo con rigor, igual que se gestionan otros activos de la empresa. La reputación no es fruto de una campaña que se ejecuta en un momento dado, sino que es un valor que se construye mediante una planificación y una gestión eficaz a lo largo del tiempo. (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

Podríamos definir la reputación como el resultado de la estimación de los distintos públicos que tienen una relación con la empresa. (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es)) Los clientes tienen una estimación sobre la calidad de sus productos y servicios, y dicha estimación influirá sobre su precio en el mercado. Los inversores tienen una estimación sobre la solidez financiera de la empresa y sobre el valor de su inversión a largo plazo, lo cual influirá en la mayor o menor cotización de las acciones de dicha empresa. También la reputación se construye sobre la estimación de los empleados: si una empresa es un lugar de trabajo apetecible, mayor será su capacidad para atraer y mantener gente con talento que estará incluso dispuesta a cobrar un poco menos, pues la diferencia se traduce en términos de reputación también para ellos. Y, finalmente, la reputación también está en la estimación y el juicio que una organización merece entre asociaciones, administraciones públicas y otras empresas de la competencia. Así pues, la reputación es una representación perceptual de las actuaciones anteriores de una empresa y de sus perspectivas para el futuro, representación que describe el atractivo que una organización tiene para los públicos cuando la comparan con la competencia y que es capaz de condicionar actitudes sobre dicha organización. Lo más difícil para una organización es conseguir que su reputación sea buena para todos los públicos, pues muchas veces tienen intereses contrapuestos. (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

Pero veamos más detenidamente cuáles son los componentes de ese complejo concepto que es la reputación. Podemos decir que la reputación corporativa se desglosa en cinco componentes: reputación comercial, reputación económico-financiera, reputación interna,

reputación sectorial y reputación social. (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

1. La reputación comercial es la estimación que los clientes tienen de la organización a partir de su experiencia con los productos o servicios comercializados. Si la reputación comercial es buena, eso permitirá a la organización poner precios más altos a sus productos o servicios. El concepto de cliente es lo suficientemente amplio como para alcanzar también a los intermediarios que hacen llegar los productos al consumidor final y a los proveedores de materiales o productos necesarios para el funcionamiento de una empresa. La reputación comercial se verá afectada por los siguientes aspectos: (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

- grado de satisfacción del cliente
- juicio sobre la calidad de los productos o servicios adquiridos
- grado de fidelidad hacia los productos o servicios de la compañía
- estimación de los puntos fuertes de la compañía y de sus productos
- estimación puntos débiles de la compañía y de sus productos
- grado de confianza y credibilidad de la compañía y de sus productos
- conceptos asociados con la organización y valoración de dichos conceptos
- comparación con organizaciones competidoras del sector

2. La reputación económico-financiera está determinada por el juicio que la compañía merezca a grandes inversores, pequeños accionistas, intermediarios financieros, entidades financieras, analistas financieros y prensa económica. Dicha reputación depende en última

instancia de los siguientes factores: (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

- grado de credibilidad que inspira la compañía
- sensación de seguridad y estabilidad
- valoración de la volatilidad
- valoración del endeudamiento
- valoración de la rentabilidad
- estimación de la calidad en la dirección de la empresa
- percepción de perspectivas de crecimiento financiero y de negocio
- valoración comparativa con otras empresas del sector

3. La reputación interna dependerá del juicio que los empleados de la organización hagan sobre sus atributos de imagen y por ello existe una estrecha relación entre la comunicación interna y la imagen corporativa, relación que tuve oportunidad de analizar en otro lugar La reputación interna está determinada por los siguientes factores: (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

- valoración de las condiciones de trabajo
- valoración del diálogo y la participación dentro de la empresa
- apreciación de la imagen de la empresa
- apreciación de valores internos
- apreciación de la información interna
- valoración de los productos y servicios de la compañía
- valoración del funcionamiento de la organización
- sentimiento de orgullo, confianza y seguridad en la organización
- valoración comparativa con otras empresas del sector

- evaluación de expectativas

4. La reputación sectorial depende de la valoración que una organización merece a juicio de sus empresas competidoras. Está determinada por los siguientes factores: (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

- estimación de las virtudes y los defectos de la organización
- estimación de su posición dentro del sector
- valoración de su capacidad de liderazgo
- perspectivas de desarrollo
- estimación de nivel de calidad en productos y/o servicios
- estimación de nivel de calidad en la atención al cliente
- estimación de nivel de calidad en la gestión
- valoración del trato a los empleados
- valoración de su nivel de innovación

5. La reputación social de una organización está conformada por los atributos de imagen que los distintos grupos sociales proyectan sobre ella y por la valoración que dichos grupos hacen de estos atributos de imagen. Dentro de este complejo entorno social podemos distinguir los siguientes subgrupos: las comunidades locales, los medios de comunicación, los líderes de opinión, los expertos, los educadores, la patronal del sector, los sindicatos, las asociaciones de consumidores, las organizaciones ecologistas y el público en general. Los aspectos que (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

- estimación del grado de concienciación social
- estimación del grado de responsabilidad social

- estimación del grado de preocupación por la comunidad local
- estimación del grado de contribución al desarrollo social
- valoración del respeto del medio ambiente

Como conclusión, podemos afirmar que los conceptos de identidad e imagen corporativa son interdependientes; no hay imagen sin identidad, pues lo que se comunica no puede ser puro diseño, sino que ha de estar anclado necesariamente en la realidad; y al mismo tiempo, no hay representación posible de la identidad si no es a través de la imagen, que constituye su mejor expresión. (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

La imagen corporativa no atañe exclusivamente al departamento de comunicación, sino que es una tarea que afecta a la alta dirección y su gestión exige el compromiso de las distintas áreas funcionales de la organización y, en última instancia, de todos y cada uno de los empleados de la empresa. Una imagen y una reputación positivas, no son sólo el resultado de una buena comunicación. La comunicación es importante, pero hay otros rasgos de identidad fundamentales en la consecución de una buena reputación. A menos que la organización gestione eficaz y sistemáticamente su imagen, tal y como hace con otros activos de la empresa, el valor de este activo que es la imagen se depreciará, al tiempo que la consecución de objetivos será más costosa. La imagen debe gestionarse en todos los niveles de la organización y en todas las áreas de su actividad, pues el comportamiento de la empresa, cada acto de cada uno de sus empleados, tiene un efecto en su imagen global.(GESTIÓPOLIS, 20th. (2005). Recuperado en noviembre 20, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

#### **4.5.6.- La Identidad**

En cuanto a las distintas maneras de definir la identidad corporativa, éstas van desde concepciones puramente visuales hasta fórmulas que ponen el énfasis en el resultado perceptual de dicha identidad. Así se define la identidad corporativa como el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas. (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es)). Se puede definir también como la expresión visual de la organización, según la visión que tiene de sí misma y según cómo le gustaría ser vista por otros. Para Veronica Napoles la identidad corporativa es un símbolo que refleja la forma en que la compañía quiere ser percibida

Otras concepciones más amplias tienen en cuenta que toda organización realiza diariamente un cierto número de operaciones en el desarrollo de su actividad: fabrica, compra, vende, administra, planifica, contrata, despide... En cada una de estas operaciones la organización lleva a cabo una proyección o una representación de sí misma para los distintos grupos de personas con los que se relaciona (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es)) La identidad corporativa puede definirse como la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma. Por lo tanto, la identidad se proyecta de cuatro maneras diferentes:

- Quién eres
- Qué haces
- Cómo lo haces

- A dónde quieres llegar

Esto implica que la identidad se manifiesta en tres áreas claramente visibles y en una cuarta menos visible pero igualmente perceptible: (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

- Productos y servicios: lo que haces o vendes
- Entornos: los lugares en que desarrollas tus actividades o tus ventas
- Comunicaciones : los modos en que explicas lo que haces
- Comportamiento: cómo te comportas con tus empleados y con el exterior

### **Hacia una definición sistemática de identidad**

Una vez comprobado el caos conceptual existente, se hace necesaria una revisión terminológica que delimite un territorio conceptual preciso para cada denominación. (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es) ). La definición de identidad corporativa adoptará una doble perspectiva que dará lugar a dos concepciones del término: una amplia y otra más restringida. A la primera la denominaremos identidad corporativa global o simplemente identidad corporativa y a la segunda identidad corporativa interna. Para explicar la perspectiva más amplia utilizaremos la figura 1, según la cual, la identidad corporativa global está determinada por cuatro factores: el comportamiento corporativo, la cultura corporativa, la identidad visual y la comunicación corporativa. Todos ellos son expresiones de la personalidad de la organización y, por tanto, la



identidad corporativa en sentido amplio está constituida por los rasgos esenciales que hacen a cada organización diferente de las demás: su realidad, su manera de percibirse a sí misma y su comportamiento. (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

- El comportamiento se refiere en primer lugar a las actuaciones de la organización desde un punto de vista funcional: sus productos y servicios, sus procedimientos productivos, administrativos, financieros, tecnológicos o comerciales. Pero también a sus sistemas de toma de decisiones y a sus métodos de planificación y control. Igualmente incluiremos en este apartado la visión de su proyecto empresarial, su historia y el modo en que su pasado marca su comportamiento actual y futuro.
- La cultura corporativa es el conjunto de presunciones y valores compartidos por la mayoría de los miembros de la organización. Estos valores son al mismo tiempo elementos de integración interna y de construcción social de la identidad corporativa. También son un factor clave para la adaptación a las realidades existentes fuera de la organización.
- La identidad visual es un conjunto de signos que traducen gráficamente la esencia corporativa. Estos elementos están regulados por un código combinatorio que determina la forma y los usos del logotipo, del símbolo, de los colores corporativos y del identificador.
- La comunicación corporativa es el conjunto de formas de expresión que presenta una organización. Como señala Dupuy, el

sistema de comunicación y el sistema de organización corporativa son como la cara y la cruz de una misma moneda (Dupuy et al.: 24). Prácticamente todos los actos cotidianos del comportamiento de una empresa son en última instancia actos comunicativos. (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

Por lo tanto, el concepto de identidad corporativa no tiene un carácter simplemente visual, sino que su ámbito posee mucha más amplitud abarcando también los aspectos culturales, ambientales y de comportamiento (y esto a pesar de que en la bibliografía anglosajona es muy frecuente la utilización del término *corporate identity* como sinónimo de identidad gráfica de la organización). En suma, la identidad corporativa posee una dimensión esencial, pues alude a un conjunto de formas de ser y de hacer que comparten un grupo de individuos y tiene o puede tener un valor diferenciador y estratégico. (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

La realidad y la identidad corporativa interna son proyectadas y manifestadas hacia dentro y hacia fuera de la organización a través de la comunicación corporativa. La comunicación corporativa es parte del comportamiento de la organización y, por tanto, es un hecho objetivo. (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

La comunicación corporativa va más allá de la simple transmisión de la información, pues implica siempre una cierta interacción entre personas, que modifican en alguna medida sus actitudes o comportamientos. La comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna,

que, como hemos visto, no tienen por qué coincidir en todos sus aspectos. Incluso es posible que dicha comunicación tome como referente identidades o realidades soñadas o simplemente deseadas. La comunicación corporativa actúa como intermediario entre la realidad corporativa y la imagen corporativa. Al ser un comportamiento corporativo más, en la figura 2 aparece como parte de la identidad corporativa global, pero al mismo tiempo la comunicación corporativa está muy involucrada en las percepciones y por lo tanto muy próxima a la imagen corporativa; ésta no sería posible sin aquella. (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

#### **4.5.7.- El Plan de Comunicación**

Se habla de plan de comunicación global o integral. Implica la coordinación de la comunicación comercial y la institucional. En este plan se deben considerar los dos tipos de comunicación, en función de unos objetivos que se suelen combinar estratégicamente. Hay que equilibrar estas opciones con un presupuesto teniendo en cuenta que lo más caro es la publicidad. Una alternativa es la *Publicity*, a través de notas de prensa, pero su aparición en un medio está condicionada a la publicidad que tiene contratada.

(EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

También hay que establecer unos sistemas de control, para saber si nuestras notas se publican y como lo hacen. (EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es)). El director de comunicación es el encargado de desarrollar el plan de comunicación.

Normalmente se sitúa cerca de la cúpula directiva, pero el departamento puede variar. Si es una única figura se sitúa sobre los departamentos, en ninguno en concreto, pero si es un departamento es uno específico que suele llamarse: departamento de comunicación. Su ubicación no tiene un criterio único, algunas empresas lo engloban dentro del departamento de marketing o del de relaciones humanas. A pesar de todas estas posibilidades, la figura ideal es la del director de comunicación. Su perfil es el de un generalista, con una amplia formación en todo lo que afecta a la comunicación y además conocimientos de empresa, de gestión y economía. Necesita relacionarse con todos los niveles de la empresa, y normalmente son periodistas o publicitarios.

Las funciones del director de comunicación son:

(EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

- Convertirse en portavoz de la empresa.
- Representar a la empresa en momentos de crisis
- Tiene que detectar y conocer perfectamente las necesidades de comunicación de la organización en el ámbito interno y externo.
- Llevar las relaciones públicas del equipo directivo: asesorarlo, controlar inauguraciones, visitas...
- Las relaciones oficiales con la administración pública, ser la imagen de la empresa.
- Relaciones institucionales: cámaras de comercio, sindicatos...
- Relaciones con los medios de comunicación: este punto justifica que el director sea un periodista. Debe provocar

este contacto a través de publicidad o publicity. Pero lo más importante es que esta comunicación sea controlada

- Es importante tener una presencia continua en los medios, algunas empresas llegan a tener un jefe de prensa para provocar este contacto. Existen diversas vías para establecerlo: fax i email son los más recomendables, pero el teléfono para casos puntuales y el correo también se utilizan.
- El director de comunicación debe conocer muy bien la frontera entre publicidad y publicity, no se deben mezclar en un mismo escrito.
- Ruedas de prensa: el director de comunicación es quien las convoca
- Entre otras funciones.

(EHU, 19th. (2005). Recuperado en diciembre 19, 2005, de [www.ehu.es](http://www.ehu.es))

#### **4.5.8.- Barreras para la comunicación efectiva**

Gibson et.al (Gibson et. al. 2003, p. 461) expresan algunas de las barreras que se han identificado para lograr la comunicación organizacional efectiva:

- *Escucha selectiva:* cuando se bloquea la nueva información, sobre todo si ésta no se corresponde con sus creencias
- *Juicios de valor:* dificulta la comunicación cuando se asigna un valor general al mensaje previamente a recibir la comunicación completa; estos juicios pueden fundamentarse en experiencias previas

- *Credibilidad de la fuente:* se exhibe como una barrera de la comunicación cuando el receptor no confianza en los mensajes transmitidos por el emisor
- *Problemas semánticos:* se presenta cuando el emisor y el receptor manejan códigos comunicacionales diferentes, lo cual dificulta o imposibilita la decodificación del mensaje y, por ende, una comunicación efectiva
- *Filtraje:* es la manipulación de la información para que éste perciba el mensaje como algo positivo; ésta se presenta sobre todo en la comunicación de dirección ascendente
- *Lenguaje interno del grupo:* se presenta cuando se emplean términos y/o jerga que sólo es conocida por determinados integrantes de grupos receptores de la información y no por todos
- *Diferencias de estatus:* constituyen una barrera comunicacional cuando los diversos niveles de cargo o jerarquía son percibidos por emisores y/o receptores como aspectos diferenciadores a la hora de establecer procesos de comunicación
- *Conducta proxémica:* cuando el uso del espacio individual es considerado como barreras a la hora de iniciar el proceso comunicacional
- *Presiones de tiempo:* cuando el factor tiempo es más importante que la comunicación per se, ésta se convierte en una dificultad que la puede interferir y/o evitar

(Gibson et. al. 2003, p. 461)

En este aspecto es importante destacar que los gerentes puedan lograr identificar con qué tipo de gerencia comunicacional corresponde a su caso, ello haría posible que se haga consciente de su capacidad e

incapacidad y trabaje en ello para mejorar su labor y relaciones interpersonales.

#### **4.5.9.- La comunicación eficaz o excelente**

Una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el perceptor y previendo cuál será su feedback (hacer las cosas correctas correctamente). (GESTIÓPOLIS, 20th. (2005). Recuperado en noviembre 20, 2005, de [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos))

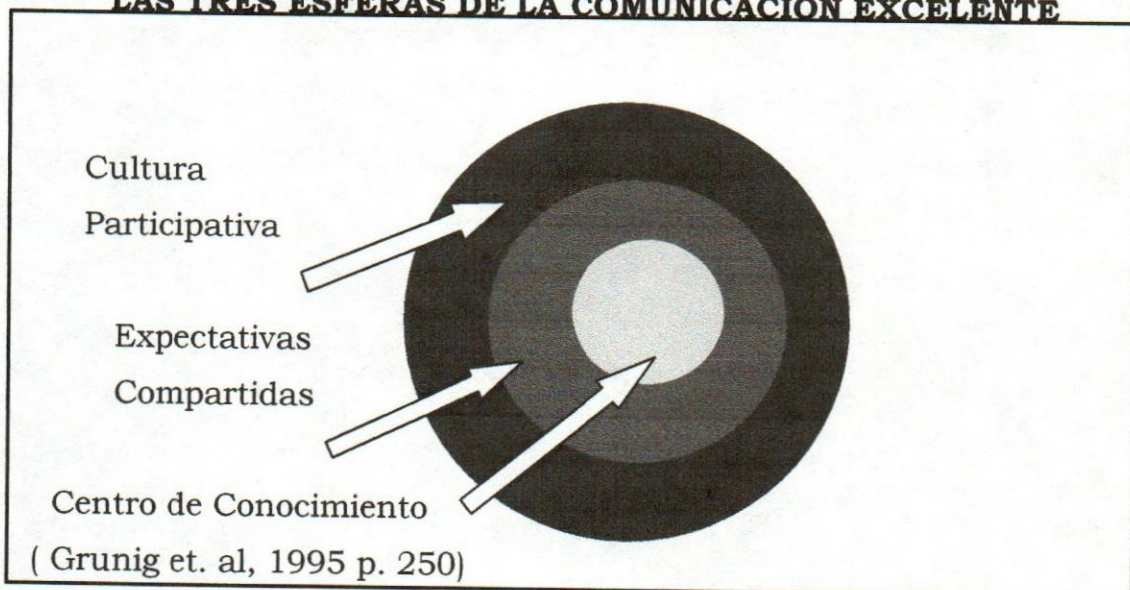
La comunicación corporativa eficiente se basa en dos escenarios fundamentales:

(GESTIÓPOLIS, 20th. (2005). Recuperado en noviembre 20, 2005, de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com))

- La estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad en la proyección y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta.
- Unas características específicas de la campaña, donde se identifica los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la estrategia comunicacional, los planes de implantación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa.

Producto de un estudio realizado acerca de los atributos de una comunicación excelente dentro de las organizaciones, los autores David Dossier, Larissa Grunig y James Grunig ( Grunig et. al, 1995 p. 250) explican la existencia de las tres esferas de la comunicación excelente, aspectos válidos a tomar en cuenta por los gerentes para optimizar su labor diaria.

### **LAS TRES ESFERAS DE LA COMUNICACIÓN EXCELENTE**



El gerente de una empresa se encuentra “inmerso” en una cultura organizacional que crea un sentido de identificación y vinculación con la que va más allá de la simple relación laboral. ( Grunig et. al, 1995 p. 257) Establece un sentido de pertenencia , orgullo y deber hacia la compañía que de forma proactiva busca la participación de sus integrantes y los toma en cuenta; es lo que los autores denominan la Cultura Participativa o primera esfera: “Generalmente, las culturas participativas están basadas en el trabajo en equipo” ( Grunig et. al, 1995, p. 257).



La segunda esfera o Expectativas Compartidas se refiere por su parte al punto en el cual el gerente y los directores de áreas más grandes comparten expectativas en relación a la empresa y su deber ser.

“Esta esfera media representa un conjunto de expectativas compartidas acerca de la comunicación entre los gerentes y los directores de la organización. Estas expectativas compartidas crean vinculaciones entre el departamento de comunicación y la gente poderosa que tiene a su cargo la organización y toma decisiones estratégicas”

Grunig et. al, 258 p. 250

Por último está la esfera del conocimiento, un conocimiento que además de contemplar el aspecto teórico y técnico propio de la comunicación, incluye una labor gerencial y estratégica que implica la toma de una serie de decisiones relevantes para el área y el planeamiento de programas de comunicación. “...el centro del conocimiento que distingue la comunicación excelente de la comunicación menos excelente involucra una labor gerencial , especialmente la gerencia estratégica...” ( Grunig et. al, 1995 p. 258)

Sin embargo como bien indican Gibson et.al, la comunicación efectiva y más aún la comunicación excelente no siempre puede lograrse, bien sea por pre-juicios en el receptor, una descodificación incorrecta del mensaje o alteración del mensaje original que se quiso transmitir, entre otros muchos aspectos. (Gibson et. al. 2003, p. 465)

No podemos referirnos a la comunicación organizacional sin tener en cuenta que esta se establece sobre la creación, mantenimiento y renovación de factores como la cultura organizacional. Los autores David Dozier, Larissa Grunig y James Grunig hacen alusión a la declaración de un vice-presidente de una compañía química que indicó la importancia del manejo estratégico :

“En efecto, todo lo que hagas estratégicamente en una compañía lo tienes que hacer con el mundo externo. Lo tiene que hacer con las relaciones los clientes, sus competidores, sus proveedores...entonces, es perfectamente lógico para la función de Comunicaciones estar directamente atados a una función estratégica...”

Grunig et. al, 1995 p. 300

#### **4.5.10.- Algunas recomendaciones para mejorar la comunicación**

- Procurar la retroalimentación de la información
- La comunicación efectiva no solo es responsabilidad del emisor, sino también del receptor de la información
- Escuchar
- Aclarar el propósito del mensaje y diseñar un plan para alcanzar un fin propuesto
- Codificación y decodificación con símbolos familiares tanto para el emisor como para el receptor
- La planeación de la comunicación no debe hacerse aisladamente

- Considerar las necesidades de los receptores de la información
- Cuidar el tono de la voz

(Grunig et. al, 1995 p. 350)

Para que en las diversas organizaciones se desarrolle una comunicación excelente, es necesario que la gerencia media, los directores y la alta gerencia apoyen, valoren y asuman la comunicación como una herramienta útil, efectiva e importante que es necesario utilizar y potenciar.

(Grunig et. al, 1995 p. 350)

## MARCO METODOLÓGICO

Para llevar a cabo el proceso de Intervención de Cambio que se aplicará a la empresa DLB Group, se hará necesario la utilización de un recurso de vital importancia que permitirá la aplicación eficiente de las acciones de mejora que se propondrán a la referida empresa: la planificación y realización de diversas entrevistas con el cliente por medio de reuniones previamente acordadas.

Basándose en el material denominado "Propuestas" que le será entregado al cliente como resultado del proceso de Diagnóstico Organizacional, se procederá a establecer y ejecutar una serie de reuniones y comunicaciones con el cliente a fin de mantener una relación fluida de información y retroalimentación en el sistema Cliente-Consultor.

Luego de presentado y analizado con el cliente las "Propuestas", se escogerán las áreas donde se ejecutará la Intervención, para así lograr llevar a la organización del estado actual al futuro, punto donde el cliente desea llevar a su organización en ese aspecto en especial.

Finalmente y para cerrar el proceso de consultoría se efectuará la última reunión con el cliente durante la cual se le hará entrega del informe final con todos y cada uno de los productos ofrecidos y elaborados.

## **RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA**

A continuación se indicará con detalle cada una de las reuniones establecidas con el cliente para el proceso de Intervención:

### **Reunión número 1**

Durante la reunión estaban presentes el cliente y gerente del nuevo Departamento de Recursos Humanos, área creada por sugerencia del consultor. Además de entregársele varios productos, dentro de los cuales estaban los perfiles de cargos que están bajo la responsabilidad de la Vicepresidencia de Operaciones y la propuesta de la Intranet.

Se coordinó con el cliente la ejecución e varios puntos pendientes durante el mes de noviembre, ya que éste iba a estar ausente desde principios de diciembre.

Se revisaron cada uno de los aspectos de la propuesta de navegación de la página Intranet ; en este punto el cliente indicó que en la rama específica de "aliados" (clientes de la empresa) ya existe esta data pero en una aplicación o programa distinto que debe incorporarse a la Intranet. Posteriormente indicó que podían incluirse un buzón de sugerencias, incorporar los proveedores a la sección de `aliados` y poner al alcance el organigrama.

Se le ofreció al cliente elaborar un manual de Inducción para completar los materiales básicos que requiere el personal del área de Recursos Humanos (que hasta el momento es sólo de un intergrante) y para ofrecer a los candidatos a conocer más la organización, sus funciones y ubicación en la empresa. Igualmente se le ofreció al cliente elaborar un flujograma comunicacional/de procesos que ayudará a aclarar los procesos y responsabilidades que los diversos departamentos que constituyen DLB ejecutan al trabajar en un mismo proyecto.

### **Reunión número 2:**

Durante la reunión establecida con el cliente, se analizaron los resultados obtenidos en la encuesta de Clima Organizacional, los cuales ya habían sido enviados anteriormente por correo electrónico.

Se revisaron igualmente los productos que ya habían sido entregados hasta el momento y los que hacía falta consignar. Se conversó de nuevo con el cliente la importancia del proceso de contratación; en este aspecto se le entregó y revisó conjuntamente el Manual de reclutamiento, material que le será de ayuda y guía a la hora de seleccionar nuevo personal.

Igualmente se le entregó y revisó con el cliente el Manual de Inducción.

Se pautó una nueva reunión para definir los organigramas de cada departamentos y el flujograma comunicacional/ de procesos.

### **Reunión número 3**

Se definió con el cliente los productos pendientes para entregar:

- Organigramas por departamento y
- Flujograma comunicacional

Cada uno de los aspectos anteriores se conversó en profundidad con el cliente, obteniendo toda la información necesaria para elaborar cada uno de los organigramas por departamentos.

Por otra parte se detalló todo el proceso comunicacional que se desarrolla en la empresa cada vez que se ejecuta un proyecto con la participación de todas las áreas; fue así como se pudo obtener toda la data para hacer elaborar el flujograma comunicacional/de procesos.

### **Reunión número 4:**

Se estableció la última reunión con el cliente. En ella se le hizo entrega del informe final, compendio que contenía todos los productos conversados desde los inicios de la asesoría. Se revisaron con el cliente cada uno de los materiales y se cerró el proceso de consultoría.

Se le ofreció al cliente la posibilidad de seguir el proceso de consultoría de modo tal de continuar el trabajo ya iniciado, supervisar el ritmo de los cambios y hacer nuevas propuestas.

## **ANÁLISIS DE LOS DATOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **Descripción de la situación actual de la empresa:**

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos en la Encuesta de Clima Organizacional y la aplicación del Modelo Sistémico correspondiente al Diagnóstico de la empresa DLB Group, se pusieron de manifiesto ciertas “áreas de mejora” que se describirán a continuación:

- **Procesos:** debido al acelerado crecimiento de las demandas de los clientes en productos y servicios, DLB Group se ha visto en la necesidad de adaptarse velozmente a estas nuevas demandas
- **Retroalimentación:** este proceso se lleva a cabo en ciertos niveles y servicios de la organización, pero no en su totalidad, por lo que algunas veces se genera un vacío o falta de información
- **Administrativo - Estructura organizacional:** producto del crecimiento acelerado de la empresa en sus escasos cuatro años de operaciones, la estructura ha evolucionado y sufrido grandes cambios. Cabe destacar que el organigrama que se maneja actualmente, y que fue creado por el cliente durante los inicios del proceso de consultoría, ya se encuentra en revisión
- **Administrativo - Políticas de personal:** son conocidas por todos pero no están escritas ni pautadas de manera formal



- **Humano social - Experiencia:** la mayor parte de los empleados no cuentan con experiencia y ello es parte de la política de la empresa; sin embargo cargos estratégicos sí requieren de una carrera profesional
- **Humano social - Habilidades:** ya que los empleados no ingresan según su experiencia, tampoco son consideradas las habilidades que se requieren para cada cargo por lo que se puede observar cierto grado de rotación interna
- **Humano social - Liderazgo:** debido al solapamiento de funciones que se presentan en algunos casos, no existe una definición clara de qué departamento y/o persona asume determinada responsabilidad y, por tanto, el liderazgo
- **Humano social - Supervisión:** no está escrita ninguna cadena de mando, mas sí se tiene conocimiento de a qué persona(s) reportar.
- **Humano social - Comunicación:** no existe un régimen formal y periódico de reuniones entre los departamentos. Existe una Intranet que aún cuando está operativa, está subutilizada y requiere de actualización.

## PROPUESTA

### Plan de Intervención a la luz de los resultados del Diagnóstico

Tomando en cuenta las áreas de mejora detectadas en el proceso de Diagnóstico, se proponen las siguientes acciones de intervención:

- **Procesos:** Para una mejor atención de las demandas de los clientes, se propone elaborar organigramas formalmente escritos para cada unidad o departamento, además de redefinir el organigrama general. La metodología empleada para ello fue la realización de una reunión con el cliente en la cual se solicitaron detalles de la estructura organizacional de cada uno de los departamentos.
- **Retroalimentación:** Se le sugiere al cliente establecer un sistema formal de reuniones dentro del cual se incluyan encuentros con los integrantes de la organización y, separadamente, encuentros con los representantes de las empresas a las cuales les prestan los servicios y/o productos.
- **Administrativo- estructura organizacional:** Se sugiere la creación de un departamento de Recursos Humanos que se encargue del manejo de todos los sub-sistemas que implica este compleja área y que actualmente son responsabilidad del vicepresidente de operaciones. Igualmente se recomienda la creación formal de un cargo que sea responsable de las

comunicaciones internas y externas de DLB; es de destacar que ésta también está bajo la coordinación de la Vicepresidencia de Operaciones. A fin de facilitarle al cliente la concreción del punto referido, se elaboró una descripción de cargo para la Gerencia de Recursos Humanos. Por otra parte y por medio de reuniones previamente acordadas con el cliente, se fueron recomendando y concretando otros puntos relacionados con el área de Recursos Humanos.

- **Administración - políticas de personal:** Se recomienda la creación de un Manual de Políticas, Procedimientos y/o Procesos que contenga todos los sub-sistemas de Recursos Humanos. Dentro de estos se pueden incluir los procesos de reclutamiento y selección de personal, inducción, descripciones de cargo, compensaciones y beneficios, entre otros aspectos que enriquecerán la empresa y proporcionarán una visión clara a sus integrantes respecto a qué hacer, cómo hacerlo y bajo las instrucciones de quién(es) está(n). En este punto y gracias a la realización de entrevistas con el cliente, se elaboraron los perfiles de cargo de los diversos integrantes de la organización. Igualmente se elaboraron y proporcionaron al cliente Manuales de Inducción y de Selección que le facilitarán la labor del departamento de Recursos Humanos y toda la labor que esta área comprende.
  
- **Humano social- experiencia:** Se recomienda la definición de los perfiles y descripciones de los cargos más estratégicos, según definición del cliente, para que así el proceso de selección sea asertivo y adecuado.

- **Humano social – habilidades:** Nuevamente se propone definir de forma detallada y explícita en las descripciones de cargo las habilidades que se requieren para cada caso. De esta manera el nivel directivo y supervisorio tendrá un mayor control sobre el desempeño efectivo del equipo de trabajo así como una disminución de la rotación interna de personal.

Como se indicó anteriormente y gracias a la realización de diversas entrevistas con el cliente, se definieron y validaron los perfiles de los principales cargos desempeñados dentro de la organización DLB Group.

- **Humano social- liderazgo:** Se reitera la necesidad de definir claramente la estructura organizacional (organigrama general y por cada departamento) y las descripciones de cargo; ello facilitará las labores y permitirá una mejor coordinación en equipo y surgimiento de líderes naturales.
- **Humano social- supervisión:** En el caso de la supervisión, se hace necesaria la creación por departamento de organigramas, de modo que quede por escrito y establecidas las líneas de reporte
- **Humano social- comunicación:** se propone diseñar un flujograma que defina por escrito los procesos y comunicaciones internas que se llevan a cabo en DLB Group en la realización de los proyectos. La metodología empleada para obtener la información necesaria para elaborar el Flujograma comunicacional/de procesos, fue la realización de una entrevista

al cliente en la cual se solicitaron detalles de cada uno de los pasos que se sigue en la organización para ejecutar un proyecto desde el inicio hasta el fin. En dicha reunión se especificaron los aspectos tanto de comunicación como procedimentales para llevar a cabo un evento o actividad.

Por otra parte se plantea el diseño de la estructura total de la Intranet que le permita a sus integrantes mantenerse informados acerca de las actividades, celebraciones, proyectos y otros asuntos de interés general. Este aspecto fue abordado con el cliente durante una entrevista en la cual se le propuso un diseño de navegación de la página de Intranet de la empresa, la cual actualmente está parcialmente activa.

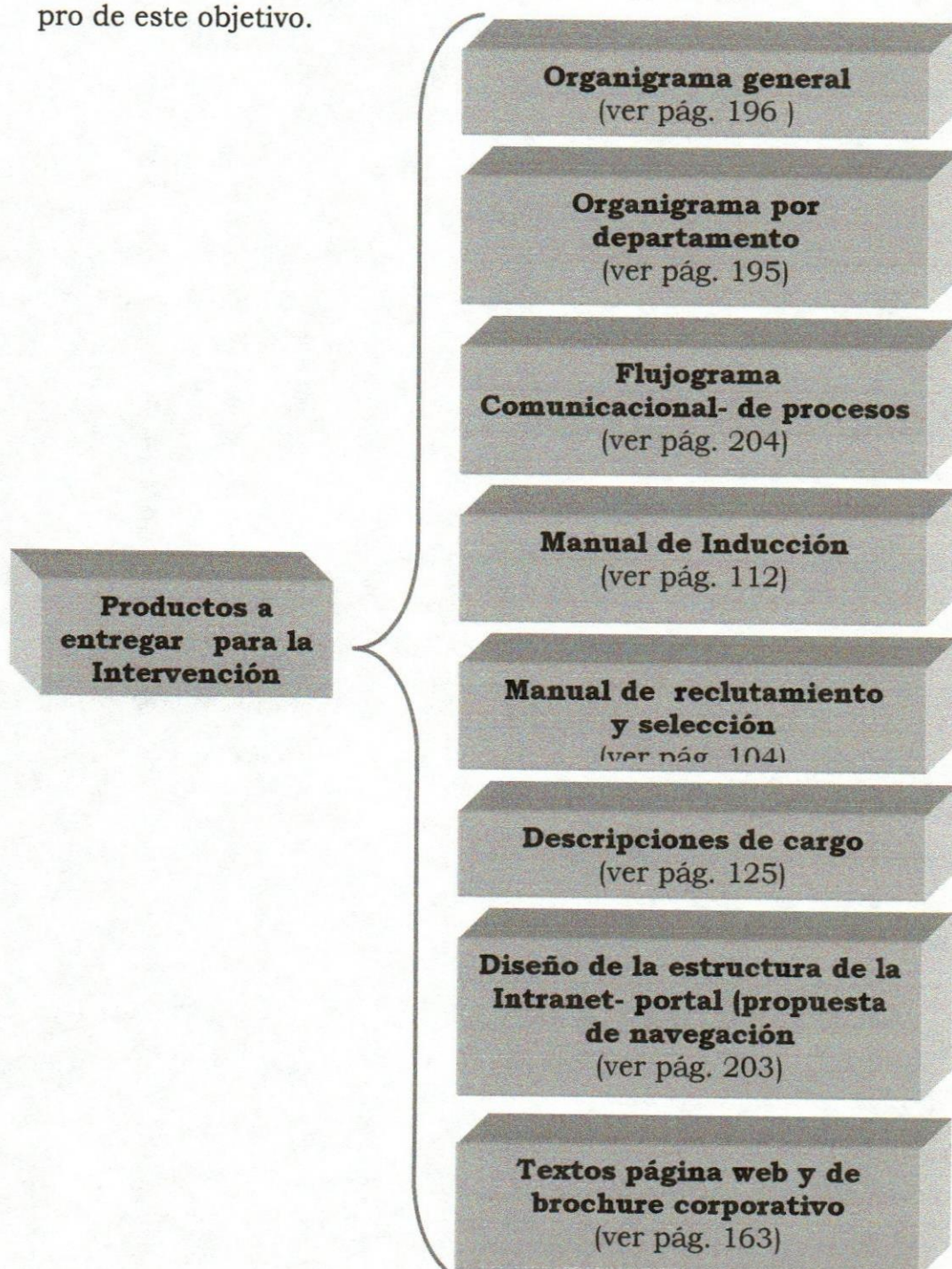
Se recomienda la revisión y cambio/ajuste, en caso de ser necesario, de los textos que la empresa ha elaborado con fines comunicacionales como lo son:

- Textos de *brochures* corporativos
- Textos de página web.

Estos textos se ofrecieron revisar y corregir a fin de que el cliente contara con material exento de errores de sintaxis y ortografía; fue así como el cliente facilitó la data original y ésta fue modificada y entregada al mismo.

Por último se sugiere que el cliente sistematice la realización de reuniones interdepartamentales para mantener informadas a las diversas áreas acerca de lo que acontece semanalmente en la empresa y no sólo después de la realización de un proyecto.

Se estima que detallando cada uno de los aspectos que implican cada una de las áreas indicadas, DLB Group optimizará sustancialmente sus operaciones a corto y mediano plazo y es allí donde el consultor continuará, coordinadamente con el cliente, trabajando en pro de este objetivo.



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Los nuevos modelos organizacionales están dando prioridad a los recursos intangibles de las empresas, ya que las diferentes formas de conocimiento son considerados un factor clave para aumentar la productividad. Por tanto, la forma en que las empresas adquieren conocimientos, los protegen, despliegan y renuevan con el fin de desarrollar nuevos productos y servicios, sin duda constituirá el nuevo elemento de gestión que las diferenciará dentro de un entorno económico cada vez más competitivo.

DLB Group es una compañía que no escapa a esta situación, debido a que la misma se encuentra en pleno desarrollo, con lo que debido a su rápido crecimiento y adaptación a un entorno competitivo, ha creado nuevas unidades de negocio y experimentado una importante evolución. Sin embargo paralelo a este crecimiento, la mencionada empresa está afrontando las dificultades propias de una compañía con poco tiempo en el mercado y un crecimiento acelerado, producto del surgimiento de nuevas necesidades o demandas del entorno y de sus clientes.

La intervención ejecutada en esta organización, enfocada fundamentalmente en las áreas de Recursos Humanos y Comunicaciones, darán como resultado a corto plazo un mejoramiento en los procesos.

La elaboración y suministro de los manuales de selección e inducción, así como la creación de las descripciones de cargo, generarán

en DLB Group una mejora en la escogencia del personal más calificado e idóneo, haciendo que ésta sea más eficiente y asertiva. Igualmente la elaboración de organigramas que describen detalladamente la estructura organizacional, permitirá no sólo definir aún más las líneas de mando y niveles de reporte, sino que también evitará el solapamiento de funciones entre los departamentos y/o cargos.

El área comunicacional también forma parte de la propuesta de intervención. En este sentido la elaboración del flujograma complementa la función de los organigramas pues le facilita a los miembros de la organización los procedimientos que se siguen a la hora de ejecutar un proyecto, las líneas comunicacionales que se deben establecer para lograr el objetivo y la red de interrelaciones que se entretejen una vez que culmina la actividad; es así como el Flujograma comunicacional/de procesos le permite a los integrantes de DLB Group saber cómo relacionarse, con quién relacionarse y para qué relacionarse.

La entrega de la propuesta de navegación de la página Intranet mantendrá informados a los empleados de la empresa en cuestión acerca de noticias, eventos, proyectos y otro tipo de informaciones relacionadas con su entorno laboral. Finalmente la corrección de los textos publicados en la página Internet y *brochures* corporativos le permitió a la organización proyectar una imagen más cónsona con su personalidad y razón de ser: clara, concisa , directa y correcta.

Se recomienda que, para optimizar las mejoras ya realizadas, se defina clara y objetivamente – con la ayuda de especialistas en el área- la estructura salarial de DLB Group. Igualmente, y valiéndose ahora de las descripciones de cargo ya entregadas, se recomienda la búsqueda de



una persona encargada para liderar el departamento de Recursos Humanos y de Comunicación.

Por último, y para mejorar el nivel de servicio que ofrece DLB Group a sus clientes, se propone crear y administrar periódicamente una encuesta de satisfacción a los clientes corporativos que conforman la cartera de la mencionada compañía venezolana. De esta forma no sólo se obtendrá información valiosa acerca de la calidad del servicio que se presta, sino que también permitirá tomar acciones concretas en pro de mejorar los procesos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Dossier et.al. **Manager's Guide to excellence in Public Relations and Communication Management.** Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 1995.
- French, W. & Bell, C., **Desarrollo Organizacional,** Prentice Hall, 5° Edición, México, 1996
- Gibson et. al. **Las Organizaciones.** McGraw Hill, México, 2003.
- Chiavenato, I. **Introducción a la Teoría General de la Administración.** 3ra. Edición. Edit. McGraw-Hill. 1988.
- Werther, William y Davis, Heith, **"Administración de Personal y Recursos Humanos"**, Mac Graw Hill, México, 1995
- Armstrong, Michael, **"Gerencia de Recursos Humanos"**, Legis-Fondo Editorial, Colombia, 1991
- W. McGehee eP.W. Thayer, **"Training in Business and Industry"**, New York, Wiley Interscience, 1961.
- Páginas web consultadas:
  - [www.dlbgroup.com](http://www.dlbgroup.com)
  - <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm>
  - <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
  - <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>
  - <http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>
  - [www.patatabrava.com](http://www.patatabrava.com)
  - <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm>

- [http://www.wikilearning.com/comunicacion\\_empresarial-wkccp-5929-1.htm](http://www.wikilearning.com/comunicacion_empresarial-wkccp-5929-1.htm)
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>)
- <http://server2.southlink.com.ar/vap/deprrrh.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/14/ralcionesW.htm>)

## **ANEXOS**

## **MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

## **Anexo A: Manual de Reclutamiento y selección**

### **A-1**

#### **MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Los Procesos de **Reclutamiento y Selección de Personal** tiene el propósito principal de identificar en los potenciales candidatos los perfiles requeridos por la organización.

Entre los elementos y técnicas del Proceso de Selección se destacan los siguientes:

- Las Descripciones de Cargos: éstas aportan la información sobre las responsabilidades del Cargo de acuerdo con su ubicación en la estructura organizacional, así como cierta información complementaria sobre conocimientos específicos, habilidades/aptitudes y experiencias requeridas.
  
- La Evaluación del Cargo: nos permite otorgarle un peso relativo a las responsabilidades y por lo tanto enfatiza el nivel de exigencia en el hacer, en este caso de la persona y, saber del cargo.
  
- Proceso de Entrevistas: técnicas de identificación de las competencias requeridas para cada uno de los cargos del sistema organizacional.

El Proceso de Entrevista nos ofrece las siguientes ventajas:

- Las decisiones están basadas en una medición objetiva de los indicadores conductuales o competencias que determinarán un desempeño excelente para el cargo/rol.

- La estructura de las entrevistas genera una disminución de los prejuicios del entrevistador
- Al buscar la identificación de las competencias requeridas en los candidatos, estamos evaluando bajo un mismo común denominador, ya que se estandarizan los criterios.
- Las entrevistas permiten identificar las necesidades de entrenamiento y desarrollo del candidato desde el momento en que es contratado, de aquí que esta información puede ser utilizada como un instrumento de evaluación del desempeño (detección de necesidades de adiestramiento)

El Proceso de **Reclutamiento y Selección** se inicia con la escogencia de un lugar tranquilo, libre de ruidos y sin interrupciones. Así mismo, el entrevistador debe estar muy pendiente de utilizar un tono de voz tranquilo y no de interrogatorio, evitar conductas o posturas no-verbales, por lo que siempre debe tener contacto visual con el candidato. En todo el Proceso de Selección debemos cuidar de manifestar y transmitir una impresión positiva de la organización. Por último, debemos mantener, como entrevistadores, una escucha activa, es decir estar totalmente concentrados en lo que allí está pasando, ya que debemos prestar principal atención en diferencias físicas, culturales, políticas y sociales, para de esta forma evaluar si el candidato cumple con el perfil requerido por el cargo y por el tipo de organización.

Los pasos para un Proceso exitoso de Reclutamiento y Selección son:

### Paso 1: Preparación de la Entrevista

En este paso previo, debemos revisar los siguientes elementos: a) el perfil del cargo/rol, en relación al propósito del cargo, principales responsabilidades y las relaciones que requiere el cargo para un desempeño exitoso del mismo; b) identificar las competencias necesariamente presentes en la persona que ocupará el cargo; c) analizar la información del candidato que será entrevistado, específicamente su información curricular.

### Paso 2: Introducción

Para lograr una entrevista efectiva y eficiente, al hacer pasar al candidato al lugar donde será entrevistado debemos crear un rapport, es decir, hablar de cualquier tema (la cola, si consiguió bien la dirección o algún tema del momento como deportes, cine, etc.), con el fin de relajar y crear un ambiente cómodo para la entrevista.

Una vez que sentimos que el candidato ya está cómodo, debemos explicarle los objetivos de la entrevista, donde debemos explicar cuál es el cargo al cual está optando; igualmente debemos establecer la mecánica de la entrevista, donde se clarificarán los puntos o temas a tratar (experiencia en trabajos anteriores, educación, área familiar, etc.).

### Paso 3: Descripción de las Responsabilidades

Cumplidos los pasos anteriores, iniciamos a focalizarnos en los cargos recientes que ha desempeñado el candidato, donde debemos identificar, como entrevistadores, las principales responsabilidades que desempeñó la persona en esas posiciones. Aquí hacemos preguntas sobre situaciones importantes o determinantes, retos u obstáculos que haya enfrentado y cómo lo hizo. Debemos cuidar de centrar al



candidato en darnos información específica, ir a los detalles. Todo este paso se centra en la experiencia laboral del candidato.

#### Paso 4: Descripción de un Evento exitoso y poco exitoso

Este paso aporta información muy importante para la toma de decisiones sobre el candidato, ya que le pedimos a la persona que nos explique un evento, preferiblemente profesional y reciente, en el cual haya obtenido un éxito o logro de los objetivos y luego, culminado esta explicación, procedemos al mismo análisis pero con un evento no tan exitoso. En este paso debemos ser muy exhaustivos en detectar los detalles de la situación narrada, focalizándonos en la actuación y participación del candidato, los sentimientos y pensamientos que se experimentaron así como el contexto donde ocurre cada uno de los eventos. Recuerde que siempre se inicia con la explicación del evento exitoso y luego pasamos al evento no tan exitoso.

#### Paso 5: Revisión de otros aspectos

Ya analizados y revisados los aspectos profesionales de experiencias anteriores y la descripción de eventos exitosos y no exitosos, podemos proceder a indagar sobre su vida familiar, sus fortalezas, áreas de oportunidad, manejo específico de algún sistema, dominio de algún idioma, sus paquete salarial, etc.

#### Paso 6: Cierre de la Entrevista

Finalizado nuestro rol de entrevistadores, es de vital importancia que le cedamos la palabra al candidato para responderle cualquier pregunta o inquietud que puede tener. Así mismo debemos explicarle

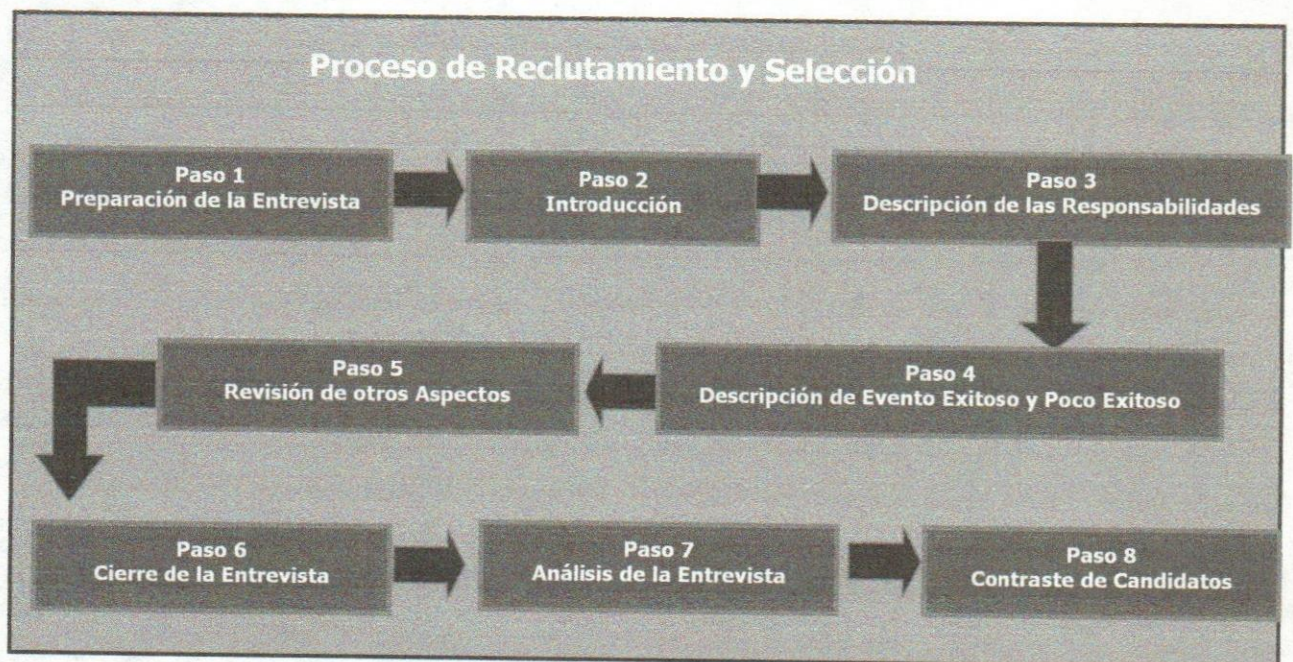
los pasos a seguir posterior a la entrevista y agradecerle por el tiempo que nos ofreció.

### Paso 7: Análisis de la Entrevista

Finalizada ya la entrevista, nos detenemos a analizar nuestras anotaciones, la información curricular del candidato y la descripción de cargo de la posición vacante. Con estos elementos analizamos las fortalezas que acercan al candidato a ocupar el cargo vacante y las áreas de oportunidad que lo alejan. Finalmente se realiza el Informe o Evaluación de la Entrevista, donde se evidenciará toda la información levantada.

### Paso 8: Contraste de Candidatos

En este paso es de suma importancia la objetividad de los entrevistadores que intervinieron en el proceso de entrevistas, ya que se discute cada uno de los candidatos y sus respectivas evaluaciones, con el fin de compararlos entre ellos y cada uno con el cargo vacante, para así finalmente tomar la decisión del reclutamiento del nuevo integrante a la organización.



Para poder contar con toda la información necesaria y así cumplir los pasos presentes en el Proceso de Reclutamiento y Selección, para llegar a la toma de decisión objetiva y oportuna, se hace recomendable la utilización de una guía de entrevista, la cual contenga todo los elemento a evaluar y que luego será la fuente primaria de información para levantar el Informe de Evaluación de la Entrevista. Esta guía o formato, puede adaptarse según las necesidades del cargo y de la organización.

**A-2**

**Guía para Entrevistar**

Nombre del Candidato: _____ Fecha: _____	
Cargo al que Aspira: _____	
Realizado por: _____	
<b><u>Experiencia Profesional</u></b>	
<b><u>Evento Exitoso</u></b>	<b><u>Evento no Exitoso</u></b>
<b><u>Educación/Formación Académica</u></b>	
<b><u>Aspectos salariales</u></b>	
<b><u>Otros Aspectos</u></b> (entorno familiar, conocimiento técnico específico, dominio de idiomas, etc.)	
<b><u>Fortalezas/Competencias</u></b>	<b><u>Áreas de Oportunidad/Mejora</u></b>

## **MANUAL DE INDUCCIÓN**

## **Anexo B: Manual de Inducción**

### **B-1**

#### **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS INDUCCIÓN**

Los Procedimientos de **Inducción** representan la bienvenida del nuevo empleado a la organización y comienza desde que el candidato al puesto es entrevistado y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir; es por ello que, normalmente se considera terminada cuando el empleado ha tenido suficiente tiempo para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo.

Sin embargo uno de los aspectos más delicados del Proceso de Inducción tiene lugar el primer día de labores en la organización, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria. Es importante tomar en cuenta que los individuos manifiestan la necesidad de apoyo, seguridad y aceptación, de tal forma que las actividades realizadas deben estar matizadas por una actitud cordial.

La formalidad del proceso de Inducción estará determinada por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice. Es por ello que la mayoría de los Programas de Inducción contienen los siguientes aspectos:

- Información de la organización: Historia de la Organización (actividad de la empresa, Tamaño, Número de personas que en ella laboran), Visión, Misión y sus Objetivos, Estructura Organizacional, Servicios/Productos que ofrece la empresa, etc.
- Políticas de Personal: Ubicación de los servicios como comedor, baños y consultorio médico, Medidas de emergencia o Evacuación.
- Condiciones de Contratación: Horarios, Días y Forma de Pago, Días de Vacaciones.
- Plan de Beneficios: Prestaciones, Utilidades y Beneficios como HCM, Caja de Ahorros, Cesta Tickets, etc.
- Días de Descanso o Proceso de Disfrute de las Vacaciones.
- El trabajo a desempeñar: Descripción de Cargo

Estos y más aspectos se encuentran dentro del manual de Bienvenida entregado a cada nuevo trabajador.

El Departamento de Recursos Humanos conjuntamente con los Supervisores Inmediatos donde esté ubicado el nuevo trabajador, deben ser los encargados de dar a conocer el Programa de Inducción de la Organización. De aquí que, tdo el personal que ingrese a la empresa debe ser sometido a este Proceso, con el fin de facilitar la información que permita lograr eficientemente la identificación con la organización; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.

Es de suma importancia destacar que el Programa de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por el Departamento de Recursos Humanos, conjuntamente con el Supervisor Inmediato;

con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia y vigencia del programa.

El Programa de Inducción se ejecuta luego de haber cumplido y culminado los Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación. Pero luego del Proceso de Inducción le sigue el inicio de las actividades en el nuevo puesto de trabajo.



## **B-2: materiales entregados al cliente en relación al Manual de Inducción**

### Indice

Reseña Histórica del DLB Group

Jornada de Trabajo

Salario

- Pago del Salario
- Días de Pago

Bono Vacacional

Prestaciones Sociales

- Información General
- Anticipos de Prestaciones Sociales

dlbgroup

### Indice

Utilidades

- Información General
- Anticipos de Utilidades

Estacionamiento

Seguro HCM

Seguro de Vida y Accidentes

Vacaciones

- Información General
- Solicitud de Disfrute de Vacaciones

Terminación de la Relación Laboral

dlbgroup



## DLB Group

Somos DLB Group, un equipo profesional heterogéneo, joven y experto a la vez, que ha logrado posicionarse como una agencia de altos estándares en la competitiva categoría del mercado publicitario *Below The Line*. Gracias a nuestra mirada creativa, innovadora y moderna hemos logrado perfilarnos como una de las empresas más sólidas del área, constituyéndonos así en aliados eficientes y consecuentes de nuestros clientes. Contamos con distintas unidades de negocio que ofrecen servicios integrales, éstas son:

- Arquitectura Comercial
- Eventos
- Producción Audiovisual
- Trade Marketing*
- Creatividad
- Medios Alternativos
- Comunicaciones Integradas y RRPP
- Producción Gráfica
- Web & Multimedia
- Medios

## Jornada de Trabajo

El trabajador de DLB Group que trabaja en las Oficinas de Torre Humbolt, debe cumplir con una jornada laboral de ocho (8) horas diarias en el horario comprendido entre las 8:00 a.m. y las 12:00 p.m. y luego desde la 1:00 p.m. hasta las 5:00 p.m., y de lunes a viernes (salvo aquellos que tengan contractualmente especificaciones diferentes al momento de su ingreso).

## Salario

### *Pago del Salario*

- El salario que devengue el trabajador, incluirá el pago de los días de descanso semanal y días feriados que hubiere durante el período de vigencia de la relación de trabajo.
- Percibirá igualmente todos los demás beneficios establecidos por la LOT, así como los otros beneficios que contractualmente tenga establecida la organización.
- La remuneración será pagada mediante depósito en la cuenta bancaria que DLB Group determinará a favor del trabajador.

dlbgroup

## Salario

### *Días de Pago*

- Los trabajadores de DLB Group tendrán los días de pagos pautados bajo el siguiente esquema: los días 15 y 30 de cada mes.
- En caso de que uno de los días anteriormente señalados coincida con un día no laborable o feriado, el pago del salario se efectuará el día hábil inmediatamente anterior.

dlbgroup

## Bono Vacacional

- Los trabajadores de DLB Group son elegibles a obtener un pago equivalente a 30 días de Salario Básico Mensual como Bono Vacacional.
- Este pago se hará efectivo en la nómina correspondiente siempre y cuando el trabajador haya previamente cumplido el año de trabajo, así como haber disfrutado de 12 días hábiles de vacaciones. Cabe señalar que de no cumplirse las condiciones anteriormente señaladas, el pago no procederá.

dlbgroup

## Prestaciones Sociales

### *Información General*

- Los trabajadores son elegibles a recibir 5 días de salario por cada mes trabajado dentro de la organización como Prestación Social, una vez completados los primeros 3 meses de empleo.
- Al cumplirse el año de servicio, los trabajadores son elegibles de acumular 2 días de Salario Básico Mensual adicionales cada año, siempre y cuando no exceda el máximo de 30 días de salario.

dlbgroup

## Prestaciones Sociales

### *Anticipo de Prestaciones Sociales*

- Los trabajadores de DLB Group, podrán solicitar anticipos de Prestaciones Sociales de manera semestral y hasta un límite del 75% del monto acumulado a la fecha de la solicitud.
- Para solicitar dicho anticipo, el trabajador deberá hacerlo por escrito al Departamento de Recursos Humanos y presentar el debido soporte que justifique dicho retiro.
- Las Prestaciones Sociales sólo podrán ser retiradas de acuerdo a los siguientes motivos: compra o mejora de vivienda, cancelación de hipoteca sobre vivienda propia, pago de pensiones escolares del trabajador, su conyugue o concubina o hijos, gastos médicos o gastos funerarios.

dlbgroup

## Utilidades

### *Información General*

- Todos los trabajadores de DLB Group son elegibles a recibir XXX días (XXX%), garantizados de lo devengado durante el año laboral bajo el concepto de Utilidades.
- Las Utilidades serán canceladas en dos partes:
  - a) Primera parte: corresponde a un anticipo de 60 días en el mes de Julio de cada año.
  - b) Segunda parte: correspondiente a los 60 días restantes en el mes de Diciembre.

dlbgroup

## Utilidades

### *Anticipo de Utilidades*

- Los trabajadores podrán solicitar anticipos de las Utilidades de manera semestral y hasta el mes causado.
- Para solicitar dicho anticipo, el colaborador deberá hacerlo por escrito al Departamento de Recursos Humanos y presentar el debido soporte que justifique dicho retiro.
- Las Utilidades sólo podrán ser retiradas por los siguientes motivos: compra o mejora de vivienda, cancelación de hipoteca sobre vivienda propia, pago de pensiones escolares del trabajador (su conyugue, concubina o hijos), gastos médicos o gastos funerarios

dlbgroup

## Estacionamiento

El Grupo le proporcionará a sus Trabajadores el pago del estacionamiento en La Torre Humbolt, mediante la asignación de una tarjeta electrónica a quienes utilicen su vehículo propio para transportarse a las oficinas.

dlbgroup

## Seguro de HCM

· La organización le proporcionará a sus trabajadores el Seguro de HCM por medio de XXXX y según se describe a continuación:

- Cobertura: Básico Bs. XXXX y Exceso Bs. XXXX
- Reembolso del XXXX %.
- Deducible: Bs. XXXX
- Contribución del Trabajador: XXXX % de la Prima.
- Contribución de DLB Group: XXXX % de la Prima.
- Los trabajadores que así lo deseen pueden afiliar a su conyugue e hijos (menores de 25 años), donde la cobertura y contribución mensual es la misma del Titular.
- Los trabajadores que así lo deseen pueden afiliar a sus padres (menores de 70 años para ingresar al plan y hasta cumplir los 80 años), donde la cobertura básica será de Bs. XXXX y el trabajador deberá contribuir con el XXXX % de la Prima.

· Asesores del Seguro

Teléfonos: XXXX    Fax: XXXX    Servicio 24 horas Emergencias: XXXX  
Persona a contactar: XXXX

## Seguro de Vida y Accidentes

· DLB Group le proporcionará a sus trabajadores el Seguro de Vida y Accidentes por medio de XXXX y según se describe a continuación:

- Indemnización por Muerte Natural: XX meses de Salario Básico Mensual.
- Indemnización por Muerte Accidental: XX meses de Salario Básico Mensual.
- Indemnización por Incapacidad: XX meses de Salario Básico Mensual.

· La organización asume el XX% del costo de dicho Seguro.

dlbgroup



## Vacaciones

### *Información General*

- Todos los trabajadores son elegibles a disfrutar sus Vacaciones con previa autorización del Supervisor y el Departamento de Recursos Humanos.
- El sistema de Vacaciones consiste en el año aniversario, cuando el colaborador tiene el derecho a disfrutar XX días hábiles.
- Los días de Vacaciones que el empleado no haya podido disfrutar durante el año correspondiente y por razones operacionales, podrán ser acumuladas para el año siguiente.

dlbgroup

## Vacaciones

### *Solicitud para el Disfrute*

- Para poder disfrutar el derecho de las Vacaciones, el trabajador deberá completar el formato de Vacaciones, entregarlo al Supervisor para su aprobación y firma, y luego enviarlo al Departamento de Recursos Humanos con al menos una semana de anticipación a su fecha de salida.

dlbgroup

## Terminación de la Relación Laboral

· Cuando el trabajador de DLB Group que tenga un contrato a tiempo indeterminado finaliza su relación laboral por retiro voluntario, deberá dar al patrono un preaviso conforme a las reglas establecidas en el art. 107 de la Ley Orgánica del Trabajo:

- Después de un mes de trabajo ininterrumpido, una semana de anticipación.
- Después de seis meses de trabajo ininterrumpido, una quincena de anticipación.
- Después de un año de trabajo ininterrumpido, un mes de anticipación.

Parágrafo único: en caso de preaviso omitido, el trabajador deberá pagar al patrono como indemnización una cantidad equivalente al salario que le habría correspondido en el lapso del preaviso

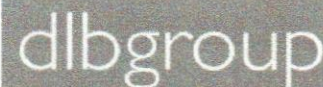
· Así mismo deberá entregar todo los haberes de la empresa que le han sido encomendados como por ejemplo: Vehículo + llave + accesorios, documentos de propiedad del vehículo, tarjeta de estacionamiento, carnet de identificación, PC/Laptop, llaves oficina, llaves equipos de oficina, etc.

dlbgroup

## **DESCRIPCIONES DE CARGO**

## **Anexo C: Descripciones de cargo**

### **C-1: Analista de Administración**



#### **DESCRIPCIÓN DE CARGO**

Nombre del Ocupante:

Nombre del Supervisor:

Título del Cargo: Analista Administración

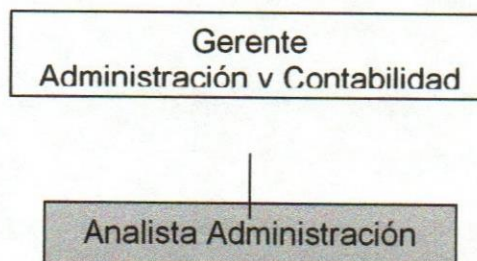
Cargo del Supervisor:

Gte. Administración y Contabilidad

#### **OBJETIVO DEL CARGO:**

Revisar, analizar y contabilizar la información generada por la organización en lo relacionado al área de Tesorería, así como apoyar a los niveles superiores en la implantación, operatividad y mantenimiento de proyectos relacionados a sistemas de información financiera, siguiendo las instrucciones del Gerente de Administración y Contabilidad.

#### **CONTEXTO ORGANIZACIONAL:**



## **FUNCIONES DEL CARGO:**

- Establecer conexión diaria vía Internet y Módem con la banca para obtener los movimientos bancarios diarios de débitos y crédito, a fin de mantener y controlar la información de los movimientos.
- Registrar contablemente en forma diaria las partidas, a fin de garantizar la correcta clasificación de las partidas en el modulo de contabilidad.
- Realizar y hacer seguimiento de los reclamos efectuados a la banca, a fin de garantizar la correcta ejecución de las instrucciones de administración.
- Elaborar comunicaciones y documentos bancarios necesarios, a fin de garantizar el correcto flujo de información y la verificación de las instrucciones recibidas.
- Coordinar la correcta y oportuna depuración de cheques devueltos y cobranzas.
- Controlar las Tarjetas Corporativas de la empresa, así como su respectivo pago.

## **RECURSOS:**

Presupuesto:

Reportes Directos:

Reportes Indirectos:

Reportes Funcionales:

## **PERFIL DEL CARGO:**

### **Educación:**

Universitario graduado en Administración de Empresas, Economía o Contabilidad Publica.

### **Experiencia y Conocimientos:**

Experiencia previa de 6 meses a 1 año en cargos similares

### **Principales Competencias:**

Capacidad analítica y numérica

Proactivo y dinámico.

Capacidad para trabajar bajo presión.

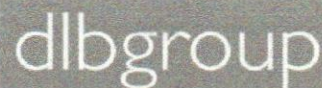
Planificación

**Firma del Titular**

**Firma del Supervisor**

**Fecha**

**C-2: Analista contable**



**DESCRIPCIÓN DE  
CARGO**

Nombre del Ocupante:

Nombre del Supervisor:

Título del Cargo: Analista Contable

Cargo del Supervisor:

Gte. Administración y Contabilidad

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Analizar, ejecutar y organizar las actividades del área de control y análisis de cuentas, a fin de garantizar la información veraz y actualizada de cuentas por cobrar, bancos y partidas contables generales del balance, que permita la correcta toma de decisiones y el cumplimiento de la legislación fiscal vigente, según los lineamientos del Gerente de Administración y Contabilidad.

**CONTEXTO ORGANIZACIONAL:**

Gerente  
Administración y Contabilidad

Analista Contable

## **FUNCIONES DEL CARGO:**

- Planificar y ejecutar las responsabilidades del área de control y análisis de cuentas, con el fin de garantizar que los registros efectuados tanto en la actualización de cobranzas, manejo de bancos y activos fijos estén acordes a la legislación contable y fiscal.
- Garantizar el adecuado manejo y control de la cartera de clientes de manera que garanticen una cartera de cliente actualizada, y una antigüedad de saldos bien identificada, que repercuta en la obtención de reportes financieros confiables y que permita facilitar los estudios de morosidad, las gestiones de cobro.
- Controlar el cumplimiento de los procedimientos y correcta aplicación del control interno en procesos tales como cobranzas, pago por reembolsos de gastos y movimientos de activos fijos, y otros de la organización.
- Asegurar la adecuada atención a los departamentos que soliciten soporte e información del área, que permita una excelente atención a los clientes internos que se traduzca en entrega de información oportuna, veraz y confiable.

## **RECURSOS:**

Presupuesto:

Reportes Directos:

Reportes Indirectos:



Reportes Funcionales:

**PERFIL DEL CARGO:**

**Educación:**

Universitario en Contaduría Pública o Administración

**Experiencia y Conocimientos:**

Area contable, de 6 meses a un año de experiencia

Contabilidad General

Conocimiento básico sobre operaciones bancarias y conciliaciones

**Principales Competencias:**

Capacidad analítica y numérica

Proactivo, dinámico y con buen manejo de las relaciones interdepartamentales.

Capacidad para trabajar bajo presión.

**Firma del Titular**

**Firma del Supervisor**

**Fecha**

**C-3: Analista de Nómina**

**DESCRIPCIÓN DE CARGO**

Nombre del Ocupante:

Nombre del Supervisor:

Título del Cargo: Analista Nómina

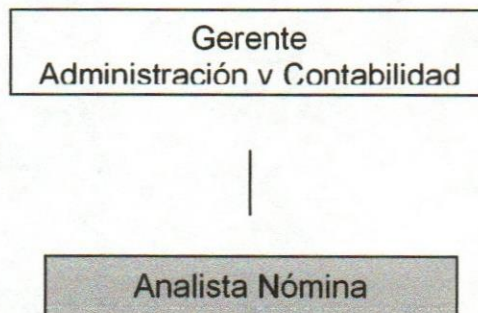
Cargo del Supervisor:

Gte. Administración y Contabilidad

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Administrar y ejecutar el mantenimiento y actualización de los registros de nómina, a fin de procesar el pago de la nómina y el cálculo de las deducciones que correspondan de acuerdo a la legislación laboral venezolana, siguiendo los lineamientos del Gerente de Administración y Contabilidad.

**CONTEXTO ORGANIZACIONAL:**



**FUNCIONES DEL CARGO:**

- Administrar y ejecutar la actualización mensual de los registros de datos personales y organizacionales de los empleados, descuentos y pagos pendientes, a fin de elaborar y procesar las nóminas de empleados.
- Controlar y administrar los datos requeridos para el control, cálculo y pago de vacaciones.
- Verificar el proceso de cálculo y pago de anticipos y utilidades semestrales.
- Elaborar y tramitar ante la institución respectiva la cancelación oportuna de las obligaciones legales, tales como: ISLR, LPH, Ince, Fideicomiso de Prestaciones Sociales.
- Procesar y enviar al Ministerio del Trabajo los reportes trimestrales de número de empleados y horas laboradas, y los reportes anuales de Declaración de Utilidades y Personal al Cierre del Ejercicio.
- Calcular, procesar y tramitar la entrega de las liquidaciones por terminación de la relación laboral y cancelación del fondo de ahorro de los extrabajadores de la organización.
- Verificar al cierre de nómina, que las provisiones contables de Ince, Vacaciones, Utilidades, LPH, SSO, correspondan con los porcentajes de pago estipulados en la Ley, así como elaborar las provisiones de los Bonos Anuales y el Fideicomiso de Prestaciones Sociales.
- Garantizar la respectiva contabilización de las nóminas y el cuadro respectivo.

#### **RECURSOS:**

Presupuesto:

Reportes Directos:

Reportes Indirectos:

Reportes Funcionales:

**PERFIL DEL CARGO:**

**Educación:**

Profesional universitario en Relaciones Industriales

**Experiencia y Conocimientos:**

Experiencia previa de 1 años en cargos similares

Conocimientos básicos en Legislación Laboral Venezolana (LOT, SSO, Ince, LPH)

**Principales Competencias:**

Atención al Cliente

Comunicación y negociación

Organización

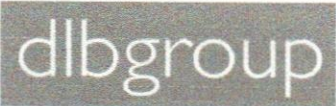
**Planificación**

**Firma del Titular**

**Firma del Supervisor**

**Fecha**

**C-4: Analista de Sistemas**



**DESCRIPCIÓN DE CARGO**

Nombre del Ocupante:

Nombre del

Supervisor:

Título del Cargo: Analista de Sistemas

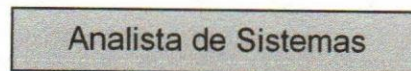
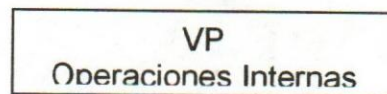
Cargo del

Supervisor: VP Operaciones Internas

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Coordinar, administrar y optimizar el uso de los recursos tecnológicos y servicios comunes, a fin de proveer al personal de las más alta tecnología siguiendo los lineamientos del VP de Operaciones Internas.

**CONTEXTO ORGANIZACIONAL:**



**FUNCIONES DEL CARGO:**

- Mantener y actualizar los sistemas internos de Central telefónica y periféricos, alarma, intranet, plataforma y equipos de computación (Instalación de software, formateo de equipos y respaldos correspondientes, configuración de correo, configuración de perfiles de usuario y niveles de seguridad y servicios de Internet) con el propósito de mantener las condiciones tecnológicas para el buen desenvolvimiento de las actividades del grupo.
- Garantizar el uso exclusivo de software aprobados por la Vicepresidencia de Operaciones en la plataforma, con el fin de dar cumplimiento a los lineamientos dictados.

#### **RECURSOS:**

Presupuesto:

Reportes Directos:

Reportes Indirectos:

Reportes Funcionales:

#### **PERFIL DEL CARGO:**

##### **Educación:**

Graduado de TSU en Informática o Redes.

##### **Experiencia y Conocimientos:**

Experiencia previa de 1 años en cargos similares.

Nivel Intermedio de Inglés.

Conocimiento avanzado de Sistemas Operativos plataforma PC y Mac.

Lógica de programación

**Principales Competencias:**

Coordinación y planificación.

Trabajo bajo presión.

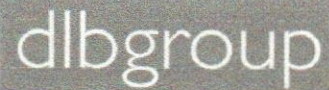
Trabajo en Equipo

**Firma del Titular**

**Firma del Supervisor**

**Fecha**

## C-5: Coordinador de Producción Gráfica



### DESCRIPCIÓN DE CARGO

Nombre del Ocupante:

Nombre del Supervisor:

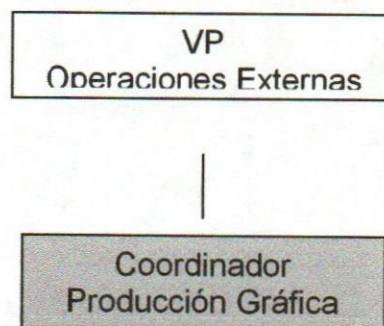
Título del Cargo: Coordinador Producción Gráfica

Cargo del Supervisor: VP Operaciones Externas

### OBJETIVO DEL CARGO:

Coordinar le ejecución de los proyectos que demanden la Cartera de Clientes, con el propósito de ofrecerles un servicio de calidad y excelencia, siguiendo los lineamientos del VP Operaciones Externas.

### CONTEXTO ORGANIZACIONAL:



### FUNCIONES DEL CARGO:

- Validar las especificaciones apropiadas para cada proyecto, con el fin de garantizar la satisfacción del Cliente.



- Negociar las condiciones más favorables con los proveedores aprobados a fin de obtener los mejores beneficios.
- Administrar el presupuesto y los compromisos de tiempos de entrega, para garantizar las condiciones pautadas con el Cliente.
- Seleccionar el material y las técnicas de impresión más adecuadas para cada proyecto, a fin de generar la mayor satisfacción en los Clientes.
- Supervisar y dar seguimiento a los proveedores, a fin de garantizar el cumplimiento de compromisos de entrega.
- Coordinar con Servicios Generales y los proveedores la logística y condiciones de entrega apropiadas para cada proyecto, con el propósito de cumplir con las condiciones acordadas con los Clientes.
- Contratar, coordinar y supervisar los instaladores requeridos para cada proyecto, a fin de cumplir con lo establecido en cada uno de ellos.
- Garantizar el control de calidad del material entregado, con el objeto de responder a las necesidades del Cliente.
- Controlar el proceso de facturación y entrega vs. Presupuesto, con el propósito de mantener la sana administración de ambos procesos.

- Generar y analizar los indicadores de gestión de los proveedores, a fin de mantener estadísticas que permitan el respectivo análisis.

**RECURSOS:**

Presupuesto:

Reportes Directos:

Reportes Indirectos:

Reportes Funcionales:

**PERFIL DEL CARGO:**

**Educación:**

Graduado Universitario en Ingeniería o Economía.

**Experiencia y Conocimientos:**

Experiencia previa de 1 años en cargos similares.

Nivel Intermedio de Inglés.

Conocimiento de programas de diseño.

Conocimiento de materiales y técnicas de impresión

**Principales Competencias:**

Coordinación y planificación.

Trabajo bajo presión.

Trabajo en Equipo.

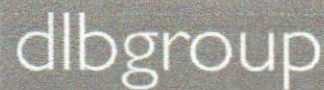
Negociación.

**Firma del Titular**

**Firma del Supervisor**

**Fecha**

**C-6: Coordinador de Servicios generales y suministros**



**DESCRIPCIÓN DE CARGO**

Nombre del Ocupante:

Nombre del Supervisor:

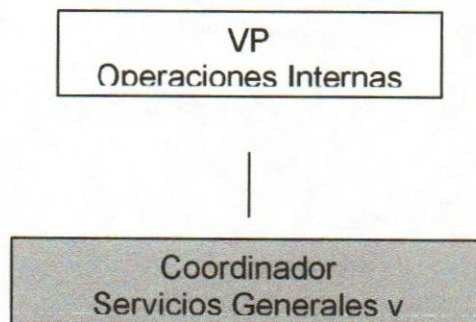
Título del Cargo: Coordinador Servicios Generales y Suministros

Cargo del Supervisor: VP Operaciones Internas

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Coordinar y supervisar las actividades relacionadas a Servicios Generales y Suministros a fin de garantizar la fluidez de los procesos administrativos y comunicacionales, así como el uso racional de recursos y servicios comunes, siguiendo los lineamientos del VPO de Operaciones Internas.

**CONTEXTO ORGANIZACIONAL:**



## **FUNCIONES DEL CARGO:**

- Coordinar y garantizar los servicios de recepción, tales como atención y transferencia de llamadas, atención y notificación de visitantes, coordinación de reemplazos para la recepcionista, coordinación y supervisión del horario de trabajo y los permisos de la recepcionista, con el fin de garantizar un servicio de imagen de excelencia.
- Supervisar los servicios de transporte y logística, mediante la definición de procedimientos y herramientas, con el propósito de optimizar la asignación de los recursos de transporte, de acuerdo a las prioridades del negocio.
- Supervisar la aplicación de los procedimientos definidos y la correcta gestión de los recursos, con el objetivo de mantener un uso racional de los mismos.
- Canalizar y programar las solicitudes “especiales” de transporte, a fin de garantizar un servicio a tiempo y eficiente.
- Administrar los servicios de mantenimiento de la flota de transporte, áreas comunes, oficinas, iluminación y aire acondicionado, con el propósito de mantener un ambiente de oficina cómodo y acorde al negocio.
- Negociar y administrar los proveedores de suministros (gestión de inventarios de alimentos, insumos de áreas comunes, consumibles y

material de oficina, productos de limpieza, etc.) con el fin de mantener un control sobre los mismos.

- Reportar y analizar indicadores de gestión, con el propósito de mantener las estadísticas y hacer correcciones en caso de ser necesarias.
- Gestionar los depósitos internos y externos, con el fin de administrar los inventarios y capacidades y asegurar el orden y la limpieza, así como buen estado de los materiales allí guardados.
- Gestionar la búsqueda de nuevos depósitos y oficinas a fin de prever nuevos espacios de almacén.
- Analizar las capacidades de los recursos disponibles, a fin de conocer con los recursos con los cuales se cuenta.

#### **RECURSOS:**

Presupuesto:

Reportes Directos:

Reportes Indirectos:

Reportes Funcionales:

#### **PERFIL DEL CARGO:**

#### **Educación:**

Graduado Universitario en Administración o Ingeniería (Mecánico o Industrial)

**Experiencia y Conocimientos:**

Experiencia previa de 1 años en cargos similares.

Manejo de computadoras (ambiente windows) y equipos de oficina.

Nivel Intermedio de Inglés

**Principales Competencias:**

Coordinación y planificación.

Relaciones interpersonales y supervisión de personal.

Negociación.

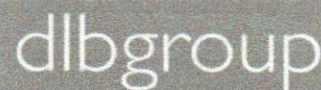
Trabajo en Equipo.

**Firma del Titular**

**Firma del Supervisor**

**Fecha**

**C-7: Gerente de Administración y Contabilidad**



**DESCRIPCIÓN DE CARGO**

Nombre del Ocupante:

Nombre del Supervisor:

Título del Cargo: Gte Administración y Contabilidad

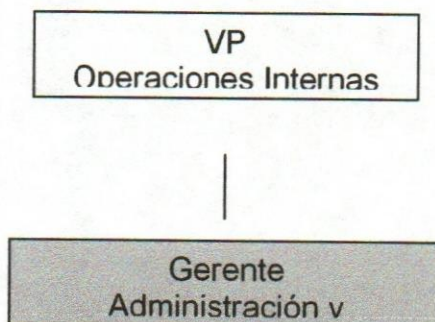
Cargo del Supervisor:

VP Operaciones Internas

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Garantizar la adecuada planificación financiera a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos, así como supervisar y dar soporte a todos los procesos y funciones administrativas de DLB Group, con la finalidad de ofrecer una solidez económica y financiera, siguiendo los lineamientos del VP de Operaciones Internas.

**CONTEXTO ORGANIZACIONAL:**



## **FUNCIONES DEL CARGO:**

- Controlar y coordinar el proceso de facturación de servicios a clientes, con el fin de cotejarlos con las órdenes de compra.
- Administrar y planificar el pago a proveedores, con el objeto de cumplir con el presupuesto aprobado.
- Controlar y ejecutar el pago de servicios internos, impuestos y patentes, con el fin de dar cumplimiento a las norma nacionales y municipales.
- Revisar y aprobar la nómina, con el propósito de dar cumplimiento a los procesos administrativos laborales.
- Generar y analizar los indicadores de gestión de Costos fijos, Costos por proveedor, Nómina, Facturación por cliente, Costos por departamento, Rentabilidad por proyecto y Rentabilidad general por período de tiempo, a fin de garantizar los controles establecidos.
- Administrar y proyectar los flujos de caja, con el fin de cuadrar los montos provenientes de las cuentas por pagar y cobrar.
- Dar curso a las solicitudes de crédito con las instituciones bancarias, con el fin de cumplir con las normas establecidas y mantener los procesos internos de operaciones.



- Elaborar de forma mensual el estado de ganancias y pérdidas, así como el cuadro anual del balance general, con el fin de emitir reportes al CEO.

**RECURSOS:**

Reportes Directos: 3 personas

Reportes Indirectos:

Reportes Funcionales:

**PERFIL DEL CARGO:**

**Educación:**

Graduado Universitario en Administración o Contaduría.

**Experiencia y Conocimientos:**

Experiencia previa de 1 años en cargos similares.

Conocimientos de normas contables, de auditoría, fiscales, paquetes contables, procedimientos y catálogos de cuentas

Análisis financiero

**Principales Competencias:**

Coordinación y planificación.

Relaciones interpersonales.

Análisis numérico.

Capacidad de análisis.

**Firma del Titular**

**Firma del Supervisor**

**Fecha**

## C-8: Gerente de Comunicaciones

dlbgroup

### DESCRIPCIÓN DE CARGO

Nombre del Ocupante:

Nombre del Supervisor:

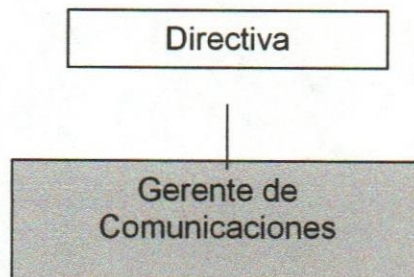
Título del Cargo: Gerente de Comunicaciones      Cargo del Supervisor:  
Directiva

Fecha:

### OBJETIVO DEL CARGO:

Planificar, organizar y dirigir los procesos de comunicaciones corporativas, internas y externas, a fin de contribuir con la divulgación de la imagen del grupo en función de los requerimientos corporativos, siguiendo los lineamientos de la Directiva de DLB Group

### CONTEXTO ORGANIZACIONAL:



### **FUNCIONES DEL CARGO:**

- Coordinar la redacción, montaje, publicación y distribución de todos los trípticos/dípticos o material informativo en general, con el fin de reseñar los proyectos y noticias más destacadas del grupo y alguna otra información que seas necesaria difundir
- Coordinar y ejecutar los procesos de identificación e imagen corporativa en las oficinas, por medio de la colocación de los logotipos, decoración interna con información corporativa (afiches, pendones, informaciones, señalización de los departamentos, etc), con el fin de dar cumplimiento a los lineamientos de la directiva
- Proyectar la imagen de DLB Group en Venezuela por medio de campañas institucionales para dar a conocer la empresa en nuestro país, organizando y coordinando eventos (ruedas de prensa con periodistas especializados, micros en la radio, entrevistas con personalidades, entre otros eventos y/o actividades).
- Dirigir, coordinar y ejecutar otros proyectos internos de comunicaciones, por ejemplo una campaña de comunicación sobre los valores de la empresa
- Activar totalmente, supervisar, coordinar y mantener actualizada las páginas Intranet e Internet de DLB Group
- Organizar y ejecutar actividades internas de integración y comunicación para los integrantes de DLB Group
- Colaborar con la producción y/o elaboración de cualquier material informativo/corporativo que proyecte la imagen de DLB Group

### **RECURSOS:**

Presupuesto:

Reportes Directos:

Reportes Indirectos:

Reportes Funcionales:

**PERFIL DEL CARGO:**

**Educación:**

Profesional universitario en Comunicación Social

**Experiencia y Conocimientos:**

Mínimo cuatro (4) años de experiencia en el área de Comunicaciones Corporativas y Relaciones Públicas.

Dominio del Inglés

**Principales Competencias:**

Atención al cliente

Manejo de relaciones interpersonales

Trabajo en equipo

Organización y planificación del tiempo

Proactividad

Capacidad de Negociación

Comunicación

Excelente redacción y ortografía

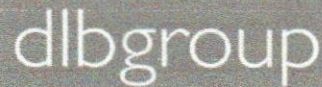
Dominio del tema comunicacional

**Firma del Titular**

**Firma del Supervisor**

**Fecha**

**C-9: Gerente de Recursos Humanos**



**DESCRIPCIÓN DE CARGO**

Nombre del Ocupante:

Nombre del Supervisor:

Título del Cargo: Gte Recursos Humanos

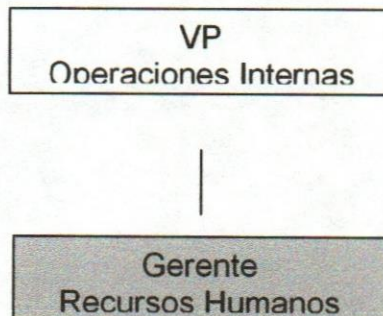
Cargo del

Supervisor: VP Operaciones Internas

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de reclutamiento y selección, compensación y beneficios, administración de personal, entrenamiento y evaluación de desempeño, con el fin de contribuir al cumplimiento a las políticas y procesos del Departamento, siguiendo los lineamientos del VP de Operaciones Internas.

**CONTEXTO ORGANIZACIONAL:**



## **FUNCIONES DEL CARGO:**

- Diseñar y mantener la estructura organizacional y perfiles requeridos, con el fin de mantener el equilibrio del clima organizacional.
- Definir y controlar las políticas de amonestación y desincorporación de personal, con el propósito de mantener actualizado los procesos.
- Diseñar la propuesta de programa de incentivo y motivación, con el fin de controlar y mantener el clima organizacional y la equidad interna.
- Mantener y actualizar el contenido de RRHH en la intranet, con el fin de dar cumplimiento a las políticas de comunicaciones internas.
- Dirigir y controlar la aplicación de políticas de Reclutamiento y Selección, a fin de supervisar su cumplimiento y garantizar la calidad del Recurso Humano seleccionado así como su oportuna contratación.
- Dirigir y controlar la aplicación de Planes de Capacitación y Desarrollo a fin de garantizar a la organización la formación y actualización del Recurso Humano en la empresa, asegurando la formación de cuadros de reemplazo.
- Dirigir y controlar la aplicación correcta de los Planes de Compensación y Beneficios, garantizando la equidad interna y la competitividad externa.

- Implementar y desarrollar la realización del Proceso de Evaluación del Desempeño del personal aprovechando adecuadamente el potencial del Recurso Humano de acuerdo a las necesidades actuales y futuras de la organización.

### **RECURSOS:**

Presupuesto:

Reportes Directos:

Reportes Indirectos:

Reportes Funcionales:

### **PERFIL DEL CARGO:**

#### **Educación:**

Graduado Universitario en Relaciones Industriales o Psicología.

#### **Experiencia y Conocimientos:**

2 años de experiencia en la Administración de Recursos Humanos.

#### **Dominio intermedio del Inglés**

#### **Principales Competencias:**

Habilidad para gerenciar equipos de trabajos multidisciplinarios

Manejo de situaciones conflictivas en equipos de trabajo

Excelentes relaciones interpersonales

**Firma del Titular**

**Firma del Supervisor**

**Fecha**

## C-10: Gerente Legal

dlbgroup

### DESCRIPCIÓN DE CARGO

Nombre del Ocupante:

Nombre del Supervisor:

Título del Cargo: Gte. Legal

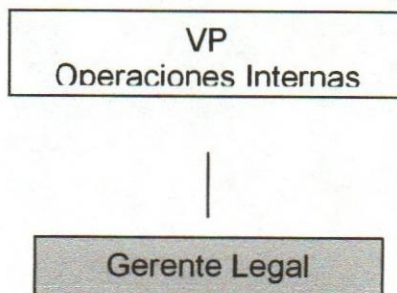
Cargo del Supervisor: VP

Operaciones Internas

### OBJETIVO DEL CARGO:

Ofrecer el soporte jurídico a todos los departamentos que conforman la organización mediante la prevención de riesgos propios del negocio y la asesoría en todos los aspectos legales, así como coordinar y proveer asistencia en asuntos legales identificados conforme le sean requeridos a la organización, con el fin de dar cumplimiento a todas las leyes, reglamentos y políticas establecidas y siguiendo los lineamiento del VP de Operaciones Internas.

### CONTEXTO ORGANIZACIONAL:





## **FUNCIONES DEL CARGO:**

- Ofrecer asesoría jurídica integral a todos los Departamentos de la organización en cualquier área que sea requerida, con el fin de dar soporte en las gestiones legales.
- Apoyar en los procesos de negociación, elaboración, modificación y renovación de contratos para los departamentos que lo requieran, con el fin de vigilar por los intereses de la organización.
- Revisar las resoluciones de consultas legales, verbales o escritas para todas las áreas, a fin de garantizar el cumplimiento de las mismas.
- Apoyar en la preparación y/o corrección de correspondencia jurídicamente relevante para todos los departamentos, con el fin de brindar el soporte requerido.
- Divulgar y dar a conocer las nuevas normas legales aprobadas en Venezuela a las áreas interesadas, con el fin de mantener a la organización al día en términos jurídicos.
- Mantener actualizados los registros ante las autoridades públicas, a fin de dar cumplimiento a todas las responsabilidades legales.
- Controlar y prevenir los riesgos legales, a fin de evitar demandas jurídicas.
- Notificar e involucrar a los interesados en la toma de acciones frente a situaciones o prácticas presuntamente riesgosas detectadas en la compañía, con el propósito de garantizar la buena conducta de los empleados.

## **RECURSOS:**

Presupuesto:

Reportes Directos:

Reportes Indirectos:

Reportes Funcionales:

**PERFIL DEL CARGO:**

**Educación:**

Abogado

**Experiencia y Conocimientos:**

2 años de experiencia previa en cargos similares.

Conocimientos amplios y sólidos en derecho mercantil, civil, laboral, administrativo, tributario y laboral (aspectos corporativos)

**Principales Competencias:**

Excelente ortografía y redacción

Habilidades para trabajar en equipo

**Capacidad para trabajar bajo presión**

**Firma del Titular**

**Firma del Supervisor**

**Fecha**

**C-11: Presidencia**



**DESCRIPCIÓN DE CARGO**

Nombre del Ocupante:

Nombre del

Supervisor:

Título del Cargo: Presidencia

Cargo del

Supervisor: Junta Directiva

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Diseñar, definir, planificar y coordinar el establecimiento de los lineamientos estratégico de la Vicepresidencia de Operaciones, así como ser imagen representativa frente a audiencias claves, con la finalidad de dirigir a su personal en la consecución de los objetivos establecidos y dar a conocer la organización, siguiendo los lineamientos de la Junta Directiva.

**CONTEXTO ORGANIZACIONAL:**



## **FUNCIONES DEL CARGO:**

- Representar a DLB Group en las diversas actividades públicas y privadas, con la finalidad de dar a conocer a la organización.
- Identificar y desarrollar oportunidades de negocio y alianzas potenciales, con el fin de solidificar las bases de las relaciones y trabajos futuro de DLB Group.
- Identificar, captar y mantener nuevas cuentas estratégicas, con el objeto de aumentar la cartera de Clientes.
- Manejar las relaciones con clientes clave, a fin de optimizar la relación y mantenerlos dentro de la cartera de clientes de DLB Group.
- Participar activamente en las discusiones de la Junta Directiva, con el objetivo de definir y evaluar la matriz estratégica (Fines, Visión, Misión, Valores, Imagen, Objetivo) y revisar los resultados financieros y operativos.
- Definir e implementar las políticas de RRHH, con el propósito de dar a conocer la estructura organizacional, el "*Head Count*", estructura salarial, planes de carrera y planes de incentivo y motivación.
- Administrar y manejar activos e inversiones de la compañía, a fin de mantener la eficiencia financiera y maximizar la utilización de los recursos.
- Supervisar la entrega efectiva de los servicios de la compañía, con el finalidad de garantizar un resultado profesional y a tiempo.

## **RECURSOS:**

Manejo del Presupuesto de Eventos, Material POP, etc.

Reportes Directos: 3 personas

Reportes Indirectos:

Reportes Funcionales:

## **PERFIL DEL CARGO:**

### **Educación:**

Graduado Universitario en Administración, Economía o Ingeniería.

Con estudios de Post-grado/Maestría

### **Experiencia y Conocimientos:**

Experiencia previa de 4 años en cargos similares.

Conocimiento básicos de negociación y finanzas.

Dominio avanzado del idioma inglés.

### **Principales Competencias:**

Planificación estratégica.

Habilidades de coordinación y planificación.

Manejo de conflictos y trabajo bajo presión.

Análisis numérico y estadístico.

Habilidad supervisoria.

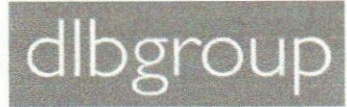
Negociación

**Firma del Titular**

**Firma del Supervisor**

**Fecha**

**C-12: Vicepresidente de Operaciones Internas**



**DESCRIPCIÓN DE CARGO**

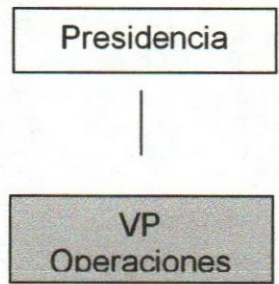
Nombre del Ocupante:  
Título del Cargo: VP Operaciones Internas  
Supervisor: Presidencia

Nombre del Supervisor:  
Cargo del

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Definir, evaluar y dirigir los procesos y herramientas de la Vicepresidencia de Operaciones Internas, con el objeto de optimizar los procesos y gestiones de los recursos internos, siguiendo las directrices emanadas por la Presidencia.

**CONTEXTO ORGANIZACIONAL:**



## **FUNCIONES DEL CARGO:**

- Definir e implementar los procesos de acción de la VP de Operaciones Internas, a fin de optimizar la gestión de la unidad.
- Fijar y coordinar la implementación de herramientas, con el objetivo de mantener el control de las gestiones.
- Determinar, monitorear y analizar los indicadores de gestión, con la finalidad de maximizar los recursos.
- Reclutar y seleccionar el recurso humano de la Vicepresidencia de Operaciones Internas, con el apoyo de RRHH, con el fin de dar cumplimiento con las políticas de “*Head Count*” previamente definidas.
- Distribuir y asignar el espacio físico con apoyo de Arquitectura Comercial, con el fin de optimizar y darle el mejor uso al espacio físico disponible.
- Analizar y seleccionar los proveedores de tecnología, servicios generales y RRHH, con el fin de contar con el mejor de los servicios.
- Evaluar y aprobar las inversiones relativas al aumento de la capacidad de los recursos existentes, a fin de cumplir con los lineamiento emanados del CEO.

- Definir el criterio y prioridades para la emisión de pagos a proveedores, con el objeto de garantizar el pago a tiempo.

### **RECURSOS:**

Manejo del Presupuesto de Operaciones Internas.

Reportes Directos: 5 personas

Reportes Indirectos:

Reportes Funcionales:

### **PERFIL DEL CARGO:**

#### **Educación:**

Graduado Universitario en Administración o Ingeniería.

Con Post-grado/Maestría

#### **Experiencia y Conocimientos:**

Experiencia previa de 2 años en cargos similares.

Dominio avanzado del idioma inglés.

#### **Principales Competencias:**

Coordinación y planificación.

Manejo de conflictos y relaciones interpersonales.

Análisis numérico y estadístico.

Trabajo en Equipo.

Habilidad Supervisora

Negociación

**Firma del Titular**

**Firma del Supervisor**

**Fecha**



**TEXTOS DE BROCHURE CORPORATIVO Y/O PÁGINA WEB**

## **Anexo D: Textos de Brochure corporativo y/o página web**

### **D-1: Textos iniciales elaborados por la empresa DLB Group**

#### **¿Quiénes somos?**

DLB Group es una agencia que ha logrado posicionarse con altos estándares en la competitiva categoría del mercado publicitario *Below The Line*, perfilándose como una de las empresas más sólidas en su área, gracias a su mirada creativa, innovadora y moderna; constituyéndose en un aliado eficiente y consecuente para una importante cartera de clientes de elevado perfil.

Contamos con un equipo profesional heterogéneo, joven y experto, capaz de impulsar nuestras distintas unidades de negocios y servicios en función de las necesidades y metas de dichos clientes.

#### Unidades de negocio

Arquitectura Comercial - Eventos - Producción Audiovisual - *Trade Marketing* - Creatividad - Medios Alternativos - Comunicaciones Integradas y PR - Producción Gráfica - Web & Multimedia - Medios - S.M.S

1) Arquitectura Comercial transforma los espacios en espejo fiel de la marca o proyecto que representa, manejando escalas, texturas, colores y materiales diferentes, con una alta resolución de detalles y con mirada estratégica. Cada montaje procura el equilibrio entre placer visual y diseño, bajo una óptica de ejecución eficiente, precisa y realista.

En DLB hacemos del espacio un elemento vital para la construcción de mensajes y la comunicación de los valores de marca.

Como empresa pionera en la introducción al mercado de este novedoso servicio, DLB concibe y realiza diseños mediante la combinación de elementos acertados, un óptimo uso del espacio, la luz y la tecnología.

2) En DLB Group somos expertos en convertir los **Eventos** en acontecimientos de gran resonancia pública, creando conceptos y maximizando el valor de su marca a través de la aplicación de estrategias surgidas del conocimiento de las distintas audiencias meta, así como de los objetivos y planes del cliente.

Nos especializamos en desarrollo de eventos pequeños o masivos adaptados al gusto del cliente, y enfocados en la consecución de sus objetivos.

Innovación, creatividad, organización e impacto, son características que definen la calidad de nuestros eventos.

3) En DLB entendemos el acercamiento e identificación que las tecnologías audiovisuales propician en el público. En este sentido, manejamos un lenguaje multi-modal capaz de promover enlaces cercanos con la audiencia, aproximándola al mensaje del cliente a través de una perfecta combinación de imagen y sonido.

Seducir y estimular los sentidos en los consumidores mediante el uso creativo e innovador de la producción audiovisual es un arte. En DLB sabemos cómo hacerlo.

Nuestros expertos están al día en cuanto a las últimas tendencias de producción y post- **Producción Audiovisual** del mercado, lo cual nos permite ofrecer altos estándares de calidad técnica y ejecutar propuestas relevantes y memorables nacidas de los sueños e ideas de nuestros clientes.

4) El contacto directo cliente-marca-consumidor fortalece la relación entre las partes y permite a las empresas conocer con mayor profundidad los hábitos de sus consumidores, al tiempo que informa a estos últimos de las bondades y beneficios de los productos o servicios de dichas empresas.

En DLB Group **Trade Marketing** es mucho más que promociones y activación de marca. Nos especializamos en comunicar las bondades y diferencias de los productos, marcas, servicios y empresas.

A través del **Trade Marketing**, ayudamos a nuestros clientes a enfrentar de manera creativa las tendencias y retos que impone el mercado concibiendo planes mediante una acción en tres fases: Gestión, Exhibición y Promoción.

5) Nuestra amplia experiencia en **Producción Gráfica**, sumada a nuestra confiable red de proveedores y a la calidad y juventud de nuestros diseñadores, permite ofrecer a nuestros clientes, soluciones creativas que satisfacen las necesidades específicas de los mismos,

cuidando todos los pasos del proceso; supervisando y velando por su calidad.

Nuestros impresos reflejan la calidad y el mensaje que el cliente desea comunicar.

6) A través del equipo de **Comunicaciones Integradas y PR**, asesoramos a nuestros clientes en el desarrollo de una gestión profesional y pro-activa de su imagen, de manera de generar *awareness* y profundizar su prestigio y recordación en los públicos meta: clientes, consumidores, inversionistas, líderes de opinión, proveedores, autoridades, medios de comunicación, opinión pública, comunidades y sus propios empleados y trabajadores.

Utilizamos las herramientas correctas, la inteligencia de mercado y el conocimiento del entorno para proponer y desarrollar los mejores planes y crear valor alrededor de las necesidades de sus marcas, productos y/o servicios.

Posicionamos a nuestros clientes generando fidelidad en los consumidores, a través de una correcta difusión de la identidad de los mismos.

7) Los servicios **Web y Multimedia** de DLB Group cuentan con herramientas de alta tecnología que garantizan el diseño y ejecución de *sites* y portales en forma impecable y práctica, al tiempo que asesora a nuestros clientes en el desarrollo de su Web bajo la optimización del mensaje final que se pretende comunicar al consumidor.

Desarrollar propuestas de Web y Multimedia que sobrepasen los estándares de este competitivo mercado es nuestro reto.

8) Entender el mensaje de un producto o servicio es conocer su audiencia potencial y con ello, el lenguaje más adecuado para alcanzarla.

La unidad de **Medios** de DLB Group diseña estrategias integrales que permiten adaptar las campañas publicitarias al canal que mejor proyecta el mensaje del cliente: TV, radio, prensa, cine, impresos y demás medios alternativos para su transmisión, convirtiendo su inversión en la mejor alternativa publicitaria y garantizando un retorno positivo y tangible.

#### 9) Mensajería de texto - S.M.S.

En la unidad de Mensajería de texto SMS, nos apoyamos en las tecnologías actuales como S.M.S, CDMA 1X, GPRS, WAP y WEB, entre otros, para brindar a nuestros clientes propuestas efectivas en el ámbito comunicacional en todo el territorio nacional o sus regiones. Es así como nos dedicamos a prestar soluciones llave en mano para aplicaciones de *wireless data* y transmisión de data inalámbrica, cubriendo las necesidades de mercado en el emergente mundo de las comunicaciones. Algunas de las soluciones llave en mano que ofrecemos están: servicios de S.M.S. interactivo para radio y TV, servicios de comunicación S.M.S. entre las empresas y su personal de calle, soluciones específicas para fuerzas de venta, visitantes médicos, control de despacho y para cualquier necesidad de comunicación entre

las empresas y sus clientes y servicios de mensajería instantánea utilizando la tecnología celular.

#### 10)Creatividad

En DLB Group creamos y desarrollamos campañas, planes y estrategias dirigidas a estimular al consumidor y a satisfacer las necesidades del cliente. Para ello contamos con un equipo altamente capacitado y la tecnología más avanzada. El equipo creativo está integrado por profesionales multidisciplinarios orientados a convertir las ideas de nuestros clientes en una realidad mensurable. Uniendo el talento con procesos y herramientas que permiten el disfrute de una experiencia que marca la diferencia.

## **D-2: Textos *brochure*/ página web propuestos**

¿Quiénes somos?

Somos DLB Group, un equipo profesional heterogéneo, joven y experto a la vez, que ha logrado posicionarse como una agencia de altos estándares en la competitiva categoría del mercado publicitario *Below The Line*. Gracias a nuestra mirada creativa, innovadora y moderna hemos logrado perfilarnos como una de las empresas más sólidas del área, constituyéndonos así en aliados eficientes y consecuentes de nuestros clientes.

Contamos con distintas unidades de negocio que ofrecen servicios integrales, éstas son:

- Arquitectura Comercial
- Eventos
- Producción Audiovisual
- Trade Marketing
- Creatividad
- Medios Alternativos
- Comunicaciones Integradas y RRPP
- Producción Gráfica
- Web & Multimedia
- Medios
- Mensajería de texto - S.M.S.



## **Arquitectura Comercial**

En la unidad de Arquitectura Comercial transformamos los espacios en espejos fieles de la marca o proyecto, manejando escalas, texturas, colores y materiales diversos con una alta resolución de detalles y mirada estratégica. Cada montaje que elaboramos procura el equilibrio entre el placer visual y diseño, bajo una óptica de ejecución eficiente, precisa y realista. Es así como en DLB hacemos del espacio un elemento visual para la construcción de mensajes y la comunicación de valores de la marca.

Como una empresa pionera en la introducción al mercado de este novedoso servicio, en DLB concebimos y realizamos diseños mediante la combinación de elementos acertados, un óptimo uso del espacio, la luz y la tecnología.

## **Eventos**

En DLB somos expertos en convertir los eventos en acontecimientos de gran resonancia pública, creando conceptos y maximizando el valor de la marca. A través de la aplicación de estrategias, surgidas del conocimiento de las distintas audiencias meta, objetivos y planes, materializamos los planes en hechos plausibles efectivos para alcanzar las metas del cliente. En este contexto, nos especializamos en el desarrollo de eventos exclusivos o masivos, adaptados al gusto del cliente y enfocados en la consecución de sus objetivos.

Innovación, creatividad, organización e impacto, son características que definen la calidad de nuestros eventos.

### **Producción Audiovisual**

En DLB entendemos el acercamiento e identificación que las tecnologías audiovisuales propician en el público. En este sentido manejamos un lenguaje multimodal capaz de promover enlaces cercanos con la audiencia y aproximándola al mensaje del cliente a través de una perfecta combinación de imagen y sonido.

Nuestros expertos están al día en cuanto a las últimas tendencias de producción y post-producción audiovisual del mercado, lo cual nos permite ofrecer propuestas relevantes y memorables con altos estándares de calidad inspiradas en los sueños de nuestros clientes.

...Seducir y estimular los sentidos en los consumidores mediante el uso creativo e innovador de la producción audiovisual es un arte y en DLB sabemos cómo hacerlo.

### ***Trade Marketing***

En la unidad de *Trade Marketing* nos especializamos en comunicar las bondades y diferencias de los productos, marcas, servicios y empresas tomando en cuenta que el contacto directo cliente-marca-consumidor fortalece la relación entre las partes y permite a las

empresas conocer con mayor profundidad los hábitos de sus consumidores.

A través del *Trade Marketing* ayudamos a nuestros clientes a enfrentar de manera creativa las tendencias y retos que impone el mercado, concibiendo planes efectivos que se hacen patentes mediante una acción de tres fases: gestión, exhibición y promoción.

### **Producción Gráfica**

A través de piezas impactantes que comunican la esencia del mensaje, en la unidad de Producción Gráfica ofrecemos a nuestros clientes soluciones creativas que satisfacen las necesidades específicas de los proyectos, cuidando como siempre cada paso y velando por mantener nuestros niveles de calidad. Esto es posible gracias a diversos factores: nuestra amplia experiencia, la experticia y juventud de nuestros diseñadores y la confiable red de proveedores con los cuales contamos.

### **Comunicaciones Integradas y RRPP**

A través del equipo de Comunicaciones Integradas y Relaciones Públicas asesoramos a nuestros clientes en el desarrollo de una gestión profesional y proactiva de su imagen, de esta forma generamos *awareness* en audiencias clave como inversionistas, líderes de opinión, comunidades y representantes de medios de comunicación, entre otros.

Utilizamos las herramientas correctas, la inteligencia del mercado y el conocimiento del entorno para proponer y desarrollar los mejores planes, creando a la vez valor alrededor de las necesidades de las marcas, productos y servicios de nuestros clientes. Es así como los posicionamos de una forma altamente positiva, generando fidelidad e identificación con sus consumidores.

### **Web & Multimedia**

Los servicios que ofrecemos a través de la unidad Web & Multimedia son de primer nivel y cuentan con herramientas de alta tecnología que garantizan el diseño y ejecución de *sites* y portales impecables.

Igualmente asesoramos a nuestros clientes en el desarrollo de sus páginas web optimizando el mensaje que se desea comunicar y la forma de presentarlo a sus consumidores.

### **Medios Alternativos**

En la unidad de Medios Alternativos diseñamos estrategias integrales que se exhiben a través de canales no tradicionales o aquellos que emplean formas distintas de llegar al consumidor utilizando como herramientas el impacto y la originalidad.

La concepción de medios alternativos es infinita así como su utilización, de modo que la adecuada y eficaz implementación de los proyectos que ejecutamos en DLB Group garantizan los resultados que desean nuestros clientes: los mejores.

### **Mensajería de texto - S.M.S.**

En la unidad de Mensajería de texto SMS, nos apoyamos en las tecnologías actuales como S.M.S, CDMA 1X, GPRS, WAP y WEB, entre otros, para brindar a nuestros clientes propuestas efectivas en el ámbito comunicacional en todo el territorio nacional o sus regiones. Es así como nos dedicamos a prestar soluciones llave en mano para aplicaciones de *wireless data* y transmisión de data inalámbrica, cubriendo las necesidades de mercado en el emergente mundo de las comunicaciones. Algunas de las soluciones llave en mano que ofrecemos están:

- Servicios de S.M.S. interactivo para radio y TV
- Servicios de comunicación S.M.S. entre las empresas y su personal de calle
- Soluciones específicas para fuerzas de venta, visitadores médicos, control de despacho y para cualquier necesidad de comunicación entre las empresas y sus clientes
- Servicios de mensajería instantánea utilizando la tecnología celular

## **Creatividad**

En DLB Group creamos y desarrollamos campañas, planes y estrategias dirigidas a estimular al consumidor y a satisfacer las necesidades del cliente. Para ello contamos con un equipo altamente capacitado y la tecnología más avanzada. El equipo creativo está integrado por profesionales multidisciplinarios orientados a convertir las ideas de nuestros clientes en una realidad mensurable. Uniendo el talento con procesos y herramientas que permiten el disfrute de una experiencia que marca la diferencia.

**MATERIALES ENTREGADOS AL CLIENTE - D-**

# PROPUESTA DE CONSULTORIA GERENCIAL

dibgroup

Julio 2005

VISION  
GROUP  
CONSULTORES



**Para:**

Juan Carlos De La Blanca  
Vice-Presidente de Operaciones  
**DLB Group**

**Preparado por:**

Adriana Vergara A

**VISION GROUP  
CONSULTORES**

**VISION  
GROUP  
CONSULTORES**

# Descripción de la Organización

**DLB Group**, es una agencia venezolana que ha logrado ubicarse en poco tiempo entre las más importantes en la categoría "below the line". Fue fundada hace tres años por Ricardo De La Blanca (Presidente & CEO) y Juan Carlos De La Blanca (Vicepresidente de Operaciones) con la idea ofrecer soluciones integrales e integradas a clientes de elevado potencial.

## **Misión**

Ofrecer soluciones creativas, oportunas, relevantes, adecuadas y aplicables a las necesidades de comunicación y mercadeo de las marcas de nuestros clientes, generando valor, ideas, tácticas y negocios que apoyen el desarrollo e implementación de estrategias y planes de marketing, contribuyan al logro de sus objetivos, fortalezcan sus lazos con sus audiencias clave y aumenten su preferencia y nivel de ventas.

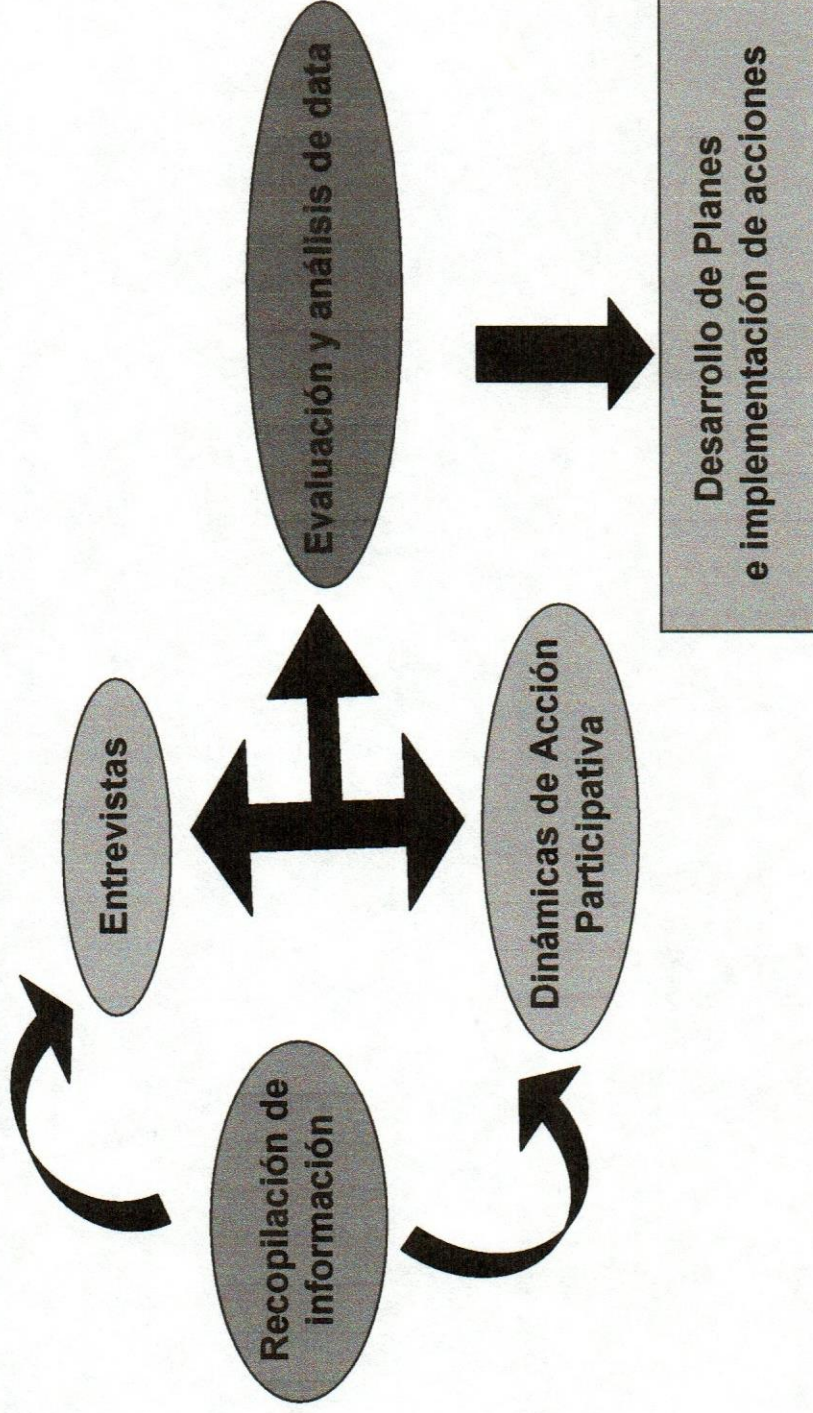
## **Visión**

Ser la empresa especializada en desarrollo de negocios de publicidad no convencional (Below the Line -BTL) más importante y prestigiosa del país.

# Objetivos

- Estudiar las situaciones de mejora y recabar información por medio de entrevistas y dinámicas de acción participativa con las personas claves
- Evaluar resultados
- Desarrollar planes dirigidos a resolver u optimizar las situaciones susceptibles de mejora, tales como:
  - Levantamiento/creación de estructura básica de departamento de Recursos Humanos
  - Creación de canales formales internos de comunicación que mantengan la unión del grupo, la motivación y el trabajo en equipo

# Metodología



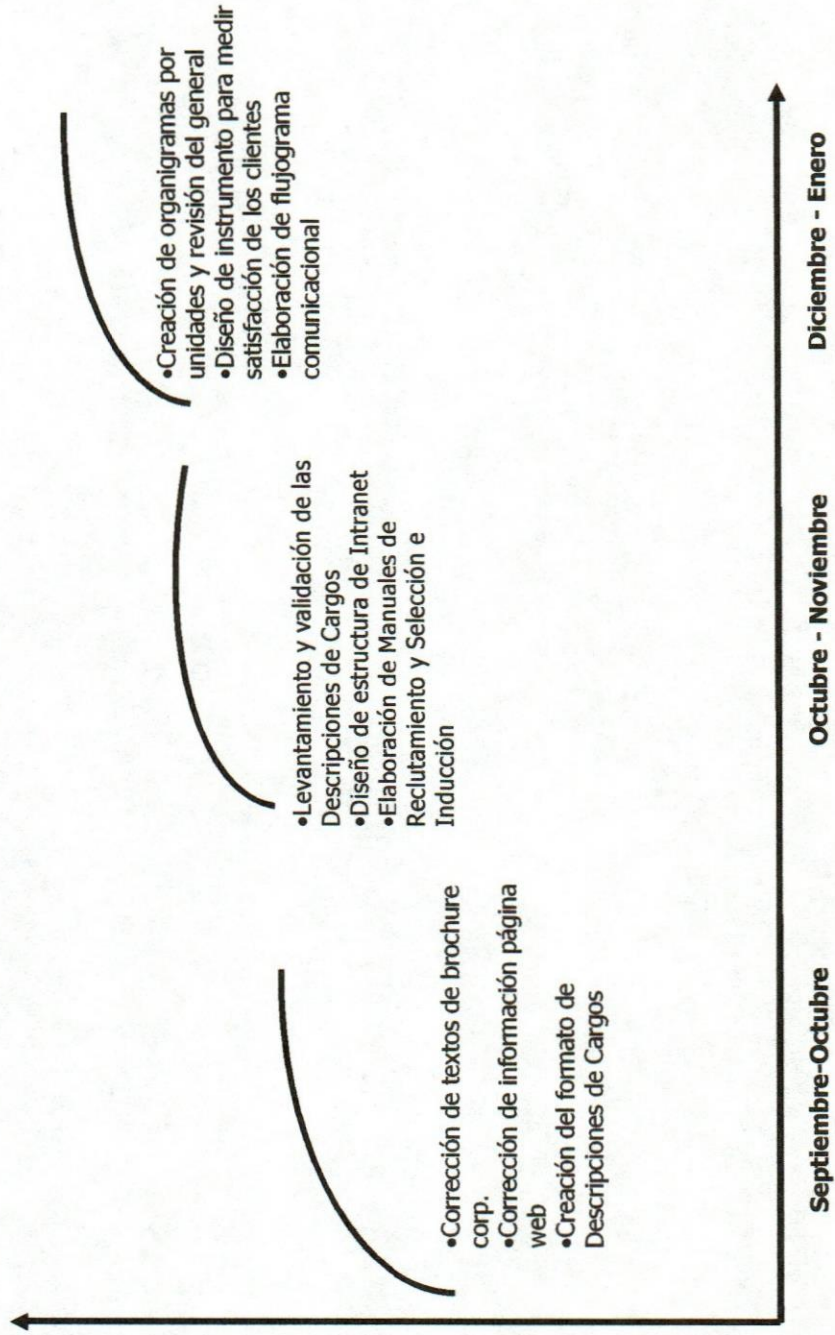
### **Fase 1: Aplicación de Mejoras**

Esta fase corresponde a la aplicación de las metodologías, mecanismos o planes de acción más adecuados y ajustados a las necesidades del Cliente y de la organización (VPO), para trabajar y solventar los obstáculos/brechas encontradas en el Diagnóstico Organizacional.

### **Fase 2: Evaluación y Seguimiento**

Culminado el proceso de Consultoría, el mismo deberá ser evaluado por los líderes de la organización para analizar las mejoras implementadas. Por su parte los Consultores brindarán el debido seguimiento de los nuevos procesos o acciones implementadas mediante la entrega del Informe Final.

# Duración



# Condiciones Particulares

- Esta Propuesta de Consultoría Gerencial mantiene todos los estándares profesionales de un trabajo desarrollado por Especialistas en la materia a evaluar, el cual está siendo monitoreado por Expertos Consultores de amplia experiencia laboral, profesional y docente.
- Para un adecuado desarrollo del proceso de la consultoría, el cliente debe estar en capacidad de mantener entrevistas periódicas con los Consultores. Asimismo, debe establecer un rapport de comunicación entre los Consultores y los empleados de la organización de las distintas áreas, indicando a éstos que proporcionen toda su colaboración a los mismos.
- En la fase de desarrollo de los talleres deberán organizarse los trabajos en forma que los empleados que vayan a tomar dichos talleres tengan la disponibilidad de tiempo para su ejecución.
- Para la realización física de los talleres deberá disponer de un espacio adecuado y la capacidad de facilitar alimentos y bebidas para los descansos (refrigerios). Así mismo, los traslados, alojamiento y alimentación fuera del área metropolitana de Caracas, serán sufragados por la empresa contratante.

# Propuesta Económica

Fases de la Consultoría	Horas Hombre	Costo por Horas Hombre	Total por Fases
<u>Fase 1:</u> Diagnóstico	100	180.000,00	18.000.000,00
<u>Fase 2:</u> Aplicación de Mejoras	60	180.000,00	10.800.000,00
<u>Fase 3:</u> Evaluación y Seguimiento	30	150.000,00	4.500.000,00
<b>Total Consultoría Gerencial</b>	<b>190</b>		<b>33.300.000,00</b>



# Consultores

## **Adriana Vergara**

Egresada de la Universidad Católica Andrés Bello en el año 2000 en la carrera de Comunicación Social y actualmente realiza una Especialización en Desarrollo Organizacional en la misma Universidad. Viene de trabajar en empresas como RCTV, Burson Marsteller, The Media Office y actualmente en Amanco.

**MATERIALES ENTREGADOS AL CLIENTE - E-**

**Para:**

Juan Carlos De La Blanca  
Vice-Presidente de Operaciones  
**DLB Group**

**Preparado por:**

Adriana Vergara A

**VISION GROUP  
CONSULTORES**

**VISION  
GROUP  
CONSULTORES**

### Reunión número 1:

La presente reunión tiene como objetivo entregar al cliente parte de los materiales elaborados por Vision Group producto de las necesidades detectadas y comunicadas previamente. Igualmente pretende ahondar en aquellos aspectos que, de acuerdo con el cliente, sean proclives de colaboración y/o propuestas por parte del equipo consultor.

Los materiales a entregar son:

- 1) -Propuesta de Intranet
- 2) -Perfiles de cargo de:
  - Analista de Administración
  - Analista contable
  - Analista nómina
  - Analista de Sistemas
  - Coordinador de Producción
  - Coordinador de servicios
  - Gerente de Administración
  - Gerente de Recursos Humanos
  - Legal
  - Presidencia y
  - Vicepresidente de Operaciones

# Intranet DLB

## PORTAL

A dónde vamos

Misión  
Visión  
Valores  
Principios

Quiénes somos

Descripción del perfil de cada uno de los integrantes de DLB indicando con su foto:  
-Nombre  
-Área a la cual pertenece  
-Cargo  
-Hobbies  
-Día de cumpleaños

Cómo estamos organizados

Indicación de cada uno de los dptos. de DLB indicando:  
-Objetivo general del dpto.  
-Integrantes  
-Funciones de cada integrante  
-Relación directa e indirecta con otros departamentos:  
derechos y deberes

En qué estamos trabajando

Descripción de cada uno de los proyectos en marcha, detallando:  
-Cliente  
-Descripción del proyecto  
-Fecha y hora de realización  
-Departamentos involucrados

Quiénes son Nuestros aliados

Detalle de cada Cliente que se posee DLB indicando:  
-Nombre de la Empresa  
-Descripción de la Empresa  
-Actividades realizadas  
-Persona contacto  
-Dirección(es)  
-Teléfono(s)  
-Correo electrónico  
-Fecha de cumpleaños  
-Página web

Qué hay de nuevo

Reseña de actividades de integración de la empresa y/o eventos que se lleven a cabo en el país y sean del interés de los integrantes de DLB:  
-Obras de teatro  
-Conciertos  
-Exposiciones  
-Cartelera de cine  
Inclusión de sección denominada "Se recomienda"

**MATERIALES ENTREGADOS AL CLIENTE - F-**

**Para:**

Juan Carlos De La Blanca  
Vice-Presidente de Operaciones  
**DLB Group**

**Preparado por:**

Adriana Vergara A

**VISION GROUP  
CONSULTORES**

VISION  
GROUP  
CONSULTORES

## Reunión número 2:

La presente reunión tiene como objetivo analizar, conjuntamente con el cliente, los resultados producto de las encuestas de clima realizadas a los integrantes de la empresa.

Igualmente se entregarán parte de los materiales elaborados por Vision Group producto de las necesidades detectadas y comunicadas previamente. Los materiales a entregar son:

- Propuesta de Inducción
- Presentación de Inducción
- Manual de reclutamiento y selección
- Formato de reclutamiento y selección
- Formato de descripción de cargo impresa (previo envío por Internet para su publicación en la red a fin de ejecutar proyecto de recolección de data de perfiles de cargo)

Por último se definirá la forma por medio de la cual se recopilará y validará tanto con el cliente como con los integrantes de la empresa, la data de los perfiles de cargo.

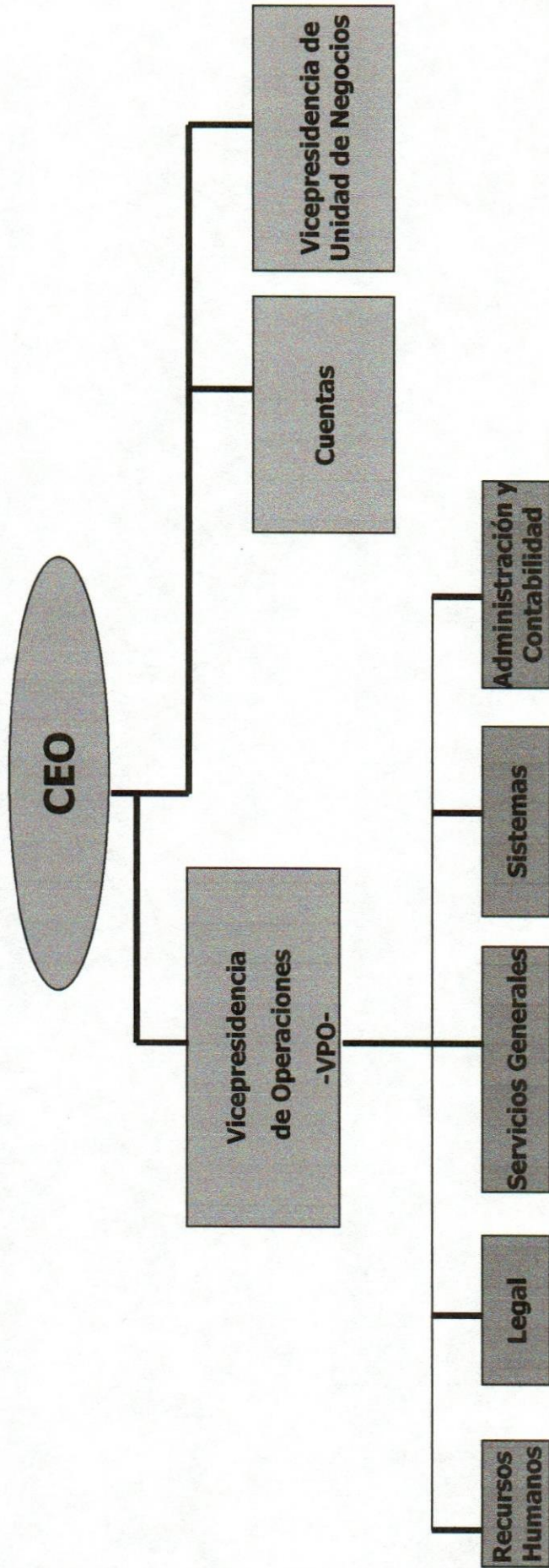


**ORGANIGRAMAS -G-**

**ORGANIGRAMA GENERAL -G1-**

## ORGANIGRAMA GENERAL

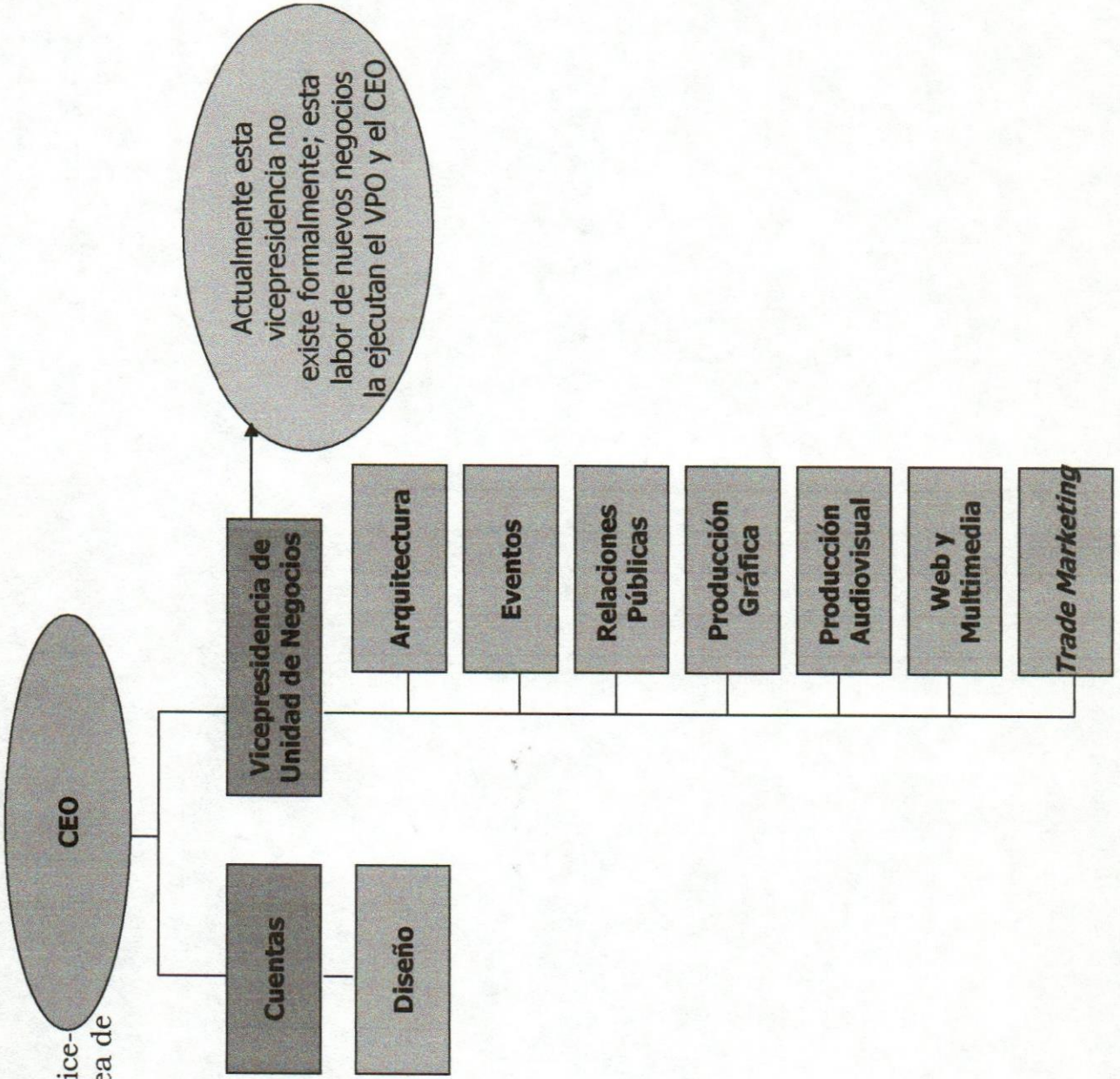
Este es el nuevo organigrama propuesto para la empresa DLB Group. De acuerdo con lo conversado con el cliente, Hay 4 niveles básicos desde el estratégico, como el CEO y el Vice-presidente de Operaciones hasta el táctico.



**ORGANIGRAMA DE CEO -G2-**

# ORGANIGRAMA DE CEO

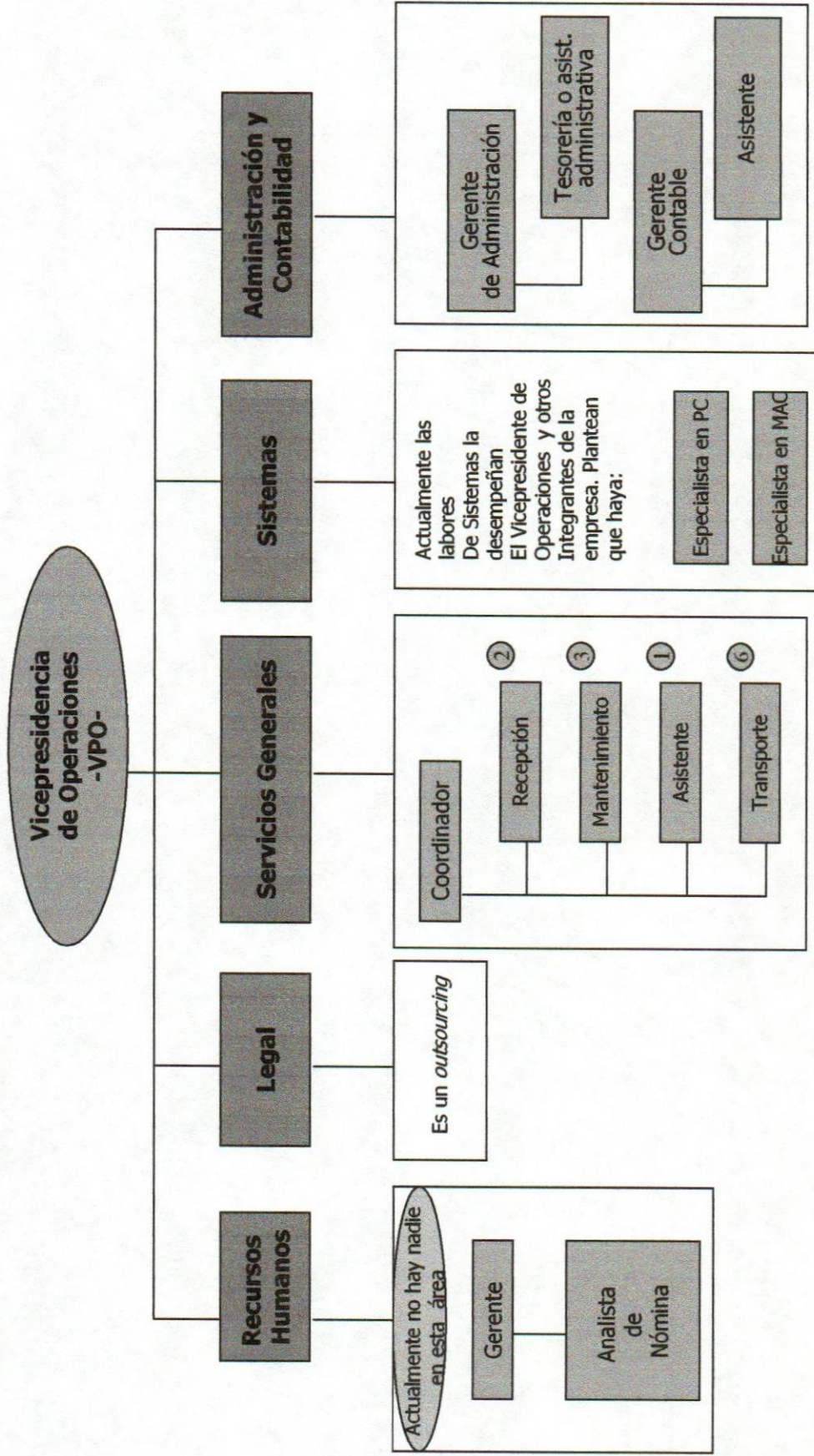
En el organigrama del CEO se puede observar tres niveles básicos: el CEO, la Vicepresidencia de Unidad de Negocios y el área de Cuentas.



**ORGANIGRAMA DE LA VICEPRESIDENCIA  
DE OPERACIONES -G3-**

# ORGANIGRAMA DE VP-OPERACIONES

La Vice-presidencia de Operaciones tiene tres niveles básicos en su organigrama; como en los organigramas anteriores El nivel superior desarrolla más estrategias que el nivel inferior, que al contrario es más táctico.

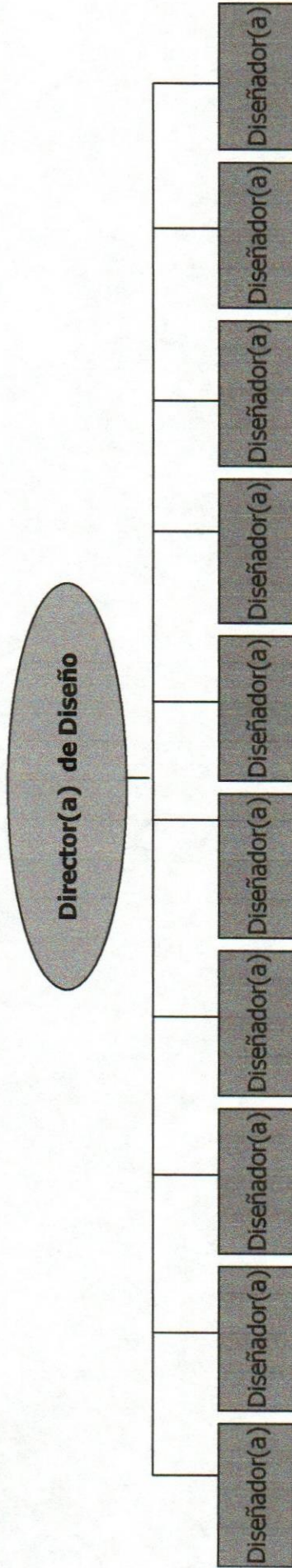


**ORGANIGRAMA DE DISEÑO -G4-**



## ORGANIGRAMA DE DISEÑO

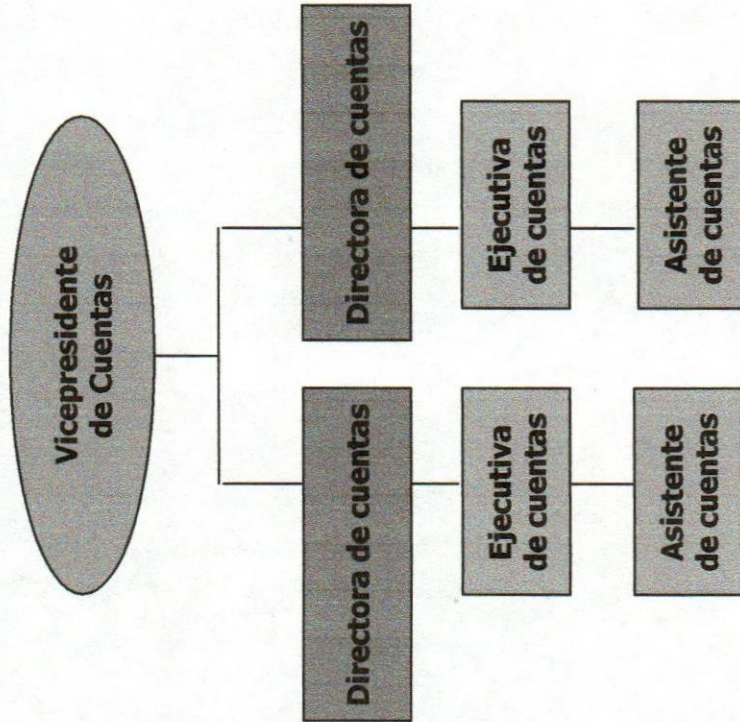
El área de Diseño es uno de los fuertes de la empresa DLB Group conjuntamente con Cuentas; está conformado Por más de 10 profesionales del área. Éste departamento posee sólo un nivel debajo del director.



**ORGANIGRAMAS DE CUENTAS Y RELACIONES PÚBLICAS**  
**-G5-**

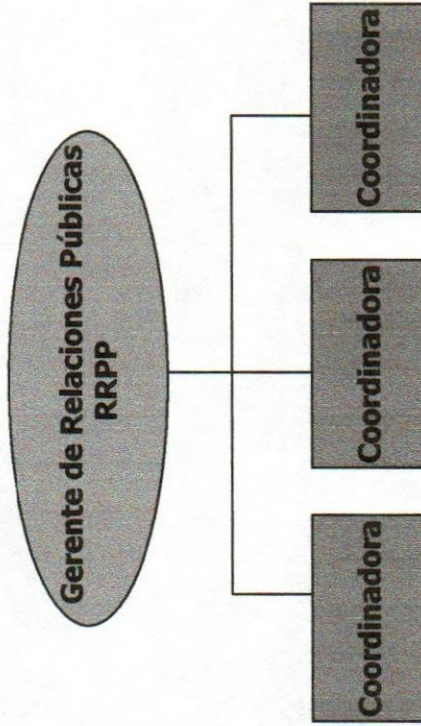
## ORGANIGRAMA DE CUENTAS

El organigrama del departamento de Cuentas posee cuatro niveles básicos: Vice-presidente, directoras, ejecutivas y asistentes.



## ORGANIGRAMA DE RELACIONES PÚBLICAS

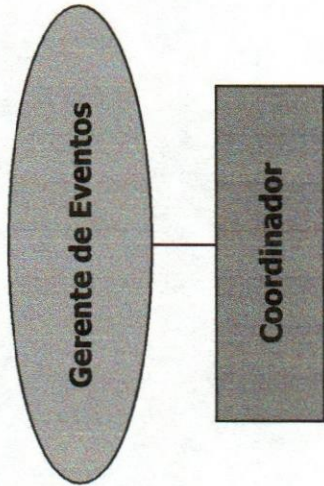
El organigrama del departamento de Relaciones Públicas posee dos niveles: Gerente y Coordinadoras



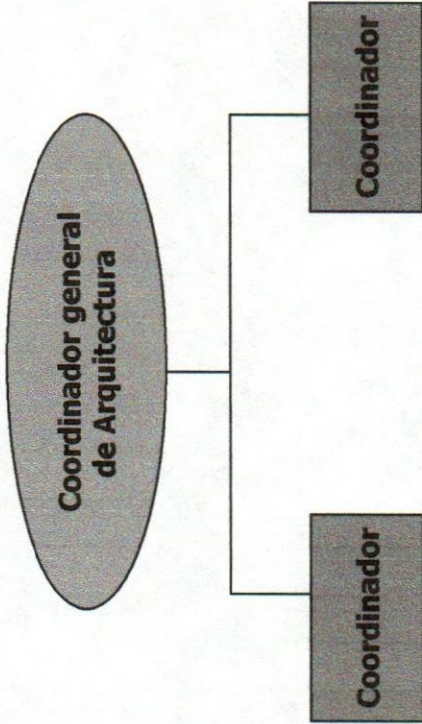
**ORGANIGRAMAS DE EVENTOS, ARQUITECTURA,  
PRODUCCIÓN GRÁFICA Y PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL  
-G6-**

Todos los organigramas aquí presentados poseen sólo dos niveles de jerarquía\_ Eventos, Arquitectura, Producción Gráfica y Producción Audiovisual.

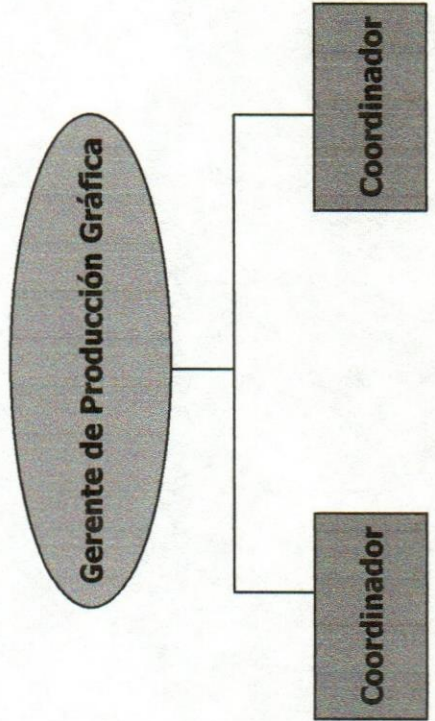
### ORGANIGRAMA DE EVENTOS



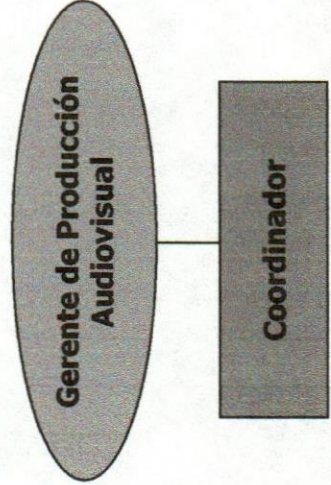
### ORGANIGRAMA DE ARQUITECTURA



### ORGANIGRAMA DE PRODUCCIÓN GRÁFICA



### ORGANIGRAMA DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL

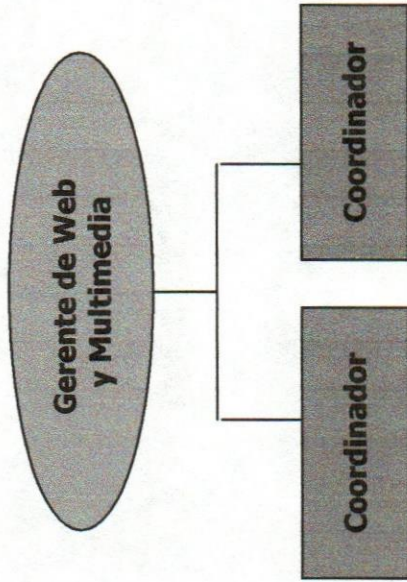


**ORGANIGRAMAS DE WEB-MULTIMEDIA  
Y TRADE MARKETING**

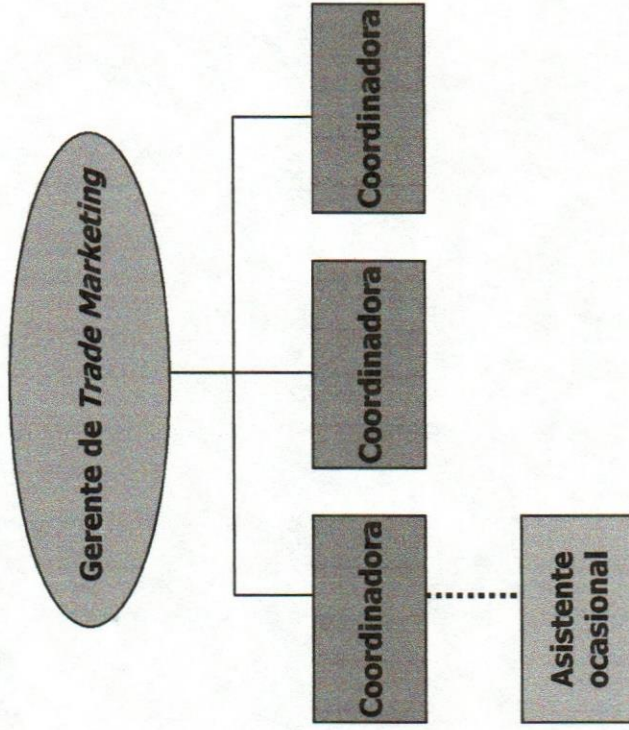
**-G7-**

Al igual que en el caso anterior, las áreas de *Web-Multimedia* y de *Trade Marketing* poseen sólo dos niveles de jerarquía

### ORGANIGRAMA DE WEB Y MULTIMEDIA



### ORGANIGRAMA DE TRADE MARKETING

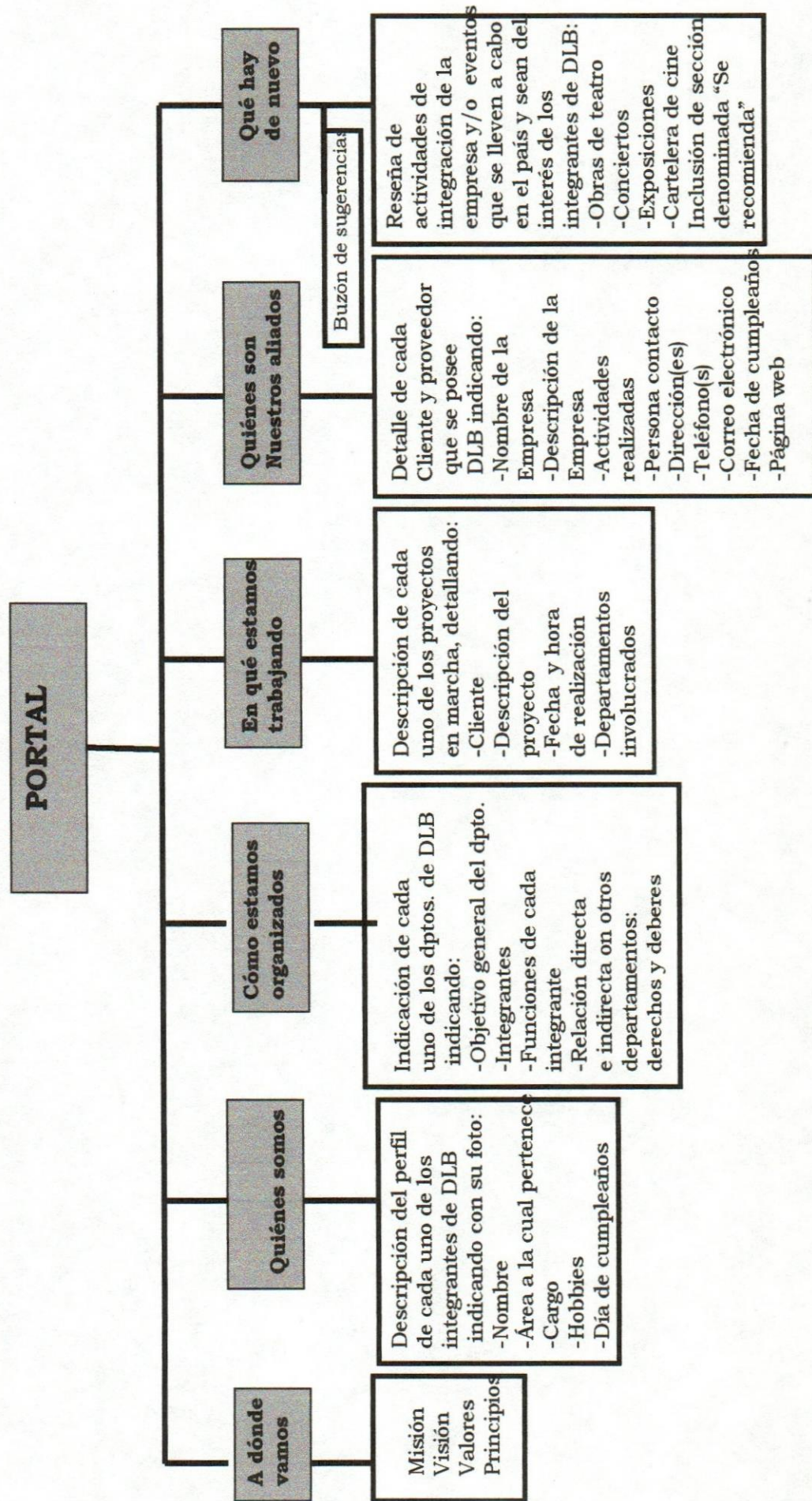


**PORTAL DE INTRANET  
PROPUESTA DE NAVEGACIÓN  
-G8-**



# PORTAL DE INTRANET

El portal que se presenta a continuación es una propuesta para la Intranet de la empresa DLB Gorup. En él se describen diversas áreas a través de las cuales se mantiene informados a los integrantes de la organización.



**FLUJOGRAMA COMUNICACIONAL Y DE PROCESOS -G9-**

# FLUJOGRAMA COMUNICACIONAL Y DE PROCESOS

El Flujoograma Comunicacional y de Procesos explica de una forma esquemática y resumida el procedimiento que se cumple en DLB Goup cada vez que se ejecuta un proyecto.

