

MCO COMUNICACIONES

ALLWAYS TOGETHER

AUTOR:

MARIA FERNANDA PAYAN JIMENEZ

TRABAJO DE GRADO

**PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE COMUNICADORA SOCIAL CON ÉNFASIS EN
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR

MARCELA MARTINEZ ABONDANO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE

COMUNICACIÓN SOCIAL

BOGOTÁ, 2010

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”

[ARTÍCULO 23 DEL REGLAMENTO ACADÉMICO]

Bogotá, Noviembre 30 de 2010

Doctor

JOSÉ VICENTE ARIZMENDI

Decano

Decanatura Académica

Facultad de Comunicación y Lenguaje

Pontificia Universidad Javeriana

Estimado Doctor,

Formalizo ante usted la remisión de la tesis titulada: *MCO comunicaciones "Always together"*, realizada por la estudiante María Fernanda Payán Jiménez, identificada con la cédula de ciudadanía 1020714854 de Bogotá, quien a través del presente documento aspira cumplir el requisito para optar por el título profesional de Comunicador (a) Social desde el campo de la Comunicación Organizacional.

Considero es un trabajo de grado con un planteamiento interesante que seguramente servirá como referencia de consulta para futuras generaciones, además reúne las condiciones exigidas por la Institución.

Saludos cordiales,

Marcela Martínez

C.C. 52071568 de Bogotá

Directora trabajo de grado

Facultad de Comunicación

Pontificia Universidad Javeriana

Bogotá, Noviembre 30 de 2010

Doctor
JOSÉ VICENTE ARIZMENDI
Decano
Decanatura Académica
Facultad de Comunicación y Lenguaje
Pontificia Universidad Javeriana

Estimado Doctor,

Por medio de la presente, Yo, la alumna María Fernanda Payán Jiménez, presento a usted el trabajo de grado realizado para optar por el título de Comunicadora Social con énfasis en Comunicación Organizacional: *MCO comunicaciones "Allways together"*.

Agradezco su gentil atención,

María Fernanda Payán Jiménez
C.C. 1020714854 de Bogotá
Estudiante de Comunicación Social
Facultad de Comunicación y Lenguaje
Pontificia Universidad Javeriana

FORMATO EVALUACIÓN ASESOR TRABAJO DE GRADO

Sr. Asesor: La asignatura Trabajo de Grado que Usted asesora requiere, como las demás asignaturas, de dos notas parciales correspondientes al 60% y una nota final correspondiente al 40% para una definitiva correspondiente al 100%. En esta evaluación Usted debe considerar el proceso de elaboración del Trabajo y su producto final, especificando en el caso de grupo, la nota correspondiente para cada estudiante.

Título del trabajo

“MCO Comunicaciones. Allways Together”.

Nombre estudiante	30%	30%	40%	Definitiva
María Fernanda Payán Jiménez				

Observaciones (Justificación de la calificación)

Fecha: Noviembre 30 de 2010

Nombre del Asesor: Marcela Martínez Abondano

Firma del Asesor:

C.C. No. 52071568 de Bogotá

Teléfonos: 3155266

Celular: 3143603517

Facultad de Comunicación y Lenguaje

Carrera de Comunicación Social

RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

MCO es un sistema de comunicación que permite medir el clima organizacional, con el fin de dar a conocer el grado o estado en el que se encuentra la compañía. Dicho mecanismo, revela las fortalezas, oportunidades y debilidades a las que se enfrenta la empresa en su entorno.

Éste método cumple con los requisitos para el control y seguimiento del cambio que viven las empresas, generando mediciones evidentes y dando paso a soluciones; sin embargo, es necesario la implementación de una herramienta que facilite la comunicación y el contacto directo con el cliente. Para ello, se requiere crear una red de comunicación con el fin de retroalimentar el proceso a través de la participación de los individuos de forma única y directa. La implementación de una página web y redes sociales, proporcionarán las facilidades de comunicación e interacción entre las partes.

Para establecer resultados claros sobre la implementación del sistema MCO en las empresas, se obtendrá un óptimo desarrollo empresarial mediante la gestión de procesos de clima organizacional, el cual presentará estabilidad laboral y beneficios económicos en la empresa.

I. FICHA TÉCNICA DEL TRABAJO

1. Autor

María Fernanda Payán Jiménez

2. Título del trabajo:

“MCO Comunicaciones. Allways Together”.

3. Tema central: Clima Organizacional

4. Subtemas afines

- Cultura Organizacional (Comunicación y Psicología)
- Administración de Recursos Humanos (Motivación, índices de rotación, análisis de cargo)
- Identidad Corporativa
- Monitoreo
- Estrategia
- Economía de pequeñas y medianas empresas
- Competitividad y productividad (estudios del sector, cámara de comercio)

5. Campo profesional: Organizacional

6. Asesor del Trabajo: Marcela Martínez Abondano

7. Fecha de presentación: Mes: Noviembre Año: 2010 Páginas:

II. RESEÑA DEL TRABAJO DE GRADO

1. Objetivo o propósito central del trabajo:

El presente trabajo tiene como objetivo generar una propuesta empresarial para monitorear el clima organizacional en las empresas, utilizando como modelo el Balance Score Card o Cuadro de Mando integral.

2. Contenido

CAPÍTULO I: MARCO TEORICO

CAPÍTULO II: MARCO METODOLOGICO

CAPÍTULO III: PROPUESTA

3. Autores principales

- **Roberto Motta**
- **Italo Pizzolante Negrón**
- **Robert S. Kaplan**
- **David P. Norton**
- **José Luis Molina**

4. Conceptos clave

(Enuncie de tres a seis conceptos clave que identifiquen el Trabajo).

- **Clima Organizacional:**
- **Balance Score Card:**
- **MCO comunicaciones:**

5. Proceso metodológico

Tipo de trabajo: Monografía Teórico –Práctica

Trabajo cuyo objetivo es abordar un problema teórico- práctico y llegar a promover un modelo o una tesis a la realidad. Deberá desarrollar ampliamente nociones y conceptos, manejar teorías del ámbito de estudio, trabajar los autores exhaustivamente y finalizar con una propuesta viable para las empresas. Es importante la implementación de la comunicación en el proceso investigativo que se realizará en el trabajo, con el fin de demostrar las estrategias necesarias para posicionar la comunicación y el clima organizacional como temas estratégicos en las empresas.

Herramientas:

- Estudio teórico
- Entrevista
- Encuesta
- Etnográfica
- Taller
- Diagnostico Organizacional
- Herramientas online (Pagina Web y Redes Sociales)

6. Reseña del Trabajo

MCO es un sistema de comunicación que permite medir el clima organizacional, con el fin de dar a conocer el grado o estado en el que se encuentra la compañía. Dicho mecanismo, revela las fortalezas, oportunidades y debilidades a las que se enfrenta la empresa en su entorno.

Éste método cumple con los requisitos para el control y seguimiento del cambio que viven las empresas, generando mediciones evidentes y dando paso a soluciones; sin embargo, es necesario la implementación de una herramienta que facilite la comunicación y el contacto directo con el cliente. Para ello, se requiere crear una red de comunicación con el fin de retroalimentar el proceso a través de la participación de los individuos de forma única y directa. La implementación de una página web y redes sociales, proporcionarán las facilidades de comunicación e interacción entre las partes.

Para establecer resultados claros sobre la implementación del sistema MCO en las empresas, se obtendrá un óptimo desarrollo empresarial mediante la gestión de procesos de clima organizacional, el cual presentará estabilidad laboral y beneficios económicos en la empresa.

Pontificia Universidad Javeriana - Facultad de Comunicación y Lenguaje
Carrera de Comunicación Social - Coordinación de Trabajos de Grado

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

- Único Formato aceptado por la Facultad -

Profesor Proyecto Profesional II: <u>MARCELA MARTINEZ</u>	
Fecha: <u>NOVIEMBRE 30/2009</u> Calificación: _____	
Asesor Propuesto: <u>MARCELA MARTINEZ</u> Tel.: <u>6201925 62014741</u>	Fecha:
<u>NOVIEMBRE 30/2009</u>	
Coordinación Trabajos de Grado: _____	
Fecha inscripción del Proyecto: <u>PRIMER SEMESTRE DEL 2010</u>	

I. DATOS GENERALES

Estudiante: MARÍA FERNANDA PAYÁN JIMENEZ

Campo Profesional: COMUNICACIÓN SOCIAL ORGANIZACIONAL

Fecha de Presentación del Proyecto: _____

Tipo de Trabajo:

Teórico: _____ **Sistematización de Experiencia:** _____ **Producción:** X

Profesor de Proyecto Profesional II: MARCELA MARTINEZ

Asesor Propuesto: MARCELA MARTINEZ

Título Propuesto: (Provisional, corto, creativo, con subtítulo explicativo)

ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

II. INFORMACIÓN BÁSICA

PROBLEMA

¿Cuál es el problema? ¿Qué aspecto de la realidad considera que merece investigarse?

Reside en el cambio de micro a mediana empresa causado por uno de los factores más importantes, denominado clima organizacional. Por esta razón se considera necesario realizar una investigación en el cambio de las organizaciones y la afeción tanto del clima organizacional como de la comunicación en las mismas.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: Definir y monitorear los factores de clima organizacional que establezcan a las organizaciones en el proceso de cambio de micro a mediana empresa.

JUSTIFICACIÓN ¿Por qué es importante investigar ese problema?

El clima organizacional al interior de las organizaciones es una línea transversal que afecta un adecuado desempeño de las compañías y que se ha convertido en el eje esencial para fidelizar al cliente interno por eso se considera necesario realizar una investigación en este tema.

Así mismo, la investigación del clima organizacional en las empresas es importante porque a través de este factor se logran disminuir y evitar crisis frente a los cambios estructurales y organizacionales que acontecen actualmente. Con el fin de generar un excelente seguimiento de la investigación, es concluyente la intervención de la comunicación social como medio de entendimiento del proceso administrativo. Por ésta razón, el aporte que genera esta investigación al campo de la comunicación organizacional es radical, ya que proporciona una nueva visión y forma de monitoreo de clima organizacional en las empresas, reflejando la importancia y la necesidad de implementar la comunicación corporativa hoy en día en las compañías.

Otra de las razones por la que es indispensable esta investigación, es la necesidad de contar con nuevos modelos de medición y monitoreo del clima organizacional para generar nuevas estrategias que disminuyen el riesgo de crisis y de conflicto a través de una promoción y movilización de novedosas posibilidades que mejoren el clima laboral y la productividad de las empresas.

De esta forma, esta propuesta crea organizaciones más sofisticadas, utilizando como base el buen desarrollo de capital humano, así como las tecnologías y el desempeño de los colaboradores, que proporcionan mayor productividad y competitividad en el mundo actual.

Por ésta razón, es necesario tener claras las políticas y acciones que se enfocan hacia el clima organizacional en las empresas, que proporcionen un mejor entendimiento y desarrollo de los indicadores organizacionales y en cumplimiento de los objetivos empresariales.

¿Qué se va investigar específicamente?

El presente trabajo tiene como objeto el estudio y desarrollo del clima organizacional en las empresas para ser monitoreado y controlado a través de un tablero de mando integral, el cual será aplicado en 3 organizaciones de diferentes sectores económicos y con tamaños disímiles, para obtener un comparativo de necesidades únicas y colectivas que den apertura a un planteamiento comunicativo de planeación y control. Las organizaciones a estudiar son:

PAYANES ASOCIADOS LTDA., GAIA SCUBA y HIGH TECHNOLOGY IN LEARNING quienes serán el objeto de estudio de esta investigación a partir de una intervención en todos los aspectos internos, con el fin de realizar un cuadro comparativo que permita ver el grado de afectación del proyecto al interior de las mismas.

A partir de la situación descrita anteriormente, se implementará un modelo de monitoreo para el clima organizacional en estas compañías con el fin de reconocer a tiempo los obstáculos y elementos que puedan afectar de forma negativa el óptimo desarrollo de las organizaciones.

Es de gran importancia que los involucrados en las mismas, no se queden en el reconocimiento del problema, sino, que construyan espacios que fortalezcan la formación cultural e individual de cada uno dentro de la organización.

Considero necesario la realización de una contextualización de cada una de las empresas para tener un

mejor entendimiento.

Payanes Asociados LTD es una organización privada, de tipo productiva, industrial y comercial. Esta empresa busca penetrar mercados empresariales que lleven a la organización a estar en un punto de satisfacción y nivel de calidad frente a otras empresas.

Payanes es una empresa que centra su expresión organizacional en la producción, concretamente en la elaboración de construcciones, lo cual, la convierte además en una fuente generadora de empleo. Siendo su prioridad la construcción de obras y proyectos de carácter masivo, (centros comerciales y almacenes de cadena, en su gran mayoría) Payanes Asociados está dirigido, principalmente, a un público de empresarios y organizaciones con grandes fuentes de capital y expansión económica.

Payanes se encuentra en un proceso de transición de pequeña a mediana empresa en el sector de construcción, lo cual trajo consigo el notable aumento de empleados, y por lo tanto una alta rotación del personal, causada por una definición de roles y funciones deficientes que no se encuentran formalizados en la empresa.

Debido a la masificación de contratos que la empresa desarrolla actualmente, es de gran dificultad el manejo, seguimiento y entendimiento de cada uno de los miembros que trabajan para Payanes, por lo que se reduce la calidad en el servicio contratado internamente y por lo tanto la productividad reflejada en los proyectos que se realizan. Así mismo, el aumento de proyectos y el incumplimiento de los factores mencionados anteriormente, generan pérdida de tiempo, y por consiguiente una eficiencia y eficacia deficiente, produciendo una falta de motivación y creatividad en los empleados.

ZAMQUI TRADING LTDA. es una empresa dedicada a la importación, distribución y comercialización de buggies, cuatrimotos, motos, jetkies, vehículos utilitarios, piezas y partes de éstos, y accesorios 4x4.

Así mismo, dedican gran parte a cursos de enseñanza sobre los diferentes tipos de manejo, al control y entendimiento de los terrenos por los que se debe transitar, con el fin de generar seguridad y confianza a los clientes.

Del mismo modo, brindan un espacio para los aficionados al deporte mediante la realización y participación de eventos y competencias, fomentando de esta forma la interacción con diferentes

grupos de 4x4. La empresa cuenta con profesionales expertos en seguridad, carros, motos y técnicas para el buen desarrollo del deporte off road.

ZAMQUI TRADING es una compañía pequeña con proyectos de expansión y cambio frente a la penetración de mercados, lo que hace esta investigación interesante, ya que se logrará observar la aplicación de un nuevo modelo en una empresa que no sufre los síntomas del cambio del clima organizacional, y por lo cual ayudará a explicar el funcionamiento de este modelo en cualquier clase de empresa con las mismas proyecciones.

HIGH TECHNOLOGY IN LEARNING o Alta Tecnología en el Aprendizaje S.A. es una editorial dedicada a la producción de libros con técnicas de aprendizaje sistemáticamente diseñadas gracias a los conocimientos y resultados obtenidos durante los últimos 15 años. Esta experiencia ha permitido crear el Sistema Natural Real y el Sistema Abductivo Paradójico Pluridimensional, que respalda de manera absoluta el interés en que los clientes hablen, lean, escriban y comprendan cualquiera de los siete idiomas ofrecidos de manera confiable, entusiasta y eficiente.

HTL busca ofrecer a sus clientes métodos y material de aprendizaje presentados en siete idiomas: Inglés, Francés, Alemán, Italiano, Mandarín, Portugués y Español, para que de manera innovadora, divertida y efectiva cumplan sus metas de aprender una nueva lengua. Motivar a sus clientes a explotar sus capacidades, para así obtener un trabajo en equipo que permita resultados en corto tiempo.

Los propósitos de esta organización son:

1. Eliminar prejuicios, temores, bajas expectativas, inseguridad, traumas y taras que se generaron en el tiempo que se encontraban estudiando con métodos tradicionales de enseñanza.
2. Indicarle, instruirlo y capacitarlo en la forma como debe utilizar el sistema natural real y el sistema abductivo paradójico pluridimensional que le permitirán aprender mejor y más rápido.
3. Acompañarlo durante el proceso haciéndole seguimiento al cumplimiento de los objetivos (micro-meta, macro-meta y mega-meta) que se requieren lograr para que los resultados en productividad intelectual del aprendizaje de idiomas tanto en comprensión, lectura, escritura y conversación sean los mejores.

HTL es una empresa mediana actualmente establecida, con interés de conocimiento en el tema de

control de clima organizacional, para obtener mejoras implementando cambios en la misma. De esta forma, esta organización es una eje central en la implementación del sistema de monitoreo, ya que no solo es importante para la transición de una empresa pequeña a mediana, sino para la estabilidad y mejora de una empresa mediana, como se demostrará en HTL.

Para realizar dicha investigación, se hace necesario contar con una bibliografía enfocada en los temas principales: Cultura, Clima, Cambio, Monitoreo y Comunicación que se tratarán en el marco conceptual y en toda la realización del proyecto.

Para generar un modelo de monitoreo, se ha pensado a través de la investigación, retomar la de cuadro de mando integral por ser una propuesta de planeación aceptada e implementada en las organizaciones, donde las acciones cualitativas son aceptadas y donde el clima organizacional estructurado, podría convertirse en un objetivo estratégico y transversal de la organización.

B. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Generar una propuesta empresarial para monitorear el clima organizacional en las empresas, utilizando como modelo el Balance Score Card o Cuadro de Mando integral.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Elaborar un diagnostico de la situación actual de Payanes, High Technology in Learning y Zamqui Trading frente al clima organizacional.
- Analizar la identidad corporativa de las 3 empresas y los valores que comparten al interior de las organizaciones.
- Revisar los aportes teóricos y bibliográficos sobre clima organizacional desde el enfoque de la comunicación.
- Elaborar una estrategia de comunicación que permita mejorar y monitorear el clima organizacional.

FUNDAMENTACIÓN Y METODOLOGIA

FUNDAMENTACION TEORICA

¿Qué se ha investigado sobre el tema?

Se han realizado varias investigaciones y tesis sobre el clima organizacional y su comportamiento, que han proporcionado alternativas de solución en las empresas.

- ✓ Revista Creando, Universidad Nacional De Colombia (Sede Manizales)

http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos/RevistaAbril2005.pdf

- ✓ Tesis: Clima Laboral. Los recursos humanos en la empresa. Escrito en *ALBERTINATOR MULTI-ÁREA, *MEMORIAS, TRABAJOS, PROYECTOS.... Etiquetas: Análisis, Clima, Empresas, Laboral, Recursos, RRHH, Tesis. 62 Comentarios »

<http://albertinator.wordpress.com/2008/06/06/tesis-clima-laboral-los-recursos-humanos-en-la-empresa/>

- ✓ Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz (Ciudad de Guatemala, Centro América), Enviado por Cala Fernández Domínguez

<http://www.monografias.com/trabajos44/clima-laboral/clima-laboral.shtml>

- ✓ La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001. escrito por Alvarez Valverde, Shirley Valverde.

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/indice_Alvarez_Valverde.htm

✓ **CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Escrito por María del Carmen Sandoval Caraveo*

http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf

✓ **Tesis: mejoramiento del clima organizacional**

Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional el caso del laboratorio farmacéutico corporación Infarmasa S.A.

Escrito por Juliana Flores Jaime

<http://infolimaperu.blogspot.com/2009/08/tesis-mejoramiento-del-clima.html>

✓ **Para un buen clima organizacional ORGANISMOS DE CONTROL EFECTIVOS**

Por: Senia Diaz Salazar

http://www.supersolidaria.gov.co/revista/revista_05/interes_02.php

¿Cuáles son las bases conceptuales con las que trabajará?

MARCO CONCEPTUAL

”La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. Entendiéndose como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismos se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros.”¹

La Comunicación es entonces, interdisciplinar y se manifiesta como un proceso de transmisión de ideas o símbolos, que tienen el mismo significado para dos o más personas, generados a través de un intercambio, en el cual se ven involucrados el emisor, que es la persona que envía el mensaje; el receptor, quien lo recibe y de la misma forma se convierte en emisor; logrando de esta forma una

¹ (Miller, 1968). http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/capitulo2.pdf, Recuperado: Noviembre 19 de 2009

intervención en una interacción mediada a través de canales dirigidos por códigos.

Es entonces, mediante la utilización de estos códigos específicos generados que se da la transmisión de un mensaje, mostrando experiencias determinadas en unidades semánticas con el fin de obtener relaciones interpersonales entre los seres humanos. Así mismo, podemos observar el aporte que realiza Dewey, quien sugiere la comunicación como fundamento de toda reacción humana, la cual genera bienes materiales y sociales que une a los individuos entre sí y así mismo permite la vida colectiva.

Por otra parte podemos ver que la Información se ve interpretada desde otro punto de vista y se entiende como un grupo de mecanismos que le admiten a un sujeto recopilar y retomar los datos adquiridos, con el fin de organizarlos para que sirvan de guía de acción.

El estudio de la comunicación es de gran importancia, debido a que permite la formación de grupos y equipos, y la sistematización de actividades dentro de los mismos, generando conocimiento sobre costumbres, leyes y medios de conformar una cultura, construirla y compartirla con el otro.

Lo anterior se evidencia no solo en situaciones cotidianas de los individuos, sino también se manifiesta en la organizaciones conformadas por los mismos, mostrando varios de los factores de la comunicación que afectan en la conformación y el desarrollo laboral.

Para entender el funcionamiento laboral entre individuos en una organización, es necesario tener en cuenta la administración, la cual permitirá centrar la investigación y entender la necesidad del desarrollo comunicativo dentro de las empresas actuales. Según Adalberto Chiavenato, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. La administración es entonces, una disciplina que busca dar explicación al comportamiento de las organizaciones o empresas y dirigir el funcionamiento eficaz y eficiente de las mismas, teniendo en cuenta factores representativos como las normas y los procedimientos para la orientación racional de las empresas y la transformación de la realidad de las mismas.

"Así como hace falta en cualquier relación una comunicación abierta y sincera para que se mantenga saludable, las relaciones dentro de la corporación mejoran cuando se comparte la comunicación libre y

acuciosamente"²

De esta forma podemos ver la necesidad de la intervención de la comunicación en la misma administración, en la que durante la transformación de la compañía, se marcan diferentes requerimientos productivos y económicos, que interfieren en el campo social de la comunicación.

"...la verdadera raíz de la ineficiencia es el elevado coste de la comunicación" ³

En efecto, la necesidad de la comunicación es vital para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones, puesto que el factor "humano" es imprescindible para entender la empresa como un organismo sistémico y generar su funcionalidad.

La organización es un sistema complejo en el cual el cambio y la incertidumbre son una constante. No obstante, cuando una organización fomenta la circulación de información puede reconocer ciertos patrones de comportamiento y consecuentemente disminuir la incertidumbre fortaleciendo el desarrollo de los procesos internos de la organización. Sin embargo, es fundamental aclarar que no siempre generar gran cantidad de información reduce la incertidumbre y que por consiguiente, es necesario que el proceso de transmisión de información se logre de manera efectiva. El fracaso de muchas organizaciones consecuentemente, se debe a que las personas que las conforman no comparten símbolos comunes, lo que significa que cada individuo interpreta la realidad de manera subjetiva seleccionando estímulos compatibles con sus características personales y no acordes a los objetivos organizacionales.

Por esta razón, la competitividad es un factor determinante en el desarrollo empresarial Colombiano. Por esta razón es necesario tener en cuenta que la reestructuración productiva que se debe hacer, según María Fernanda Campo, Cámara de Comercio Bogotá., es la generación y difusión de nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC), las cuales permiten acelerar el proceso de la información, logrando un flujo de intercambio y tratamiento de la información, sin importar la distancia, permitiendo una mayor flexibilidad productiva.

² De Pree, Max. El liderazgo es un arte. Pag. 103

³ Henry Mintzberg y la dirección. Pag. 255

Para esto, se desarrollan unos factores de competitividad según Webster y Muller (2000):

- Estructura Económica
 - Atributos Territoriales
 - Recursos Humanos (Entorno)
 - Medio Institucional

Elementos como tecnología, ambiente, economía, innovación y tiempo son necesarios abordarlos, debido a que son punto de partida para el entendimiento de los problemas en una empresa.

A partir de la situación descrita anteriormente, se implementará un modelo de monitoreo para el clima organizacional de Payanes Asociados LTDA, Zamqui Trading LTDA y High Technology in Learning, con el fin de reconocer a tiempo los obstáculos y elementos que puedan afectar de forma negativa el óptimo desarrollo de las organizaciones.

Es de gran importancia que los involucrados de las compañías, no se queden en el reconocimiento del problema, sino, que construyan espacios que fortalezcan la formación cultural e individual de cada uno dentro de las respectivas.

Con el fin de generar coherencia con lo descrito anteriormente, es necesario hacer una revisión en los factores que rodean a la empresa en el momento de la competitividad, del cambio, así como las metas y objetivos planteados por los mismos para mejorar su producción. La importancia que ha adquirido el concepto de competitividad sólo puede ser entendido como un fenómeno derivado de un nuevo escenario mundial.

De esta forma, la reestructuración productiva que se debe hacer, según María Fernanda Campo, en su artículo "Brechas de competitividad de Bogotá en el contexto de America Latina 2006" de la Cámara de Comercio Bogotá. es la generación y difusión de nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC), las cuales permiten acelerar el proceso de la información, logrando un flujo de intercambio y tratamiento de la información, sin importar la distancia, permitiendo una mayor flexibilidad productiva.

“Según UK Department of Trade and Industry (1998) la competitividad puede definirse como la

habilidad para producir bienes y servicios de una adecuada calidad a un precio razonable y a un tiempo razonable. Es el medio para satisfacer las necesidades del cliente de manera más eficiente y más efectiva que otras firmas”⁴

Otra de las definiciones que proporciona María Fernanda Campo sobre la competitividad, es que es un factor dinámico si se tiene la capacidad de innovar, si hay competidores, proveedores y clientes; y si existe un ambiente dinámico y un territorio exitoso. Así, la competitividad territorial corresponde directamente a la productividad.

Factores como la producción de bienes y servicios dependen del desenvolvimiento de la economía, ya que ésta permite un aumento o disminución de la productividad.

Estos factores ilustrados en el artículo de la Cámara de Comercio, generan un análisis retomando ciertos autores, como se muestra a continuación

Factores de competitividad según Webster y Muller (2000):

- Estructura Económica
 - Atributos Territoriales
 - Recursos Humanos (Entorno)
 - Medio Institucional

Estos factores determinantes se dividen en dos categorías:

- Cuantitativos: determinantes económicos
 - Cualitativos: determinantes estratégicos

Elementos como tecnología, ambiente, economía, innovación y tiempo son necesarios abordarlos, debido a que son punto de partida para el entendimiento de los problemas en una empresa,

Las tecnologías influyen en el ambiente de trabajo de los empleados, generando de cierta forma un cambio social, económico o físico de la organización. El papel que juegan los empleados en la

⁴ Campo, María Fernanda. Cámara de Comercio Bogotá. Brechas de competitividad de Bogotá en el contexto de América Latina 2006. América Intelligence. Capítulo I, Pág. 20.

construcción de una empresa es de gran importancia, en el que hay que fortalecer los lazos de sentido de pertenencia interna, para no caer en una relación de tipo financiera productiva.

Así mismo, es importante ver la influencia que presenta el aprendizaje y la capacidad laboral en las organizaciones, ya que la competitividad gerencial podrá depender más de las habilidades y del conocimiento actualizado de los funcionarios o empleados.

Por esta razón es necesario enfocar la atención del empresario en el desarrollo del capital humano, como base indispensable en la formación y mantenimiento de la compañía.

“...El cambio organizacional ocurre cuando se altera la manera de pensar de las personas. Por consiguiente, la única manera de cambiar es inculcar nuevos valores o reticular los antiguos para instituir un nuevo sistema de creencias...”⁵

Paulo Roberto Motta, en su libro "La transformación organizacional", genera significados sobre el cambio que padecen las empresas. Propone, entonces que de acuerdo con la perspectiva evolutiva, pasado, presente y futuro; se genera un proceso progresivo que se caracteriza por contrastar lo precedente con lo actual y lo consecuente, suponiéndose una mejora acumulativa.

Así, cuando ocurre el evolucionismo, los modelos del progreso administrativo observaban a la “empresa” como una búsqueda permanente de mayor eficiencia y eficacia, desconociendo los caminos del cambio; de esta forma, la calidad y la eficiencia se establecieron como valores desde el inicio de la Revolución Industrial.

De esta forma, la Revolución Industrial generó complejidad organizacional en la medida de las jerarquías, tareas especializadas y necesidades de supervisión y gerencia. Esto produjo preocupación de la gestión por la autoridad, la responsabilidad, la planificación, el control, la coordinación y las relaciones de trabajo.

En efecto, Motta propone el cambio y la transformación de la organización y el ambiente de trabajo mediante las tecnologías y las telecomunicaciones en las transacciones económicas y sociales, con el fin de mostrar una organización basada en la información, en la tecnología y en el consumo; que produce la práctica gerencial de la fragmentación, la descentralización, la flexibilidad y la comunicación libre que reflejan los valores, el sistema productivo y las relaciones de trabajo en las organizaciones.

⁵ Camacol. Infraestructura y Desarrollo: Reto de la construcción, La Apertura Económica y el Ciclo de la Construcción, Antonio José Urdinola

Lo anterior se refiere a la necesidad de cambiar un factor de transformación de practicas existentes de lo que se ha establecido, y por lo tanto, de cualquier propuesta de cambio compuesto por idealismos administrativos o sugerida por valores universales.

“El cambio es la reinención de cada uno, en su contexto particular, de acuerdo con sus creencias y circunstancias”⁶

Existen cambios de percepción en las empresas, en las que se disminuye el sentido de pertenencia, dejando a la organización una relación de tipo financiera, por esta razón las relaciones de trabajo se hacen por compromiso de autoridad.

Es importante ver la influencia que presenta el aprendizaje y la capacidad laboral en las organizaciones, ya que la competitividad gerencial podrá depender más de las habilidades y del conocimiento actualizado de los funcionarios o empleados.

El énfasis de la educación permanente y el gran acceso a la cultura organizacional, logra modificar tradiciones de la cotidianidad humana. Así mismo, al aumentar la conciencia sobre los valores universales, la empresa se vera más como una organización de interdependencia, en la cual se valorizan alianzas, colaboraciones y un progreso hacia el futuro. Es, de esta forma, en que la cooperación se verá como un valor gerencial.

Resumiendo lo anteriormente planteado por Motta, se propone que el cambio de cliente – empresa, dejara de ser de forma económica , centrada en el producto; logrando una relación mucho más amplia, sensible y estratégica, que permitirá sensibilizar a los individuos de las organizaciones, logrando un orden a partir del clima laboral.

“El transito hacia el futuro, el mayor desafío estará en la conciencia de que la tecnología es insuficiente para el éxito: robotizar, automatizar o informatizar serán pasos importantes, pero el éxito dependerá de nuevos modelos organizacionales y de la satisfacción integra de las personas”⁷

⁶ Motta, Paulo Roberto. Transformación organizacional. Ediciones Uniandes, Facultad de Administración: Alfaomega, 2001. Capitulo I, Pág. 11

⁷ Motta, Paulo Roberto. Transformación organizacional. Ediciones Uniandes, Facultad de Administración: Alfaomega, 2001. Capitulo I, Pág. 27

Así mismo, Motta, en el segundo capítulo de su libro "transformación organizacional", presenta 5 factores que influyen en el cambio organizacional.

Determina al paradigma como un conjunto de creencias sobre lo que se cree verdadero. Estas premisas determinan la validez del conocimiento, las reglas de evidencia y los principios básicos de la causalidad.

1. El cambio se entiende como una adquisición de nuevos compromisos valorativos de un nuevo sistema de creencias o valores, determinados como compromiso ideológico.

“...El cambio organizacional ocurre cuando se altera la manera de pensar de las personas. Por consiguiente, la única manera de cambiar es inculcar nuevos valores o reticular los antiguos para instituir un nuevo sistema de creencias...”⁸

2. Imperativo medioambiental: El cambio es visto como una necesidad creada por el ambiente, en la cual se encuentra la organización y sus miembros. Es decir que las variaciones que ocurren en el medio externo son las que imponen el cambio.

3. Reinterpretación crítica de la realidad: El comportamiento humano es el resultado de un proceso de interacción social, en el que el individuo no se muestra solo como pasivo reaccionando ante los cambios del ambiente, sino en un ser activo que participa en la creación de sus propios valores.

“Los valores se forman por la interpretación subjetiva de la realidad objetiva. A través de la interpretación, el individuo crea y replica el orden organizacional y sus significados”⁹

Se ve a la organización como un mundo social el cual necesita de la unión a través de la intersubjetividad, en el que la expresión principal es el lenguaje o la comunicación.

⁸ Motta, Paulo Roberto. Transformación organizacional. Ediciones Uniandes, Facultad de Administración: Alfaomega, 2001. Capítulo II, Pág. 36

⁹ Motta, Paulo Roberto. Transformación organizacional. Ediciones Uniandes, Facultad de Administración: Alfaomega, 2001. Capítulo II, Pág. 39

“...la acción es comprendida en el sentido comunicativo, y la organización como una estructura sistemática de las interacciones comunicativas. Por consiguiente, a la organización posee una estructura histórica y una contingencia...”¹⁰

Las personas pueden cambiar la organización interfiriendo en la estructura histórica mediante la comunicación intersubjetiva. De esta forma, los miembros de una organización comparten un conjunto de habilidades comunicativas, las cuales pueden crear un nuevo sentido para diseccionarla.

“...Por consiguiente, el cambio es conducido tanto por un análisis empírico sobre la distorsión comunicativa causadora de la dominación como por un análisis valorativo inspirador de la comunicación.”¹¹

4. Interpretación social: Es un paradigma social que se crea a partir de la interacción de los individuos.

“La comunicación tanto verbal como no verbal es asumida como un sistema de interacción continua y formador de una cultura o real simbólica de practica social. Los eventos organizacionales son producto de una forma de comunicación y surgen en determinados momentos...”¹²

5. Transformación individual: el cambio es producto de la voluntad personal.

Las 5 propuestas explicadas anteriormente son necesarias para entender los paradigmas del cambio y así poder aplicarlos en las situaciones empresariales que presentan transformaciones.

¹⁰ Motta, Paulo Roberto. Transformación organizacional. Ediciones Uniandes, Facultad de Administración: Alfaomega, 2001. Capitulo II, Pág. 41

¹¹ Ibid pag 41

¹² Motta, Paulo Roberto. Transformación organizacional. Ediciones Uniandes, Facultad de Administración: Alfaomega, 2001. Capitulo II, Pág. 42

Así mismo, inculcar los valores y las creencias es fundamental para el sostenimiento de la cultura y clima organizacional, generados por el ambiente y la comunicación, que determinan las necesidades de la organización.

La reinterpretación de la realidad, así como la interpretación de social y la transformación individual son requisitos primordiales que hay que tener en cuenta en el cambio de una empresa, así como comenzar a construir una cultura y afianzar el clima organizacional a través del individuo, con el fin de generar una conciencia social interna de la organización y reflejarla en el exterior de la organización.

Para entender esto, es necesario tener en cuenta uno de los factores más importantes de la cultura organizacional, denominado clima laboral; ya que este puede hacer la diferencia entre una empresa de buen y bajo desempeño. Esto es debido a la falta de definición de roles y a la incertidumbre de la unidad de mando.

Lo anteriormente descrito será aplicado y analizado en tres diferentes empresas: High Technology in Learning, que actualmente es una compañía mediana casi formalizada; Zamqui Trading LTDA, empresa pequeña que piensa generar un cambio de ampliación y Payanes Asociados LTDA, compañía actualmente en proceso de cambio de micro a mediana empresa. Esta última organización es la que reflejará los efectos de cambio en cuanto al clima organizacional, con el fin de mostrar los resultados de la propuesta realizada en el proyecto; sin dejar a un lado la aplicación de los mismos procesos investigativos en las otras dos empresas, siendo fuente comparativa con Payanes Asociados LTDA.

Con el fin de generar cohesión, es necesario entender que el clima laboral es un factor de gran importancia que afecta la cultura organizacional, definida como un conjunto de normas y valores que practican los individuos de la organización.

“La cultura, como afirman algunos autores, es una combinación de diferentes factores: valores y creencias, normas de comportamiento, políticas escritas, motivación vertical, sistemas y procesos formales e informales, y las redes de colaboración entre aquellos que conforman la empresa; también influyen su historia y el estilo particular de los fundadores y líderes actuales de la empresa, además del ambiente y realidad del lugar donde se funda y crece. La organización actúa siempre como una red de significados, símbolos e imágenes, y cuanto más compartidos son éstos, más sólida y fuerte es la

cultura corporativa. La cultura es un mapa mental sobre el que navegan nuestros sueños y realidades”

13

Se realizará un acercamiento sobre el concepto de clima organización o laboral para un mejor entendimiento del proyecto a realizar con el fin de lograr mejora y buena reputación de las organizaciones.

El clima organizacional se refiere directamente a las características laborales que ocurren con el trabajador, así como se describe en la siguiente cita de la Revista Creando:

"El clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de este formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa."¹⁴

De esta manera, se puede entender el clima organizacional como un indicador o una variable de gestión en el interior de las empresas, que permite el análisis de cambio, políticas, comportamientos, y procedimientos, admitiendo nuevos planes de acción como solución en las compañías, así como desarrollo y productividad en las organizaciones

Otro aspecto que hay que tener en cuenta dentro del clima organizacional es la medición, que normalmente se realiza mediante encuestas aplicadas a los trabajadores. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es

¹³ Pizzolante Negrón, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Colección Biblioteca del Profesional, *Linea comunicación, Medios y Cultura*. Capitulo I, Pág. 37 y 38

¹⁴ CLIMA ORGANIZACIONAL: PROMOTOR DE LA CREATIVIDAD EN LA EMPRESA, (2004).
http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos/Clima.pdf, recuperado: Noviembre 18 del 2009

de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Retomando el discurso planteado, Italo Pizzolante Negrón, en el capítulo III de "El poder de la comunicación estratégica", propone relaciones directas entre los conceptos tratados primeramente, generando vínculos entre la comunicación, las empresas, el ambiente laboral, marketing, plan estratégico, identidad e imagen; mediante la comunicación corporativa.

1. Definiciones de comunicación corporativa.

La comunicación según el autor viene de lo común, en donde se comparten los mismos principios, ideas o sentimientos por dos o más personas en un mismo tiempo.

Entonces la comunicación corporativa es difundida en momentos en que existe un intercambio, entre dos o más personas, de principios, ideas o sentimientos de una empresa con visión global.

“Mercadeo es entonces, un proceso de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”¹⁵

Lo anterior hace referencia a que en la empresa todo lo que se mercadea no es completamente tangible, sin embargo, hay que tener en cuenta los diferentes mensajes intangibles que comunica y hace posible este proceso.

Los stakeholders, son públicos importantes en la empresa, debido a que apuestan por su existencia y manutención en el mercado.

En la actualidad se debe centrar la empresa en la opinión pública (interna), más que en el mercado, lo que genera un paso de marketing económico a social. “Reputación empresarial que le agregue valor al producto, tangible o intangible, a su proceso de mercadeo y de comercialización”¹⁶

¹⁵ Pizzolante Negrón, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Colección Biblioteca del Profesional, *Linea comunicación, Medios y Cultura*. Capítulo III, Definiciones de comunicación corporativa, Pág. 95

¹⁶ Pizzolante Negrón, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Colección Biblioteca del Profesional, *Linea comunicación, Medios y Cultura*. Capítulo III, Definiciones de comunicación corporativa, Pág. 96

2. La comunicación corporativa proporciona valor agregado al marketing. “...las comunicaciones corporativas deben estar integradas con el resto de los factores que conforman el *marketing mix* participando en los objetivos globales de la compañía y sirviendo para aquello que son más eficaces: la credibilidad que imprimen a los mensajes y la posibilidad de llegar a audiencias muy específicas, así lo afirma Javier Puig”¹⁷

Es importante resaltar que la imagen de la empresa y el posicionamiento que tiene en el mercado reflejan lo que llamamos cambio o transformación generado por una cultura y un clima organizacional. De esta forma podemos ver la influencia que han tenido los medios de comunicación actuales en la empresa ha generado cierto tipo de cambios (políticas) mediante de esta forma la información.

Por esta razón se cree que toda comunicación necesita de un análisis estratégico para cumplir con los objetivos de la organización.

3. Manual de gestión para la comunicación corporativa

“El manual es un eficiente instrumento que sintetiza y explicita la estrategia de comunicación de la compañía y que define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa”¹⁸

En entonces una herramienta de gran utilidad para la difusión de información y comunicación en las organizaciones. Este manual en comunicación organizacional contiene un plan estratégico de imagen corporativa, la organización de la dirección de comunicaciones, las normas generales de la comunicación, los mapas de públicos y el plan anual de comunicaciones.

- a) Plan estratégico de imagen corporativa: implica el plan estratégico o de negocios en términos de imagen y comunicación.
- b) Organización de la dirección de comunicaciones: organizar las funciones que realiza el

¹⁷ Pizzolante Negrón, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Colección Biblioteca del Profesional, *Línea comunicación, Medios y Cultura*. Capítulo III, La comunicación corporativa agrega valor al marketing, Pág. 97

¹⁸ Pizzolante Negrón, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Colección Biblioteca del Profesional, *Línea comunicación, Medios y Cultura*. Capítulo III, Manual de gestión para la comunicación corporativa, Pág. 99

comunicador en la empresa, buscar soluciones y anticipar respuestas a los conflictos que afectan a la producción, distribución o venta de los bienes o servicios de la empresa, generando así un valor agregado al plan de negocios que desarrolló la organización.

c) Normas generales de comunicación: diseño de normas y políticas, generales y específicas, de comunicación teniendo en cuenta los mapas de públicos, las audiencias y los públicos internos.

d) Plan anual de comunicación: implica los objetivos y programas de comunicación, y la imagen que se maneja de la compañía, de forma permanente y no comentaría.

4. El diseño de un plan de comunicaciones exitoso: tener un buen plan es generar un desarrollo sostenible de la empresa; sin embargo, para desarrollarlo es necesario abordar el ¿Por qué?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Cuánto cuesta?.

5. ¿Es lo mismo publicidad que comunicación corporativa? Los objetivos de la publicidad y la comunicación corporativa son los mismos, identificados como: educar, informar y persuadir. Mientras que la publicidad agrega frecuencia al mensaje que se desea divulgar, la comunicación corporativa proporciona credibilidad al mismo y lo dirige a audiencias específicas. Es necesario estar preparados para las crisis en las empresas.

6. He aquí el dilema: moverse o morir en el intento. “El éxito de las empresas combina tres aspectos fundamentales: *cultura*, forma de ser y hacer de una empresa; *identidad*, esa personalidad que los fundadores o dueños decidieron darle a una organización para cumplir con el plan de negocios y por último; *imagen*, la percepción que tiene el colectivo sobre esa identidad, percepción que finalmente, se fija en la mente de sus audiencias”.¹⁹

Lo anterior nos permite entender que la comunicación estratégica busca el cumplimiento de objetivos a través de una forma ética, lo cual genera un factor importante diferenciador de la manipulación.

7. El “kit” de supervivencia lo que nunca debe faltar en la estrategia.

a) Comunicaciones en crisis: mediante un análisis detallado o auditorías sobre riesgos, se podrá descubrir las vulnerabilidades que tienen la empresa para prevenir la crisis, utilizando talleres de

¹⁹ Pizzolante Negrón, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Colección Biblioteca del Profesional, *Línea comunicación, Medios y Cultura*. Capítulo III, El "KIT" de supervivencia global. Lo que nunca debe faltar en la estrategia, Pág. 108

comunicación estratégica, y media training.

- b) El ambiente: conocer los límites geográficos.
- c) La economía global: el posicionamiento de la empresa en el mercado y todos los factores que la rodean, deberán ser comunicados para facilitar las percepciones de los públicos.
- d) La identidad corporativa: es importante tener en cuenta las percepciones positivas que se tienen en cuenta sobre la compañía, para poder definir dicha identidad.
- e) Información financiera: guían a la empresa en la globalización de los negocios a una información y comunicación transparente.
- f) Comunicaciones internas: es de gran importancia mantener informados a los empleados y proporcionarles un sentimiento de pertenencia hacia la empresa.

Por consiguiente, la expansión es un proceso de cambio que supone nuevos retos en todos los niveles organizacionales. En este orden de ideas, la gerencia debe entender que sus relaciones con los distintos grupos de interés (stakeholders) deben acomodarse a la nueva situación. Esto supone un reto a nivel organizativo, operacional, financiero y de mercadeo, pero también trae consigo un desafío importante para las comunicaciones en todas las áreas de trabajo.

De esta forma para desarrollar una estrategia de comunicaciones eficiente, no se debe olvidar que el primer paso es alinearla con la estrategia general de la compañía. Entonces, si existe una estrategia corporativa, la estrategia de comunicaciones debe ser coherente con esta, con el fin de no generar contradicciones, determinado como el peor enemigo de una comunicación efectiva.

Por otra parte, es conveniente elaborar un mapa de grupos de interés y clasificarlos en términos de "poder, legitimidad y urgencia". Una vez obtenido un listado de todos los posibles grupos que afectan el desempeño de la organización de una u otra forma, será mucho más fácil determinar a quienes atender y a través de que medios.

Por último, es necesario dar alusión a los términos utilizados por Puig en el libro de "El Poder de la Comunicación Estratégica" de Italo Pizzolante sobre estrategias de comunicaciones para darle visibilidad a la compañía, las cuales se definen en: cultura, identidad e imagen. Los dos primeros ayudarán a definir lo que es la organización como tal en términos sociales. En otras palabras, estos dos conceptos explicarán cuáles han sido las políticas de relación con agentes internos y externos, cuál es el clima laboral, quién ejerce el liderazgo, cuál es la visión de dicho liderazgo, cómo se maneja el poder, qué estructura se maneja y los medios por los cuales se comunica. El último concepto, la

“imagen”, se encargará de proyectar, en el entorno relevante a la compañía, lo encontrado en la investigación previa y las correcciones que hayan resultado de la misma y se estén implementando.

Teniendo en cuenta lo anterior, las recomendaciones en la parte organizacional deben centrarse en hacer gestión de diseño de puesto, denominado como un proceso dinámico que sirve para delegar responsabilidades y establecer tareas para cada nivel de trabajo en la compañía; una vez logrado esto, se debe elegir a los líderes que más se acomoden a estos puestos, con el fin de ejercer su función e imprimir su visión de la unidad de trabajo a los subalternos. Acto seguido, se debe replantear la estructura organizacional, teniendo en cuenta la organización de diseño del puesto, la historia y el nuevo sistema de relación y contratación. Por último, se debe proyectar a los stakeholders todo lo positivo encontrado en la historia de la compañía y las recomendaciones de la investigación.

No se debe dejar de mencionar, que la gestión de imagen de la compañía es algo que agrega valor a las empresas, resaltando a las que manejan negocios cada vez más sofisticados. Sin embargo esto requiere compromiso y dedicación por parte de todos los empleados, manteniéndose en el desarrollo gerencial, el cual debe elegir una estrategia y desarrollar tácticas necesarias que logren posicionar el nombre de la empresa en su mercado objetivo.

Las bases conceptuales que se van a trabajar en la realización del proyecto, caracterizan de manera clara la necesidad de análisis de clima organizacional en las empresas actuales, evitando de esta forma crisis empresarial mediante el control y monitoreo del clima laboral.

CONTENIDOS MINIMOS DE INVESTIGACIÓN

- Clima Organizacional
 - Cultura Organizacional (Comunicación y Psicología)
 - Administración de Recursos Humanos (Motivación, índices de rotación, análisis de cargo)
 - Identidad Corporativa

- Monitoreo
- Estrategia
- Economía de pequeñas y medianas empresas
- Competitividad y productividad (estudios del sector, cámara de comercio)

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

Además de las variables nombradas anteriormente, se explicarán las siguientes variables, determinadas como las más importantes e influyentes en el proceso investigativo del clima organizacional:

VARIABLES

- **Normas**

Las normas son las reglas y lineamientos aceptados y considerados necesarios por un grupo de individuos que permite entender y delimitar su conducta y que estos entienden como necesarias para alcanzar sus metas.

Las normas se establecen por medio de la cultura organizacional, ofreciendo la posibilidad de seguir los patrones de conducta que determinan los individuos. Al enfrentarse a una cultura organizacional fuerte, las normas son aceptadas por los empleados sin necesidad de ser impuestas.

Estas normas, cuando están bien fundamentadas, expresan los valores y creencias de los individuos a la hora de actuar, propiciando el entendimiento mutuo y un ambiente laboral adecuado para el desempeño de los trabajadores.

En conclusión, al ser inmersas en la cotidianidad, las normas propician un clima organizacional más seguro ya que facilitan la posibilidad de predecir los comportamientos de los empleados de una organización y al hacerlo, delimitan las posibilidades de acción ante crisis.

- **Políticas**

Las políticas son la actitud de la administración que ayudan a delimitar ciertas de las normas y reglas que se implantan en las mismas, generando un desarrollo equilibrado y sostenible de las actividades de la empresa.

Su importancia radica en que las políticas conforman un recurso técnico que delimitan la orientación del personal y declara las formas de realizar los diferentes procedimientos y ofrece soluciones inmediatas a los problemas cotidianos entre empleados.

Así, se convierte en vital para la organización que sus altos mandos tomen conciencia y respondan frente a implementación de las directrices y políticas relacionadas con la calidad y el mejoramiento continuo. De igual forma, deben dar a conocer y comunicar por escrito las políticas adecuadas de forma clara y precisa, con el fin de distribuir los roles correctamente entre los operarios para cumplir cada una de las mismas dentro de la organización.

La comunicación interviene en las políticas al establecerse como vínculo y conector en la transmisión de mensajes entre empleados y directivos, generando apropiación frente a la compañía.

Al implementar políticas en la organización facilita la comunicación interna y es una fuente de conocimiento clara al momento de realizar capacitación en la compañía.

- **Motivación**

La motivación, es la forma en la que diferentes factores pueden delimitar el comportamiento de las personas en la organización y está asociada al sistema nervioso y más específicamente al nivel de conocimiento que el individuo tenga de sí mismo y de su entorno y que demuestra cómo sus valores personales están influidos por su entorno, contexto y necesidades personales.

A partir de esto vemos como la motivación vertical, sería entonces la clase de motivación que está condicionada por la jerarquía establecida en el organigrama de la compañía.

Por otra parte, al afectar directamente el capital humano de la organización, la motivación es un componente primordial para lograr la estabilidad del clima organizacional de una empresa ya que está directamente relacionada con los niveles de satisfacción personal y con el accionar del individuo en la compañía.

- **Redes de Colaboración**

La cooperación radica en el trabajo que se realiza mancomunadamente por entidades o grupos de personas con un objetivo en común

Por otra parte, las redes de colaboración conducen sus aportes a la consecución de un objetivo común por medio del trabajo intelectual que sustenta un proyecto específico. Así mismo, estas redes promueven el desarrollo de nuevas ideas y abren espacios para la participación del colectivo organizacional, posesionándose como importantes escenarios de comunicación.

- **Símbolos, Significados e Imágenes**

Al hablar de estas variables, se hace indispensable establecer como punto de partida la definición del concepto "signo" desde la semiótica, siendo este lo perceptible a los sentidos y reconocido como referente por sus usuarios.

Los símbolos por su parte, son muestras de la realidad, guiadas a través de los pensamientos y la percepción humana, concebidos como la imagen identificada por la palabra. De esta manera, el símbolo esta compuesto por signos, generando representaciones concretas de la realidad.

Además, los símbolos son dinámicos, tienen la capacidad de crecer, lo que hace que los mismos incluyan más significados. Por otra parte, los significados son representaciones de una percepción común hechos por el hombre, determinados por la cultura o subcultura a la cual pertenece, propiciando la innovación.

Como lo afirma Humberto Eco, "La cultura es comunicación" en el momento en que todo comunica, y es aquí donde se evidencia la apropiación de los símbolos, significados e imágenes por parte del individuo, donde el entorno y contexto que lo afecten constituyen también sus valores y delimitan su accionar.

FUNDAMENTACION METODOLOGICA

¿Cómo va a realizar la investigación?

Teniendo en cuenta que éste proyecto es un estudio teórico - práctico, enfocado en la producción, es necesario implementar herramientas específicas que demuestren resultados contundentes de las estrategias aplicadas en las empresas.

La investigación de clima organizacional se realizará mediante el desarrollo de un diagnóstico de comunicación en cada una de las empresas a estudiar, así como se implementarán herramientas cualitativas y cuantitativas que permitan obtener los resultados deseados. El diagnóstico por su parte implica una investigación, una observación y un análisis que permite al investigador o consultor, tener la posibilidad de trazar un plan metodológico para llevarlo a cabo de forma ordenada y precisa.

Para tal efecto se utilizará una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la información requerida, así como de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

Es importante resaltar la necesidad de una investigación cualitativa con el fin de recolectar datos y sistematizarlos, logrando así, medir el conocimiento particular de una realidad a partir de valores cualitativos.

Las siguientes herramientas, como entrevistas y encuestas, tienen como motivo recoger las apreciaciones, percepciones y puntos de vista del entrevistado, éstas se realizarán únicamente a los empleados de cada una de las organizaciones descritas anteriormente, con el fin de interpretar los resultados.

La encuesta es una herramienta cuantitativa que permite recoger las apreciaciones, percepciones y puntos de vista del entrevistado mediante la presencia de opiniones múltiples definidas por el investigador diagnosticador, en el que los resultados son interpretados por el mismo de manera cualitativa y cuantitativa. Por otra parte, la entrevista es una herramienta cualitativa de carácter abierto que permite recoger las apreciaciones y percepciones del entrevistado; es decir que representa una forma de opinión subjetiva de las personas como sujetos de la entrevista, frente a una situación particular.

Finalmente se proporcionará un modelo de control de clima organizacional, junto con un manual en físico y virtual, ubicado en una página web, para generar un seguimiento en la implementación de la estrategia. Lo anterior se pretende medir mediante una matriz de indicadores elaborados para el monitoreo de clima organizacional en cada una de las compañías.

¿Qué actividades desarrollará y en qué secuencia?

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

FASES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
CONTEXTUALIZACIÓN	////	////	////	///																	
DISEÑO DE HERRAMIENTAS					////	////															
APLICACIÓN							////	////	////												
TABULACIÓN									////	////	////										
ANALISIS													////	////							
PROPUESTA															////	////	////	////	////	////	

Bibliografía básica

- ✓ Revista Creando, Universidad Nacional De Colombia (Sede Manizales)

http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos/RevistaAbril2005.pdf

Jhon Dewey. La teoría de la valoración. Siruela 2008 ISBN 9788498411522

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. McGrawi-hill interamericana editores. 2006

- ✓ Tesis: Clima Laboral. Los recursos humanos en la empresa. Escrito en *ALBERTINATOR MULTI-ÁREA, *MEMORIAS, TRABAJOS, PROYECTOS.... Etiquetas: Análisis, Clima, Empresas, Laboral, Recursos, RRHH, Tesis. 62 Comentarios »

<http://albertinator.wordpress.com/2008/06/06/tesis-clima-laboral-los-recursos-humanos-en-la-empresa/>

- ✓ Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz (Ciudad de Guatemala, Centro América), Enviado por Cala Fernández Domínguez

<http://www.monografias.com/trabajos44/clima-laboral/clima-laboral.shtml>

- ✓ La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001. escrito por Alvarez Valverde, Shirley Valverde.

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/indice_Alvarez_Valverde.htm

- ✓ CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Escrito por María del Carmen Sandoval Caraveo*

http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf

- ✓ Tesis: mejoramiento del clima organizacional

Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional el caso del laboratorio farmacéutico corporación Infarmasa S.A.

Escrito por Juliana Flores Jaime

<http://infolimaperu.blogspot.com/2009/08/tesis-mejoramiento-del-clima.html>

- ✓ Para un buen clima organizacional ORGANISMOS DE CONTROL EFECTIVOS

Por: Senia Diaz Salazar

http://www.supersolidaria.gov.co/revista/revista_05/interes_02.php

(Miller, 1968). http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/capitulo2.pdf,
Recuperado: Noviembre 19 de 2009

- ✓ De Pree, Max. El liderazgo es un arte. Pág. 103

- ✓ Henry Mintzberg y la dirección. Pág. 255

- ✓ Campo, María Fernanda. Cámara de Comercio Bogotá. Brechas de competitividad de Bogotá en el contexto de America Latina 2006. America intelligence. Capitulo I.

- ✓ Motta, Paulo Roberto. Transformación organizacional. Ediciones Uniandes, Facultad de Administración: Alfaomega, 2001. Capitulo I.
 - ✓ Pizzolante Negrón, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Colección Biblioteca del Profesional, *Línea comunicación, Medios y Cultura*. Capitulo I, II y III.

- ✓ CLIMA ORGANIZACIONAL:

PROMOTOR DE LA CREATIVIDAD EN LA EMPRESA, (2004).

http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos/Clima.pdf, recuperado:

Noviembre 18 del 2009

Presupuesto

RUBRO	CANTIDAD	VALLOR	
		UNITARIO	VALOR TOTAL
DIGITADOR	1	\$200.000	\$200.000
MATERIALES			
FOTOCOPIAS	200	\$100	\$20.000
IMPRESIONES	600	\$500	\$300.000
PAPEL	2	\$10.000	\$20.000
EMPASTADO	15	\$6.000	\$90.000
TRANSPORTE	160	\$1.500	\$240.000
			\$870.000

AGRADECIMIENTOS

Es necesario dedicar un espacio para agradecer a cada una de las personas que apoyaron el desarrollo de este proyecto de grado, en el que aportaron tanto ideas de perfeccionamiento como apoyo para lograr esta meta profesional.

A continuación citaré a cada una de las personas a las que debo su apoyo para este logro.

Para empezar, quiero darle las gracias a Dios, ser creador que me ilumina cada día para tornar mis palabras en cambios positivos. A él, que hace posible éste y cada uno de mis sueños, con ayuda de seres divinos que me acompañan en la vida. Quiero hacerlos parte de esta meta, la cual no sólo quedara escrita sino crecerá y generará cambios positivos en la sociedad.

Quiero agradecer a Marcela Martínez, quien sin su apoyo, tiempo y soporte hubiera sido imposible la realización de esta tesis. Gracias a ella, logre la confianza para desarrollar ideas y plasmarlas en un papel, al igual que pensar en la realidad mediante autores y, así mismo convertir mis ideas en elementos reales para ser implementados en las empresas. En ella encontré la esencia y el conocimiento para poder darle vida a los conceptos focalizados en la tesis, por esta razón, quiero aparte de agradecerle, dedicarle este trabajo, fruto del conocimiento de dos personas profesionales.

También quiero agradecer a mis papas, quienes luchan constantemente por mi bienestar y a través de sus consejos logré cumplir uno de mis sueños profesionales y personales. A ellos, les debo lo que soy y en lo que me he convertido hoy en día, una persona responsable, profesional y luchadora. Sin ellos hubiese sido imposible la realización y el cumplimiento de este reto.

A Claudia Payan, quien sin importar la distancia, siempre estuvo pendiente de la puntualidad y las correcciones de cada uno de los capítulos de este proyecto.

A Rodrigo Jiménez, quien apporto ideas para el desarrollo online del proyecto, y como diseñador industrial, ayudó a generar el encanto creativo y estético del desarrollo digital de MCO.

Quiero agradecer a las tres organizaciones (Payanes Asociados LTDA, High Technology in Learning y GaiaScuba) que sin interés alguno, se ofrecieron y apoyaron el desarrollo investigativo para la creación de la propuesta comunicativa MCO.

Payanes: Jorge Payan y colaboradores, quienes desde un principio, estuvieron disponibles a la investigación. Gracias a ellos, se logró identificar uno de los factores determinantes en la comunicación. De ahí, el clima laboral despertó cuestionamiento, lo cual generó la investigación.

HTL: Juan Carlos Materon y colaboradores. Siendo una empresa mediana, con alta claridad en el desarrollo empresarial, ofrecieron un espacio para la investigación comunicativa y abrieron las puertas a nuevas y posibles soluciones.

GaiaScuba: Nicolas Filauri. Quien presento la mayor disponibilidad, tanto para la investigación como para posibles soluciones a implementar la organización.

A las tres empresas agradezco por compartir su información y generar un estado de confidencialidad y profesionalismo con el autor.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	Pag.1
CAPITULO I.....	Pag.4
1. MARCO TEÓRICO.....	Pag.4
1.1. Clima Organizacional	Pag.18
1.2. BSC.....	Pag.18
1.2.1 Perspectiva Financiera.....	Pag.18
1.2.2 La perspectiva del Cliente.....	Pag.18
1.2.3 Perspectiva del Proceso Interno.....	Pag.19
1.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento.....	Pag.19
CAPITULO II.....	Pag.22
2. MARCO METODOLOGICO.....	Pag.22
2.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	Pag.22
2.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	Pag.23
2.1.1.1. DIAGNÓSTICO.....	Pag.23
2.1.1.1.1. Etapas del diagnóstico.....	Pag.24
2.1.1.1.1.1. Etapa 1 Contextualización.....	Pag.24
2.1.1.1.1.1.1. PAYANES.....	Pag.25
2.1.1.1.1.1.2. HTL.....	Pag.34
2.1.1.1.1.1.3. GAIASCUBA.....	Pag.35
2.1.1.1.1.2. Etapa 2 Identificar y definir variables.....	Pag.39
2.1.1.1.1.2.1. Normas.....	Pag.39
2.1.1.1.1.2.2. Políticas.....	Pag.40
2.1.1.1.1.2.3. Motivación.....	Pag.41
2.1.1.1.1.2.4. Redes de Colaboración.....	Pag.42
2.1.1.1.1.3. Etapa 3 Diseño y aplicación de los instrumentos de recolección de información.....	Pag.44
2.1.1.1.1.3.1. ENCUESTA.....	Pag.44
2.1.1.1.1.3.1.1. FICHA TECNICA ENCUESTA.....	Pag.46
2.1.1.1.1.3.2. ENTREVISTA.....	Pag.51
2.1.1.1.1.3.2.1. FICHA TECNICA ENTREVISTA.....	Pag.52
2.1.1.1.1.3.3. OBSERVACIÓN O ETNOGRAFIA.....	Pag.54
2.1.1.1.1.3.3.1. FICHA TECNICA ETNOGRAFIA.....	Pag.54

2.1.1.1.1.3.4. TALLER.....	Pag.55
2.1.1.1.1.3.4.1. FICHA TECNICA –TALLER.....	Pag.56
2.1.1.1.1.4. Etapa 4 Sistematización de la información.....	Pag.57
2.1.1.1.1.4.1. RESULTADOS ENCUESTAS.....	Pag.57
2.1.1.1.1.4.1.1. ENCUESTA PAYANES.....	Pag.57
2.1.1.1.1.4.1.2. ENCUESTAS –HTL.....	Pag.64
2.1.1.1.1.4.2. RESULTADOS ENTREVISTAS.....	Pag.72
2.1.1.1.1.4.3. RESULTADOS TALLER.....	Pag.72
2.1.1.1.1.4.4. RESULTADOS OBSERVACIÓN/ETNOGRAFIA.....	Pag.74
2.1.1.1.1.5. Etapa 5.Análisis e interpretación de la información.....	Pag.74
2.1.1.1.1.5.1. MATRIZ DE TRIANGULACION.....	Pag.74
2.1.1.1.1.5.1.1. Payanes.....	Pag.75
2.1.1.1.1.5.1.2. HTL.....	Pag.76
2.1.1.1.1.5.1.3. GaiaScuba.....	Pag.77
2.1.1.1.1.5.2. MATRIZ INTEGRADA.....	Pag.77
2.1.1.1.1.5.2.1. Normas.....	Pag.78
2.1.1.1.1.5.2.2. Políticas.....	Pag.78
2.1.1.1.1.5.2.3. Motivación.....	Pag.78
2.1.1.1.1.5.2.4. Redes de Colaboración.....	Pag.79
2.1.1.2. Análisis desde el Balanced Scorecard.....	Pag.79
2.1.1.2.1. Primer Paso. Cuadro de Definición Estratégica.....	Pag.80
2.1.1.2.2. Paso Dos. Mapas Estratégicos.....	Pag.85
2.1.1.2.2.1. Mapa Estratégico Payanes.....	Pag.87
2.1.1.2.2.2. Mapa Estratégico HTL.....	Pag.87
2.1.1.2.2.3. Mapa Estratégico GaiaScuba.....	Pag.88
2.1.1.2.3. Tercer Paso. Estrategia de la unidad de negocio.....	Pag.88
2.1.1.2.3.1. Recolección.....	Pag.88
2.1.1.2.3.2. Sostenimiento.....	Pag.89
2.1.1.2.3.3. Crecimiento.....	Pag.89
2.1.1.2.4. Cuarto Paso. Elaboración Cuadro de Indicadores.....	Pag.97
2.1.1.2.4.1. Definición Perspectiva.....	Pag.99
2.1.1.2.4.2. Definición Variables.....	Pag.99
2.1.1.2.4.3. Definición Tipo de Indicador.....	Pag.99
2.1.1.2.4.4. Definición Nombre del Indicador.....	Pag.100

2.1.1.2.4.5. Definición Medición.....	Pag.100
2.1.1.2.4.6. Definición Seguimiento.....	Pag.100
2.1.1.2.4.7. Definición Gestión.....	Pag.101
2.1.1.2.4.8. Definición Impacto.....	Pag.101
CAPITULO III.....	Pag.102
3. PROPUESTA.....	Pag.102
CONCLUSIONES.....	Pag.107
BIBLIOGRAFIA.....	Pag.109
ANEXOS.....	Pag.112

INTRODUCCIÓN

La organización es un sistema complejo donde el cambio y la incertidumbre son una constante. No obstante, cuando una organización fomenta la circulación de información puede reconocer ciertos patrones de comportamiento y consecuentemente disminuir el riesgo de las fluctuaciones del mercado a partir del fortalecimiento para el desarrollo de los procesos internos de la organización. Sin embargo, es fundamental aclarar, que no siempre el generar gran cantidad de información reduce la incertidumbre por lo cual, es necesario que el proceso de gestión de información se logre de manera efectiva.

Para las organizaciones es fundamental que las personas compartan la simbología e interpreten una realidad objetiva. De no ser así, y suele suceder en muchas de las organizaciones, la interpretación de la realidad se hace de manera subjetiva; es decir, con selección de estímulos compatibles con sus características personales y no acordes a los objetivos organizacionales.

El clima organizacional, no ha sido tomado como un factor de gran incidencia en el cambio y en el crecimiento de muchas de las empresas de hoy, razón por la cual, éstas no cuentan con un sistema de control que les permita medir e identificar los factores que afectan al entorno y a la comunicación en el desarrollo de las organizaciones.

Por este motivo, MCO nace como resultado de la necesidad de implementar un sistema de monitoreo para el clima organizacional en las empresas. Para tal caso, este trabajo de grado pretende ofrecer un modelo innovador de medición del clima organizacional en las compañías que les permita disminuir y evitar crisis frente a los cambios estructurales y organizacionales que acontecen actualmente.

Este trabajo investigativo contiene tres capítulos, en los cuales se desarrolla la propuesta estratégica para las organizaciones, centrada en clima organizacional. Alternativa respaldada por las tecnologías de la comunicación e información.

El primer capítulo contiene el marco teórico, allí se retoman los conceptos básicos de la comunicación organizacional e introduce al lector en las cualidades de la tecnología, que se tendrán en cuenta para la elaboración de la propuesta. Entre ellos se encuentran, el clima organizacional y los factores que lo hacen evidente en una organización; el Balance Score Card (BSC) o el Cuadro de Mando Integral y las Tecnologías de la Información para la Comunicación (TICS).

En el segundo capítulo se desarrolla el marco metodológico, en el cual se presenta el estudio de tres empresas: Payanes Asociados Ltda., High Technology In Learning y GaiaScuba. Este proceso se desarrolla mediante el diagnóstico comparativo, que demuestra el estado y el manejo del clima

organizacional en cada una de estas compañías; dando paso, al desarrollo de los mapas estratégicos como medios generadores de las variables que se crean para esta investigación.

Y por último, el tercer capítulo contiene y caracteriza la propuesta de MCO (Monitoreo de Clima Organizacional) con las fases de diseño e implementación para reconocer y controlar los problemas de clima organizacional.

Este trabajo investigativo busca ser una alternativa viable y novedosa en el manejo de las comunicaciones empresariales y un aporte a la comunidad académica interesada en promover la evolución y el mejoramiento de este campo de la comunicación organizacional.

CAPITULO I.

1. MARCO TEÓRICO

”La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. Entendiéndose como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismos se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros.”²⁰

La Comunicación es entonces, interdisciplinar y se manifiesta como un proceso de transmisión de ideas o símbolos, que tienen el mismo significado para dos o más personas, generados a través de un intercambio, en el cual se ven involucrados elementos como el emisor, persona que envía el mensaje; el receptor, quien lo recibe y de la misma forma se convierte en emisor; logrando de esta forma una intervención en una interacción mediada a través de canales dirigidos por códigos.

Es entonces, mediante la utilización de estos códigos específicos generados que se da la transmisión de un mensaje, mostrando experiencias determinadas en unidades semánticas con el fin de obtener relaciones interpersonales entre los seres humanos. Así mismo, podemos observar el aporte que realiza Dewey (2008), quien sugiere la comunicación como fundamento de toda reacción humana, la cual genera bienes materiales y sociales que une a los individuos entre sí, y así mismo permite la vida colectiva.

Por otra parte, podemos ver que la Información se ve interpretada desde otro punto de vista y se entiende como un grupo de mecanismos que le admiten a un sujeto recopilar y retomar los datos adquiridos, con el fin de organizarlos para que sirvan de guía y de acción.

El estudio de la comunicación es de gran importancia porque permite la formación de grupos y equipos, y la sistematización de actividades dentro de los mismos, generando conocimiento sobre costumbres, leyes y medios para conformar una cultura, construirla y compartirla con el otro.

Lo anterior se evidencia no solo en situaciones cotidianas de los individuos, sino también se manifiesta en las organizaciones conformadas por los mismos, mostrando varios de los factores de la comunicación que afectan en la conformación y el desarrollo laboral.

²⁰ (Miller, 1968) http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/capitulo2.pdf, Recuperado: Noviembre 19 de 2009

Para entender el funcionamiento laboral entre individuos en una organización, es necesario tener en cuenta la administración, la cual permitirá centrar la investigación y entender la necesidad del desarrollo comunicativo dentro de las empresas actuales. Según Adalberto Chiavenato (2006), la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. La administración es entonces, una disciplina que busca dar explicación al comportamiento de las organizaciones o empresas y dirigir el funcionamiento eficaz y eficiente de las mismas, teniendo en cuenta factores representativos como las normas y los procedimientos para la orientación racional de las empresas y la transformación de la realidad de las mismas.

"Así como hace falta en cualquier relación una comunicación abierta y sincera para que se mantenga saludable, las relaciones dentro de la corporación mejoran cuando se comparte la comunicación libre y acuciosamente"²¹

De esta forma podemos ver la necesidad de la intervención de la comunicación en la misma administración, que durante la transformación de la compañía, se marcan diferentes requerimientos productivos y económicos, que interfieren en el campo social de la comunicación.

"...la verdadera raíz de la ineficiencia es el elevado coste de la comunicación" ²²

En efecto, la necesidad de la comunicación es vital para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones, puesto que el factor "humano" es imprescindible para entender la empresa como un organismo sistémico para generar su funcionalidad.

De aquí, es necesario tener en cuenta la competitividad como un factor determinante en el desarrollo empresarial. Razón por la cual, es imprescindible tener en cuenta que la reestructuración productiva que se debe hacer, según María Fernanda Campo, Cámara de Comercio Bogotá., es la generación y difusión de nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC), las cuales permiten acelerar el proceso de la información, logrando un flujo de intercambio y tratamiento de la información sin importar la distancia, permitiendo así una mayor flexibilidad productiva.

²¹ De Pree, Max. El liderazgo es un arte. Pag. 103

²² Henry Mintzberg y la dirección. Pag. 255

Para esto, se desarrollan unos factores de competitividad según Webster y Muller (2000):

- Estructura Económica
 - Atributos Territoriales
 - Recursos Humanos (Entorno)
 - Medio Institucional

Elementos como tecnología, ambiente, economía, innovación y tiempo son necesarios abordarlos, debido a que son punto de partida para el entendimiento de los problemas en una empresa.

A partir de la situación descrita anteriormente, se implementará un modelo de monitoreo para el clima organizacional de Payanes Asociados LTDA, GaiaScuba y High Technology in Learning, con el fin de reconocer a tiempo los obstáculos y elementos que puedan afectar de forma negativa el óptimo desarrollo de las organizaciones.

Es de gran importancia que los involucrados de las compañías, no se queden en el reconocimiento del problema, sino, que construyan espacios que fortalezcan la formación cultural e individual de cada uno dentro de las diferentes áreas de la organización.

Con el fin de generar coherencia con lo descrito anteriormente, es necesario hacer una revisión de los factores que rodean a la empresa en el momento de la competitividad, del cambio; así como las metas y los objetivos planteados por los mismos para mejorar su producción. La importancia que ha adquirido el concepto de competitividad sólo puede ser entendida como un fenómeno derivado de un nuevo escenario mundial.

De esta forma, la reestructuración productiva que se debe hacer, según María Fernanda Campo, en su artículo "Brechas de competitividad de Bogotá en el contexto de America Latina 2006" de la Cámara de Comercio Bogotá, es la generación y difusión de nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC), las cuales permiten acelerar el proceso de la información, logrando un flujo de intercambio y tratamiento de la misma, sin importar la distancia, permitiendo una mayor flexibilidad productiva.

“Según UK Department of Trade and Industry (1998) la competitividad puede definirse como la habilidad para producir bienes y servicios de una adecuada calidad a un precio y a un tiempo razonable. Es el medio para satisfacer las necesidades del cliente de manera más eficiente y más

efectiva que otras firmas”²³

Otra de las definiciones que proporciona María Fernanda Campo acerca de la competitividad, es que es un factor dinámico si se tiene la capacidad de innovar, si hay competidores, proveedores y clientes; y si existe un ambiente dinámico y un territorio exitoso. Así, la competitividad territorial corresponde directamente a la productividad.

Factores como la producción de bienes y servicios dependen del desenvolvimiento de la economía, ya que ésta permite un aumento o disminución de la productividad.

Estos factores ilustrados en el artículo de la Cámara de Comercio, generan un análisis retomando ciertos autores, como se muestra a continuación

Factores de competitividad según Webster y Muller (2000):

Estructura Económica

- Atributos Territoriales
- Recursos Humanos (Entorno)
- Medio Institucional

Estos factores determinantes se dividen en dos categorías:

- Cuantitativos: determinantes económicos
- Cualitativos: determinantes estratégicos

Las tecnologías influyen en el ambiente de trabajo de los empleados, generando de cierta forma un cambio social, económico o físico de la organización. El papel que juegan los empleados en la construcción de una empresa es de gran importancia, en el que hay que fortalecer los lazos de sentido de pertenencia interna, para no caer en una relación de tipo financiera productiva.

²³ Campo, María Fernanda. Cámara de Comercio Bogotá. Brechas de competitividad de Bogotá en el contexto de América Latina 2006. América intelligence. Capítulo I, Pág. 20.

Así mismo, es importante ver la influencia que presenta el aprendizaje y la capacidad laboral en las organizaciones, ya que la competitividad gerencial podrá depender más de las habilidades y del conocimiento actualizado de los funcionarios o empleados.

Por esta razón, es necesario enfocar la atención del empresario en el desarrollo del capital humano como base indispensable en la formación y mantenimiento de la compañía.

“...El cambio organizacional ocurre cuando se altera la manera de pensar de las personas. Por consiguiente, la única manera de cambiar es inculcar nuevos valores o reticular los antiguos para instituir un nuevo sistema de creencias...”²⁴

Paulo Roberto Motta, en su libro "La transformación organizacional" (2001), genera significados sobre el cambio que padecen las empresas. Propone entonces, que de acuerdo con la perspectiva evolutiva, pasado, presente y futuro, se genera un proceso progresivo que se caracteriza por contrastar lo precedente con lo actual y lo consecuente, suponiéndose una mejora acumulativa.

Así, cuando ocurre el evolucionismo, los modelos del progreso administrativo observaban a la “empresa” como una búsqueda permanente de mayor eficiencia y eficacia, desconociendo los caminos del cambio; de esta forma, la calidad y la eficiencia se establecieron como valores desde el inicio de la Revolución Industrial.

La Revolución Industrial generó complejidad organizacional en la medida de las jerarquías, tareas especializadas y necesidades de supervisión y gerencia. Esto produjo preocupación de la gestión por la autoridad, la responsabilidad, la planificación, el control, la coordinación y las relaciones de trabajo.

En efecto, Motta (2001) propone el cambio y la transformación de la organización y el ambiente de trabajo mediante las tecnologías y las telecomunicaciones en las transacciones económicas y sociales, con el fin de mostrar una organización basada en la información, en la tecnología y en el consumo; que produce la práctica gerencial de la fragmentación, la descentralización, la flexibilidad y la comunicación libre, que reflejan los valores del sistema productivo y las relaciones de trabajo en las organizaciones.

²⁴ Camacol. Infraestructura y Desarrollo: Reto de la construcción, La Apertura Económica y el Ciclo de la Construcción, Antonio José Urdinola

Lo anterior, se refiere a la necesidad de cambiar un factor de transformación de prácticas existentes de lo que se ha establecido, y por lo tanto, de cualquier propuesta de cambio compuesto por idealismos administrativos o sugerida por valores universales.

“El cambio es la reinención de cada uno, en su contexto particular, de acuerdo con sus creencias y circunstancias”²⁵

Existen cambios de percepción en las empresas, en las que se disminuye el sentido de pertenencia, dejando a la organización en una relación de tipo financiera, por esta razón las relaciones de trabajo se hacen por compromiso de autoridad.

Es importante ver la influencia que presenta el aprendizaje y la capacidad laboral en las organizaciones, ya que la competitividad gerencial podrá depender más de las habilidades y del conocimiento actualizado de los funcionarios o empleados.

El énfasis de la educación permanente y el gran acceso a la cultura organizacional, logra modificar tradiciones de la cotidianidad humana. Así mismo, al aumentar la conciencia sobre los valores universales, la empresa se verá más como una organización de interdependencia, en la cual se valorizan alianzas, colaboraciones y un progreso hacia el futuro. Es, de esta forma, en que la cooperación se verá como un valor gerencial.

Resumiendo lo anteriormente planteado por Motta (2001), se propone que el cambio de cliente – empresa, dejará de ser de forma económica, centrada en el producto; logrando una relación mucho más amplia, sensible y estratégica, que permitirá sensibilizar a los individuos de las organizaciones, obteniendo un orden a partir del clima laboral.

“El tránsito hacia el futuro, el mayor desafío estará en la conciencia de que la tecnología es insuficiente para el éxito: robotizar, automatizar o informatizar serán pasos importantes, pero el éxito dependerá de nuevos modelos organizacionales y de la satisfacción íntegra de las personas”²⁶

Así mismo, Motta (2001), en el segundo capítulo de su libro "transformación organizacional", presenta

²⁵ Motta, Paulo Roberto. Transformación organizacional. Ediciones Uniandes, Facultad de Administración: Alfaomega, 2001. Capítulo I, Pág. 11

²⁶ Motta, Paulo Roberto. Transformación organizacional. Ediciones Uniandes, Facultad de Administración: Alfaomega, 2001. Capítulo I, Pág. 27

5 factores que influyen en el cambio organizacional.

Determina el paradigma como un conjunto de creencias sobre lo que se cree verdadero. Estas premisas determinan la validez del conocimiento, las reglas de evidencia y los principios básicos de la causalidad.

1. El cambio se entiende como una adquisición de nuevos compromisos valorativos de un nuevo sistema de creencias o valores, determinados como compromiso ideológico.

“...El cambio organizacional ocurre cuando se altera la manera de pensar de las personas. Por consiguiente, la única manera de cambiar es inculcar nuevos valores o reticular los antiguos para instituir un nuevo sistema de creencias...”²⁷

2. Imperativo medioambiental: El cambio es visto como una necesidad creada por el ambiente, en la cual se encuentra la organización y sus miembros. Es decir que las variaciones que ocurren en el medio externo son las que imponen el cambio.

3. Reinterpretación crítica de la realidad: El comportamiento humano es el resultado de un proceso de interacción social, en el que el individuo no se muestra sólo como un ser pasivo reaccionando ante los cambios del ambiente, sino en un ser activo que participa en la creación de sus propios valores.

“Los valores se forman por la interpretación subjetiva de la realidad objetiva. A través de la interpretación, el individuo crea y replica el orden organizacional y sus significados”²⁸

Se ve a la organización como un mundo social la cual necesita la unión a través de la intersubjetividad, en el que la expresión principal es el lenguaje o la comunicación.

“...la acción es comprendida en el sentido comunicativo, y la organización como una estructura sistemática de las interacciones comunicativas. Por consiguiente, la organización posee una estructura

²⁷ Motta, Paulo Roberto. Transformación organizacional. Ediciones Uniandes, Facultad de Administración: Alfaomega, 2001. Capítulo II, Pág. 36

²⁸ Motta, Paulo Roberto. Transformación organizacional. Ediciones Uniandes, Facultad de Administración: Alfaomega, 2001. Capítulo II, Pág. 39

histórica y una contingencia...”²⁹

Las personas pueden cambiar la organización interfiriendo en su estructura histórica mediante la comunicación intersubjetiva. De esta forma, los miembros de una organización comparten un conjunto de habilidades comunicativas, las cuales pueden crear un nuevo sentido para diseccionarla.

“...Por consiguiente, el cambio es conducido tanto por un análisis empírico sobre la distorsión comunicativa causadora de la dominación como por un análisis valorativo inspirador de la comunicación.”³⁰

4. Interpretación social: Es un paradigma social que se crea a partir de la interacción de los individuos.

“La comunicación tanto verbal como no verbal es asumida como un sistema de interacción continua y formadora de una cultura real simbólica de la práctica social. Los eventos organizacionales son producto de una forma de comunicación y surgen en determinados momentos...”³¹

5. Transformación individual: el cambio es producto de la voluntad personal.

Se refiere a la integración de los colaboradores para generar modificaciones mediante nuevos aportes, que sustenten la mejora empresarial a través del cambio.

Las 5 propuestas explicadas anteriormente son necesarias para entender los paradigmas del cambio, y así poder aplicarlos en las situaciones empresariales que presentan transformaciones.

De la misma forma, inculcar los valores y las creencias es fundamental para el sostenimiento de la cultura y el clima organizacional, generados por el ambiente y la comunicación que determinan las necesidades de la organización.

La reinterpretación de la realidad, así como la interpretación social y la transformación individual son

²⁹ Motta, Paulo Roberto. Transformación organizacional. Ediciones Uniandes, Facultad de Administración: Alfaomega, 2001. Capítulo II, Pág. 41

³⁰ Ibid pag 41

³¹ Motta, Paulo Roberto. Transformación organizacional. Ediciones Uniandes, Facultad de Administración: Alfaomega, 2001. Capítulo II, Pág. 42

requisitos primordiales que hay que tener en cuenta en el cambio de una empresa, así como comenzar a construir una cultura y afianzar el clima organizacional a través del individuo, con el fin de generar una conciencia social interna de la organización y reflejarla en el exterior de la misma.

Para entender esto, es necesario tener en cuenta uno de los factores más importantes de la cultura organizacional, denominado clima laboral; ya que puede hacer la diferencia entre una empresa de alto y bajo desempeño. Esto, debido a la falta de definición de roles y a la incertidumbre de la unidad de mando.

Lo anteriormente descrito, será aplicado y analizado en tres diferentes empresas: High Technology in Learning, que actualmente es una compañía mediana; GaiaScuba, empresa pequeña que proyecta generar un cambio de ampliación y Payanes Asociados LTDA, compañía actualmente en proceso de cambio de micro a mediana empresa.

Con el fin de generar cohesión, es necesario entender que el clima laboral es un factor de gran importancia que afecta la cultura organizacional, definida como un conjunto de normas y valores que practican los individuos de la organización.

“La cultura, como afirman algunos autores, es una combinación de diferentes factores: valores y creencias, normas de comportamiento, políticas escritas, motivación vertical, sistemas y procesos formales e informales, y las redes de colaboración entre aquellos que conforman la empresa; también influyen su historia y el estilo particular de los fundadores y líderes actuales de la empresa, además del ambiente y la realidad del lugar donde se funda y crece. La organización actúa siempre como una red de significados, símbolos e imágenes, y cuanto más compartidos son éstos, más sólida y fuerte es la cultura corporativa. La cultura es un mapa mental sobre el que navegan nuestros sueños y realidades”

32

Es importante realizar un acercamiento sobre el concepto de clima organizacional o laboral para un mejor entendimiento del proyecto de investigación con el fin de comprender cómo se desarrollan las relaciones al interior de las compañías para mejorar su desempeño y reputación.

El clima organizacional se refiere directamente a las características laborales que ocurren con el

³² Pizzolante Negrón, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Colección Biblioteca del Profesional, *Linea comunicación, Medios y Cultura*. Capítulo I, Pág. 37 y 38

trabajador, así como se describe en la siguiente cita de la Revista Creando:

"El clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión que este formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa."³³

De esta manera, se puede entender el clima organizacional como un indicador o una variable de gestión en el interior de las empresas, que permite el análisis de cambio, políticas, comportamientos, y procedimientos, admitiendo nuevos planes de acción como solución en las compañías, así como el desarrollo y la productividad en las organizaciones.

Otro aspecto que hay que tener en cuenta dentro del clima organizacional es la medición, que normalmente se realiza mediante encuestas aplicadas a los trabajadores. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones, es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que podrían ser posteriormente explorados y corregidos.

Retomando el discurso planteado, Italo Pizzolante Negrón, en el capítulo III de "El poder de la comunicación estratégica" (2004), propone relaciones directas entre los conceptos tratados primeramente, generando vínculos entre la comunicación, las empresas, el ambiente laboral, el marketing, el plan estratégico, la identidad y la imagen; mediante la comunicación corporativa.

1. Definiciones de comunicación corporativa.

La comunicación según Pizzolante (2004), viene de lo común, en donde se comparten los mismos principios, ideas o sentimientos por dos o más personas en un mismo tiempo.

Entonces, la comunicación corporativa es difundida en momentos en que existe un intercambio de principios, ideas o sentimientos entre dos o más personas de una empresa con visión global.

³³ CLIMA ORGANIZACIONAL: PROMOTOR DE LA CREATIVIDAD EN LA EMPRESA, (2004).
http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos/Clima.pdf, recuperado: Noviembre 18 del 2009

“Como el proceso de Mercadeo es entonces, un proceso de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otras”³⁴

Lo anterior, hace referencia a las distintas formas de mercado en las empresas, lo cual implica elementos tangibles como intangibles. Es aquí, donde se pueden definir a los stakeholders como públicos importantes para la empresa, debido que a través de ellos se apuesta por la existencia y manutención en el mercado.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, la empresa debe centrarse en la empresa en la opinión pública (interna), más que en el mercado, lo que genera un paso de marketing económico a social. “Reputación empresarial que le agregue valor al producto, tangible o intangible, a su proceso de mercadeo y de comercialización”³⁵

2. La comunicación corporativa proporciona valor agregado al marketing. “...las comunicaciones corporativas deben estar integradas con el resto de los factores que conforman el *marketing mix* participando en los objetivos globales de la compañía y sirviendo para aquello que son más eficaces: la credibilidad que imprimen a los mensajes y la posibilidad de llegar a audiencias muy específicas, así lo afirma Javier Puig”³⁶

Es importante resaltar que la imagen de la empresa y el posicionamiento que tiene en el mercado reflejan lo que llamamos cambio o transformación generado por una cultura y un clima organizacional. De esta forma, podemos ver la influencia que han tenido los medios de comunicación actuales en la empresa, generando cierto tipo de cambios (políticas) mediados por la información.

³⁴ Pizzolante Negrón, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Colección Biblioteca del Profesional, *Línea comunicación, Medios y Cultura*. Capítulo III, Definiciones de comunicación corporativa, Pág. 95

³⁵ Pizzolante Negrón, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Colección Biblioteca del Profesional, *Línea comunicación, Medios y Cultura*. Capítulo III, Definiciones de comunicación corporativa, Pág. 96

³⁶ Pizzolante Negrón, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Colección Biblioteca del Profesional, *Línea comunicación, Medios y Cultura*. Capítulo III, La comunicación corporativa agrega valor al marketing, Pág. 97

Por esta razón, se considera que toda comunicación necesita de un análisis estratégico para cumplir con los objetivos de la organización.

3. Manual de gestión para la comunicación corporativa.

“El manual es un eficiente instrumento que sintetiza y explicita la estrategia de comunicación de la compañía y que define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa”³⁷

Es entonces, una herramienta de gran utilidad para la difusión de información y comunicación en las organizaciones. Este manual en comunicación organizacional contiene los siguientes elementos: un plan estratégico de imagen corporativa, la organización de la dirección de comunicaciones, las normas generales de la comunicación, los mapas de públicos y el plan anual de comunicaciones.

- a) Plan estratégico de imagen corporativa: Éste implica la elaboración de un plan estratégico o de negocios en términos de imagen y comunicación.
- b) Organización de la dirección de comunicaciones: Organizar las funciones que realiza el comunicador en la empresa, buscar soluciones y anticipar respuestas a los conflictos que afectan a la producción, distribución o venta de los bienes o servicios de la empresa generando así, un valor agregado al plan de negocios que desarrolló la organización.
- c) Normas generales de comunicación: El diseño de las normas y las políticas generales y específicas de comunicación deben tener en cuenta los mapas de públicos y de audiencias.
- d) Plan anual de comunicación: En él se encuentran los objetivos y los programas de comunicación; además, la imagen que se maneja de la compañía, de forma permanente y no complementaría.

4. El diseño de un plan de comunicaciones exitoso: tener un buen plan es generar un desarrollo sostenible de la empresa; sin embargo, para desarrollarlo es necesario abordar el ¿Por qué?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Cuánto cuesta?.

5. ¿Es lo mismo publicidad que comunicación corporativa? Los objetivos de la publicidad y la

³⁷ Pizzolante Negrón, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Colección Biblioteca del Profesional, *Línea comunicación, Medios y Cultura*. Capítulo III, Manual de gestión para la comunicación corporativa, Pág. 99

comunicación corporativa son los mismos, identificados como: educar, informar y persuadir. Mientras que la publicidad agrega frecuencia al mensaje que se desea divulgar, la comunicación corporativa proporciona credibilidad al mismo y lo dirige a audiencias específicas. Es necesario estar preparados para las crisis en las empresas.

6. He aquí el dilema: moverse o morir en el intento. “El éxito de las empresas combina tres aspectos fundamentales: *cultura*, forma de ser y hacer de una empresa; *identidad*, esa personalidad que los fundadores o dueños decidieron darle a una organización para cumplir con el plan de negocios y por último; *imagen*, la percepción que tiene el colectivo sobre esa identidad, percepción que finalmente, se fija en la mente de sus audiencias”.³⁸

Lo anterior nos permite entender que la comunicación estratégica busca el cumplimiento de objetivos a través de una forma ética, lo cual genera un factor importante diferenciador de la manipulación.

7. El “kit” de supervivencia lo que nunca debe faltar en la estrategia.

- a) Comunicaciones en crisis: Mediante un análisis detallado o auditorías sobre riesgos, se podrán descubrir las vulnerabilidades que tienen las empresas para prevenir la crisis, utilizando talleres de comunicación estratégica, y media training.
- b) El ambiente: Conocer los límites geográficos.
- c) La economía global: El posicionamiento de la empresa en el mercado y todos los factores que la rodean, deberán ser comunicados para facilitar las percepciones de los públicos.
- d) La identidad corporativa: Es importante tener en cuenta las percepciones positivas que se tienen sobre la compañía, para poder definir dicha identidad.
- e) Información financiera: Guían la empresa a la globalización a partir de una información y comunicación transparente.
- f) Comunicaciones internas: Es de gran importancia mantener informados a los empleados y proporcionarles un sentimiento de pertenencia hacia la empresa.

Por consiguiente, la expansión es un proceso de cambio que supone nuevos retos en todos los niveles organizacionales. En este orden de ideas, la gerencia debe entender que sus relaciones con los distintos grupos de interés (stakeholders) deben acomodarse a la nueva situación. Esto supone un reto a nivel organizativo, operacional, financiero y de mercadeo, pero también trae consigo un desafío importante

³⁸ Pizzolante Negrón, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Colección Biblioteca del Profesional, *Línea comunicación, Medios y Cultura*. Capítulo III, El "KIT" de supervivencia global. Lo que nunca debe faltar en la estrategia, Pág. 108. 2004

para las comunicaciones en todas las áreas de trabajo.

Para desarrollar una estrategia de comunicaciones eficiente, no se debe olvidar que el primer paso es alinearla con la estrategia general de la compañía. Entonces, sí existe una estrategia corporativa, la estrategia de comunicaciones debe ser coherente con ésta, con el fin de no generar contradicciones, determinado como el peor enemigo de una comunicación efectiva.

Por otra parte, es conveniente elaborar un mapa de grupos de interés y clasificarlos en términos de "poder, legitimidad y urgencia". Una vez obtenido un listado de todos los posibles grupos que afectan el desempeño de la organización de una u otra forma, será mucho más fácil determinar a quienes atender y a través de qué medios.

Por último, es necesario dar alusión a los términos utilizados por Puig en el libro de “El Poder de la Comunicación Estratégica” de Italo Pizzolante (2004) sobre estrategias de comunicaciones para darle visibilidad a la compañía, las cuales se definen en: cultura, identidad e imagen. Los dos primeros ayudarán a definir lo qué es la organización como tal en términos sociales. En otras palabras, estos dos conceptos explicarán cuáles han sido las políticas de relación con agentes internos y externos, cuál es el clima laboral, quién ejerce el liderazgo, cuál es la visión de dicho liderazgo, cómo se maneja el poder, qué estructura se define y los medios por los cuales se comunica. El último concepto, la “imagen” se encargará de proyectar, en el entorno relevante a la compañía lo encontrado en la investigación previa, y las correcciones que hayan resultado de la misma y que se estén implementando.

Teniendo en cuenta lo anterior, las recomendaciones en la parte organizacional deben centrarse en hacer gestión del diseño de puesto, denominado como un proceso dinámico que sirve para delegar responsabilidades y establecer tareas para cada nivel de trabajo en la compañía; una vez logrado esto, se deben elegir a los líderes que más se acomoden a estos puestos, con el fin de ejercer su función e imprimir su visión de la unidad de trabajo a los subalternos. Acto seguido, se debe replantear la estructura organizacional, teniendo en cuenta la organización de diseño del puesto, la historia y el nuevo sistema de relación y contratación. Por último, se debe proyectar a los stakeholders todo lo positivo encontrado en la historia de la compañía y las recomendaciones de la investigación.

No se debe dejar de mencionar, que la gestión de la imagen de la compañía es algo que agrega valor a las empresas, resaltando a las que manejan negocios cada vez más sofisticados. Sin embargo, esto requiere compromiso y dedicación por parte de todos los empleados, manteniéndose en el desarrollo

gerencial, el cual debe elegir una estrategia y desarrollar tácticas necesarias que logren posicionar el nombre de la empresa en su mercado objetivo.

Las bases conceptuales que se van a trabajar en la realización del proyecto, caracterizan de manera clara la necesidad de análisis del clima organizacional en las empresas actuales, evitando de esta forma una crisis empresarial mediante el control y el monitoreo del clima laboral.

1.1. Clima Organizacional un tema estratégico en la compañías

El clima organizacional no es solo un concepto sino una realidad en las organizaciones. Éste factor determina la producción, la competitividad y la solidez financiera de las empresas, sin embargo su característica de intangible, suele no permitir que las estructuras de planeación midan sus niveles de afectación dentro de la estrategia empresarial, de allí que no exista una incorporación real del mismo en las mediciones de la compañía.

Esta tendencia de medir el clima fuera de las plataformas incorporadas para medir el negocio le resta importancia frente a temas presupuestales, técnicos e incluso profesionales porque aunque es cierto que el clima depende de las personas, no sólo puede ser un efecto de las percepciones sino que debe ir unido a las políticas, normas, reglas e interacciones que desarrolla la compañía en su proceso de crecimiento y posicionamiento en el mercado.

1.2. BSC

El Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card es uno de los sistemas de gestión que han ido incorporando las compañías para medir el desempeño de su estrategia empresarial. Un diferencial preponderante de esta propuesta, es la interpretación y medición de los factores cualitativos para entender la integralidad y la complejidad de las compañías que deben ejecutar para producir bienes o servicios en sus cuatro perspectivas: La financiera, los clientes, el proceso interno y el aprendizaje y conocimiento.

1.2.1. Perspectiva Financiera: Esta perspectiva representa los rendimientos y el crecimiento financiero que desea generar la compañía para mantenerse de forma óptima en el mercado y frente a la competencia, según Norton y Kaplan (2007) la pregunta en este punto es ¿cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas, para tener éxito financiero?.

1.2.2. La perspectiva del Cliente: El Cuadro de Mando Integral tiene en cuenta las expectativas del cliente, la segmentación del mercado, el producto con sus característica de tiempo,

calidad y la satisfacción del mismo a través de la incorporación de valores agregados, Norton y Kaplan (2007) lo desarrollan a través de la pregunta ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?.

1.2.3.Perspectiva del Proceso Interno: Es reconocer los proceso críticos en los que se debe sobresalir con excelencia para mejorar los rendimientos frente a los accionistas, el costo y la calidad del producto para los clientes. En este punto, la pregunta es: ¿En qué proceso debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?.

1.2.4.Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento: Esta perspectiva proviene primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización para construir capacidades en la compañía. La pregunta es: ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para conseguir alcanzar nuestra visión?.

“El proceso de construcción del Cuadro de Mando Integral clarifica los objetivos estratégicos e identifica los pocos inductores críticos de aquéllos. A lo largo de toda nuestra experiencia con el diseño de cuadros de mando nunca hemos encontrado con un equipo de gestión que haya alcanzado el consenso total sobre la importancia relativa de sus objetivos estratégicos. En general, son equipos armónicos en organizaciones bien gestionadas. El motivo de esta falta de consenso está relacionada con la historia funcional y la cultura de la organización”³⁹

Los autores incluyen elementos cualitativos del entorno, la relación, la imagen, las creencias, los valores, la interpretación e incorporación de las políticas de la compañía en los miembros de la organización, para crear e integrar este universo al tema de los objetivos estratégicos e indicadores, y así cumplir de forma coherente con la visión que plantea la compañía. Esta posibilidad es una oportunidad real para definir, incorporar y posicionar temas como la comunicación y el clima organizacional como un eje transversal que complementa otros objetivos productivos, pero que en conjunto terminan afectando los esquemas financieros y de rendimiento que son indispensables en las compañías para conocer su desempeño.

“El énfasis sobre la causa – efecto a la hora de construir un Cuadro de mando Integral introduce sistemas de pensamiento dinámicos. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización”^{.40} (Kaplan y Norton 2007, pg 29)

³⁹ Kaplan, Robert S. Norton, David P. *Cuadro de mando integral*, Planeta Colombia S.A.2007,pag.25.

⁴⁰ Ibid. Pag.29

El Balance tiene incorporada la lógica de la causa – efecto; es decir, que se debe cambiar en cada perspectiva (financiera, clientes, proceso interno, aprendizaje y conocimiento) para que la compañía tenga acciones coherentes con su filosofía empresarial y consolidar los esquemas de sostenimiento, crecimiento y recolección.

*“Las organizaciones necesitan la capacidad del aprendizaje de doble bucle. El aprendizaje o formación de doble bucle se da cuando los directivos cuestionan sus asunciones subyacentes y meditan sobre si la teoría bajo la que ellos estaban operando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencia actuales. Los directivos, por supuesto necesitan disponer de feedback sobre si la estrategia que habían planeado sigue siendo una estrategia viable y de éxito –el proceso de formación de doble bucle-. Los directivos necesitan información para poder cuestionar si las asunciones fundamentales que se hicieron cuando lanzaron la estrategia son válidas”.*⁴¹ (Kaplan y Norton 2007, pg 30)

Este sistema de gestión cuenta con indicadores financieros y no financieros dentro del cumplimiento y seguimiento de la estrategia empresarial, que permite incluir e incorporar el clima organizacional desde unas variables de medición específicas para conocer el estado actual e ideal que quisiera consolidar la compañía para sus empleados y así, validar los efectos del mismo en el rendimiento de las operaciones de la organización.

La elaboración del Balance, se explicará con detenimiento en el tercer capítulo de la propuesta. Lo interesante en el marco teórico es conocer su filosofía de gestión y coherencia con la visión de la compañía para plantear una estrategia empresarial que contiene formas de aprendizaje, mejoramiento, rendimientos financieros y, por supuesto, mejora permanente de los procesos que deben llevar al éxito financiero de las empresas.

La nueva economía del conocimiento, propuesta por Stan Davis (1999), establece la combinación las siguientes variables: la velocidad, la conectividad y los intangibles. Lo anterior demuestra la sostenibilidad de los negocios de red o en línea, y así proporciona credibilidad en los mismos. A continuación se explicará cada una de las variables.

Velocidad: Se refiere a la importancia de la información en cuanto a la capacidad productiva. Es decir, si existe una documentación exacta y completa, la probabilidad de rendimiento es alta.

⁴¹ Ibid. Pag 30.

Conectividad: Representa la facilidad de ingreso y acceso a un determinado portal para obtener información multimedia, de forma interactiva. Esto implica total disponibilidad, incluso en los servicios de consultoría. Debido a lo anterior, se puede inferir que los cambios en la oferta y demanda determinan el funcionamiento de los sitios web.

“Desde el punto de vista de la demanda, actualmente para crear valor es necesario que los productos y servicios puedan ser consultados, adquiridos o consumidos – cuando sea posible – *on-line*.... Desde el punto de vista de la oferta, la creciente conectividad facilita y exige la reorganización de los negocios. Don Tapscott (*Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*, 2000) y sus colaboradores han señalado dos transformaciones capitales que la red impone en los negocios: el cambio en los mecanismos de cálculo del precio y el cambio del rol del cliente.”⁴²

Intangibilidad: Pretende demostrar la funcionalidad y complemento de los servicios y productos, aclarando la necesidad del uno hacia el otro. La intangibilidad involucra tres condiciones que generan valor:

1. Apreciación y adaptación del contexto y la conducta
2. Pronóstico de los deseos
3. Selección de la información

Si, en dado caso, las condiciones no se cumplen, perderá importancia y será relevante frente a otra información.

Es así, como las tecnologías de la información se hacen evidentes en la integración de los procesos comunicativos, plasmándolos en plataformas virtuales efectivas para construir comunidades organizacionales más asertivas y oportunas para la gestión del conocimiento y el aprendizaje

La comunicación se ha convertido en un factor determinante para las empresas porque incorpora elementos cualitativos e intangibles, que se hacen imprescindibles para el desarrollo de los procesos productivos y competitivos, permitiendo así, fortalecer la permanencia y estabilidad de las compañías en el mercado actual.

⁴² Molina, José Luis. Marsal, Montserrat. *La Gestión del Conocimiento en las organizaciones*, Colección de negocio, empresas y economías, 2000.pag.12.

CAPITULO II

2. MARCO METODOLOGICO

2.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación. Sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico.

La investigación requiere de una exploración sobre el comportamiento humano, basada en toma de muestras mediante la observación; con el fin de explorar y definir las relaciones sociales, describiendo la realidad de los sucesos corporativos.

Este proyecto se realizará mediante la investigación cualitativa, logrando definir e interpretar las causas que afectan al clima laboral para generar soluciones estratégicas centradas en la comunicación.

2.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

2.1.1.1. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico es una herramienta en la cual se harán evidentes los problemas de clima organizacional que se presentan en una organización; es decir, es un análisis que permite identificar una problemática y del mismo modo tener las herramientas necesarias para plantear soluciones; de todas formas en un diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todo sus niveles, así como también las producciones comunicacionales se analizan por medio de recursos disponibles utilizando las herramientas necesarias según el grado de profundización. (Asignatura Diagnóstico, Bancos 2008).

El diagnóstico implica una investigación, una observación y un análisis que permite al investigador o consultor, tener la posibilidad de trazar un plan metodológico para llevarlo a cabo de forma ordenada y precisa.

De esta forma, se mostrarán cada uno de los pasos a seguir en el desarrollo del diagnóstico, con el fin de generar un seguimiento explicativo de cada una de las etapas para un mejor entendimiento.

Esta metodología se implementó en Payanes, GaiaScuba y HTL, como un proceso mediante el cual se logra entender la empresa en su conjunto y de forma sistémica y ordenada.

2.1.1.1.1. Etapas del diagnóstico

El diagnóstico de la comunicación consta de las siguientes etapas: en primer lugar, es necesario conocer la situación o el contexto sobre el cual se va a trabajar; segundo, entender las relaciones que se presentan al interior de la organización; y por último, aportar ideas que contribuyan a la solución de problemas en la organización.

2.1.1.1.1.1. Etapa 1 Contextualización:

Es la descripción y caracterización del objeto de estudio y es la base para que el investigador pueda ordenar la recolección de información e identificar los actores claves que deberán incluirse en las muestras de población.

Es necesario aclarar que las contextualizaciones dependen de la información que produzca la organización en documentos formales o de divulgación, por lo cual varía el contenido en cada una de las caracterizaciones.

A continuación, se describirán cada una de las contextualizaciones de las organizaciones que hacen parte de la investigación, y en la cual se reconocerán sus características y particularidades productivas, administrativas y sociales de cada compañía.

2.1.1.1.1.1.1. PAYANES

Tipo de organización

Payanes Asociados es una organización privada, de tipo productiva, industrial y comercial, la cual busca tener beneficio colectivo.

Esta empresa busca penetrar mercados empresariales que lleven a la organización a estar en un punto de satisfacción y nivel de calidad frente a otras empresas.

Payanes es una empresa que centra su expresión organizacional en la producción, concretamente en la elaboración de construcciones, lo cual, la convierte además en una fuente generadora de empleo.

Siendo su prioridad la construcción de obras y proyectos de carácter masivo, (centros comerciales y almacenes de cadena, en su gran mayoría) Payanes Asociados está dirigido principalmente a un público de empresarios y organizaciones con grandes fuentes de capital y expansión económica.

Teniendo en cuenta el tipo de organización es necesario conocer la razón social de Payanes, el cuenta brinda una fuente diferenciadora.

Objeto social

Busca la participación en contratos gubernamentales en el sector urbanístico, con el fin de crear comodidad social y mejorar el aspecto físico de la ciudad en la parte de andenes.

- Teniendo en cuenta que la ejecución de los proyectos requiere de un número elevado de trabajadores, la organización se esmera porque estos gocen de beneficios laborales como capacitaciones y talleres, que resultan provechosos tanto para ellos como para la organización.
- Los materiales sobrantes al finalizar un proyecto, generalmente son obsequiados a personal interno de escasos recursos.

Historia de la organización

La firma **PAYANES ASOCIADOS LTDA. Ingenieros Contratistas**, se fundó en Febrero de 1979 como una Sociedad de hecho, hasta Agosto de 1980 fecha en la cual se legalizó según escritura pública No. 2231 de la Notaria 13 de Bogotá.

El domicilio de **PAYANES ASOCIADOS LTDA.** es la ciudad de Bogotá en la calle 100 # 47ª - 42, estando en capacidad de establecer agencias en cualquier otro lugar del país. La representación y administración de la Sociedad, exceptuando las limitaciones impuestas por la Junta de Socios, esta en manos de un Gerente General asistido por dos Subgerentes, uno administrativo y otro financiero.

Focalización estratégica

Visión

- Hacer cada día proyectos más grandes.
- Lograr la entrega de los proyectos antes del tiempo pactado inicialmente.
- Lograr una buena calidad del producto contratado.
- Agilidad en la solución de las necesidades del cliente.
- Cumplir con las especificaciones y requisitos técnicos solicitados por cada uno de los clientes.
- Mantener un mejoramiento continuo en las actividades de la empresa.
- Compromiso del personal para el logro de los objetivos.

Misión

La misión de Payanes Asociados Limitada, es brindar personal especializado y calificado para cumplir cada uno de los requerimientos de los clientes de acuerdo a las especificaciones y requisitos técnicos solicitados por ellos, logrando así, una buena calidad en el servicio contratado con una solución ágil a cada una de las necesidades, garantizando la efectiva instalación del producto, cumpliendo con los tiempos de entrega pactados, manteniendo un mejoramiento continuo en las actividades de la empresa y un compromiso del personal para el logro de los objetivos.

Valores

Es una empresa responsable, con capacidad de trabajo en equipo para la elaboración de proyectos eficaces y eficientes, teniendo en cuenta la ética profesional que manejan para el desarrollo de cada uno de los proyectos que le son asignados.

Objetivos corporativos

El objetivo de esta sociedad es el desarrollo por contrato o por cualquier otro modo de las actividades de Ingeniería, tales como diseño, construcción y administración de Obras de Ingeniería y Arquitectura.

A su vez, busca realizar constantes actividades de producción, importación, exportación y distribución de equipos y materiales para construcción.

Productos y servicios

La empresa presta unos servicios de construcción de obra, los cuales incluyen estructuras en concreto, obras de urbanismo, mampostería y acabados.

Al finalizar cualquier prestación de servicio, la empresa Payanes Asociados entrega como producto una obra o un proyecto establecido anteriormente

Estructura organizacional

Áreas y roles

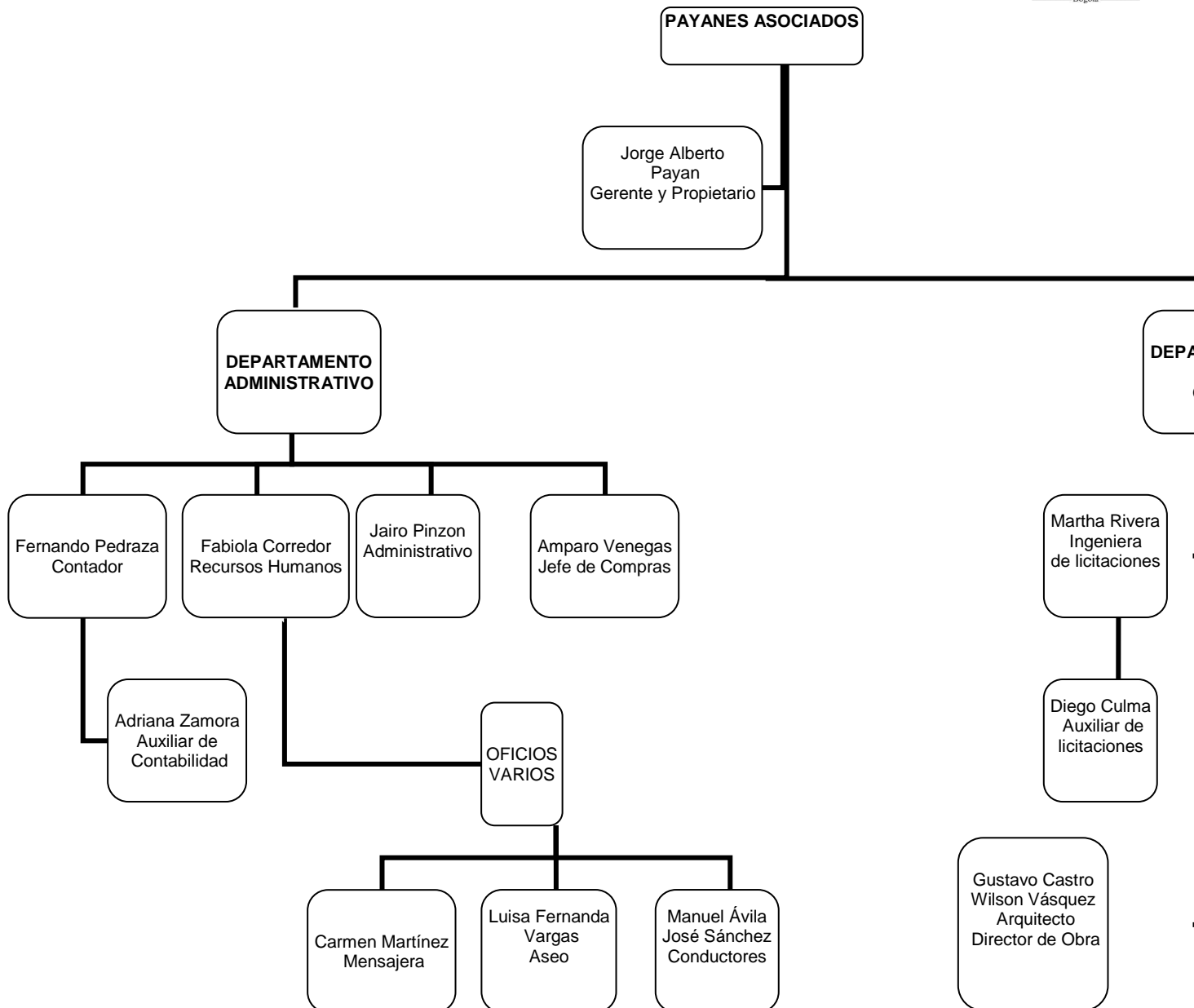
- **Departamento Administrativo:**
 - Contador
 - Auxiliar Contable
 - Departamento de Recursos Humanos
 - Gerente de Recursos Humanos
 - Mensajería

- Aseo
- Conductores
- Administrativo
- Jefe de Compras
- **Departamento de Obras:**
 - Ingeniero de Licitaciones
 - Auxiliar de Licitaciones
 - Arquitecto, director de obra
 - Auxiliar de Calidad

Organigrama

La estructura organizacional que se maneja en la empresa Payanes Asociados LTDA es de tipo lineal, tal como se muestra en el organigrama.

Resulta necesario anotar, que esta organización se fundamenta más en la autoridad y la responsabilidad que en la naturaleza de las habilidades, las cuales proceden de acuerdo a mandatos provenientes de un nivel superior jerárquico. (Público interno)



Públicos reales externos

- 1 Carrefour
- 2. Éxito
- 3. Embajada de los Estados Unidos

- 4. Carulla

- 5. Constructora Colpatria

- 6. AIA

- 7. Pedro Gómez

- 8. Clear Energy

- 9. Postobón

- 10. Coca-Cola

- 11. Tubotech

- 12. Alpina

- 13. Iglesia de los Mormones

- 14. Ospina

- 15. Festo

Análisis P E S T A:

Político: El aspecto político en Payanes Asociados, puede entenderse desde un modelo burocrático, donde es clara la jerarquía en los cargos, y la división de tareas en los diferentes departamentos. Sin embargo, es una organización enfocada en el área humanista, ya que resalta el trabajo de cada

empleado, centrándose en el trato de los empleados y el reconocimiento que la empresa le da a cada uno de ellos. Esto, con el fin de mejorar la cultura y el clima organizacional, uno de los problemas más evidentes en esta organización.

Económico: El análisis económico que se observo en Payanes, es estable, ya que la empresa cuenta con los recursos necesarios para el pago de nomina, ya que tiene cubierto sus costos fijos mediante el aprovisionamiento de capital en cada proyecto de forma gradual.

La empresa, también presenta licitaciones, y prevé los costos que implica un proyecto de manera ordenada y sistémica, lo que le permite tener los recursos necesarios para generar confianza y credibilidad entre los empleados y el entorno.

Social: El Análisis social de Payanes Asociados, es positivo, demostrando los aspectos sociales como las relaciones interpersonales, el trato con los empleados, la participación de los mismos en la empresa y la relación entre los departamentos.

Hay que resaltar que la diferencia cultural y étnica de los empleados no ha afectado en los procesos de selección y aceptación en los cargos, lo cual aporta a un ambiente claro para el desarrollo profesional.

Tecnológico: Hay un avance tecnológico notable en los últimos años, gracias al posicionamiento de ésta empresa en el mercado. Sin embargo, no cuenta con un software que le permita agilizar los tiempos, los métodos de trabajo y la sistematización de la información. Es indispensable para Payanes plantear soluciones tecnológicas que permitan reducir el tiempo gastado en la consecución de objetivos, con el fin de hacer la empresa más eficiente.

Ambiental: Ésta empresa se preocupa por utilizar los materiales de construcción y los insumos de forma adecuada, así como también la concepción del espacio donde se trabaja y las consecuencias ambientales.

Medios de información

Las decisiones son tomadas en orden jerárquico y así mismo son trasmitidas a todos los niveles de la organización en relativo orden; hay niveles que se encuentran en un orden horizontal, pero en general la empresa maneja una estructura piramidal. No obstante, el flujo de información es tanto ascendente como descendente, pero la línea de mando, pretende procesos lentos, lo cual impide el direccionamiento de gran parte de la información llegar a la cúspide y viceversa; de allí la fuerte departamentalización de la empresa, encabezada por autoridades de mando en cada caso.

- **Direcciones:**

- Comunicación entre departamentos de contabilidad, recursos humanos, licitaciones, compras, entre otras: Comunicación Diagonal.
- Comunicación entre el departamento de contaduría: Comunicación Horizontal.
- Comunicación de los departamentos a gerencia: Comunicación Ascendente.
- Comunicación de gerencia a subordinados: Comunicación Descendente.

Existen, dentro de la empresa, medios formales e informales de comunicación; los formales hacen parte de la información generada por los altos mandos de la empresa y se distribuyen de manera descendente. Los informales, por lo general, hacen parte de la información generada por los distintos departamentos, contribuyendo de manera horizontal y, en el mejor de los casos, en todas las direcciones.

- TIPOS DE TECNOLOGÍAS

La empresa Payanes Asociados cuenta con Internet banda ancha, wireless, mensajería instantánea, correo electrónico, PBX, Telefonía celular (comcel y Tigo), Router inalámbrico, planta telefónica, Rack (medio para la administración de red de voz y datos), UPS, cámara de video con monitoreo central y sistema de alarmas.

Manejan la relación con los clientes (CRM), donde incluyen datos como: nombre, empresa, tipo de cliente, clasificación de mercado, compra más reciente y producto más consumido. Tienen inventario y movimiento de la producción, y todos los movimientos administrativos que alimentan el servidor.

Por otra parte, la empresa no tiene conocimiento de tecnologías como ERP y SCM, por esta razón no se han implementado estas y muchas otras nuevas tecnologías.

- INTERNET

La empresa cuenta con Internet banda ancha, que proporciona la eficiencia y eficacia en la elaboración de los proyectos dentro de la organización.

Todos los empleados de esta empresa tienen acceso a Internet, con excepción de la empleada, la mensajera y los conductores. La razón por la que estas personas no usan este sistema es debido a que el trabajo que ellos desempeñan no comprende la utilización de esta tecnología

- RED INTERNA COMPARTIENDO ARCHIVOS

Tienen una red interna que permite el intercambio de determinados archivos. Generalmente, las redes están dispuestas para cada una de las áreas de la empresa, en donde comparten archivos y documentos expuestos en red para la disponibilidad de los operarios y trabajadores.

El tipo de archivos que se comparten en esta red interna es de tipo Office, en la que los trabajadores tienen acceso a archivos de licitaciones, costos, ventas, entre otros; que están en Word, Excel y Power Point.

- CORREOS ELECTRÓNICOS

Los correos que se usan en la empresa son tipo web mail corporativos. Dentro de esta organización existen distintos tipos de correos electrónicos utilizados para las diferentes áreas como gerencia@payanes.com

Por otra parte, la organización crea una cuenta de correo electrónico para cada uno de los proyectos que se realizan, por ejemplo:

payanescarulla@gmail.com

payanescofra@gmail.com

payanescaribepiazza@gmail.com

Los correos electrónicos son el segundo medio más efectivo después de la telefonía celular para hacer el contacto con los clientes.

- SITIO WEB

Payanes Asociados ha decidido no tener pagina Web, ya que para ellos resulta innecesaria para contactar a los clientes y para promocionarse. Por esta razón, se prefiere utilizar métodos sencillos y directos para dirigirse a ellos, aspecto que ha generado buenos resultados para la empresa.

- INTRANET

En este momento, la empresa no cuenta con intranet. Sin embargo, se están gestionando las funciones necesarias para la elaboración de ésta durante los próximos años.

El encargado de gestionar toda la parte de la elaboración de la intranet es el ingeniero de sistemas, quien se ha apropiado correctamente con toda la parte de los computadores y las redes internas que se manejan dentro de la empresa.

- EXTRANET

Payanes no cuenta con esta tecnología, debido a la falta de conocimiento sobre su funcionamiento y la forma de adquirirla y administrarla dentro de una empresa de construcción e interventoría.

- CALL CENTER O CONTACT CENTER

El área de Normalización provee la información necesaria para que los clientes y proveedores puedan comunicarse con el área administrativa deseada, con el fin de realizar su proyecto o licitación.

Esta organización no tiene ni call center ni contact center, debido a que es una Pyme con una estructura limitada y por lo general los clientes son constantes, como Carrefour, Carulla, Concentrados S.A.

2.1.1.1.1.2. HTL

Tipo de Organización

HTL es una empresa mediana actualmente establecida, con interés de conocimiento en el tema de control de clima organizacional, para obtener mejoras implementando cambios en la misma. De esta forma, esta organización es una eje central en la implementación del sistema de monitoreo, ya que no solo es importante para la transición de una empresa pequeña a mediana, sino para la estabilidad y mejora de una empresa mediana, como se demostrará en HTL.

Historia de la Organización

HIGH TECHNOLOGY IN LEARNING o Alta Tecnología en el Aprendizaje S.A. es una editorial dedicada a la producción de libros con técnicas de aprendizaje sistemáticamente diseñadas gracias a los conocimientos y resultados obtenidos durante los últimos 15 años. Esta experiencia ha permitido crear el Sistema Natural Real y el Sistema Abductivo Paradójico Pluridimensional, que respalda de manera absoluta el interés en que los clientes hablen, lean, escriban y comprendan cualquiera de los siete idiomas ofrecidos de manera confiable, entusiasta y eficiente.

Focalización Estratégica

Visión

Para el año 2011 seremos la opción número uno a nivel nacional en aprendizaje de nuevos idiomas, reconocidos por la creatividad, innovación y efectividad de nuestros métodos, lográndolo a través de un trabajo en equipo, con una planificación y organización adecuada, que responda a las expectativas y necesidades de nuestros clientes.

Misión

Ofrecemos a nuestros clientes métodos y material de aprendizaje presentados en siete idiomas: Inglés, Francés, Alemán, Italiano, Mandarín, Portugués y Español, para que de manera innovadora, divertida y efectiva cumplan sus metas de aprender una nueva lengua. Motivamos a nuestros clientes a explotar sus capacidades, para así obtener un trabajo en equipo que permita resultados en corto tiempo.

Valores

1. Mantenernos en un proceso de mejoramiento continuo en busca de la excelencia en todo lo que realizamos.
2. Trabajar con diligencia, entusiasmo y alegría para crear un clima de trabajo civilizado.
3. Coordinar y mantener siempre una comunicación asertiva verbal y escrita.
4. Mantener una actitud de respeto y buen trato con todas las personas.
5. Buscar el crecimiento profesional, psicológico, emocional, espiritual y económico de todos nuestros colaboradores y aprendices.

Objetivos Estratégicos

1. Eliminar prejuicios, temores, bajas expectativas, inseguridad, traumas y taras que se generaron en el tiempo que se encontraban estudiando con métodos tradicionales de enseñanza.
2. Indicarle, instruirlo y capacitarlo en la forma como debe utilizar el sistema natural real y el sistema abductivo paradójico pluridimensional que le permitirán aprender mejor y más rápido.
3. Acompañarlo durante el proceso haciéndole seguimiento al cumplimiento de los objetivos (micro-meta, macro-meta y mega-meta) que se requieren lograr para que los resultados en productividad intelectual del aprendizaje de idiomas tanto en comprensión, lectura, escritura y conversación sean los mejores.

2.1.1.1.1.1.3. GAIASCUBA



Tipo de Organización

GaiaScuba es una refrescante alternativa en la industria del Buceo en Colombia. Nace del sueño de poder encontrar un centro de buceo en donde los niveles de servicio al cliente y de entrenamiento sean de la más alta calidad. Siempre teniendo en mente que la diversión es el factor clave mientras se aprende las habilidades requeridas para la práctica de este deporte de una manera segura.

GaiaScuba brinda la oportunidad de tomar el curso que desea, desde el primer nivel PADI (Aguas Abiertas) hasta llegar a convertirte en Instructor, si así lo desea; entrando así a la elite de Instructores PADI, la credencial profesional más buscada y respetada en la industria del buceo mundial.

Objeto Social

CURSOS

Nivel 1. Cursos de Aguas Abiertas

Duración: 7 Días

El curso Open Water Diver es el primer nivel de la filosofía PADI. Esta certificación es la más reconocida en la industria del buceo y permite bucear independientemente en cualquier lugar del mundo a una profundidad máxima 18 metros/60 pies, en donde se puede observar la mayor gama de colores y especies marinas.

El Curso Open Water Diver consta de 5 módulos académicos, 5 sesiones de entrenamiento en aguas confinadas: (Piscina) y 4 Buceos en aguas abiertas. Este certificación es el pasaporte a la aventura y la llave para abrir la puerta del fabuloso mundo submarino. Es posible tomar el curso en 7 días y no se requiere experiencia previa para su realización.

Nivel 2. Curso de Buzo Avanzado

Duración: 3 Días

En el momento que se toma la decisión de realizar el curso avanzado, es cuando realmente se empieza a descubrir lo divertido y asombroso que es bucear. Este curso permite bucear en cualquier lugar del mundo hasta una profundidad de 30 metros/100 pies sin la supervisión de un profesional. En tan solo 3 días se puede obtener esta credencial. Brinda la oportunidad de escoger 5 buceos de aventura entre nocturno, profundo, navegación, naturalismo, multinivel, barcos, búsqueda y recuperación, Fotografía,

Video, y muchas más increíbles experiencias. Incluso, se puede probar la experiencia del Curso de Buceo de Rescate.

Nivel 3. Emergency First Response

Duración: 1 Día

Atención Primaria: Este curso enseña los conceptos básicos de primeros auxilios y de resucitación cardio-pulmonar(RCP). Este programa es ideal para todas las edades y es un requisito en todos los cursos de PADI más allá del curso avanzado. En tan solo medio día es posible aprender cómo responder en caso de emergencia. Este curso no se realiza en el medio acuático.

Atención Secundaria: En esta clase se amplían las habilidades en RCP para poder ayudar en una situación de urgencia. Enseña como evaluar enfermedades y heridas. También muestra cómo utilizar un "desfibrilador automático externo", administrar oxígeno y como responder ante situaciones de ahogamiento.

Nivel 4. Curso de Buzo de Rescate

Duración: 5 Días

Este curso hace sentir más cómodo y seguro al buzo en el agua. Esta certificación mejora las habilidades como buceador y está compuesto de 5 lecciones académicas que le enseñan a reconocer el estrés, dar primeros auxilios, resolver problemas con el equipo y manejar situaciones de emergencia. Dentro del agua, se aprende a actuar en situaciones con buceadores inconscientes, cansados, estresados, con pánico y perdidos.

Este curso es para el buzo que quiere sentirse bien preparado en el agua. Los amigos siempre se sentirán más seguros buceando con un buzo Rescue PADI.

Dive Master Go Pro

Duración: Método A: 12 días, Método B: 4 Días.

El conocimiento del aprendiz sobre la Industria, mejora las habilidades mientras se convierte en un profesional del buceo. El entrenamiento del PADI Dive Master desarrolla las habilidades de liderazgo mientras se entrena en la supervisión de buzos y se asiste a los instructores con sus alumnos.

El Dive Master puede trabajar en un centro de buceo, en barcos de vida a bordo, yates y exóticos resorts, así, como asistir Instructores de buceo con sus estudiantes, guiar a buzos certificados, enseñar y certificar Skin Diving,

Instruir el PADI Discover Snorkeling programs y conducir programas de PADI Scuba Review.

Por otra parte, el Dive Master también puede guiar a buzos certificados durante experiencias de Discover Local Diving y enseñar programas de Emergency First Response programs luego de realizar el curso de Instructor de EFR.

EL programa de Dive Master es la puerta de entrada al Nivel profesional de PADI, pues son los profesionales más buscados dentro de la Industria del buceo.

El entrenamiento se puede llevar a cabo de dos maneras diferentes: una opción A con 12 días de duración, o una opción B de 4 semanas. La Opción A es más adecuada para candidatos que tienen el tiempo restringido, en el cual poseen cerca de 50 buceos y han efectuado el estudio Independiente de toda la teoría de buceo.

Por el contrario, la opción B es ideal para candidatos con cerca de 20 inmersiones y que tiene el tiempo de recibir la instrucción de un instructor mediante un internado y el trabajo con estudiantes reales.

Historia de la Organización

Durante los 3 años de vida, GaiaScuba ha logrado establecer una base de clientes y nuevas líneas de turismo alternativo a nivel internacional para el mercado Colombiano. Esto se reflejó, mediante los viajes efectuados a la Riviera Maya y Galápagos, abriendo nuevos mercados al flujo turístico. Es necesario, resaltar la importancia de destinos nacionales como Cartagena, Santa Marta, Gorgona, San Andrés y Providencia, mediante los cuales se logró crear una red de socios estratégicos en cada uno de los sitios. De esta forma, es posible ofrecer las mejores tarifas del mercado, teniendo en cuenta los máximos niveles de profesionalismo y servicio.

Focalización Estratégica

Visión:

Para el año 2015, tener una red de socios estratégicos y ofrecer las mejores tarifas del mercado colombiano, teniendo en cuenta los máximos niveles de profesionalismo y servicio. Así mismo, proporcionar líneas de turismo alternativo a nivel nacional e internacional.

Misión:

- Ofrecer a los clientes cursos de buceo, guiados por profesionales instruidos por la organización PADI.

- Implementar métodos entretenidos y divertidos, enseñando habilidades requeridas para la práctica del deporte de forma segura.
- Respetar y seguir los parámetros de la industria del buceo mundial PADI.
- Brindar destinos turísticos culturales, combinados con destinos de buceo.

Valores:

- Alta calidad en servicio al cliente, teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos de los mismos.
- Trabaja con horarios flexibles y ofrece atención personalizada al cliente.
- Involucra tanto el aprendizaje, como emociones del cliente para proporcionar conocimiento divertido.

Estructura Organizacional

Nicolás Filauri, PADI IDC Staff Instructor 162510. Nicolás es un biólogo Marino con una Maestría en Manejo de Recursos Marinos. Tiene más de 14 años de Experiencia como buzo 10 de éstos como profesional. Así mismo, ha trabajado en varios centros de buceo y Liveboards alrededor del mundo, antes de regresar a Colombia e iniciar a construir su sueño GAIASCUBA.

2.1.1.1.1.2. Etapa 2 Identificar y definir variables: Las variables son los ejes conceptuales que permiten guiar la investigación. A través de ellas se logra dar límites y concentración a la información para un análisis asertivo de la problemática a estudiar.

Las variables se construyen a partir de la caracterización de la realidad que se va a estudiar. Esta caracterización sugiere los elementos y factores que deberán investigarse de forma ordenada y coherente para conocer el estado de arte de la situación, objeto de estudio.

AQUÍ VAMOS

Para la investigación, se eligieron cuatro variables que a partir del marco teórico elaborado se reconocen como los elementos más representativos del clima organizacional. Pizzolante afirma, “El éxito de las empresas combina tres aspectos fundamentales: *cultura*, forma de ser y hacer de una empresa; *identidad*, esa personalidad que los fundadores o dueños decidieron darle a una organización para cumplir con el plan de negocios y por último; *imagen*, la percepción que tiene el colectivo sobre esa identidad, percepción que finalmente, se fija en la mente de sus audiencias”. Este concepto

describe las cualidades que debe mantener una compañía en busca de potencializar su capital humano; es así, que la motivación se retoma y se describe desde esta óptica como una variable principal del clima organizacional.

El segundo autor que se retoma es a José Luis Molina, que en su libro la gestión del Conocimiento en las Organizaciones, habla de las redes de cooperación como el mecanismo más eficaz para lograr ser competitivos a través de la generación de conocimiento. De aquí la creación de la variable de Redes de Colaboración, en busca de un aprendizaje continuo en las organizaciones a través de sus integrantes. En tercer y cuarto lugar, la tendencia administrativa de Paulo Roberto Motta, en su libro La Transformación Organizacional identifica dos grandes pilares organizacionales que son, las normas y las Políticas que le permite a las compañías ser estables en sus procesos de crecimiento con un grupo humano adecuado a las necesidades del mercado y la estabilidad empresarial.

Cada una de ellas, fue conceptualiza para esta investigación de tal forma que describe su accionar dentro del clima laboral, y así mismo, se demuestra cómo su desarrollo permite fortalecer las mejores prácticas de valores, relaciones y aprendizajes para que los miembros de una organización logren mejorar su productividad a partir del desarrollo del capital humano, capital simbólico y capital intelectual.

A continuación, se describirán cada una de las variables con su respectiva conceptualización:

2.1.1.1.1.2.1. Normas

Las normas son las reglas y lineamientos aceptados y considerados necesarios por un grupo de individuos que permite entender y delimitar su conducta, determinando la necesidad para el alcance de sus metas.

Las normas se establecen por medio de la cultura organizacional, ofreciendo la posibilidad de seguir los patrones de conducta que determinan los individuos. Al enfrentarse a una cultura organizacional fuerte, las normas son aceptadas por los empleados sin necesidad de ser impuestas.

Estas normas, cuando están bien fundamentadas, expresan los valores y creencias de los individuos a la hora de actuar, propiciando el entendimiento mutuo y un ambiente laboral adecuado para el desempeño de los trabajadores.⁴³

⁴³ *LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES DE SALUD, (2010).*
<http://www.webdelmedico.com/2010/la-cultura-organizacional-para-los-sistemas-organizacionales-de-salud/>, recuperado:
Agosto 13 de 2010.

Existen tres estrategias que se desarrollan en el ámbito organizacional para afectar a los miembros de la compañía: Primero están las estrategias empíricas - racionales, que se basan en la suposición de personas como seres racionales, que seguirán su propio interés racional y que cambiarán siempre y cuando comprendan que el cambio es ventajoso para ellas.

El segundo grupo se compone de las estrategias normativas - reeducativas, basadas en las suposiciones de las normas como constituyente de la conducta y del cambio como consecuencia de un proceso de reeducación.

El tercer grupo son las estrategias de poder - coercitivas, basadas en la suposición del cambio como el acatamiento de aquellos que tienen menos poder, a los deseos de aquellos que tienen más poder.⁴⁴

El desarrollo organizacional está incluido en la categoría normativa - reeducativa, aunque a menudo representa una combinación de ésta con la estrategia empírica - racional. Puesto que las normas son creencias socialmente aceptadas acerca de las conductas apropiadas y no apropiadas de los grupos, las normas se pueden cambiar mejor enfocándose en el grupo, no en el individuo.

En conclusión, al ser inmersas en la cotidianidad, las normas propician un clima organizacional más seguro ya que facilitan la posibilidad de predecir los comportamientos de los empleados de una organización y al hacerlo, delimitan las posibilidades de acción ante crisis.

2.1.1.1.1.2.2. **Políticas**

Las políticas son una actitud de la administración que ayudan a delimitar ciertas normas y reglas que se implantan en las mismas, generando un desarrollo equilibrado y sostenible de las actividades de la empresa.

Su importancia radica en que las políticas conforman un recurso técnico que delimitan la orientación del personal y declara las formas de realizar los diferentes procedimientos, ofreciendo soluciones inmediatas a los problemas cotidianos entre empleados.⁴⁵

⁴⁴ Minsal Perez D, Perez Rodriguez Y. Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. Acimed 2007;16(3). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol_16307/aci_o8907.htm. Consultado: Septiembre 9 de 2010.

⁴⁵ Harold Koontz y Heinz Weihrich. Administración, una perspectiva global –México. Ed: Mc Graw-Hill. 1998.

Así, se convierte en vital para la organización que sus altos mandos tomen conciencia y respondan frente a la implementación de las directrices y políticas relacionadas con la calidad y el mejoramiento continuo. De igual forma, deben dar a conocer y comunicar por escrito las políticas adecuadas de forma clara y precisa, con el fin de distribuir los roles correctamente entre los operarios para cumplir cada una de las mismas dentro de la organización.⁴⁶

La comunicación interviene en las políticas, al establecerse como vínculo y conector en la transmisión de mensajes entre empleados y directivos, generando apropiación frente a la compañía.

El implementar políticas escritas en la organización facilita la comunicación interna y es una fuente de conocimiento clara al momento de realizar capacitación en la compañía.

2.1.1.1.1.2.3. **Motivación**

La motivación, es la forma en que diferentes factores pueden delimitar el comportamiento de las personas en la organización y está asociada al sistema nervioso y más específicamente al nivel de conocimiento que el individuo tenga de sí mismo y de su entorno. Demuestra cómo sus valores personales están influenciados por su entorno, contexto y necesidades personales.

A partir de esto se observa como la motivación, sería entonces la clase de motivación que está condicionada por la jerarquía establecida en el organigrama de la compañía.⁴⁷

Por otra parte, al afectar directamente el capital humano de la organización, la motivación es un componente primordial para lograr la estabilidad del clima organizacional de una empresa, ya que está directamente relacionada con los niveles de satisfacción personal y con el accionar del individuo en la compañía.⁴⁸

⁴⁶ Charón Durive, L. Importancia de la Cultura Organizacional para el desarrollo de Sistema de Gestión de la Calidad. MEGACEN. Centro de Información y Gestión Tecnológica. Santiago de Cuba.2003.

⁴⁷ Harold J. Leavitt. Senderos corporativos. Cómo integrar visión y valores en la organización –México: Ed: Continental S.A.1998.

⁴⁸ Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall.2000

La motivación humana se define como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento”⁴⁹

“...en algunas ocasiones sucede que aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración ya que se transfiere a otra necesidad...la satisfacción de algunas necesidades es transitoria...dado que el comportamiento humano es un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades” (McGregor, 1996, p.27). La forma como el motivo se manifiesta depende de la personalidad. Otra variable que influye en la motivación, según Atkinson, son “las propiedades particulares del ambiente que perciba el individuo, que darán como resultado algunos cambios en el modelo de motivación provocada” (Martínez, 2001, p. 70). “Hay una relación significativa entre la motivación y la percepción, porque la motivación se ve influida por la percepción que se tenga de un contexto situacional específico.”⁵⁰

Empresas de Telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada)

2.1.1.1.1.2.4. Redes de Colaboración

La cooperación radica en el trabajo que se realiza mancomunadamente por entidades o grupos de personas con un objetivo en común.

Por otra parte, las redes de colaboración conducen sus aportes a la consecución de un objetivo común por medio del trabajo intelectual que sustenta un proyecto específico. Así mismo, estas redes promueven el desarrollo de nuevas ideas y abren espacios para la participación del colectivo organizacional, posesionándose como importantes escenarios de comunicación.

Respecto a la motivación por participar en escenarios colaborativos, Camarinha-Matos y Abreau (Camarinha-Matos y Abreau, 2005) sugieren que las empresas se focalizan en el análisis de los posibles beneficios como un aspecto que sustenta la toma de decisiones. Basándose en esta información, introducen una síntesis acerca de cómo las variables que caracterizan la cooperación pueden beneficiar a los posibles participantes del proceso.

⁴⁹MOTIVACIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL. Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, julio – diciembre, año/vol. 16, número 028. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá – Colombia pp 7 -32. (<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/818/81802802.pdf>).

⁵⁰LAS REDES DE EMPRESAS: EL CAMINO DE LA COOPERACIÓN HACIA LA COLABORACIÓN. Franco y Ortiz Bas (<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/141/14111976007.pdf>), Recuperado julio 20 de 2010

Factores que promueven la cooperación

Variable	Objetivo	Beneficios esperados
Costes	Compartir costes	Acceder a nuevos negocios o mercados con inversiones menores Compartir costes de I+D Posibilidad de que PYMES compitan con grandes empresas
Riesgos	Compartir riesgos	Mejorar el flujo de información/conocimiento en el sistema de valor puede disminuir el nivel de incertidumbre En un proyecto colaborativo la responsabilidad es compartida Pueden existir mecanismos de auxilio mutuo entre actores
Dependencia	Disminuir el nivel de dependencia frente a terceros	Los espacios colaborativos pueden ayudar a disminuir la dependencia entre sus miembros, alentando la competitividad abierta y el establecimiento de acuerdos alternativos.
Innovación	Aumentar la capacidad de innovación	En el espacio colaborativo pueden surgir nuevas ideas de mejora tanto a nivel de diseño de nuevos productos, cambios en los actuales o rediseño de procesos con el fin de reducir su ciclo de vida
Posición en el mercado	Defender la posición actual	Compartir recursos puede permitir generar economías de escala Se podrían conformar alianzas de protección mutua entre los miembros de la red Aumentar el poder negociador frente a terceros (proveedores o clientes)
Flexibilidad	Aumentar la flexibilidad	Compartir recursos y habilidades entre los miembros Utilizar las competencias básicas de otro socio Aumentar la oferta de productos Más crecimiento en estos y otros mercados
Agilidad	Aumentar la agilidad	Posibilidad de conformar procesos más fácilmente reconfigurables Aumentar la interoperabilidad con otras redes similares
Especialización	Aumentar la especialización	Estimula la focalización
Regulación	Establecer regulaciones adecuadas	Permite establecer normas internas de funcionamiento que sean más democráticas Estimula el incremento de la confianza
Aspectos sociales	Compartir la responsabilidad social	Permite obtener el reconocimiento de terceros Desarrolla la responsabilidad social Refuerza valores comunes

Tabla 1. Impulsores de la cooperación organizacional

- Símbolos, Significados e Imágenes

Los símbolos, significados e imágenes se describen para aumentar el potencial de la variable de redes de colaboración desde el capital simbólico. Para iniciar, se hace indispensable establecer como punto de partida la definición del concepto "signo" desde la semiótica, siendo éste, lo perceptible a los sentidos y lo reconocido como referente por sus usuarios.

Los símbolos por su parte, son muestras de la realidad, guiadas a través de los pensamientos y la percepción humana, concebidos como la imagen identificada por la palabra. De esta manera, el símbolo está compuesto por signos, generando representaciones concretas de la realidad.

Además, los símbolos son dinámicos, tienen la capacidad de crecer, lo que hace que los mismos

incluyan más significados. Por otra parte, los significados son representaciones de una percepción común hechos por el hombre, determinadas por la cultura o subcultura a la cual pertenece, propiciando la innovación.

2.1.1.1.1.3. **Etapa 3 Diseño y aplicación de los instrumentos de recolección de información:** Esta etapa consiste en recolectar la información cualitativa y cuantitativa de acuerdo a lo conceptualizado en cada una de las variables.

Las herramientas de recolección de información son instrumentos tales como la entrevista, encuesta, observación y taller, que sirven para recopilar datos acerca de un tema en específico, permitiendo realizar un análisis detallado para la toma de decisiones.

2.1.1.1.1.3.1. ENCUESTA

La encuesta consiste en un cuestionario de preguntas o interrogantes de carácter cerrado, el cual se elabora como una afirmación que permite establecer diversas posibilidades de respuesta, una vez el investigador haya establecido las categorías de opinión.

MUESTRA

La muestra es una medida poblacional que determina el ejemplar de un grupo determinado, permitiendo alcanzar las apreciaciones válidas y precisas, teniendo en cuenta el número y tamaño de la población, en este caso, la empresa.⁵¹

Se estipularon dos tipos de muestras para la clasificación en cada una de las empresas: Muestra Representativa y Muestra Aleatoria.

1. La muestra representativa se refiere al grupo poblacional o empresarial que congrega las características comunes de gran importancia para la investigación.
2. La muestra aleatoria se establece cuando todos los integrantes del grupo poseen la misma posibilidad de ser escogidos para la implementación de la búsqueda

La muestra que se realizó en Payanes para la encuesta fue representativa, debido a que 16 personas respondieron las preguntas del total de la población referente a 20 empleados. Esto muestra que la mayoría de los colaboradores de la empresa contestaron cada una de las interrogaciones.

⁵¹ Muestreo. <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/252.htm>. retomado: Diciembre 15 de 2010

En el caso de HTL, la muestra fue aleatoria, porque HTL consta de 2 sedes, de las cuales se escogió la “sede de la 98” para realizar la encuesta, determinado por el número de asesores para contestarla, generando resultados determinantes.

El objetivo por el cual se seleccionó esta sede, fue por el flujo de asesores e idiomas proporcionados al cliente, generando información valiosa para la investigación.

Por último, se logró aplicar esta herramienta a Gaia Scuba, que siendo caso excepcional, generó una muestra representativa, puesto que el 100% del personal cumplió resolviendo las preguntas, debido a que existe una sola persona vinculada a la organización.

PERFIL

El perfil, el cargo y el rol que desempeña el miembro dentro de la estructura organizacional, determinado por las características y habilidades profesionales de cada uno de los integrantes de la empresa.

En la participación de la encuesta de cada una de las empresas, se involucraron varios perfiles que determinaron los resultados interpretados. Se estipularon perfiles de altos mandos, mandos medios y mandos bajos.

Payanes:

Mandos Altos: Se caracterizan por ser ejecutivos y gerentes de gran importancia en la compañía. Entre estos mandos se focalizó al gerente de la empresa y representantes de cada área (Ej: Jefe de recursos humanos).

Mandos Medios: Por lo general, toman decisiones que afectan directamente al cargo relacionado. Entre estos se encuentran los integrantes de cada una de las áreas (Ej: Auxiliar de contabilidad).

Mandos Bajos: Determinados por cargos funcionales en los que se plantean tareas operativas. (Ej: Conductores)

HTL:

Mandos Altos: No hay participación por parte de este mando en la encuesta por falta de disponibilidad.

Mandos Medios: El 80% de los colaboradores pertenecen a este mando y se denominan como asesores o educadores de idiomas. La mayoría del personal es contratado a través de una alianza con otra empresa, teniendo en cuenta el país origen del individuo y su idioma nativo.

Mandos Bajos: No hay participación por parte de este mando en la encuesta.

GaiaScuba:

Mandos Altos (Únicos): Por ser una empresa pequeña, cuenta con un sólo miembro, encargado de desempeñar todos los cargos.

2.1.1.1.3.1.1. FICHA TECNICA - ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene como motivo recoger las apreciaciones, percepciones y puntos de vista del entrevistado; ésta se realizará únicamente a los empelados de las organizaciones con el fin de interpretar los resultados.

La información que usted revele aquí, será de gran utilidad para éste trabajo y es completamente confidencial, solo se le dará un uso académico. El análisis que se realizará, tiene como propósito mejorar la comunicación de carácter interno en ésta organización.

A continuación encontrará preguntas de selección múltiple donde cada respuesta tiene un valor que se especificará según el caso.

Ficha Técnica: Encuesta, pretende saber según los empleados, la situación actual de clima organizacional en la compañía.

Encuesta #

Nombre:

Cargo

Califique de 1 a 5, donde 1 es el menor valor y 5 es el mayor valor, cada uno de los elementos que aparecen en las respuestas múltiples. Recuerde colocar el número dentro del paréntesis.

1. ¿Cuáles considera usted que son las reglas que más se cumplen al interior de la compañía por cada uno de los miembros de la organización?

a. Cumplimiento ()

b. Valores corporativos ()

c. Respeto por el otro ()

d. Conducta ()

e. Desempeño ()

2. ¿En qué medida, considera necesario la imposición de reglas?

a. Para mejorar el ambiente laboral ()

b. Para hacer énfasis en el respeto ()

c. Para cumplir las funciones ()

d. Para mantener el orden ()

e. Para cumplir las metas ()

3. ¿Qué factores promueve la organización para fortalecer el cumplimiento de normas de comportamiento por parte de los miembros de la compañía?

a. Claridad en la toma de decisiones ()

b. Buena comunicación ()

c. Definición de roles ()

d. Mediación de conflictos ()

e. Incentivos ()

4. ¿Cuál cree usted que es el recurso más importante para la productividad en la organización?

a. Recursos físicos ()

b. Recursos humanos ()

c. Recursos estructurales ()

d. Recursos financieros ()

5. ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para medir el tiempo, los recursos y los objetivos?

a. Estadísticas ()

b. Indicadores ()

c. Balances ()

d. Evaluaciones ()

e. Reuniones ()

6. ¿En cuáles de los siguientes factores cree usted que se refleja más la eficiencia y la eficacia?

a. Tiempo ()

b. Procesos ()

c. Recursos ()

d. Objetivos ()

e. Todas las anteriores ()

7. ¿En cuáles de las siguientes áreas, la organización cuenta con políticas empresariales?

a) Área de recursos humanos ()

b) Área administrativa ()

c) Área de mercadeo ()

d) Área financiera ()

e) Área de tecnología ()

8. ¿Qué tan importantes son los siguientes factores en la consecución de los objetivos de la compañía?

- a) Tiempo ()
- b) Recursos ()
- c) Innovación ()
- d) Motivación ()
- e) Trabajo en equipo ()

9. ¿Determine cuáles son los factores que le generan motivación en su trabajo?

- a. Actividades extra-laborales y de celebración ()
- b. Reconocimiento de sus labores ()
- c. Salario y bonificaciones ()
- d. Participación en la toma de decisiones de la empresa ()
- e. Oportunidades de crecimiento educativo ()

10. ¿De qué forma la empresa ha logrado motivarlo frente a su trabajo?

- a. Actividades extra-laborales y de celebración ()
- b. Reconocimiento de sus labores ()
- c. Salario y bonificaciones ()
- d. Participación en la toma de decisiones de la empresa ()
- e. Oportunidades de crecimiento educativo ()

11. ¿En cuáles de las siguientes áreas considera usted que los procesos son más lentos?

- a. Área de recursos humanos ()
- b. Área administrativa ()
- c. Área de mercadeo ()
- d. Área financiera ()

e. Área de tecnología ()

12. ¿Qué factores determinan el cumplimiento de objetivos para generar un mayor impacto en la organización?

a. Tiempo ()

b. Trabajo en equipo ()

c. Liderazgo ()

d. Claridad de los objetivos ()

e. Presupuesto ()

13. ¿En la empresa cuáles son los obstáculos más frecuentes para trabajar en equipo?

a. Incumplimiento ()

b. Desconocimiento ()

c. Liderazgo ()

d. Miedo al cambio ()

e. Falta de compromiso ()

2.1.1.1.1.3.2. ENTREVISTA

Conversación y/o relación interpersonal entre dos o más personas, con unos objetivos determinados, en la que alguien solicita ayuda y otra persona la ofrece, lo que configura una diferencia explícita de roles en las personas intervinientes. Estos roles marcan una relación asimétrica, puesto que una persona es la experta o profesional y la otra la que necesita de su ayuda (Sullivan, 1954 y Pope, 1979).

MUESTRA

La muestra que se realizó en Payanes para la entrevista fue representativa, debido a que 16 personas respondieron las preguntas. Esto muestra que la mayoría de los colaboradores de la empresa contestaron cada una de las interrogaciones.

En el caso de HTL, la muestra fue aleatoria, porque se escogió la sede de la 98 para realizar la entrevista, determinado por el grupo de asesores para contestarla, razón por la cual, se determinó una muestra específica y determinante en los resultados de la misma.

El objetivo por el cual se seleccionó esta sede, fue por el flujo de asesores e idiomas proporcionados al cliente, generando información valiosa para la investigación.

Por último, se logró aplicar esta herramienta a GaiaScuba, que siendo caso excepcional generó una muestra representativa, puesto que el 100% del personal cumplió resolviendo las preguntas, debido a que existe una sola persona vinculada a la organización.

PERFIL

En la participación de la entrevista de cada una de las empresas, se involucraron varios perfiles que determinaron los resultados interpretados. Se estipularon perfiles de altos mandos, mandos medios y mandos bajos.

Payanes:

Mandos Altos: Se caracterizan por ser ejecutivos y gerentes de gran importancia en la compañía. Entre estos mandos encontramos al gerente de la empresa y representantes de cada área (Ej: Jefe de recursos humanos).

Mandos Medios: Por lo general, toman decisiones que afectan directamente al cargo relacionado. Entre estos se encuentran los integrantes de cada una de las áreas (Ej: Auxiliar de contabilidad).

Mandos Bajos: Determinados por cargos funcionales en los que se plantean tareas operativas. (Ej: Conductores)

HTL:

Mandos Altos: No hay participación por parte de este mando en la encuesta por falta de disponibilidad.

Mandos Medios: El 80% de los colaboradores pertenecen a este mando y se denominan como asesores o educadores de idiomas. La mayoría del personal es contratado a través de una alianza con otra empresa, teniendo en cuenta el país origen del individuo y su idioma nativo.

Mandos Bajos: No hay participación por parte de este mando en la encuesta.

GaiaScuba:

Mandos Altos (Únicos): Por ser una empresa pequeña, cuenta con un solo miembro, encargado de desempeñar todos los cargos.

2.1.1.1.1.3.2.1. FICHA TECNICA - ENTREVISTA

La siguiente encuesta tiene como motivo recoger las apreciaciones, percepciones y puntos de vista del entrevistado; ésta se realizará únicamente a los empelados de la organización, con el fin de interpretar los resultados.

La información que usted revele aquí, será de gran utilidad para éste trabajo y es completamente confidencial, solo se le dará un uso académico. El análisis que se realizará, tiene como propósito mejorar la comunicación de carácter interno en ésta organización.

A continuación encontrará preguntas abiertas, en las cuales tendrá la posibilidad de dar su punto de vista u opinión según el caso.

<p>Ficha Técnica Entrevista, que pretende conocer la opinión de los empleados con respecto al clima organizacional de la empresa.</p> <p>Entrevista #</p> <p>Nombre:</p> <p>Cargo</p>

1. ¿De acuerdo a la situación actual de la empresa, cree que mantener normas de comportamiento es un factor de gran importancia para un cambio positivo en la organización? ¿Por qué?

2. Describa las políticas que se emplean actualmente en su organización

3. ¿Cuáles cree que son los factores que afectan la motivación en la empresa?

4. ¿De qué forma, la organización promueve el trabajo en equipo como una estrategia adecuada para lograr objetivos empresariales?

2.1.1.1.1.3.3. OBSERVACIÓN O ETNOGRAFIA

La etnografía, también llamada diario de campo es una herramienta basada en la observación directa de personajes, actuaciones, dinámicas o espacios de interacción o representación social. Es necesario recalcar que es de carácter cualitativo, cuyo objeto apreciativo registra situaciones y describe los hechos observados desde el punto de vista subjetivo del observador, lo cual permite la recolección detallada para interpretar y narrar los hechos respecto a la relación entre tiempos, diálogos y acciones entre personas o dinámicas sociales. (Asignatura Diagnóstico Bancos 2008)

Esta herramienta es clave para medir el clima organizacional y poder hacer un acercamiento a la organización, a los departamentos y a los empleados. (Anexo2)

2.1.1.1.1.3.3.1. FICHA TECNICA - ETNOGRAFIA

Tipo de herramienta	Diario de campo
----------------------------	------------------------

Análisis	
-----------------	--

2.1.1.1.1.3.4. TALLER

El taller es un medio de recolección de información, que usualmente se implementa para adquirir datos cualitativos. Así lo afirma Melba Reyes (2000) “...es una realidad integradora, compleja, reflexiva, en que se unen la teoría y la práctica como fuerza motriz del proceso pedagógico” y Natalio Kisnerman (2003) “son las unidades productivas de conocimientos a partir de una realidad concreta,...”.

MUESTRA

La muestra que se obtuvo en el desarrollo del taller fue representativa en las dos organizaciones, puesto que la mayoría de los empleados participaron en la recolección de información.

PERFIL

En la participación de la entrevista de cada una de las empresas, se involucraron varios perfiles que determinaron los resultados interpretados. Se estipularon perfiles de altos mandos, mandos medios y mandos bajos.

Payanes: Para el desarrollo del taller comunicacional, se implementó la combinación de todos los mandos (Altos, Medios y Bajos), generando aportes validos sin presión de cargo empresarial. Lo anterior, facilito la interpretación de resultados a través de la observación, debido a la fluidez de la actividad y la caracterización de los integrantes.

HTL: Los perfiles que se utilizaron para el taller fueron los Mandos Medios: el 80% de los colaboradores son asesores o educadores de idiomas. La interpretación de los resultados se midió mediante la observación durante la actividad.

GaiaScuba: No se aplicó la herramienta del taller, debido a que no se cumple con el número de integrantes en la organización para realizar la actividad.

2.1.1.1.1.3.4.1. FICHA TÉCNICA - TALLER

El Reto de Construir

Las empresas Ford y BMW han decidido mejorar sus procesos y sorprender a sus clientes con un nuevo modelo de carro que les permita estar acorde con las necesidades de ellos y del planeta. Pensando en la contaminación, la prioridad de recorrer más distancias en menor tiempo y tener mayores resultados frente a otros automóviles y camionetas, estas organizaciones han decidido abrir un concurso para diseñadores.

El concurso tiene por objeto conocer las ideas innovadoras que presentan los equipos para obtener un producto preciso y adecuado. Los equipos presentarán el prototipo de vehículo y lo sustentarán para conocer el respectivo ganador.

Reglas:

1. Se deben conformar equipos que estén integrados por personas de diferentes áreas y cargos. Recuerden que la diversidad es la clave del éxito.
2. Ustedes contarán con los materiales necesarios para el desarrollo del prototipo, sólo falta ser creativos.

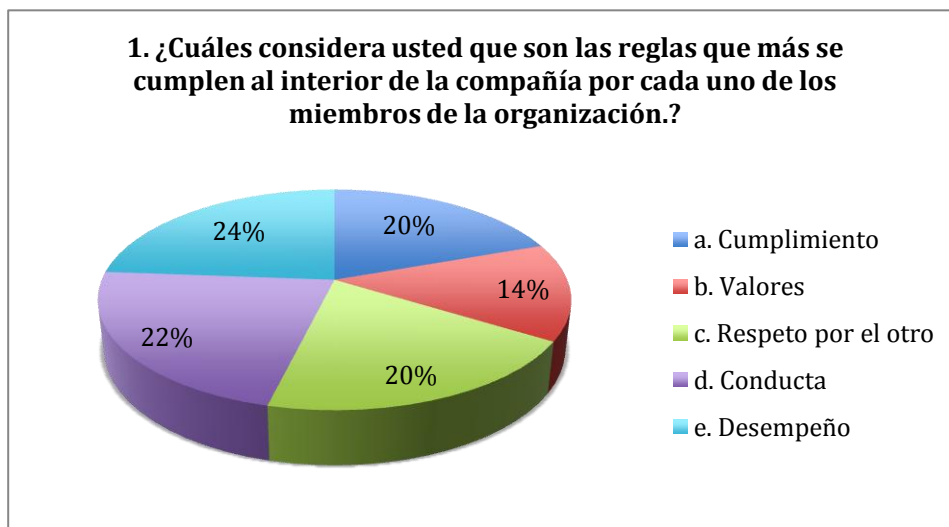
3. Cada equipo deberá generar roles y cargos al interior con cada uno de sus integrantes. Ustedes deberán definir cuáles son los cargos y escribirlos en las respectivas tarjetas para que podamos identificar con claridad cuál va hacer la labor de cada participante.
4. Los roles que se elijan deberán cumplirse y respetarse.
5. Los tiempos que defina el facilitador se deberán cumplir a cabalidad.
6. La premiación dependerá de los puntajes que acumulen cada uno de los equipos.
7. Suerte y ánimo, que gane el mejor.

2.1.1.1.1.4 **Etapa 4 Sistematización de la información:** Se centra en tabular y parametrizar de forma ordenada toda la información recolectada, con el fin de tener un soporte de información relevante para la realización del diagnóstico.

Encuesta:

2.1.1.1.1.4.1. RESULTADOS ENCUESTAS

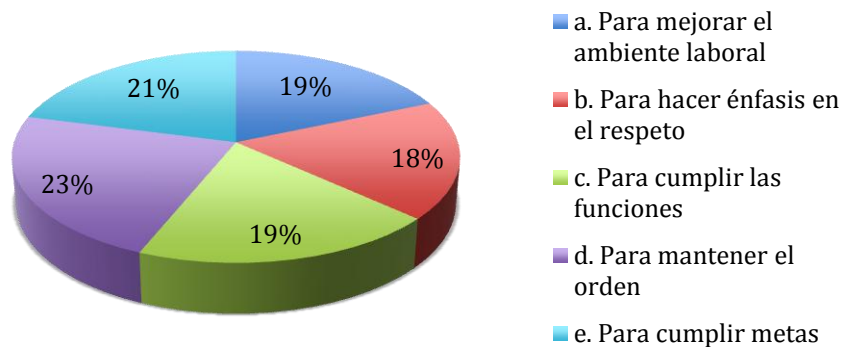
2.1.1.1.1.4.1.1. ENCUESTA PAYANES



Análisis:

Dentro de las reglas que más se cumplen al interior de la organización, se encuentra el desempeño con un 24%, la conducta con un 22% y el cumplimiento y el respeto por el otro cada uno con un 20%. Por otra parte, se demuestra un grado bajo de cumplimiento en los valores, con un 14 %.

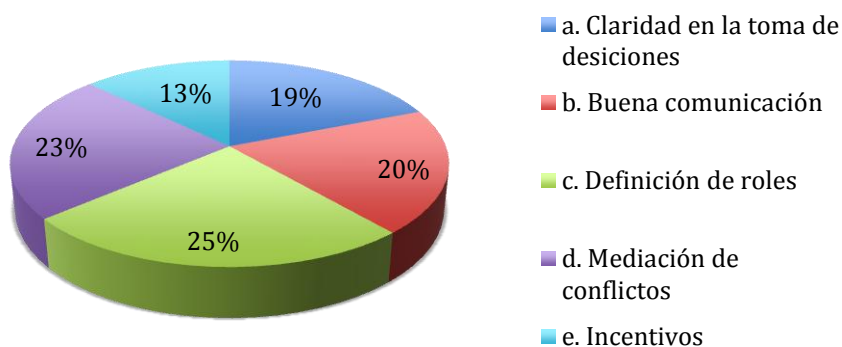
2. ¿En qué medida, considera necesario la imposición de reglas?



Análisis:

Según los colaboradores de la compañía, la imposición de reglas es más necesaria para mantener el orden y para cumplir metas, mientras que las consideran menos importantes para mejorar el ambiente laboral (19%), para cumplir funciones (19%) y para hacer énfasis en el respeto (18%).

3. ¿Qué factores promueve la organización para fortalecer el cumplimiento de normas de comportamiento por parte de los miembros de la compañía?



Análisis:

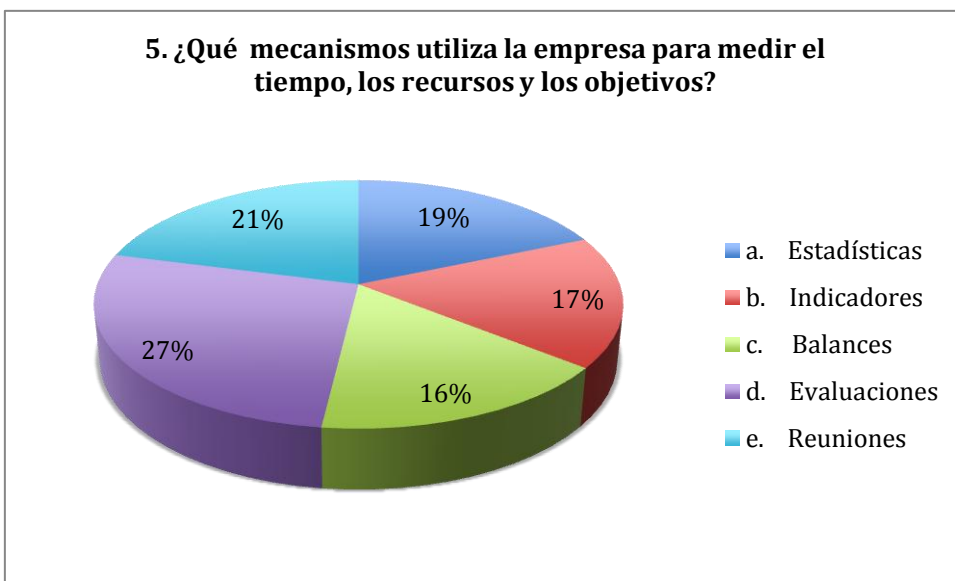
La definición de roles, marcada con un 25%, seguida por la mediación de conflictos con un 23% son los factores más altos que promueve la organización para el cumplimiento de las normas, sin embargo la buena comunicación y la claridad en la toma de decisiones está relativamente cercanas. Por otra

parte, los incentivos con un 13%, son los agentes menos relevantes para el fortalecimiento de las mismas.



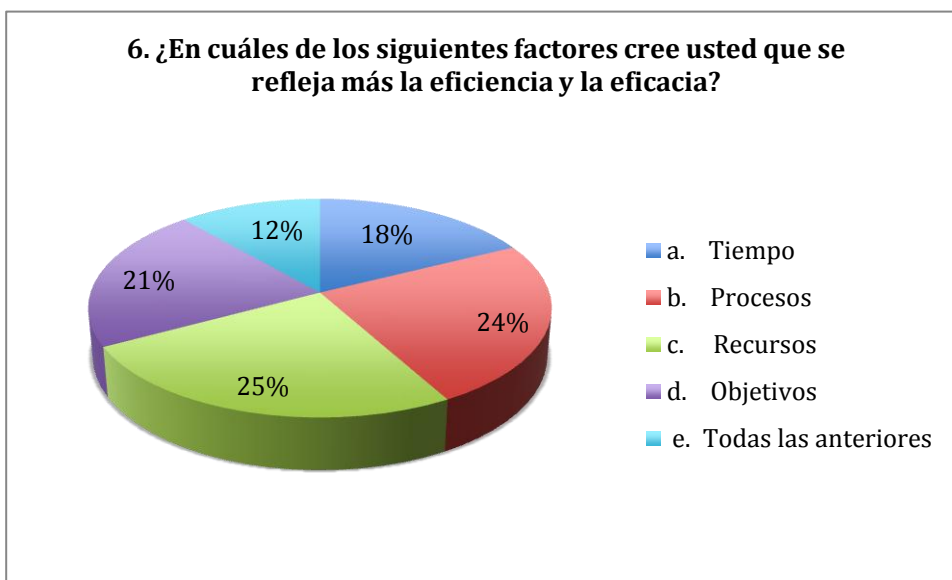
Análisis:

Los recursos humanos son los más importantes para la productividad en la organización, representados en un 34%. En contra posición, los recursos financieros con un 21% no poseen tanta relevancia en la misma.



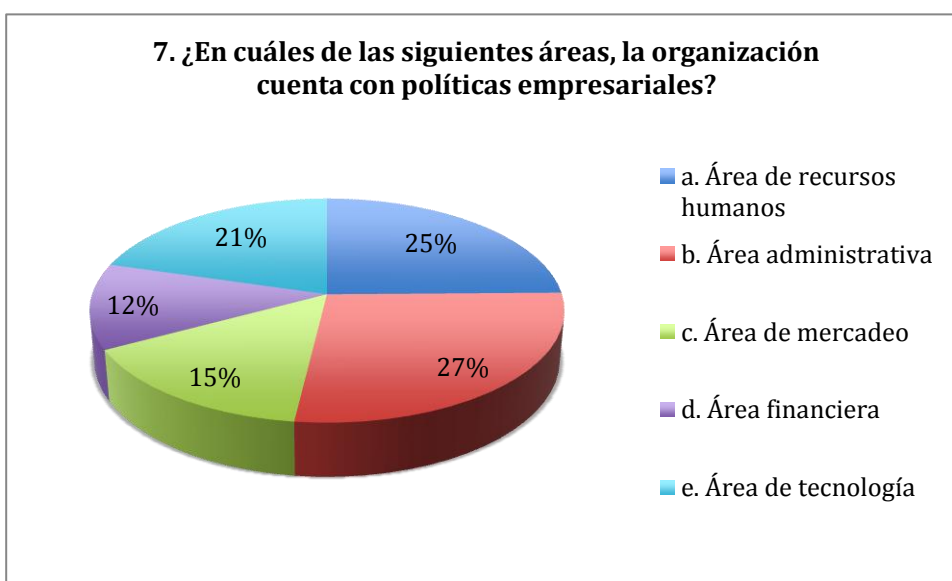
Análisis:

Todos los mecanismos, incluyendo estadísticas, indicadores, balances, evaluaciones y reuniones son implementados en la empresa para medir el tiempo, los recursos y los objetivos; sin embargo hay que destacar que las evaluaciones inciden en gran parte para la medición en un 27%, así como los balances con un 16%, son aceptados como los menos relevantes.



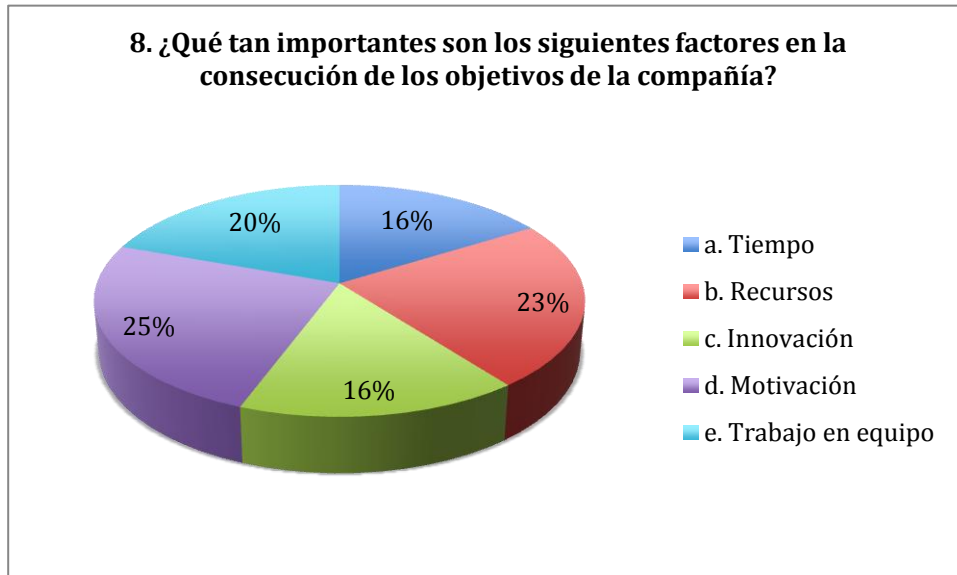
Análisis:

La eficiencia y eficacia se manifiestan en gran mayoría por parte de los recursos (25%) y los procesos (24%), sin embargo, el tiempo y los objetivos son de gran importancia para la proyección de las mismas.



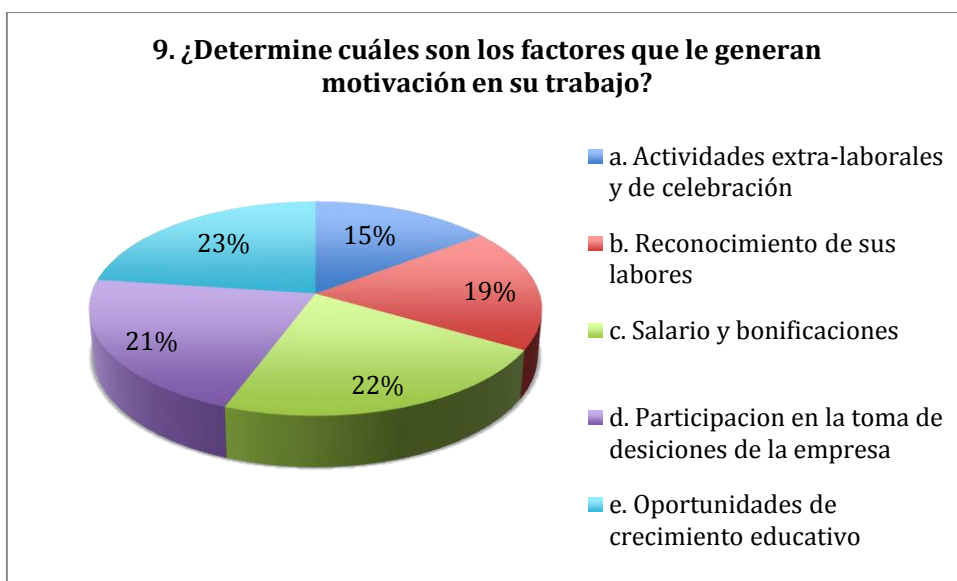
Análisis:

El área administrativa con un 27% es la que enmarca más políticas empresariales, reflejando un gran contraste con el área financiera en un 12%, considerada con pocas políticas organizacionales.



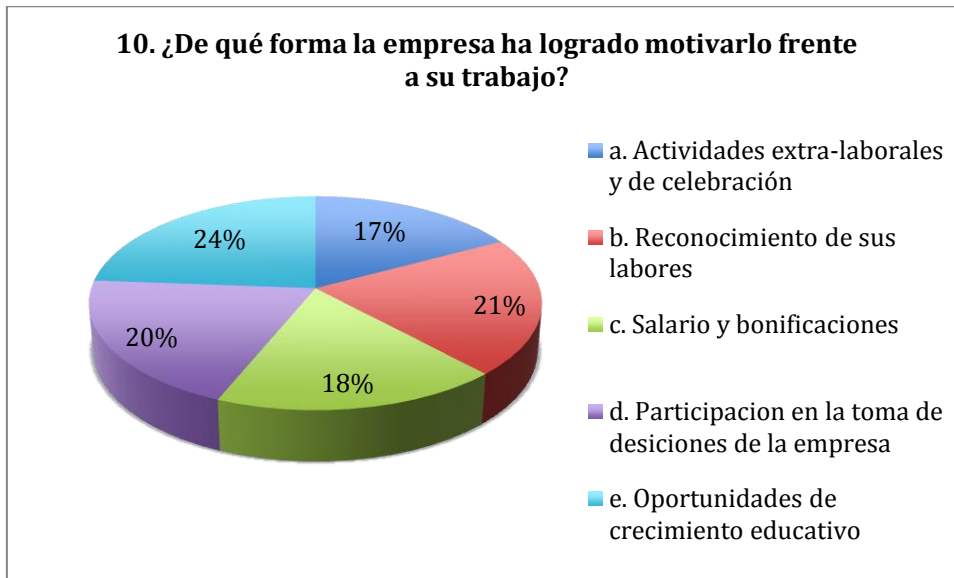
Análisis:

La motivación con un 25% y los recursos con un 23% son los factores que más influyen en la consecución de objetivos, no obstante, agentes como el trabajo en equipo (20%), el tiempo (16%) y la innovación (16%) inciden en menor grado al cumplimiento de los mismos.



Análisis:

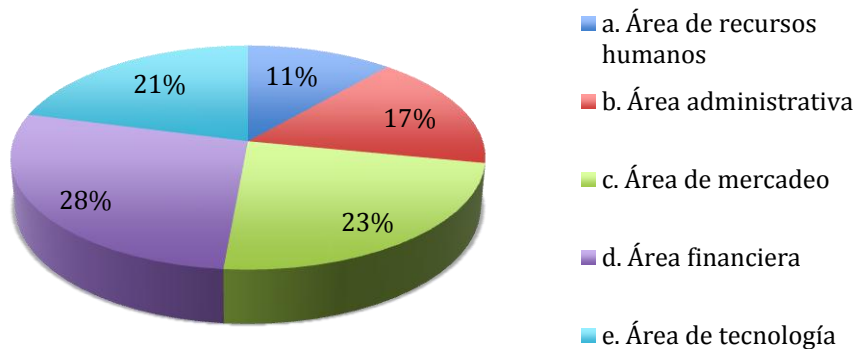
El factor que genera más motivación para los empleados de Payanes son las oportunidades de crecimiento educativo con un 23%, el salario y las bonificaciones con un 22%, seguido por la participación en la toma de decisiones de la empresa con un 21%. En contraposición, las actividades extra-laborales y de celebración con un 15% generan poca motivación para los mismos.



Análisis:

La empresa motiva en un gran porcentaje a sus colaboradores a través de las oportunidades de crecimiento educativo reconocimiento de sus labores, representado con un 26%. En contraste, la compañía no enfoca la motivación en las oportunidades de crecimiento educativo (15%).

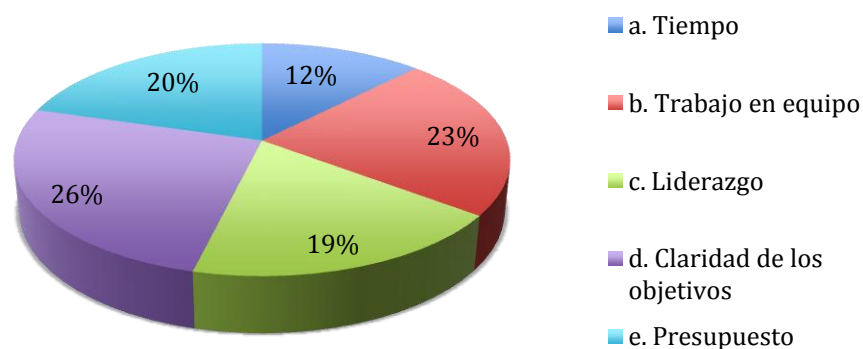
11. ¿En cuáles de las siguientes áreas considera usted que los procesos son mas lentos?



Análisis:

El área financiera y de mercadeo son considerados como los departamentos con procesos más lentos con un 28% y un 23%, mientras los procesos del área de tecnología y de recursos humanos no son tan lentos.

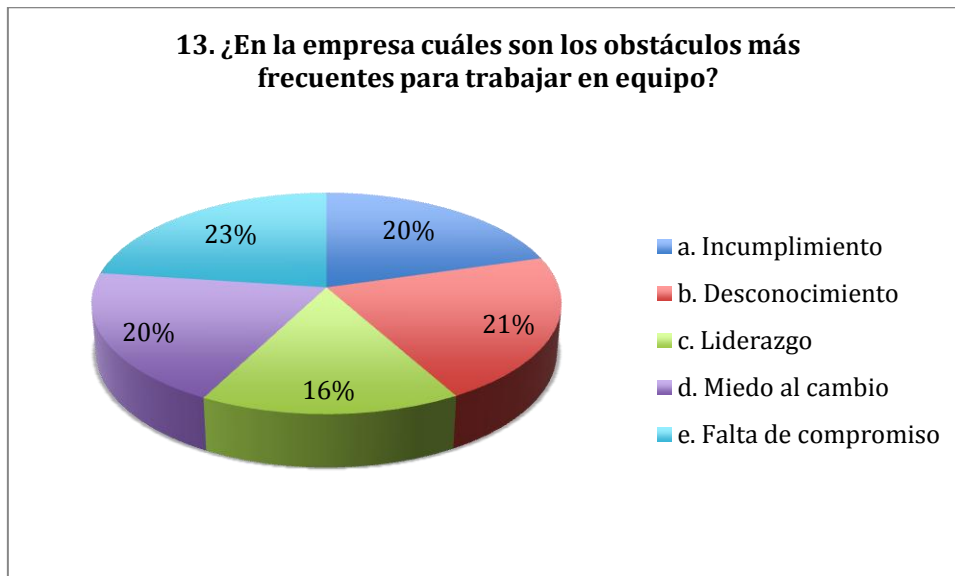
12. ¿Qué factores determinan el cumplimiento de objetivos para generar un mayor impacto en la organización?



Análisis:

Los factores más determinantes en el cumplimiento de objetivos para generar un mayor impacto en la organización son la claridad de los objetivos y el trabajo en equipo con un 26% y un 23%, no obstante

el liderazgo (19%) y el tiempo (12%) son de menor importancia en la consecución de los mismos, generando un menor impacto en la empresa.

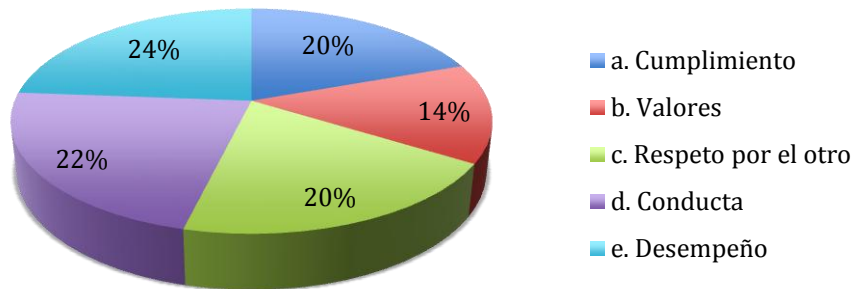


Análisis:

En general se encuentran obstáculos para trabajar en equipo en todas las áreas, sin embargo, la falta de compromiso (23%), el desconocimiento (21%), el incumplimiento (20%) y el miedo al cambio (20%) son los más frecuentes que se generan en el momento de ejecutar trabajo en conjunto.

2.1.1.1.1.4.1.2. ENCUESTAS – HTL

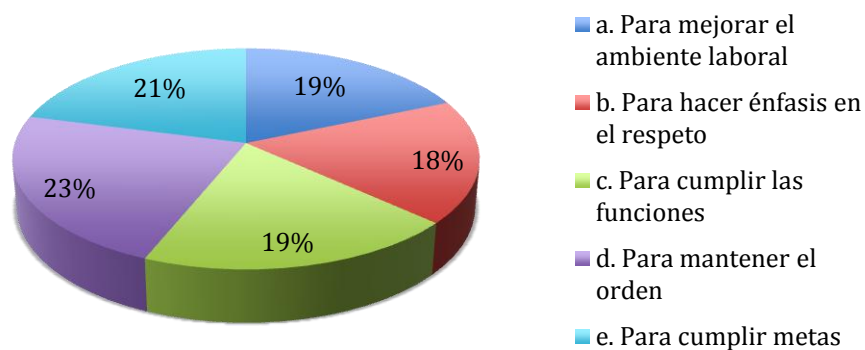
1. ¿Cuáles considera usted que son las reglas que más se cumplen al interior de la compañía por cada uno de los miembros de la organización.?



Análisis:

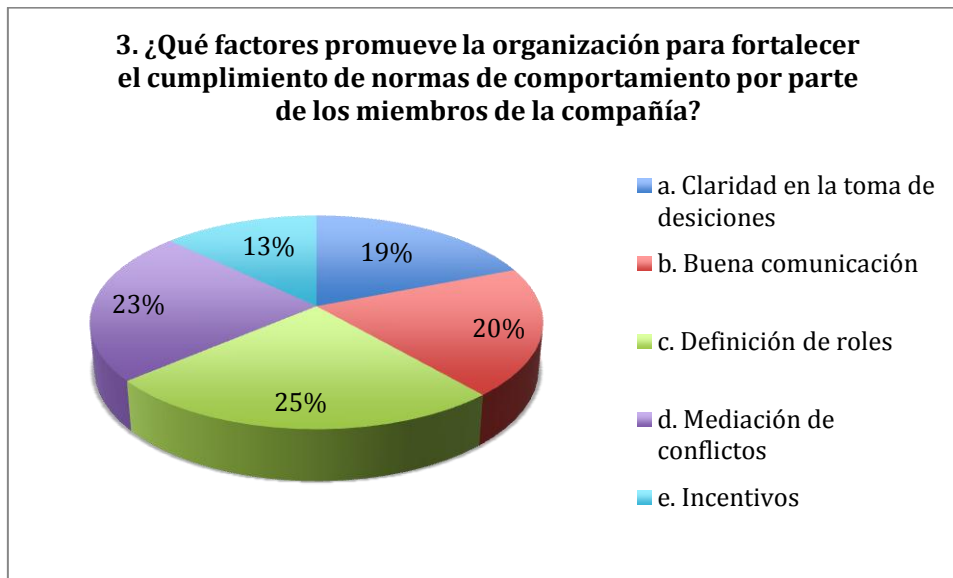
Dentro de las reglas que más se cumplen al interior de la organización, se encuentra el desempeño con un 24%, la conducta con un 22%, y el cumplimiento y respeto por el otro, con un 20% cada uno. Por otra parte, se demuestra un grado bajo de cumplimiento en los valores, con un 14 %.

2. ¿En qué medida, considera necesario la imposición de reglas?



Análisis:

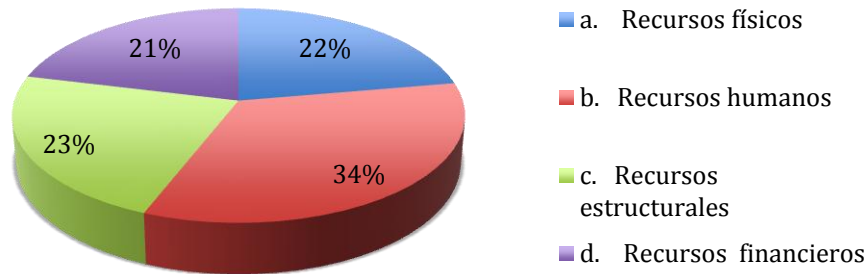
Según los colaboradores de la compañía, la imposición de reglas es más necesaria para mantener el orden y para cumplir metas, mientras que las consideran menos importantes para mejorar el ambiente laboral (19%), para cumplir funciones (19%) y para hacer énfasis en el respeto (18%).



Análisis:

La definición de roles, marcada con un 25%, seguida por la mediación de conflictos con un 23% son los factores más altos que promueve la organización para el cumplimiento de las normas, sin embargo la buena comunicación y la claridad en la toma de decisiones están relativamente cercanas. Por otra parte, los incentivos con un 13%, son los agentes menos relevantes para el fortalecimiento de las mismas.

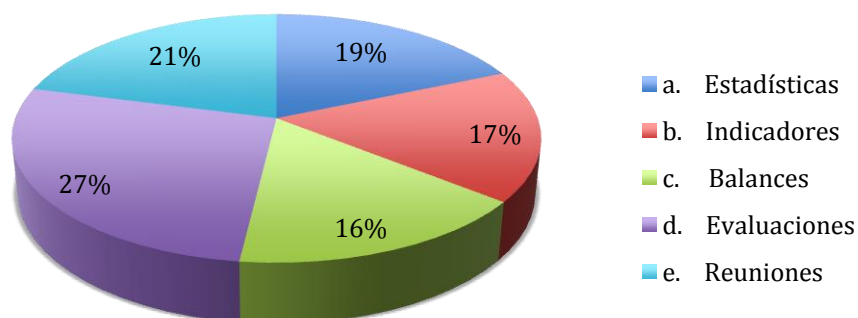
4. ¿Cuál cree usted que es el recurso más importante para la productividad en la organización?



Análisis:

Los recursos humanos son los más importantes para la productividad en la organización, representados en un 34%. En contra posición, los recursos financieros con un 21% no poseen tanta relevancia en la misma.

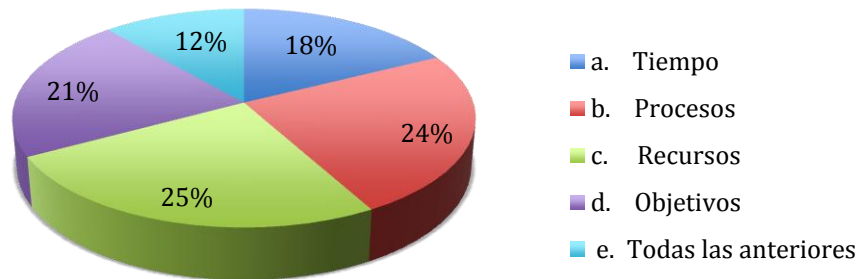
5. ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para medir el tiempo, los recursos y los objetivos?



Análisis:

Todos los mecanismos, incluyendo estadísticas, indicadores, balances, evaluaciones y reuniones son implementados en la empresa para medir el tiempo, los recursos y los objetivos; sin embargo hay que destacar que las evaluaciones inciden en gran parte para la medición en un 27%, así como los balances con un 16%, son aceptados como los menos relevantes.

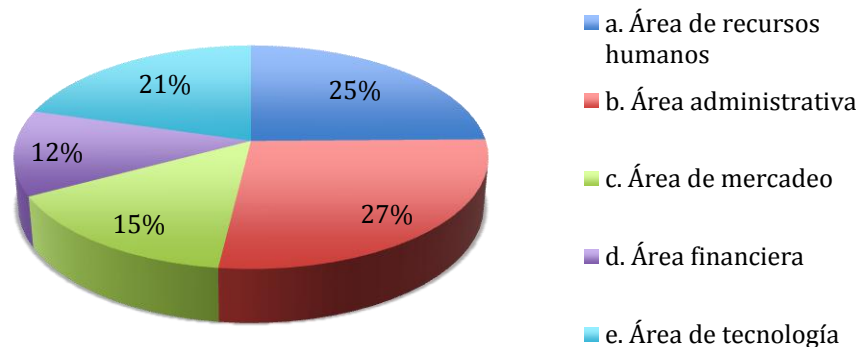
6. ¿En cuáles de los siguientes factores cree usted que se refleja más la eficiencia y la eficacia?



Análisis:

La eficiencia y eficacia se manifiestan en gran mayoría por parte de los recursos (25%) y los procesos (24%), sin embargo, el tiempo y los objetivos son de gran importancia para la proyección de las mismas.

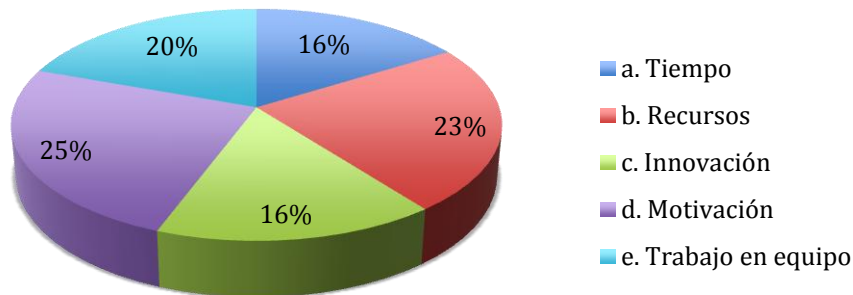
7. ¿En cuáles de las siguientes áreas, la organización cuenta con políticas empresariales?



Análisis:

El área administrativa con un 27% es la que enmarca más políticas empresariales, reflejando un gran contraste con el área financiera en un 12%, considerada con pocas políticas organizacionales.

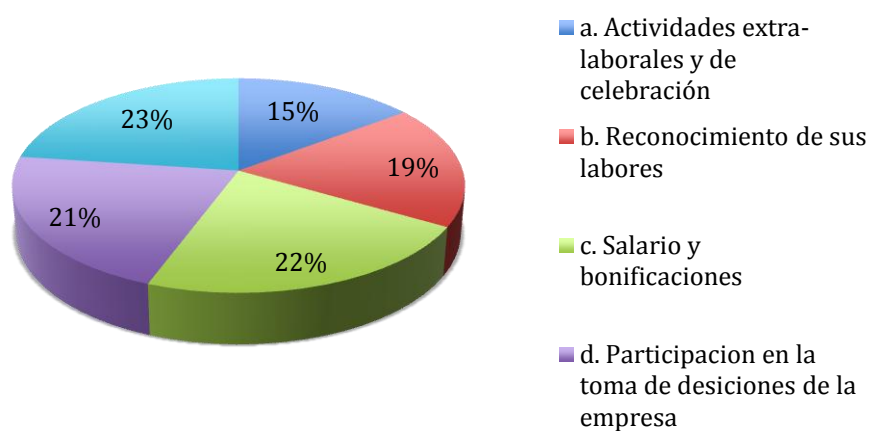
8. ¿Qué tan importantes son los siguientes factores en la consecución de los objetivos de la compañía?



Análisis:

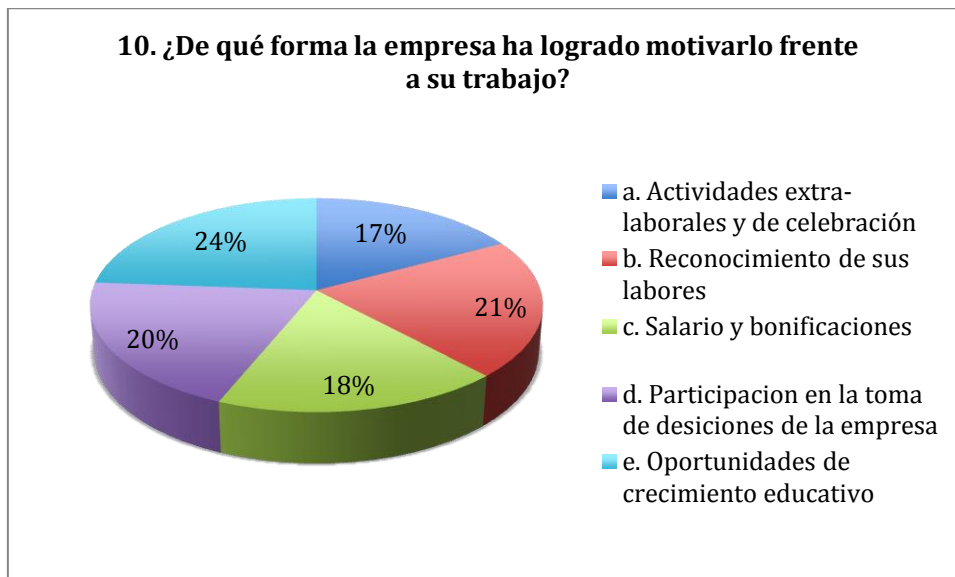
La motivación con un 25% y los recursos con un 23% son los factores que más influyen en la consecución de objetivos, no obstante, agentes como el trabajo en equipo (20%), el tiempo (16%) y la innovación (16%) inciden en menor grado al cumplimiento de los mismos.

9. ¿Determine cuales son los factores que le generan motivación en su trabajo?



Análisis:

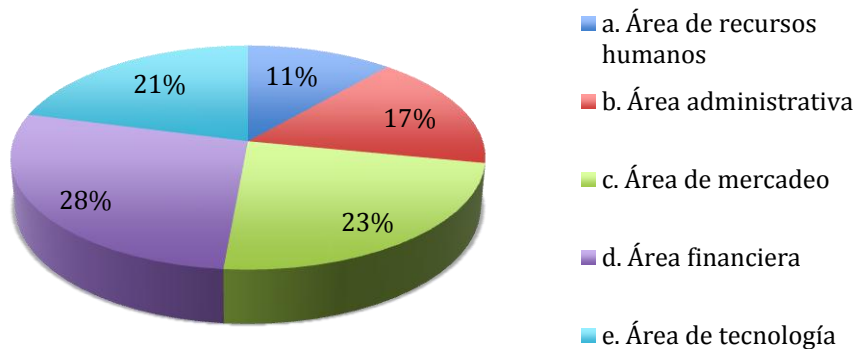
El factor que genera más motivación para los empleados de HTL son las oportunidades de crecimiento educativo con un 23%, el salario y las bonificaciones con un 22%, seguido por la participación en la toma de decisiones de la empresa con un 21%. En contraposición, las actividades extra-laborales y de celebración con un 15% generan poca motivación para los mismos.



Análisis:

La empresa motiva en un gran porcentaje a sus colaboradores a través de las oportunidades de crecimiento educativo reconocimiento de sus labores, representado con un 26%. En contraste, la compañía no enfoca la motivación en las oportunidades de crecimiento educativo (15%).

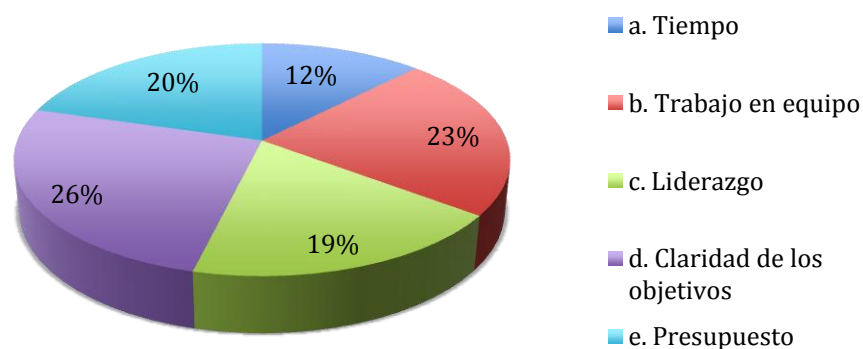
11. ¿En cuáles de las siguientes áreas considera usted que los procesos son mas lentos?



Análisis:

El área financiera y de mercadeo son considerados como los departamentos con procesos más lentos con un 28% y un 23%, mientras los procesos del área de tecnología y de recursos humanos no son tan lentos.

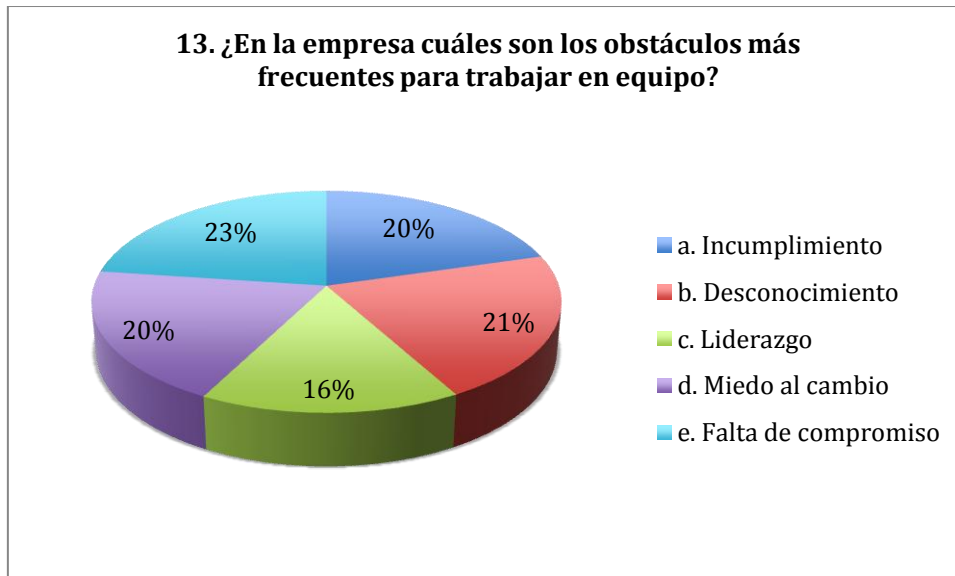
12. ¿Qué factores determinan el cumplimiento de objetivos para generar un mayor impacto en la organización?



Análisis:

Los factores más determinantes en el cumplimiento de objetivos para generar un mayor impacto en la organización son la claridad de los objetivos y el trabajo en equipo con un 26% y un 23%, no obstante

el liderazgo (19%) y el tiempo (12%) son de menor importancia en la consecución de los mismos, generando un menor impacto en la empresa.



Análisis:

En general se encuentran obstáculos para trabajar en equipo en todas las áreas, sin embargo, la falta de compromiso (23%), el desconocimiento (21%), el incumplimiento (20%) y el miedo al cambio (20%) son los más frecuentes que se generan en el momento de ejecutar trabajo en conjunto.

2.1.1.1.1.4.2. RESULTADOS ENTREVISTAS:

La tabulación de esta herramienta consistió en realizar una transcripción de cada una de ellas para luego ser sistematizadas. Los formatos de transcripción se presentan en el anexo 1.

2.1.1.1.1.4.3. RESULTADOS TALLER:

TALLER DE COMPETENCIAS Y ROLES

¿Cuáles son las competencias para respetar los roles?

¿Cómo es el manejo de las políticas de la empresa en presente y a futuro?

¿Qué estrategias de motivación mantiene con sus proveedores y clientes?

¿Qué procesos está generando la organización que considere innovadores?

5. Muy Alta

4. Alta

3. Media

2. Baja

1. Muy Baja

EQUIPOS	NORMAS RESPECTO DE ROLES	POLÍTICAS DE TIEMPO	MOTIVACIÓN DIRECCION DE EQUIPO	REDES DE COLABORACIÓN TIEMPO, INNOVACION, RESPECTO DE ROLES	SÍMBOLOS, SIGNIFICADOS E IMÁGENES
1 payanes	5	4	4	3	Observación
2 payanes	2	2	1	2	Observación
3 HTL	1	5	3	5	Observación
4 HTL	1	5	3	5	Observación
5					
6					

Tabla 2. Evaluación Taller

FOTOS



2.1.1.1.1.4.4. RESULTADOS OBSERVACIÓN O ETNOGRAFIA

El investigador en el proceso de observación y análisis, inscribe sus percepciones en un formato llamado diario de campo, los cuáles harán parte del anexo 2.

Teniendo en cuenta la tabulación y graficación de las encuestas realizadas, sumado a la información recolectada en las entrevistas y en el diario de campo y taller, se puede continuar con la realización de la Matriz de Triangulación.

2.1.1.1.1.5. Etapa 5. Análisis e interpretación de la información: Tiene como función proporcionar conclusiones preliminares sobre herramientas y variables.

A continuación encontraremos la sistematización y análisis de cada una de las herramientas resueltas en las empresas.

2.1.1.1.1.5.1. MATRIZ DE TRIANGULACION

La matriz de triangulación, es una matriz de doble entrada que permite contrastar la información recolectada de las diferentes herramientas con cada una de las variables encontradas para generar conclusiones.

A continuación podremos encontrar la Matriz de Triangulación con su respectivo análisis.(Anexo 3)

Herramienta / Variable	NORMAS	POLÍTICAS	MOTIVACIÓN	REDES DE COLABORACIÓN
Entrevista				
Encuesta				
Taller				
Observación				
Conclusiones				

Tabla 3. Matriz de Triangulación

A partir de la elaboración de la matriz de triangulación, se determinaron las siguientes conclusiones:

2.1.1.1.1.5.1.1. Payanes:

Normas: La norma es un concepto adquirido e incorporado por el 100% de los miembros de la organización de Payanes. El tipo de sociedad a la que nos ajustamos hace hincapié en la necesidad de cumplir con las normas como un precepto que se reconoce por sí solo, como necesario y adecuado, sin embargo en la cotidianidad, a las personas les cuesta cumplir con la normatividad y terminan diseñando un propio modelo de reglas que inválida o le quita eficiencia a las que genera la institución.

Parte de lo que sucede en la organización es ésta situación. En la entrevista todos afirman la importancia de que existan reglas y normas, además la sustentan y la validan como la vía principal para que la empresa funcione; es decir, como una imposición, pero al observar los resultados de las encuestas y la observación se puede percibir que existe poca claridad de las razones reales que amparan las normas de comportamiento, incluso su uso depende de la realidad de cada sujeto y no de la necesidad de la institución.

Políticas: Las políticas que se reconocen al interior de la organización son elaboradas para los clientes externos pero no se reconocen las mismas en pro del cliente interno, y de acuerdo a las percepciones observadas se podría concluir que la organización aún no ha logrado consolidar su proceso de generación de políticas porque la toma de decisiones sigue siendo tan centralizada y jerarquizada que no se percibe una necesidad de elaborar medios escritos. La presencia es un medio para comunicar indispensable en la organización.

Motivación: La motivación al interior de la compañía no está diseñada como un objetivo estratégico sino que se ha convertido en una práctica no regulada, y por eso, el tema de conocimiento de los incentivos no es clara para sus miembros y cada quien lo reconoce desde su experiencia individual y no colectiva o institucional.

Redes de colaboración: En la organización no se observan redes de colaboración como aquellas que se construyen desde la confianza y la cooperación, en este punto Payanes ha implementado técnicas funcionales de reunión para definición de tareas y seguimiento a acciones muy específicas, a las cuales los miembros de la organización llaman trabajo en equipo, pero no ha logrado promover prácticas donde las personas se involucren no sólo con su trabajo sino con el trabajo de sus compañeros y la definición de metas de la organización.

Parte de esto se observa en que la empresa no tiene ejercicios de reunión diferentes a “licitaciones”, como por ejemplo reuniones de calidad, mejoramiento continuo, innovación, etc. El esquema de trabajo que tiene la organización fortalece el desempeño individual y no da pie a la colectividad que sería el primer eje para hablar de trabajo en equipo.

2.1.1.1.1.5.1.2. HTL:

Normas: Las normas al interior de HTL se reciben de una manera más tranquila, las personas no consideran que sean imposiciones, lo cual genera que no haya una aversión frente a su existencia. Esta posición permite que las personas identifiquen las normas con un ambiente laboral amable.

Se da la horizontalidad de trabajo, porque las jerarquías en este tipo de compañía no son marcadas, favorece el trabajo en equipo pero disminuye la competencia de pensar en figuras como el jefe. Además, el estilo de trabajo está forjado dentro de los parámetros de la educación, lo que ha permitido que los miembros de esta organización estén inmersos en un proceso de aprendizaje continuo, y unido a esta situación encontramos que el grupo es heterogéneo; es decir, la mayoría de los profesores vienen de diferentes lugares, así que se enriquece de forma permanente el equipo, no sólo con la organización propuesta por HTL sino por la multiculturalidad que genera su propio equipo de trabajo.

Políticas: Las políticas en HTL no sólo existen de forma escrita sino que su socialización ha sido efectiva porque los miembros de la organización conocen y apropian estas políticas; además, las comparten como herramienta fundamental de su trabajo y de crecimiento para la organización.

Motivación: El capital humano es un recurso preponderante de la organización, así lo identifica el grupo de trabajo de acuerdo a las políticas organizacionales, e incluso siempre se incluye a los clientes (aprendices) dentro del esquema, están presentes todo el tiempo.

Sin embargo, frente al tema de motivación se desarrolla más en clientes externos que internos, porque el equipo tiene una queja infortunada frente a la remuneración, no se sienten totalmente compensados y esto genera malestar.

Redes de colaboración: La identificación de un organigrama circular es un punto importante de encuentro para esta variable. Esta propuesta ayuda a fundamentar las prácticas para compartir información porque los datos rotan; es decir, no requieren de mayores protocolos para acceder y difundir, además los procesos de aprendizaje dispuestos a través de reuniones, en su mayoría, son espacios de escucha que le permite al equipo aprender de las experiencias e incorporarlas en sus procesos pedagógicos.

2.1.1.1.5.1.3. GaiaScuba:

Normas: Las normas son consideradas importantes en GAIA, sin embargo hay conciencia de la falta de implementación de las mismas. Lo anterior, se da por el tamaño de la organización y el mismo número de clientes que se maneja dentro de ella.

Por otro lado, es importante resaltar que la empresa sigue unos lineamientos estipulados por una organización que certifica a esta compañía, lo cual genera credibilidad.

Políticas: Por ser una empresa pequeña, las políticas escritas no son fundamentales en el desarrollo de actividades y cumplimiento de objetivos, pero esto no indica que no existan parámetros. PADI implementa reglas estándares que deben ser cumplidas por las empresas certificadas como GaiaScuba.

Motivación: La motivación se ve reflejada en un 100% entre los viajes y los clientes, lo cual ayuda a la estabilización de la compañía y la proyección de la misma.

Por otra parte, al no existir un organigrama, la motivación se ve afectada en sentido de ejecución de nuevos proyectos, por lo que genera un crecimiento lento de la compañía.

Redes de colaboración: El trabajo en equipo no es fundamental en todas las actividades que desarrolla la empresa. Sin embargo, en ciertas actividades es necesaria la implementación de redes de colaboración para el cumplimiento de objetivos como buceo por parejas, proporcionando confianza, seguridad y otros factores.

2.1.1.1.5.2. MATRIZ INTEGRADA

Matriz integrada es aquella donde se contrastan las conclusiones por variable obtenidas de cada empresa para adquirir los resultados generales (Anexo 4)

Empresa / Variable	NORMAS	POLITICAS	MOTIVACIÓN	REDES DE COLABORACIÓN
Payanes				
HTL				
GaiaScuba				
Conclusiones				

Tabla 4. Matriz Integrada

Conclusiones

2.4.1.2.1. Normas

Las normas al interior de las organizaciones se consideran una necesidad imperante para un óptimo funcionamiento de la compañía, sin embargo las normas se parametrizan como un elemento individual y no grupal o colectiva. Esto implica que las normas no sean institucionales sino que se manejen a

través de la percepción de cada uno de los miembros, lo que genera distorsión frente al conocimiento y cumplimiento de las mismas.

Es importante anotar que las normas son un hecho cotidiano que se visibiliza día a día en las relaciones y en el cumplimiento de los roles, por eso las organizaciones que implementan estructuras horizontales tienen mayores competencias para apropiarse y entender el sentido de la norma en pro del equipo, contrario a las organizaciones centralizadas donde la dirección promueve prácticas individualistas.

2.1.1.1.5.2.2. Políticas

Las organizaciones han debido insertarse en el mundo de las políticas porque la estandarización y la medición de diferentes procesos y servicios que conlleva a definir políticas organizacionales donde se alinee la visión, la misión y la planeación; pero usualmente se elaboran teniendo como referencia los clientes o solamente se mantienen en la compañía como un pre requisito que no se difunde o se maneja en la dirección de la misma empresa.

El concepto e incorporación de las políticas se logra a través de una socialización permanente de las mismas y su coherencia frente a la toma de decisiones.

2.1.1.1.5.2.3. Motivación

La motivación, que es el sentir de los miembros de la organización para estar a gusto con la compañía resulta ser un preponderante en el discurso de directivos, pero se convierte en un cuello de botella al pensar las estrategias o diseñar esquemas que den resultado frente a la misma.

Se asume que la motivación es importante, sin embargo, siempre se coloca en una balanza que al dar más van a pedir más. El esquema de la mayoría de los miembros está centrada en el dinero como la única forma de compensación posible y viable; de igual forma, las direcciones establecen este parámetro como elemento de motivación y dominación porque no se establecen reglas claras y transparentes, donde todos logren entender los condicionamientos establecidos para este fin; al contrario, cada uno de ellos resulta evaluándolo desde su experiencia personal e institucional.

Los otros escenarios posibles para la motivación como el reconocimiento, el aprendizaje, la incorporación de proyectos y el rendimiento de competencias no cuentan con una estructura que permita su implementación y respectivo desarrollo.

2.1.1.1.5.2.4. Redes de Colaboración

Las organizaciones, de acuerdo a lo observado en el diagnóstico, no tienen una idea clara del concepto de red, y en la mayoría de ocasiones se compara o equipara con trabajo en equipo donde las conexiones no se visibilizan y por lo tanto, se mantienen al margen del quehacer de la compañía. Esto es todavía un parámetro convencional centrado en el espacio de la reunión donde la retroalimentación no es un bien común.

2.1.1.2. Análisis desde el Balanced Scorecard

El Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral propone un análisis estratégico para las organizaciones que le permita clarificar y traducir su visión con la estrategia del negocio.

La pertinencia de realizar este análisis parte de la necesidad de incluir los factores de comunicación y clima organizacional como temas estratégicos de la organización, por tal motivo, esta investigación pretende visualizar un proceso de Causa – Efecto, donde se visibilice la forma en que estos factores afectan los cuatro ámbitos de planeación que son financiero, clientes, proceso interno y aprendizaje.

A continuación se desarrollarán pasos adecuados a la filosofía del Balance y a las necesidades en clima que requieren las organizaciones con el fin de demostrar un proceso donde los elementos cualitativos son capaces de convertirse en indicadores, para medir y monitorear la forma en que las empresas puedan intervenir y mejorar la estrategia para disminuir el riesgo de crisis en la misma.

Este análisis se realizará partiendo de las conclusiones obtenidas en el diagnóstico organizacional y las variables que fueron focalizadas para este fin, y así proseguir con la coherencia conceptual y metodológica.

2.1.1.2.1. Primer Paso. Cuadro de Definición Estratégica:

El cuadro de Definición estratégica es un análisis de los elementos y factores que constituyen la visión y la misión de la organización y se contrasta con las conclusiones obtenidas en el diagnóstico para priorizar e identificar los elementos que deberán fortalecerse durante la estrategia.

PAYANES ASOCIADOS	HIGH TECHNOLOGY IN LEARNING	GAIA SCUBA
<p>Visión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer cada día proyectos más grandes. - Lograr la entrega de los proyectos antes del tiempo pactado inicialmente. - Lograr una buena calidad del producto contratado. - Agilidad en la solución de las necesidades del cliente. - Cumplir con las especificaciones y requisitos técnicos solicitados por cada uno de los clientes. - Mantener un mejoramiento continuo en las actividades de la empresa. - Compromiso del personal para el logro de los objetivos. <p>Misión</p> <p>La misión de Payanes Asociados Limitada, es brindar personal especializado y calificado para cumplir cada uno de los requerimientos de los clientes de acuerdo a las especificaciones y requisitos técnicos solicitados por ellos, logrando así una buena calidad en el servicio contratado con</p>	<p>Visión</p> <p>Para el año 2011 seremos la opción número uno a nivel nacional en aprendizaje de nuevos idiomas, reconocidos por la creatividad, innovación y efectividad de nuestros métodos, lográndolo a través de un trabajo en equipo, con una planificación y organización adecuada, que responda a las expectativas y necesidades de nuestros clientes.</p> <p>Misión</p> <p>Ofrecemos a nuestros clientes métodos y material de aprendizaje presentados en siete idiomas: Inglés, Francés, Alemán, Italiano, Mandarín, Portugués y Español, para que de manera innovadora, divertida y efectiva cumplan sus metas de aprender una nueva lengua. Motivamos a nuestros clientes a explotar sus capacidades, para así obtener un trabajo en equipo que permita resultados en corto tiempo.</p>	<p>Visión</p> <p>Para el año 2015 tener una red de socios estratégicos y ofrecer las mejores tarifas del mercado, teniendo en cuenta los máximos niveles de profesionalismo y servicio.</p> <p>Tener nuevas líneas de turismo alternativa a nivel internacional para el mercado Colombiano, sin dejar de lado los destinos nacionales.</p> <p>Misión</p> <p>Ofrecer a los clientes cursos de buceo guiados por profesionales instruidos por PADI de forma divertida y entretenida, enseñando habilidades requeridas para la practica del deporte de forma segura.</p> <p>Respetar y seguir las instrucciones de la industria del buceo mundial PADI.</p> <p>Brindar destinos turísticos culturales mezclados con destinos de buceo.</p> <p>Valores</p>

PAYANES ASOCIADOS	HIGH TECHNOLOGY IN LEARNING	GAIA SCUBA
<p>una solución ágil a cada una de las necesidades, garantizando la efectiva instalación del producto, cumpliendo con los tiempos de entrega pactados, manteniendo un mejoramiento continuo en las actividades de la empresa y un compromiso del personal para el logro de los objetivos.</p> <p>Valores Es una empresa responsable, con capacidad de trabajo en equipo para la elaboración de proyectos eficaces y eficientes, teniendo en cuenta la ética profesional que manejan para el desarrollo de cada uno de los proyectos que le son asignados.</p>	<p>Valores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenernos en un proceso de mejoramiento continuo en busca de la excelencia en todo lo que realizamos. 2. Trabajar con diligencia, entusiasmo y alegría para crear un clima de trabajo civilizado. 3. Coordinar y mantener siempre una comunicación asertiva verbal y escrita. 4. Mantener una actitud de respeto y buen trato con todas las personas. 5. Buscar el crecimiento profesional, psicológico, emocional, espiritual y económico de todos nuestros colaboradores y aprendices. 	
<p>Normas de Comportamiento La norma es un concepto adquirido e incorporado por el 100% de los miembros de la organización de Payanes. El tipo de sociedad a la que nos ajustamos hace hincapié en la necesidad de cumplir con las normas como un precepto que</p>	<p>Normas de Comportamiento Las normas al interior de HTL se reciben de una manera más tranquila, las personas no consideran que sean imposiciones, lo cual genera que no haya una aversión frente a su existencia. Esta posición permite que las personas</p>	<p>Normas de Comportamiento Las normas son consideradas importantes en GAIA, sin embargo hay conciencia de la falta de implementación de las mismas. Lo anterior se da por el tamaño de la organización y el mismo número de clientes que se maneja dentro de ella.</p>

PAYANES ASOCIADOS	HIGH TECHNOLOGY IN LEARNING	GAIA SCUBA
<p>se reconoce por sí solo, como necesario y adecuado, sin embargo en la cotidianidad, a las personas les cuesta cumplir con la normatividad y terminan diseñando un propio modelo de reglas que inválida o le quita eficiencia a las que genera la institución.</p> <p>Parte de lo que sucede en la organización es esta situación, en la entrevista todos afirman la importancia de que existan reglas y normas, además lo sustentan y validan como la vía principal para que la empresa funcione, es decir como una imposición, pero al observar los resultados de las encuestas y la observación se puede percibir que existe poca claridad de las razones reales que amparan las normas de comportamiento, incluso su uso depende de la realidad de cada sujeto y no de la necesidad de la institución.</p>	<p>identifiquen las normas con un ambiente laboral amable.</p> <p>La horizontalidad de trabajo, porque las jerarquías en este tipo de compañía no son marcadas, favorece el trabajo en equipo pero disminuye la competencia de pensar en figuras como el jefe; además, el estilo de trabajo esta forjado dentro de los parámetros de la educación lo que ha permitido que los miembros de esta organización estén inmersos en un proceso de aprendizaje continuo, y unido a esta situación encontramos que el grupo es heterogéneo; es decir la mayoría de los profesores vienen de diferentes lugares así que se enriquece de forma permanente el equipo no solo con la organización propuesta por HTL sino por la multiculturalidad que genera su propio equipo de trabajo.</p>	<p>Por otro lado, es importante resaltar que la empresa sigue unos lineamientos estipulados por una organización que certifica a esta compañía, lo cual genera credibilidad.</p>
<p>Políticas Escritas</p> <p>Las políticas que se reconocen al interior de la organización son elaboradas para los clientes externos pero no se reconocen las mismas en pro del cliente</p>	<p>Políticas Escritas</p> <p>Las políticas en HTL no solo existen de forma escrita sino que su socialización ha sido efectiva, los miembros de la organización conocen y</p>	<p>Políticas Escritas</p> <p>Por ser una empresa pequeña, las políticas escritas no son fundamentales en el desarrollo de actividades y cumplimiento de objetivos, pero esto no indica</p>

PAYANES ASOCIADOS	HIGH TECHNOLOGY IN LEARNING	GAIA SCUBA
<p>interno y de acuerdo a las percepciones observadas se podría concluir que la organización aún no ha logrado consolidar su proceso de generación de políticas porque la toma de decisiones sigue siendo tan centralizada y jerarquizada que no se percibe una necesidad de elaborar medios escritos, la presencia es un medio para comunicar indispensable en la organización.</p>	<p>apropian estas políticas; además, las comparten como herramienta fundamental de su trabajo y de crecimiento para la organización.</p>	<p>que no existan parámetros. PADI implementa reglas estándares que deben ser cumplidas por las empresas certificadas como GAIA.</p>
<p>Motivación</p> <p>La motivación al interior de la compañía no está diseñada como un objetivo estratégico sino que se ha convertido en una práctica no regulada y por eso el tema de conocimiento de los incentivos no es clara para sus miembros y cada quien lo reconoce desde su experiencia individual y no colectiva o institucional.</p>	<p>Motivación</p> <p>El capital humano es un recurso preponderante de la organización, así lo identifica el grupo de trabajo de acuerdo a las políticas organizacionales, e incluso siempre se incluye a los clientes (aprendices) dentro del esquema, están presentes todo el tiempo.</p> <p>Sin embargo frente al tema de motivación se desarrolla más en clientes externos que internos porque el equipo tiene una queja infortunada frente al dinero, no se sienten totalmente compensados y esto genera malestar.</p>	<p>Motivación</p> <p>La motivación se ve reflejada en un 100% entre los viajes y los clientes, lo cual ayuda a la estabilización de la compañía y proyección de la misma.</p> <p>Por otra parte, al no existir un organigrama, la motivación se ve afectada en sentido de ejecución de nuevos proyectos, por lo que genera un crecimiento lento de la compañía.</p>
<p>Redes de Colaboración</p>	<p>Redes de Colaboración</p>	<p>Redes de Colaboración</p>

PAYANES ASOCIADOS	HIGH TECHNOLOGY IN LEARNING	GAIA SCUBA
<p>En la organización no se observan redes de colaboración como aquellas que se construyen desde la confianza y la cooperación, en este punto Payanes ha implementado técnicas funcionales de reunión para definición de tareas y seguimiento a acciones muy específicas, a las cuales los miembros de la organización llaman trabajo en equipo, pero no ha logrado promover prácticas donde las personas se involucren no sólo con su trabajo sino con el trabajo de sus compañeros y la definición de metas de la organización.</p> <p>Parte de esto se observa en que la empresa no tiene ejercicios de reunión diferentes a “licitaciones”, como por ejemplo reuniones de calidad, mejoramiento continuo, innovación, etc. El esquema de trabajo que tiene la organización fortalece el desempeño individual y no da pie a la colectividad que sería el primer eje para hablar de trabajo en equipo.</p>	<p>La identificación de un organigrama circular es un punto importante de encuentro para esta variable. Esta propuesta ayuda a fundamentar las prácticas para compartir información porque los datos rotan, es decir no requieren de mayores protocolos para acceder y difundir, además los procesos de aprendizaje dispuestos a través de reuniones, en su mayoría, son espacios de escucha que le permite al equipo aprender de las experiencias e incorporarlas en sus procesos pedagógicos.</p>	<p>El trabajo en equipo no es de gran importancia en la empresa por la falta de personal y el trabajo individual implementado de una (profesor) a varias personas (estudiantes). Sin embargo, en ciertas actividades es necesaria la implementación de redes de colaboración para el cumplimiento de objetivos como buceo por parejas, proporcionando confianza, seguridad y otros factores.</p>

Tabla 5. Cuadro de definición estratégica

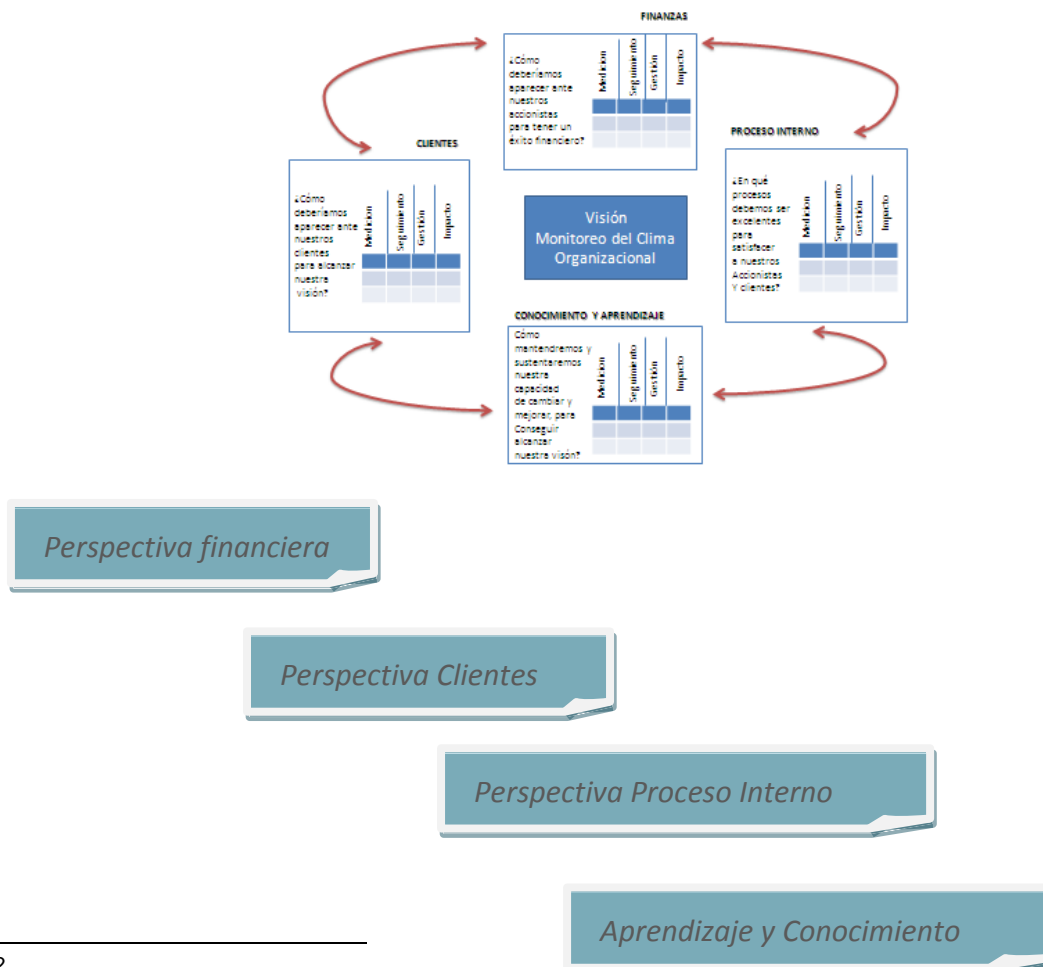
El reconocimiento de los factores permite elaborar el siguiente paso que son los mapas estratégicos.

2.1.1.2.2. Paso Dos. Mapas Estratégicos:

El cuadro de mando integral reúne cuadro perspectivas a tenerse en cuenta para elaborar una estrategia y realizar su respectiva gestión, ellas son: La perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva de procedimientos internos y la perspectiva de conocimiento y aprendizaje.

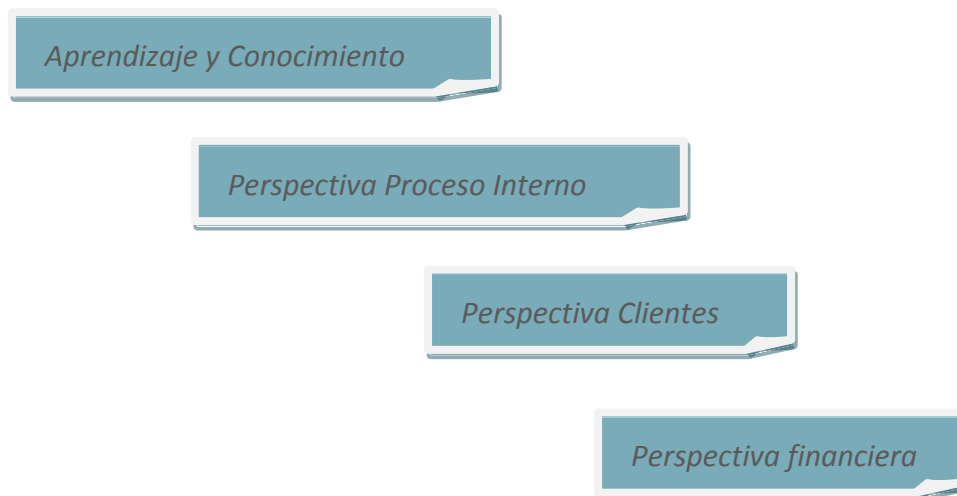
“Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto”⁵². El análisis para pensar y elaborar una estrategia dependerá de pensar en las relaciones causa – efecto frente a las cuatro perspectivas; es decir, la forma en que cada uno de los elementos que se dispongan en el mapa estratégico deberán afectar a los otros para el cumplimiento de los objetivos.

Usualmente en el cuadro de mando integral se inicia con la perspectiva financiera, continúa la perspectiva de cliente, luego la perspectiva de proceso interno y por último la perspectiva de aprendizaje y conocimiento. Esto se observa porque muchas organizaciones centra su interés en la rentabilidad y buscan la causa en esta perspectiva y luego los efectos en las otras.



⁵² Opcit. Kaplan, Robert S. pag.44.

Sin embargo, para esta investigación la causa la centraremos en la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, y los efectos ascienden a la perspectiva de proceso interno, perspectiva de clientes y por último la perspectiva financiera.



A continuación se muestran los mapas estratégicos elaborados para cada una de las organizaciones objeto del estudio. El análisis se realizó partiendo de las variables propuestas en el diagnóstico y se contrasta con las perspectivas propuestas en el Balance para identificar los elementos que deben fortalecerse de acuerdo a las necesidades encontradas en las conclusiones de la matriz de triangulación.

2.1.1.2.2.1. Mapa Estratégico Payanes

PAYANES	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLITICAS ESCRITAS	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> -Reduce crisis -Costos en capacitaciones y reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> -Administración -Sostenibilidad y equilibrio -Recurso técnico -Toma de decisiones -Tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> -Contratación -Fortalecimiento de clima organizacional -Eficiencia y eficacia en el manejo de recursos -Personal especializado -Incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de clientes -Competitividad Aumento de utilización de activos -Reduce tiempo en definición de tareas -Inversión
Perspectiva de Cliente	<ul style="list-style-type: none"> -Imagen -Servicios 	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplimiento -Especificaciones -Calidad -Servicio al cliente -Marca 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de proyectos -Objetivos estratégicos -Reconocimiento -Disponibilidad -Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> -Posicionamiento -Calidad y servicios -Disponibilidad -Información completa
Perspectiva del proceso interno	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión de tiempo -Fortalecimiento de competencias 	<ul style="list-style-type: none"> -Solución a problemas cotidianos -Claridad en funciones -Distribución de roles -Apropiación Comunicación interna -Medios escritos -Responsabilidad y compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> -Innovación -Fortalecimiento de ambiente, cultura y clima organizacional -Responsabilidad -Satisfacción personal 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión de clientes -Consecución de objetivos -Uso del tiempo -Confianza y cooperación -Agilidad en proyectos -Desempeño colectivo
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento -Desempeño -Identidad -Cumplimiento -Fuertes valores y creencias 	<ul style="list-style-type: none"> -Claridad en mensajes -Gestión de conocimiento -Procedimientos, directrices y políticas -Comunicación escrita -Orientación personal -Capacitación y entrenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento de sí mismo y su entorno -Capital Humano -Motivación -Trabajo en equipo y liderazgo -Cultura -Ética Profesional 	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajo mancomunado -Capital intelectual -Innovación y creatividad -Escenarios de comunicación -Liderazgo -Definición de metas -Practicas estructurales *

2.1.1.2.2.2. Mapa Estratégico de HTL

HTL	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLITICAS ESCRITAS	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> -Apertura de mercados 	<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento de la empresa -Aumento de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> -Compensación económica -Incentivos salariales 	<ul style="list-style-type: none"> -Equilibrio -Costos en reuniones y capacitaciones -Nuevos procesos pedagógicos
Perspectiva de Cliente	<ul style="list-style-type: none"> -Imagen -Servicio al cliente Reputación frente a resultados 	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplimiento -Calidad -Fidelización 	<ul style="list-style-type: none"> -Reconocimiento -Cumplimiento con expectativas y necesidades -Políticas organizacionales -Disponibilidad -Confianza 	<ul style="list-style-type: none"> -Confianza -Información completa -Disponibilidad -Resultados en corto plazo
Perspectiva del proceso interno	<ul style="list-style-type: none"> -Profesionalismo -Competencia -Calidad -Figura de líder -Buen comportamiento y actitud -Estructura metodológica 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de comunicación interna -Socialización de tareas -Orientación del personal -Reduce problemas cotidianos -Procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> -Métodos pedagógicos -Exploración de capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> -Logros -Coordinación -Desempeño colectivo
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplimiento de metas -Gestión del conocimiento (multiculturalidad) -Fortalecimiento de valores y creencias 	<ul style="list-style-type: none"> -Fuente de conocimiento -Transmisión de mensajes -Apropiación de la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> -Capital humano -Crecimiento profesional, psicológico, emocional, espiritual y económico -Ética profesional -Motivación interna -Innovación y creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajo en equipo -Difusión de información -Procesos de aprendizaje -Espacios de escucha -Aprender de experiencia

2.1.1.2.2.3. Mapa Estratégico de GaiaScuba

GAIA	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLITICAS ESCRITAS	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> -Nuevos clientes -Nuevos destinos turísticos -Costos de contratación -Punto de equilibrio 	<ul style="list-style-type: none"> -Rentabilidad -Mejores tarifas -Crecimiento de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento y proyección -Nuevos proyectos -Competitividad en el mercado -Estabilidad económica 	<ul style="list-style-type: none"> -Estabilidad -Opciones de negocio -Nuevos mercados
Perspectiva de Cliente	<ul style="list-style-type: none"> -Atención personalizada -Horarios flexibles -Entretención -Conocimiento -Credibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> -Servicio al cliente -Profesionalismo -Respeto -Confianza -Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> -Costos -Servicio al cliente -Confianza -Horarios de atención -Conocimiento divertido Turismo alternativo nacional e internacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Confianza -Seguridad -Cumplimiento -Calidad -Servicios prestados -Credibilidad
Perspectiva del proceso interno	<ul style="list-style-type: none"> -Conducta -Manejo de emociones -Entendimiento -Profesionalismo -Instrucciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Formalidad -Soluciones inmediatas 	<ul style="list-style-type: none"> -Innovación -Responsabilidad -Satisfacción personal -Disponibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> -Logros -Entrenamiento
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento -Nuevas culturas -Entretención 	<ul style="list-style-type: none"> -Lenguaje comunicativo de señas -Claridad -Trasmisión de mensajes 	<ul style="list-style-type: none"> -Información de sitios turísticos -Emociones, sentimientos e ideas -Estándares de PADI -Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> -Estándares y normas de cumplimiento -Guía de habilidades -Entendimiento del otro

2.1.1.2.3. Tercer Paso. Estrategia de la unidad de negocio:

Estos mapas estratégicos son el inicio para realizar la identificación de los factores que deberá desarrollar la estrategia, teniendo en cuenta tres momentos de acción que son: Recolección, sostenimiento y crecimiento.

2.1.1.2.3.1. Recolección:

Es el primer momento al que se enfrentan las organizaciones para desarrollar su estrategia. En esta fase, se adecua la estructura de la compañía para ejecutar las acciones que se deben incorporar para obtener los resultados propuestos.

2.1.1.2.3.2. Sostenimiento:

A partir de la implementación de la estrategia, la organización empieza a generar prácticas y acciones de forma periódica que les permite mantener la dinámica que incorporaron en el primer momento.

2.1.1.2.3.3. Crecimiento:

Cuando las compañías ya reconocen las acciones potenciales en su estrategia pueden incorporar otras metas u objetivos estratégicos de crecimiento.

El análisis por organización se presenta a continuación:

Payanes		Temas Estratégicos			
		Variables de Clima	Estabilida d y Crecimient o de Ingresos	Fortalecimient o de la comunicación y aumento de la motivación del capital humano	Trabajo en equipo y desarrollo de procesos de aprendizaje y conocimiento
Estrategia de la Unidad de Negocio	Crecimiento	Normas	Imagen Reduce Crisis		Fuertes valores y creencias Conocimiento
		Políticas Escritas	Sostenibilid ad y equilibrio Calidad Marca		Gestión del conocimiento
		Motivación	Reconocim iento Eficiencia y eficacia en el	Innovación	

			manejo de los recursos.		
		Redes de Colaboración	Posicionamiento Calidad y servicios Aumento de utilización de activos Aumento de clientes	Gestión de clientes -Consecución de objetivos	Trabajo mancomunado -Capital intelectual -Innovación y creatividad -Practicas estructurales
	Sostenimiento	Normas	Costos en capacitaciones y reuniones Servicios	Fortalecimiento de competencias	Desempeño Cumplimiento
		Políticas Escritas	Administración Toma de Decisiones Cumplimiento Servicio al cliente	Apropiación Comunicación Interna Medios Escritos	Procedimientos, directrices y políticas Comunicación escrita
		Motivación	Contratación - Fortalecimiento de clima organizacional	Fortalecimiento de ambiente, cultura y clima organizacional	Motivación Trabajo en equipo y liderazgo Cultura

			<p>nal</p> <p>Desarrollo de proyectos</p> <p>-Objetivos estratégicos</p> <p>Disponibilidad</p> <p>Experiencia</p>		
		Redes de Colaboración	<p>Competitividad</p> <p>Inversión</p> <p>Disponibilidad</p> <p>Información completa</p>	<p>Agilidad en proyectos</p> <p>-Desempeño colectivo</p>	Liderazgo
	Recolección	Normas		Gestión del tiempo	Identidad
		Políticas Escritas	<p>Especificaciones</p> <p>Recurso Técnico</p> <p>Tiempo</p>	<p>Solución a problemas cotidianos</p> <p>Claridad en funciones</p> <p>Distribución de roles</p> <p>Responsabilidad y compromiso</p>	<p>Claridad en mensajes</p> <p>Orientación personal</p> <p>Capacitación y entrenamiento</p>
		Motivación	<p>Personal especializado</p> <p>Incentivos</p>	<p>Responsabilidad</p> <p>Satisfacción personal</p>	<p>Conocimiento de sí mismo y su entorno</p> <p>Capital Humano</p> <p>Ética</p> <p>Profesional</p>

		Redes de Colaboración	Reduce tiempo en la definición de tareas	Uso del tiempo -Confianza y cooperación	Escenarios de comunicación Definición de metas
		Redes de Colaboración	Confianza Información completa Disponibilidad Resultados en corto plazo Costos en reuniones y capacitaciones	Coordinación	Difusión de información Espacios de escucha

Tabla 6. Unidad Estratégica de Negocio Payanes

HTL		Temas Estratégicos			
		VARIABLES DE CLIMA	ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO DE INGRESOS	FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN Y AUMENTO DE LA MOTIVACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	TRABAJO EN EQUIPO Y DESARROLLO DE PROCESOS DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO
Estrategia de la Unidad de Negocio	Crecimiento	Normas	Reputación frente a resultados	Profesionalismo Competencia Calidad Figura de líder	Cumplimiento de metas Gestión del conocimiento (multiculturalidad)
		Políticas	Crecimiento	Procedimientos	Apropiación

		Escritas de la empresa Fidelización			de la Compañía
		Motivación	Incentivos salariales	Métodos pedagógicos	Innovación y Creatividad
		Redes de Colaboración		Desempeño colectivo	Aprender de Experiencias
	Sostenimiento	Normas			
		Políticas Escritas		Reduce problemas cotidianos	Fuente de conocimiento
		Motivación			Crecimiento profesional, psicológico, emocional, espiritual y económico
		Redes de Colaboración		Logros	Trabajo en equipo Procesos de aprendizaje
	Recolección	Normas	Apertura de mercados Imagen Servicio al cliente	Buen comportamiento y actitud Estructura metodológica	Fortalecimiento de Valores y creencias.
		Políticas Escritas	Aumento de clientes Cumplimiento Calidad	Desarrollo de comunicación interna Socialización de tareas Orientación del	Transmisión de Mensajes

				personal	
		Motivación	Compensación Económica Reconocimiento Disponibilidad Confianza	Exploración de capacidades	Capital humano Ética Profesional Motivación Interna
		Redes de Colaboración	Confianza Información completa Disponibilidad Resultados en corto plazo Costos en reuniones y capacitaciones	Coordinación	Difusión de información Espacios de escucha

Tabla 7. Unidad Estratégica de Negocio HTL

GAIA		Temas Estratégicos			
		VARIABLES DE CLIMA	ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO DE INGRESOS	FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN Y AUMENTO DE LA MOTIVACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	TRABAJO EN EQUIPO Y DESARROLLO DE PROCESOS DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO
Estrategia de la Unidad de Negocio	Crecimiento	Normas			

		Políticas Escritas			
		Motivación			Estándares de PADI Seguridad
		Redes de Colaboración			
	Sostenimiento	Normas	Punto de equilibrio Credibilidad		Conocimiento
		Políticas Escritas	Rentabilidad Servicio al cliente Profionalis mo		
		Motivación	Conociment o divertido Turismo alternativo nacional e internacional Servicio al cliente Confianza Estabilidad Económica		
		Redes de Colaboración	Estabilidad Confianza Credibilidad		Estándares y normas de cumplimiento
	Recolección	Normas	Atención personalizad a	Entendimiento Profionalis mo	Nuevas Culturas Entretenimien

			Horarios flexibles Entretenimiento Conocimiento Nuevos clientes Nuevos destinos turísticos Costos de contratación	Instrucciones	to
		Políticas Escritas	Respeto Confianza Seguridad Mejores tarifas -Crecimiento de la organización	Formalidad Soluciones inmediatas	Lenguaje comunicativo de señas Claridad Trasmisión de mensajes
		Motivación	Crecimiento y proyección Nuevos proyectos Competitividad en el mercado Costos Horarios de atención	Responsabilidad Disponibilidad	Información de sitios turísticos Emociones, sentimientos e ideas
		Redes de		Entrenamiento	Guía de

		Colaboración			habilidades Entendimiento o del otro.
		Redes de Colaboración	Confianza Información completa Disponibilidad Resultados en corto plazo Costos en reuniones y capacitaciones	Coordinación	Difusión de información Espacios de escucha

Tabla 8. Unidad Estratégica de Negocio GaiaScuba

El análisis que se puede realizar de la unidad estratégica del negocio, es la forma en que las organizaciones por su tamaño y el tiempo que llevan en el mercado tienen demandas diferentes de recolección, sostenimiento y crecimiento. Se observa tanto en Payanes como en HTL la necesidad de ejecutar unas primeras acciones en recolección, pero el reto importante en ellos está en sostenimiento y crecimiento, mientras que Gaia debe centrar todo su interés en la primera fase.

También, Payanes necesita una estrategia decidida en fortalecimiento de su capital humano. Por su parte, HTL que ha construido otras formas de negociación y dirección debe guiar su estrategia para mejorar la administración, justamente, de esa estructura organizacional que propone; y GAIA debe construir las bases de una organización capaz de ordenar y mantener un clima organizacional con su estructura de contratación, su principal reto.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

MCO

Medición del Clima Organizacional

La propuesta que se describe a continuación, es el resultado del capítulo de metodología donde a partir de los instrumentos aplicados y las conclusiones obtenidas se realizó el ejercicio académico de retomar dos teorías, la primera que es la comunicación enfocada a clima organizacional y el Balance Score Card prevista desde la administración a partir de las competencias adquiridas durante la carrera de Comunicación Social.

El producto elaborado, y que se presenta en este capítulo, es un sistema de medición de clima organizacional a partir de indicadores de gestión. El Cuadro de Indicadores es la matriz que integra las perspectivas y las variables que se implementaron en el proceso de investigación y, los indicadores son la representación de las necesidades que se observaron en la población objeto; es decir, las tres organizaciones estudiadas y diagnosticadas frente a clima organizacional.

El Cuadro de Indicadores es el producto que representa MCO y de esta forma se considera necesario plantearlo como un proceso de consultoría porque las organizaciones usualmente no cuentan con una estructura de seguimiento a los procesos de comunicación por los costos que esto implica; es así, como se ve la oportunidad de crear una organización dedicada a este tema y que pueda ofrecer sus servicios a diferentes organizaciones.

Es necesario resaltar que este cuadro de indicadores pretende ser un estándar que las organizaciones puedan implementar sin importar su tamaño o sector donde realiza su operación porque los indicadores que se presentan a continuación son un modelo que deberá adaptarse a los procedimientos y necesidades de cada organización.

Cuadro de Indicadores

Perspectiva	Variable	Tipo de Indicador	Nombre del Indicador	Medición	Seguimiento	Gestión	Impacto

Perspectiva	Variable	Tipo de Indicador	Nombre del Indicador	Medición	Seguimiento	Gestión	Impacto
Financiera	Normas						
	Políticas						
	Motivación						
	Redes de Colaboración						
Cliente	Normas						
	Políticas						
	Motivación						
	Redes de Colaboración						
Procesos Internos	Normas						
	Políticas						
	Motivación						
	Redes de Colaboración						
Conocimiento y Aprendizaje	Normas						
	Políticas						
	Motivación						
	Redes de Colaboración						

Tabla 9. Cuadro de Indicadores MCO

Este cuadro de indicadores es el resultado del análisis realizado en la investigación, a continuación se explican los enunciados que aparecen en las columnas.

Definición Perspectiva:

El primer eje ordenador de la planeación previsto en el cuadro de mando integral son las perspectivas (Financiera, clientes, proceso interno, aprendizaje y conocimiento) que permite observar a la organización como un gran sistema.

Definición Variables:

La guía para realizar la investigación fue el eje de variables, a través de ellas se definieron los factores más importantes y representativos del clima organizacional; por esa razón, es indispensable mantenerlas en el cuadro de mando para no perder de vista este eje estratégico que va a fortalecerse en las organizaciones.

Definición Tipo de Indicador:

Los factores de causa – efecto encontrados en el mapa estratégico para fortalecer cada una de las organizaciones, fueron reiterativos o similares en los tres mapas elaborados, al contenerlos dentro de un proceso de planeación se realizó la unión de los factores en conjuntos a los que se les generó una dominación. Esta línea de unión permite crear conceptos adecuados para continuar con un orden de lineamientos, al igual que las variables y las perspectivas, que serán las mismas para cualquier organización.

El tipo de indicador permite una generación de indicadores asertivos. A través de ellos, la organización no tendrá un gran número de indicadores que pueda terminar confundiendo y difuminando los planteamientos organizacionales.

A continuación se describen los conjuntos de tipo de indicador:

Gestión del conocimiento: La oportunidad con que se moviliza la información a todos los miembros de la organización de acuerdo a su especificidad y rol en la compañía. Es indispensable contar con una arquitectura de contenidos que dé cuenta de las necesidades de la organización y las competencias que requieren sus funcionarios para cumplir con la estrategia y la visión de la compañía.

Competencias: Son las habilidades con las que cuentan los miembros de la organización, los conocimientos adquiridos antes de ingresar a la empresa y los generados en la ejecución de sus funciones, que les permite ser individuos capaces de enfrentar diversas situaciones adversas de forma oportuna y competitiva.

Aprendizaje: Son los procesos de socialización, retroalimentación e interlocución que se desarrollan al interior de la organización para mejorar la competitividad y la rentabilidad de la compañía a partir del fortalecimiento del capital humano.

Comunicación: Definición de audiencias, canales y receptividad que se espera obtener a partir de una apertura de lenguajes, diálogos y soportes informativos, que le permita a la organización ejercer una comunicación asertiva para mejorar la toma de decisiones y la apropiación de la visión, misión y valores de la compañía.

Trabajo en Equipo: Las estructuras de operación de la organización están diseñadas para colectivos y permite que las personas se reúnan, adecuen los procesos y desarrollen tareas de forma conjunta pensando en velocidad, conectividad y competitividad.

Definición Nombre del Indicador:

De acuerdo a las perspectivas, variables y tipo de indicador se denominan un conjunto de indicadores para cada uno de los ejes que dé cuenta del ámbito de acción que se va a afectar.

Definición Medición:

La medición consta de la construcción de los elementos operacionales, funcionales, financieros y sociales que permitirán evaluar los avances que se obtengan de la implementación de la estrategia.

Definición Seguimiento:

En esta columna deben agregarse los elementos que pueden considerarse medios de verificación a través de los cuales los miembros de la organización podrán mostrar y respaldar su gestión.

Definición Gestión:

Son los departamentos, áreas y funcionarios encargados de ejecutar, socializar e implementar las acciones de la estrategia.

Definición Impacto:

El impacto son los cambios que se esperan generar con la implementación de las acciones que se requieren para obtener los resultados de la estrategia.



Variable	PERSPECTIVA	TIPO DEL INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	MEDICIÓN	SEGUIMIENTO	GESTIÓN	IMPACTO
	Aprendizaje y Conocimiento						
Normas		Gestión del conocimiento	Compartir Información	No. herramientas propuestas/ No, de herramientas implementadas	Reuniones, plataforma tecnológica y gestión de contenidos	Dpto comunicaciones	apropiación de prácticas apropiadas
		comunicación	Metas y objetivos	No de metas propuestas/ No de metas cumplidas	Informes, entregas y resultados por mes	Dpto planeación	Planeación adecuada del equipo de trabajo
		Aprendizaje	Capacitación	No de necesidades de capacitación del capital humano/ No. De capacitaciones ejecutadas	Cursos de formación, Evaluación de competencias adquiridas, Plan de trabajo de incorporación de las competencias	Dpto de recursos humanos	Aumento de competencias del capital humano

Políticas		Comunicación	Retroalimentación	No. De formatos elaborados para socializar las políticas/No. De formatos ejecutados. No. De acciones definidas para ser incorporadas a las políticas/ No. De acciones en marcha con las políticas definidas.	Seguimiento a los contenidos previstos en los diferentes canales de comunicación de la compañía. Visibilidad de las acciones a incorporar de acuerdo a las políticas empresariales. Sondeo de apropiación con los miembros de la organización.	Dpto de comunicaciones y Dpto de Recursos Humanos	Apropiación de las políticas organizacionales
		Gestion del conocimiento	Movilización de contenidos	No. Diseños de formatos y medios adecuados a la focalización estratégica/No. De formatos y medios que rotan y usan los miembros de la organización	Formatos adecuados y en circulación. Medición de la efectividad de las adecuaciones realizadas	Departamento de Planeación	Identificación de los contenidos y apropiación de la visión de la empresa

		Aprendizaje	Comunidades de aprendizaje	No. De equipos convocados para medir la efectividad de las políticas/ No. De propuestas e informes elaborados por los equipos	Actas de reunión. Seguimiento a la viabilidad y ejecución de las propuestas realizadas por la comunidad.	Dpto Recursos Humanos y Dpto de Planeación	Posicionamiento e incorporación de las políticas por el equipo organizacional
Motivación		Gestión del conocimiento	Acceso a la información	Parametrización de la información que circula/ Acceso de acuerdo a las especialidades de la organización.	Modelos de estructura de movilización de la información. Identificación de la información por especialidad. Acceso de la información de acuerdo a la especialidad.	Dpto comunicaciones, Dpto de Planeación, dpto de tecnología	Lograr que los miembros de la organización accedan de forma rápida y oportuna a la información del rol que desempeña, obteniendo una actualización permanente del capital humano

		Trabajo en equipo	Participación	Generación de espacios que permitan conocer las opiniones de los miembros de la organización/ opiniones movilizadas o ejecutadas	Procedimientos de manejo de los medios dispuestos. Planillas de seguimiento a las opiniones movilizadas. Percepción de satisfacción de los miembros de la organización	Dpto de comunicaciones y Dpto de Recursos Humanos	Aumentar los niveles de confianza y acceso a los medios dispuestos por la organización para sus funcionarios y trabajadores
		comunicación	socialización	No. De espacios generados y fortalecidos para que los miembros realicen Feedback de sus rutinas laborales	Actas de reunión de los miembros por área	Todos los Dptos	Fortalecimiento de una cultura del diálogo entre los diferentes miembros de la organización
		Aprendizaje	Intereses	Estudio de intereses organizacionales y personales/ alineación de intereses a la estrategia organizacional	Documento de identificación de intereses, Matriz de contraste de la estrategia empresarial Vs intereses. Toma de decisiones de la implementación de los intereses en pro de las metas de la compañía	Gerencia, Dpto de Recursos Humanos, dpto de Comunicación y Dpto de planeación	Potenciar las habilidades existentes en el capital humano de la organización para mejorar la efectividad, calidad y oportunidad en la ejecución de las funciones

Redes de Colaboración		Trabajo en equipo	redes	Esquema de los equipos que requiere la organización/miembros organizados en equipo por afinidad e interés organizacional	Diseño de los equipos que requiere la organización y definición de los miembros por interés, afinidad y habilidades. Metas de ejecución que deben cumplir los equipos. Seguimiento a la conexión de los equipos frente a las necesidades organizacionales	Todos los Dptos	Fortalecer los valores agregados que generan los equipos de trabajo a partir de un enfoque de red, donde todos los equipos son capaces de interconectarse
		comunicación	Conexión	Flujo de información/intereses identificados	Estadísticas de movilización y acceso a contenidos	Dpto de comunicaciones y Dpto de Tecnología	Los miembros de la organización operan de forma óptima los contenidos de la compañía

		Aprendizaje	Cooperación	Identificación de la información consolidada por los miembros/ el acceso de la información por parte de toda la organización	Bases de datos en un canal conjunto. Definición y aceptación de protocolos para compartir la información	Todos los Dptos	La organización cuenta con unos miembros que entienden y ejecutan la necesidad de tener velocidad en el acceso a la información
	Perspectiva del Proceso Interno						
Normas		Competencias	Fortalecimiento del Capital Humano	Plan de capacitación y formación de los miembros de la organización/ la ejecución del plan. Número de capacitaciones/ Número de asistentes	Plan de capacitación diseñado a partir de la identificación de habilidades y conocimientos de los miembros de la organización. Definición de los elementos a fortalecer a través de los procesos de formación. Evaluación de desempeño	Dpto Recursos Humanos y Dpto de Planeación	Fortalecer y potencializar las competencias de los miembros de la organización para favorecer el cumplimiento de la estrategia empresarial

		Comunicación	Formalización	Incorporación de una estructura de medios y canales que permita socializar la toma de decisiones a la organización	Estructura, Número de medios y canales de socialización frente a los miembros de la organización	Dpto de comunicación, planeación y tecnología	Se logra que todos los miembros se informen de las directrices que ha decidido implementar la compañía en un menor tiempo para que la ejecución de las mismas puedan llevarse a cabo de forma inmediata
		Aprendizaje	Incorporar normas	Los miembros de la organización comparten un número determinado de normas y valores/ cumplimiento de las normas y los valores	Seguimiento a la resolución de conflictos entre los miembros de la organización. Desarrollo de pautas de cooperación y convivencia. Fidelización del cliente interno	Dpto de comunicación y recursos humanos	Disminución de conflictos y rencillas que disminuyen la productividad

Políticas		Comunicación	Apropiación	Inclusión permanente los factores de política en todos los ejes informativos de la compañía/ conocimiento de los miembros de las políticas y claridad en la inclusión de las mismas en las funciones de cada miembro			
		Aprendizaje	Definición	Diseño de un espacio de inducción y reinducción para todos los miembros de la organización/ No. De miembros que han recibido la inducción y la reinducción	Diseño de la inducción y re inducción de acuerdo a los últimos parámetros incluidos por la organización. Asistencia y pruebas de conocimiento adquirido. Registro de disminución de errores por falta de conocimiento.	Dpto de comunicaciones, Dpto de Recursos Humanos y dpto de planeación.	Los miembros de la organización tienen una información completa y actualizada de la compañía que les permite mejorar sus procesos productivos y adecuarse a las relaciones y conexiones que propone la compañía.

Motivación		Comunicación	Incentivos	Definir de acuerdo a la visión y los valores organizacionales un esquema de incentivos/ implementación y aceptación de los incentivos por parte de los miembros de la organización.	Esquema de incentivos, evaluación de desempeño y protocolos de seguimiento para adjudicar los incentivos	Dpto de planeación, comunicación y recursos humanos	Motivar al trabajador de forma coherente y oportuna sin que se convierta en un riesgo empresarial porque la definición de la línea de incentivos de realiza desde el quehacer de la compañía.
		Aprendizaje	Innovación	No. De propuesta y acciones realizadas para mejorar los procesos de la compañía/ viabilidad y puesta en marcha de las acciones.	Registro de las propuestas realizadas. Protocolo de viabilidad y puesta en marcha	Departamento de Planeación, Departamento de tecnología, Dpto de comunicaciones y de Recursos Humanos	Motivar a los miembros de la organización a mejorar sus procesos para que la compañía sea más competitiva

		Competencias	Flexibilidad	Compartir recursos y habilidades entre los miembros / utilización de las competencias básicas de otro socio	Sistematización de las mejores experiencias para compartir; puesta en marcha de buenas prácticas	Todos los Dptos	Construcción de un equipo de trabajo más sólido para enfrentar situaciones adversas o de crisis
Redes de Colaboración		Competencias	Diseño y definición	Definición de las competencias existentes de los miembros de la organización/socilización y reconocimiento de las competencias para mejorar los procesos internos	Estructuración de las competencias y movilización en los diferentes medios y canales de la organización. Referenciación y posicionamiento de las competencias para la integración de los equipos de trabajo	Dpto comunicación, recursos humanos y tecnología	Uso adecuado de los capitales intangibles para potenciar el posicionamiento de la compañía

		Comunicación	Diálogos	Parámetros de interacción con inclusiones de un lenguaje institucional/ asertividad en la comunicación entre los miembros de la organización.	Capacitaciones, acercamiento a través de los medios y canales de la organización donde se posiciona un lenguaje institucional. Medición de satisfacción de asertividad con los miembros de la organización	Dpto de comunicación y Tecnología	Apropiación e identificación permanente del eje institucional en el funcionamiento de la organización
		Aprendizaje	Cooperación	Posicionamiento de actividades de cooperación al interior de la organización a partir de su seguimiento y publicación.	Publicar y acceder a los medios para dar a conocer acciones de cooperación. Posicionamiento de las acciones y las personas.	Dpto de recursos humanos y Dpto de tecnología	Posicionar acciones de cooperación aumenta la confianza y la fidelidad del cliente interno.

		Trabajo en equipo	Redes e integración	Integración de los equipos de trabajo al sistema productivo	Protocolos de medición de aumento de productividad, agilidad en los procesos y fortalecimiento de la calidad.	Dpto de planeación, comunicación y recursos humanos	La organización tiene un dinámica sistémica que moviliza con mayor velocidad la información, los requerimientos y respuesta en la toma de decisiones.
	Perspectiva de cliente						
Normas		Comunicación	Protocolos	Definición de los protocolos para acceder, realizar seguimiento y fidelización del cliente/ aumento y satisfacción de los clientes	Seguimiento a la implementación de los protocolos y mediciones de satisfacción y aumento de clientes.	Dpto de planeación, comunicación y recursos humanos	Adecuación de los procesos para fidelizar y mejorar la relación con los clientes.
		Gestión del conocimiento	Intereses del otro	Innovaciones de producto y servicio/ Aceptación y satisfacción del cliente	Conocimiento de los intereses y necesidades del cliente para la creación de alternativas que involucren las necesidades e intereses	Todos los Dptos	Lograr cumplir con las expectativas de los clientes a partir de diálogos más fluidos entre el cliente y la organización

					Encuesta de satisfacción y conocimiento por parte de los clientes; capacitación de lenguaje y formas de interactuar con el cliente para los miembros de la organización.	Dpto de planeación, comunicación y recursos humanos	Posicionamiento de la organización en el mercado
Políticas escritas		Comunicación	socialización	Conocimiento de las políticas por parte de los clientes/ satisfacción y coherencia de las políticas en el servicio y en el producto			
		Competencias	Incorporación	Percepción de los clientes sobre el capital humano competente/número de quejas recibidas por los clientes	Recepción de quejas, formato de percepción frente a las competencias del capital humano de la organización y sugerencias	Dpto de planeación, comunicación y recursos humanos	Mejorar la reputación de la compañía por contar con miembros competentes en la compañía
		Aprendizaje	Seguimiento	No. De clientes permanentes/ No. Clientes Totales	bases de datos de clientes, estadísticas por meses	Dpto financiero y de planeación	Fidelización de los clientes
Motivacion		Competencias	Incentivos	Estrategias de costo - beneficio/ incorporación y permanencia de los clientes....No. Promociones/ Precio total producto y/o servicio	Informes financieros, estadísticas de ingreso y permanencia de clientes	Dpto financiero y de planeación	Mostrar solidez y competitividad en el mercado

		Gestión del conocimiento	Movilización de información	No. De alianzas y convenios firmados/ rentabilidad de la compañía	Informes financieros, Estrategias de alianza, focalización de aliados	Dpto financiero y de planeación	lograr mayor representatividad a menores costos
		comunicación	Interlocución	No. De espacios creados para lograr retroalimentación con los clientes/ No. De espacios concertados y reconocidos por las partes	Actas de reunión, asistencia y permanencia en los eventos.	Dpto de comunicación, planeación y recursos humanos	Acercamiento y fidelización de los clientes
Redes de colaboración		Comunicación	Conexión	No. De espacios virtuales y presenciales que mejoran la conexión con el cliente/reconocimiento y uso de los espacios	Adecuación y movilización de contenidos, plataforma de respuesta y estadísticas del uso del medio	Dpto de comunicaciones, Dpto de Recursos Humanos, dpto de tecnología y dpto de planeación	Lograr acercar a los clientes a través de una plataforma robusta de comunicación.
		Competencias	Contacto	No. De clientes contactados a través de redes sociales/ No. Total de usuarios en las redes	Estadísticas y seguimiento a redes sociales	Dpto de comunicación y tecnología	Aumento de clientes potenciales

		Gestión del conocimiento	Red	No. De clientes que interactúan /No. De clientes totales	Estadísticas de seguimiento a clientes	Dpto de planeación	Fortalecer las relaciones en pro de mejorar la rentabilidad de la organización.
	Perspectiva Financiera						
		Comunicación	Asertividad	No. De proyectos gestionados/ No. Proyectos contratados	Estadísticas e informes financieros	Dpto financiero y de planeación	Aumento de rentabilidad
Normas		Gestión del conocimiento	Movilización de información	Tiempos de producción/ costo de producción	Informes financieros y técnicos	Dpto financiero y de planeación	Disminución en los costos de producción
		competencias	Identificación de costos	Inversión en capital humano/rentabilidad del producto en el mercado	Informes financieros y técnicos	Dpto financiero, recursos humanos y de planeación	Aumento del valor por el posicionamiento del producto
		aprendizaje	Percepción del costo - beneficio	No. De innovaciones/ No. De aperturas en el mercado	Informes de mercado y financieros	Dpto financiero, recursos humanos y de planeación	Aumento de la rentabilidad a través del ingreso de nuevos productos y servicios al mercado

Políticas		Comunicación	Socialización	No de políticas aplicadas/valoración de calidad del producto o servicio	Informes de mercado y financieros	Dpto financiero y de planeación	Producto o servicio de calidad valorado en le mercado
		Competencias	Rentabilidad	% de inversión en capital humano/ % de rentabilidad en la empresa	Informes de mercado y financieros	Dpto financiero, recursos humanos y de planeación	Rentabilidad de la empresa por posicionamiento en el mercado
		Gestión del conocimiento	Innovación	% de inversión realizada en innovaciones/ % de rentabilidad obtenida	Informes de mercado, planeación y financieros	Dpto financiero y de planeación	Inclusión de productos y servicios rentables en el mercado
Motivación		competencias	Incentivos	%de inversión realizada en incentivos/ % de disminución de costos de producción	Informes de mercado, planeación y financieros	Dpto financiero, recursos humanos y de planeación	Inversión en capital humano para lograr una disminución interesante de los costos por error o negligencia
redes de colaboración		Comunicación	Posicionamiento	% inversión en plataformas tecnológicas/aumento de clientes	Informes de mercado, planeación y financieros	Dpto financiero, recursos humanos y de planeación	Visibilidad y posicionamiento de la compañía para acceder a nuevos mercados por el impacto tecnológico

		competencias	Competitividad	No de empresas en mercado digital/No de impactos de la organización en el mercado digital	Informes de mercado, planeación y financieros	Dpto financiero, recursos humanos y de planeación	Reconocimiento empresarial en el mercado digital
		aprendizaje	Conexión	total clientes activos online/ Total de usuarios	Informes de mercado, planeación y financieros	Dpto financiero, recursos humanos y de planeación	Reconocimiento y visibilidad en todos los mercados empresariales

Para la implementación de éste cuadro indicadores en las organizaciones se presentan las siguientes fases:

Fase 1. Evaluación

Para implementar los indicadores, es necesario realizar una medición de los mismos para conocer los resultados de la compañía en cada una de las perspectivas (financiera, clientes, proceso interno y aprendizaje y conocimiento). Los resultados obtenidos en esta evaluación permiten tener claridad de los ejes con mayor problemática de la organización para intervenir en ellos.

La evaluación se realiza a través de matrices de doble entrada que permiten sistematizar la información recolectada y generar un plano cartesiano para definir el impacto de cada una de las perspectivas. Los resultados que se obtienen orientan la definición y priorización de la perspectiva que la compañía debe intervenir para mejorar los resultados de su operación.

Fase 2. Implementación

En esta fase se definen las estrategias que deberá implementar la compañía para disminuir los riesgos y vulnerabilidades que se han evidenciado en la evaluación. La estrategia centra sus acciones en la o las perspectivas que deberán intervenir, conectando las otras perspectivas en un proceso de mejoramiento de consecuencia que permita obtener resultados importantes en el aspecto financiero de la organización.

Fase 3. Impacto

El impacto son los cambios y resultados que esperan obtenerse a partir de la implementación de las estrategias. Los resultados se miden a través de los elementos incorporados en los indicadores y de los procesos que desarrolla la compañía para conocer su crecimiento en capital humano, capital financiero y en capital intelectual que son los ejes principales para obtener la competitividad que exige el mercado.

Para desarrollar adecuadamente esta fase, MCO ha creado un sistema donde los indicadores son alimentados por la información de los procesos de la compañía y las acciones que incorpora para su mejoramiento para que los indicadores generen los resultados respectivos.

Este sistema queda completamente parametrizado con la consultoría de MCO; además, se realizará una capacitación sobre el uso y manejo a los encargados que considere la compañía para aplicar las herramientas y alimentar los respectivos indicadores.

Fase 4. Monitoreo

Esta fase tiene por objeto mantener y potencializar los resultados obtenidos con la estrategia. El monitoreo, es un control permanente de las acciones que le permita a la compañía tener mayor seguridad sobre el óptimo manejo de los procesos, para este fin, MCO ha generado la consultoría online que le permite a los encargados de la compañía, en los temas específicos, tener una comunicación constante con los consultores de forma inmediata para brindar lineamientos y guías, frente a las dificultades o incógnitas que puedan presentarse de acuerdo a los impactos que vaya generando el sistema MCO.

Éste método cumple con los requisitos para el control y seguimiento del cambio que viven las empresas, generando mediciones evidentes y dando paso a soluciones; sin embargo, es necesario la implementación de una herramienta que facilite la comunicación y el contacto directo con el cliente. Para ello, se requiere crear una red de comunicación con el fin de retroalimentar el proceso a través de la participación de los individuos de forma única y directa. La implementación de una página web y redes sociales, proporcionarán las facilidades de comunicación e interacción entre las partes.

Por esta razón, se ha creado un portal de MCO que brinda información, comunicación y explicación en la aplicación de los indicadores de clima organizacional en las empresas.

El procedimiento requerido para el funcionamiento del portal MCO propone los siguientes procesos:

1. **Afianzamiento del sistema MCO online:** Se realiza a través de las redes sociales y herramientas online como el blog y skype, con el fin de generar confiabilidad.
2. **Consultoría MCO online:** Es el seguimiento que se realiza a la empresa mediante cada una de las herramientas implementadas por MCO para ofrecer el sistema MCO mediante un excelente servicio al cliente.

A continuación se describe el procedimiento de Consultoría Online en MCO:

1. Consultaría Online

MCO presenta su portal www.mco.com.co , implementado para facilitar las comunicaciones con el cliente. Consta de varios elementos de fácil acceso dentro de la pagina, al igual que imágenes alusivas al clima y la comunicación. Estos elementos son:

- Logo de MCO comunicaciones: Permite ilustrar la imagen de MCO en todos los canales, generando identidad.
- Slogan: *Always Together* (siempre juntos/contigo), el cual logra afianzar a los clientes y generar confiabilidad.
- Pestaña Perspectiva (link): al ingresar a este hipervínculo, el cliente podrá observar cada una de las perspectivas del programa MCO y determinar con un *click* en cuál de ellas tiene problemas, para determinar el punto clave de asesoría online mediante el chat o video conferencia previamente agendado.
- Pestaña Variable (link): Proporciona una definición clara de cada una de las variables, y permite al cliente identificar la variable afectada en la empresa, a través del mismo método de la pestaña de perspectiva.
- Conectado a las comunicaciones: Es una sección para mantener al cliente informado a través de noticias sobre entorno, comunicaciones actuales y situaciones empresariales.
- Manual: Es un documento diseñado y está compuesto por una descripción teórica de MCO, clima laboral, variables y Balance Score Card, dando paso a los procedimientos instaurados para determinar los indicadores y estrategias para las organizaciones. Finalmente, el documento cierra con los gráficos de la propuesta MCO.
- Skype: Aplicación que permite realizar llamadas telefónicas mediante Internet. A través de la cuenta de skype, el cliente tendrá la oportunidad de acceder a un sistema de comunicación directa e instantánea, en el cual podrá hacer uso del chat, de la video conferencia (llamada) o de la visualización de pantalla, en caso necesario.
- Twitter: Haciendo parte de las redes sociales, el Twitter es una fuente de información instantánea que permite a los usuarios estar actualizados. Se creó una cuenta vinculada al sistema MCO, con el nombre de @mco_communicate, el cual permite tanto a clientes de MCO como a posibles usuarios, tener la oportunidad de mantenerse informados sobre asuntos relacionados con el mismo. Como complemento, se instauró un *hashtag* #mco , para que los seguidores puedan interactuar con las temáticas planteadas por MCO y de esta forma interpretar los contenidos. Mediante esta herramienta, se puede realizar una medición sobre el flujo de información, permitiendo identificar y focalizar nuevos grupos de negocio.

- Facebook: página web que hace parte de las redes sociales al igual que el Twitter. Esta herramienta contiene pestañas que permiten al cliente tener acceso a información específica que proporciona MCO comunicaciones. Esta información se comparte en canales de Facebook y Twitter de forma simultánea.
 - Muro o Wall: medio para escribir sobre MCO y mantener al cliente actualizado.
 - Información: ofrece la información de MCO, la misión y los productos ofrecidos por el mismo.
 - Fotos: Publicaciones de imágenes relacionadas a las comunicaciones empresariales que proporcionen interés al cliente.
 - Discusión: Espacio creado para generar dialogo entre los mismos clientes y MCO, aplicando la gestión del conocimiento como fundamento en la transmisión de información.
 - Insights: Determina el movimiento de la pagina, en cuanto a los clientes y/o usuarios, comentarios y actividades medidas diariamente y por mes.
 - Logo: Este canal comparte el mismo logo de la pagina web.
- Blog: Definido como una bitácora compuesta por textos y artículos, actualizados periódicamente. El Blog es una página web que permite al usuario plasmar su opinión sobre los temas propuestos. Así mismo, el cliente tiene la oportunidad de interactuar mediante esta herramienta, transmitiendo información y gestionando el conocimiento.

CONCLUSIONES

A partir del estudio realizado en este proyecto de grado, se logró obtener los siguientes aportes en el campo comunicacional y empresarial:

1. El estudio teórico sobre la comunicación, clima, cultura y otros factores, permitió identificar las principales variables para el estudio y evaluación de las compañías: Normas, Políticas, Motivación y Redes de Colaboración.
2. Las 3 empresas estudiadas arrojan resultados evidentes que afectan al clima organizacional, lo cual permite evidenciar el factor clave para la elaboración de un sistema medible y comprobable para el clima organizacional.
3. La creación de mapas estratégicos para cada una de las empresas generó los indicadores resultantes en el sistema de evaluación de clima, lo cual permitió estandarizar los factores de incidencia y afectación en el momento de monitorear a las entidades, ya sean de distintos sectores, tamaños y ofrezcan distintos productos y servicios.

MCO es un sistema de comunicación que permite medir el clima organizacional, con el fin de dar a conocer el grado o estado en el que se encuentra la compañía. Dicho mecanismo, revela las fortalezas, oportunidades y debilidades a las que se enfrenta la empresa en su entorno.

- Éste método cumple con los requisitos para el control y seguimiento del cambio que viven las empresas, generando mediciones evidentes y dando paso a soluciones; sin embargo, es necesario la implementación de una herramienta que facilite la comunicación y el contacto directo con el cliente. Para ello, se requiere crear una red de comunicación con el fin de retroalimentar el proceso a través de la participación de los individuos de forma única y directa. La implementación de una página web y redes sociales, proporcionarán las facilidades de comunicación e interacción entre las partes.
- Para establecer resultados claros sobre la implementación del sistema MCO en las empresas, se obtendrá un óptimo desarrollo empresarial mediante la gestión de procesos de clima organizacional, el cual presentará estabilidad laboral y beneficios económicos en la empresa.

Con respecto a la estrategia empresarial comunicativa (MCO comunicaciones) que se busca implementar en las organizaciones para mejorar el clima organizacional, se puede concluir que:

- La comunicación será transversal y funcionará con factores de causa y efecto.
- Los cambios no serán considerados como factores negativos, sino, por el contrario, estos podrán conllevar a un mejoramiento de las condiciones laborales, a proporcionar un clima laboral de mejor calidad y a su vez, el fortalecimiento de valores tales como solidaridad, autonomía, confianza, autoestima, y reconocimiento.
- Paralelamente, será manifiesto el reconocimiento, valoración e importancia del empleado, y su prestancia a la innovación, la creatividad y el buen ambiente laboral.
- Se promueven las socializaciones de procesos y la gestión del conocimiento, generando un valor agregado para la organización.

Los resultados arrojados por los indicadores propuestos, posteriores a la ejecución o evaluación del clima, generan cumplimiento de los objetivos específicos propuestos en la investigación.

BIBLIOGRAFIA

Revista Creando, Universidad Nacional De Colombia (Sede Manizales)

http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos/RevistaAbril2005.pdf

Dewey, Jhon. La Teoría de la Valoración. Siruela 2008

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGrawi-hill interamericana editores. 2006

Tesis: Clima Laboral. Los recursos humanos en la empresa. Escrito en *ALBERTINATOR MULTI-ÁREA, *MEMORIAS, TRABAJOS, PROYECTOS.... Etiquetas: Análisis, Clima, Empresas, Laboral, Recursos, RRHH, Tesis. 62 Comentarios »

<http://albertinator.wordpress.com/2008/06/06/tesis-clima-laboral-los-recursos-humanos-en-la-empresa/>

Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz (Ciudad de Guatemala, Centro América), Enviado por Cala Fernández Domínguez

<http://www.monografias.com/trabajos44/clima-laboral/clima-laboral.shtml>

La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001. escrito por Alvarez Valverde, Shirley Valverde.

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/indice_Alvarez_Valverde.htm

CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Escrito por María del Carmen Sandoval Caraveo*

http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf

Tesis: mejoramiento del clima organizacional

Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional el caso del laboratorio farmacéutico corporación Infarmasa S.A.

Escrito por Juliana Flores Jaime

<http://infolimaperu.blogspot.com/2009/08/tesis-mejoramiento-del-clima.html>

Para un buen clima organizacional ORGANISMOS DE CONTROL EFECTIVOS

Por: Senia Diaz Salazar

http://www.supersolidaria.gov.co/revista/revista_05/interes_02.php

(Miller,1968). http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/capitulo2.pdf,

Recuperado: Noviembre 19 de 2009

De Pree, Max. El liderazgo es un arte. Pág. 103

Henry Mintzberg y la dirección. Pág. 255

Campo, María Fernanda. Cámara de Comercio Bogotá. Brechas de competitividad de Bogotá en el contexto de America Latina 2006. America intelligence. Capitulo I.

Motta, Paulo Roberto. Transformación organizacional. Ediciones Uniandes, Facultad de Administración: Alfaomega, 2001. Capitulo I.

Pizzolante Negrón, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Colección Biblioteca del Profesional, *Línea comunicación, Medios y Cultura*. Capitulo I, II y III.

\CLIMA ORGANIZACIONAL:

PROMOTOR DE LA CREATIVIDAD EN LA EMPRESA, (2004).

http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos/Clima.pdf, recuperado:

Noviembre 18 del 2009

Molina, Jose Lui. Marsal, Montserrat. *La Gestion del Conocimiento en las organizaciones*, Colección de negocio, empresas y economías, 2000

Kaplan, Robert S. Norton, David P. *Cuadro de mando integral*, Planeta Colombia S.A.2007

ANEXOS

Anexo 1. Entrevistas

PAYANES

1. DIANA MARCELA GIRON

Jefe Administrativo de proyectos

1. Si, ya que el comportamiento de cada individuo se refleja en el desarrollo de cada proceso y en la productividad de dichos procesos.
2. Política de calidad
3. Factor económico y factor humano
4. A través de reuniones y comités de obra que buscan la organización de procesos y definición de metodologías para cumplir metas.

2. LUZ AMPARO VENEGAS

Auxiliar de licitaciones

1. Sí, claro porque gracias a esas normas todos cumplimos y nos regimos a lo que requiere la compañía y esto fomenta que nos sepamos tratar unos con otros. La unión hace la fuerza en todo lado.
2. - Brindar un personal especializado y calificado para cumplir con todos los requerimientos de nuestros clientes.
- Lograr una buena calidad en el sistema contratado con una solución ágil a cada una de las necesidades del cliente, garantizando el cumplimiento de entrega pactado.
3. El factor económico y el factor humano.
4. - Realizando reuniones donde todos aportemos ideas para poder lograr los objetivos de cada proyecto de la compañía.
- Llevando o cumpliendo la organización y el plan de calidad de la empresa.

3. ASTRID PANTANO

Jefe de compras

1. Es muy importante, porque de esta manera logramos que los procesos se cumplan o se mantengan, ya que para esto es fundamental factores de comportamiento como la tolerancia, la comprensión y la conciencia del trabajo en equipo.
2. Brindamos al cliente personal calificado para mejorar día a día nuestros servicios.
3. En algunas ocasiones no se valoran por falta de percepción las verdaderas funciones que cumplen ciertos cargos dentro de la empresa.
4. Con algunas reuniones o comités de obra, pero verdaderamente me parece que aún estamos fallando mucho en ese aspecto porque no hay una concienzuda capacitación par a las personas de obra, el departamento de calidad falla mucho en este aspecto.

4. WILSON VASQUEZ

Director de obra

1. Sí, porque es indispensable la organización, la disciplina y el cumplimiento de objetivos en la compañía, trabajando en equipo.
2. - Colocar personal especializado y calificado para cumplir con los requerimientos del cliente.
- Garantizar la efectiva colocación de productos y obras realizadas con calidad.
- Tratar de cumplir con los plazos de entrega de la obras.
3. Falta de comunicación, falta de integración y falta de colaboración unos con otros.
4. - Definiendo los procedimientos adecuados para la organización en las obras.
- Reuniones de coordinación y definición de funciones.

5. MARTA RIVERA

Directora de licitaciones

1. Si, las normas benefician a todas las partes.
2. Comportamiento, calidad de la obra y trabajo en equipo.
3. Personales y laborales
4. Toda la empresa somos un equipo porque si no se trabaja en equipo no llegamos a ningún lado. Todos dependemos de todos.

6. ROLAN ZAMORA

Auxiliar de calidad y de seguridad industrial

1. Claro que es importante para toda organización tener reglamentos a seguir puesto que le da un direccionamiento apropiado y en un mismo sentido de acuerdo a los requerimientos de pasos a seguir por parte del líder hacia su gente.
2. Se maneja la política de alcohol y drogas y política de calidad.
3. El económico y el factor convivencia con las personas que hacen parte de la organización son piezas claves para mejorar o desmejorar el puesto y por ende la motivación que se debe tener en la compañía.
4. Creo que los equipos se crean de acuerdo a l actividad y dependencia de la que hacemos parte en la compañía, más que por medio de alguna estrategia a seguir, simplemente las personas que tienen algo en común en actividad lo realizan en grupo, como es el caso de licitaciones, la actividad a realizar se comparte con las personas de esta dependencia y de este trabajo en quepo se obtiene los resultados que se han trabajado.

7. HUGO FERNANDO IBANEZ

Conductor

1. Es importante tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo y ser honestos con nosotros mismos.
2. Son de calidad alcohol y drogas son las que estas establecidas.
3. Ser Buenos compañeros con los del trabajo.
4. Es la unión de todos los empleados y esfuerzos de cada uno para una buena meta.

8. JAIRO AUGUSTO PINZON

Administrador clientes

1. Sí, porque sin normas es imposible evolucionar.
2. Aparte de la política de calidad no conozco otros

3. La remuneración, la falta de políticas, incentivos no monetarios por el departamento de recursos humanos y las contraordenas.
4. En esta organización no hay trabajo en equipo, cada individuo se limita a cumplir sus funciones, pues no se tienen objetivos definidos.

9. ANDREA CABRERA

Secretaria

1. Sí, es de gran importancia porque dan una Fortaleza constante y muestran nuevos caminos de mejoramiento.
2. Son: de calidad, alcohol y drogas, son las que están establecidas
3. Importante las buenas relaciones con los compañeros, amor y sentimiento de pertenencia para con la compañía con competitividad y desarrollo.
4. Para alcanzar una meta no lo hace una sola persona sino que pasa por un proceso donde ya hay personas asignadas de acuerdo con las habilidades y competencias, están encabezadas por un jefe el cual ayuda a coordinar dicho proceso.

10. ADRIANA ZAMORA

Auxiliar de contabilidad

1. Las reglas y normas son importantes porque son lineamientos que uno puede seguir y si se cumplen, se logran los objetivos.
2. Políticas de calidad, políticas de alcohol y drogas.
3. Falta de reconocimiento en el desempeño de las funciones, capacitación, desarrollo al persona, incentivos, bonificaciones.
4. Realización de comités de obra, intercambio de información entre las áreas y los miembros de cada área, reuniones por áreas con el gerente.

11. FERNANDO PEDRAZA

Contador

1. Se crea compromiso que sirve para afirmar los retos a los que se ve enfrentado la empresa y sirven de guía para un buen desempeño.
2. Políticas de alcohol y drogas implementados por el departamento de salud ocupacional
3. Ninguno

4. Ninguno

12. HILDA GAMA

Aseadora

1. Claro que es importante para toda organización tener reglamentos, puesto que es apropiado y vaya en mismo sentido de acuerdo a los requerimientos por parte del líder hacia su gente.
2. Se maneja la política de calidad, drogas y alcohol.\
3. El factor económico y la convivencia con los demás.
4. Los equipos se crean de acuerdo a la actividad y dependencia de la que hacemos parte en la compañía, dependiendo de las personas que tienen algo en común en actividad, lo realizan en grupo.

13. YANETH FABIOLA CORREDOR

Recursos humanos

1. Si es muy importante que hayan normas, sin estas no hay sentido de empresa ni de nada.
2. Políticas de calidad y lo establecido en el reglamento de trabajo.
3. Considero que aquí y en cualquier parte lo que motiva es la igualdad en la aplicación de normas si se es parejo con todo el personal, esto no solo crea un buen ambiente laboral, sino que también motiva.
4. Realizando reuniones dentro de los cuales se tratan todos los temas.

14. CARMEN MARTINEZ

Mensajera

1. Si sería bueno los cambios para que haya respeto entre los compañeros que laboramos en esta empresa.
2. Las políticas son de calidad organizada para trabajar en armonía y responsabilidad.
3. Los factores son los que le valoren el trabajo que se desempeña a diario, recibiendo una felicitación de vez en cuando.
4. Trabajar en equipo.

15. CLAUDIA PATRICIA GOMEZ

Auxiliar de proyectos

1. Sí. En cualquier organización la determinación de lineamientos en el comportamiento hace que exista más claridad en los procesos, las funciones y la toma de decisiones.
2. Hay una política d pagos, de licitaciones, de compras y de contratación. Se trata de organizar las actividades de ejecución en las diferentes obras.
3. El no reconocimiento de las labores por otros miembros de la organización. La falta de reconocimientos por algunos miembros de la organización de sus errores.
4. En reuniones para darle a conocer a los miembros de la organización que se está haciendo.

16. JORGE ALBERTO PAYAN

Gerente

1. Las normas de comportamiento son importantes en cualquier tipo de organización ya que de esto se desprende gran parte de la organización y el desempeño.
2. Trabajo en equipo, creatividad, innovación, desempeño, organización, participación en los diferentes proceso y liderazgo.
3. Rutina, salario, trabajo en equipo y área de trabajo.
4. La empresa está organizada en departamentos, esto implica que la persona en ciertos momentos tenga que trabajar en equipo para así mismo obtener las metas y los objetivos que se buscan.

HTL

1. KAREN SUAREZ

Directora Empoderamiento y potencialización humana.

1. Considero que es muy importante tener en claro las normas y las reglas de la compañía, porque de esta manera cada uno de los empleados están alineados y actúan en consecuencia para evitar algún tipo de sensación, de igual manera, esto permite dar una mejor imagen de la compañía a nuestros clientes.
2. Cumplimiento de horarios, uso del uniforme, entrega de informes, requisitos y procedimiento para pago de nómina.
3. Eso depende del nivel al cual se pertenece en la compañía, a pesar de existir un organigrama circular. Reconocimiento del trabajo, bonificaciones y/o premios, involucrarlos en toma de decisiones, respetar tiempos de trabajo y sobre todo tener funciones claras dentro de la compañía (cargos medios).
4. Principalmente: reuniones de capacitación entre coordinador y asesores y reuniones de equipo Beta.

2. MARTA CHACAN

Servicios

1. Si son importantes el orden de la compañía.
2. Puntualidad, respeto y cabalidad.
3. Comunicación.
4. Reuniones, evaluaciones y actividades de integración.

3. VICTORIA JOY BLOCK

Asesora de Alemán

1. Creo que sí porque es muy importante de tratar ha de ser amables y agradables con los otros todo el tiempo. Creo que la situación ha mejorado mucho desde algunas semanas y pues, me

siento cómoda con la mayoría del gente. Normalmente nos tratamos con mucho respeto y los aprendices también.

2. Creo que en esta sede tenemos nuestras propias políticas y creo que Jorge se comporta muy bien aunque la presión desde arriba esta visible a veces. La administración y el líder de HTL generan confianza, tenemos que ser positivos y utilizar los principios de HTL en un camino positivo. (Para mí son reglas y normas lógicas).
3. Dinero, la presión desde arriba, los horarios y la improvisación de ellos.
4. Muchas capacitaciones y organización de nuestras propias actividades.

4. DIANA SUNEN

Asesora de ingles

1. Yes, because the respect between each other is very important. The behavior of people determines that.
2. Decodificate the taught language, Following the HTL system of teaching and verify the learning process of the aprendices.
3. Colaboration, Comunion and financial part.
4. The training hours helps us a coit to work in team and share experience and ideas, but anyway they should be more focused on team building.

5. JORGE A RAMIREZ

Director académico

1. Sí, porque cuando hay normas claras de comportamiento es más fácil entender las situaciones que se presentan y evitarnos generar nuevos problemas.
2. En nuestra organización se habla de 5 políticas principales ps.7 BSC. Asesores: 1) Hablar todo el tiempo en el idioma que se está aprendiendo. 2) Mantener grupos pequeños, 8 personas máximo. 3) Mezclar lecciones del mismo nivel. 4) Motivar a los aprendices. 5) Verificar que los aprendices sigan con el programa al 100%.
3. Los factores que afectan la motivación en la empresa pienso que son principalmente: 1) Que las sugerencias sean escuchadas. 2) El reconocimiento, el dinero y los premios como motivador.

4. Nos reunimos en capacitaciones de lunes a viernes 1 hora, para hablar de las metas y un plan de trabajo. Como equipo se trazan las metas.

6. CHRISTINA FEUCHTMUTLLER

Asesora de alemán

1. No conozco del tema.
2. No se pagan las horas cuando no hay aprendices, los aprendices puedes programar sus horas de clase con mucha libertad, se espera de ellos que vengan preparados a las clases y que empleen mucha disciplina.
3. La diversión, la libertad de escoger actividades en la segunda hora, que las horas no asistidas no están pagadas. La función de la tecnología o la logística en la empresa, la amabilidad y el respeto entre los compañeros de trabajo.
4. No sé.

7. PABLO AUGUSTO YATOS.

Asesor de portugués

1. Si, ya que para mantener un negocio de buena calidad es necesario estar conscientes de cómo nos desempeñemos, pues nuestro performance en la compañía será el reflejo positivo o negativo que podrá traer y generar un ambiente sano.
2. Estamos todos conectados como una red, por lo tanto nuestras políticas organizacionales están basadas en la comunicación abierta en las sugerencias de todos, ya que todos tenemos un rol en la empresa y por lo tanto cada esfuerzo debe tenerse en cuenta, como también la colaboración y el compromiso con la empresa.
3. La falta de materiales y recursos, bajos sueldos, asesores que no tienen el papel adecuado y generan un ambiente negativo, la falta de organización y comunicación entre todos.
4. Por medio de las reuniones o capacitaciones que hacemos cada 6 meses, esta es la mejor manera que tenemos para socializar y mejorar nuestro trabajo y nuestra relación.

8. PATRICIA MANSO

Asesora

1. Si, para que la empresa mantenga y agregue calidad a los servicios.
2. Decodificar los diferentes idiomas, motivar a los aprendices.
3. Falta de recursos materiales.
4. Por medio de las capacitaciones realizadas diariamente, donde podemos verificar los logros y aprender con todos los otros.

9. MARTA LUCIA VERGARA

Asesora de ingles

1. Las normas son importantes porque sirven para que todos estemos de acuerdo en que se debe o no se debe hacer, evitando malentendidos. No creo que deban ser muy escritas de acuerdo a las políticas libres de la empresa, en cuanto al comportamiento de los aprendices.
2. Hablar siempre en el idioma que corresponde a las asesorías, hacer diferentes lecciones en cada nivel, motivar y reconocer los logros de los aprendices, verificar que los aprendices estén haciendo bien la preparación de la lección, mantener una actitud positiva y motivadora.
3. Creo que la parte económica es un factor que motivaría mas en una forma positiva, creo que podríamos ganar más dinero, las capacitaciones todos los días desmotivan porque casi siempre estamos llenando formatos que son muchas veces tediosos.
4. Cuando hacemos esta clase de entrevistas o cuando se tienen en cuenta lo que todos dentro de la organización pensamos, de esa forma llegamos a mejores conclusiones.

10. MAIREAD CARRIGAN

Asesora de ingles

1. Bueno, cuando hay normas y reglas a seguir, pone más control en la organización, las cosas van sobre ruedas, más organizado, porque si no, de otro modo, puede resultar una mezcla demasiado grande de opiniones y actitudes que no coinciden con la meta u objetivo de la empresa.
2. Hay que seguir los libros, ponerle atención a cada alumno para que se sientan valorados y puedan avanzar. Llenar los formularios semanales.

3. Creo que la motivación y el ambiente es positivo. Cuando un asesor se queda sin alumno y no tienen clases, pero se puede solucionar si se presta
4. No se

11. TATIANA REYES

Asesora

1. Sí, porque si se siguen ciertas normas todo funciona bien, porque se crean de acuerdo a las necesidades para el bien de la organización.
2. Hacer las asesorías siempre en el idioma estipulado, que los grupos seas máximo de 8 personas, Mezclar las lecciones en los mismos niveles. Por medio del sistema de evaluación de HTL, reconocer el esfuerzo de los aprendices, chequear que los aprendices realicen los pasos de la tabla de flujo en el aprendizaje.
3. En mi caso como asesora, me desmotiva cuando no vienen los aprendices porque es tiempo perdido para mí, para hacer otras cosas, y peor aún, que no sean remuneradas.
4. Con las capacitaciones y las actividades extracurriculares como las fiestas internacionales y multiculturales que se llevan a cabo.

12. MARTA J. RENN

Asesora de ingles

1. Sí, es importante porque si no se tienen reglas a seguir o la institución no está bien organizada, nosotros no podríamos progresar en nuestro trabajo.
2. Mantener grupos de máximo 8 personas, mezclar las lecciones en los mismos niveles, verificar que todos nuestros aprendices realicen todos los pasos de nuestra tabla de flujo en el aprendizaje, siempre las decodificaciones en el idioma que se están aprendiendo .
3. Lo que motiva a un aprendiz es cuando somos capaces de contestar sus preguntas e incentivarlos a expresarse usando el idioma que están aprendiendo.
4. Trabajando en equipo ayudando a la compañía para estar organizada al mismo tiempo para no tener problemas de comunicación.

13. LUCIA OTALORA

Asesora de inglés y español

1. Sí, porque de esta manera mantenemos un ambiente laboral apropiado y agradable.
2. En las sesiones siempre se decodifica en el idioma que se está aprendiendo con grupos de menos de 8 personas, las lecciones siempre se mezclan en cada sesión y se verifican los logros de cada aprendiz.
3. La amabilidad y el ambiente cálido en las sesiones afectan positivamente las sesiones. El pago atrasado del cheque afecta negativamente a los asesores. La no asistencia de los aprendices, en algunas ocasiones, afecta negativamente la motivación de los asesores.
4. En las capacitaciones que se hacen diariamente y las reuniones cada 6 meses.

14. MIHAJLA ROBAYO

Asesora de ingles

1. Si, es muy importante mantener las normas de comportamiento porque son parte del ambiente laboral y la imagen de la empresa; además facilita el trabajo de todos y aumenta la productividad si todos colaboran y tienen actitud positiva y dispuesta a ayudar.
2. La política de la empresa es de una organización circular, es decir que todos participan en cada parte de la empresa, no hay una jerarquía vertical, sino una participación activa de todos por igual.
3. Sueldo, bonificaciones, participación en las decisiones y falta de comunicación.
4. En capacitaciones y promoviendo la política de organigrama circular

15. ADRIANA DIAZ

Asesor de ingles

1. Si, para que todos estemos en un mismo hilo todo el tiempo y no hayan confusiones o malentendidos.
2. Decodificaciones sobre el idioma, grupos máximo de 8 personas, mezcla de lecciones del mismo nivel, reconocimiento de esfuerzo con los aprendices y verificar que los aprendices cumplan con su trabajo.
3. Rendimiento de los empleados, no hay ventas, constante cambio de personal.
4. Todos debemos seguir ciertas reglas para estar conectados todo el tiempo.

GAIA SCUBA

NICOLAS FILAURI

Gerente

1. Si, ya que cumplir horario y tener flexibilidad a la hora de atención al cliente es el éxito dentro de mi empresa.
2. No droga, no alcohol. PADI es la que dicta los estándares que se siguen. La atención al cliente es lo más importante de mi empresa.
3. Estudiantes: Haciendo viajes y cursos divertidos y diferentes. Personal: Pensar en mas y nuevas formas de obtener y mantener clientes actuales.
4. No los hace, ya que soy una empresa unipersonal, en otras palabras no hay trabajo en equipo.

TALLER:

TALLER DE COMPETENCIAS Y ROLES

1. Cuáles son las competencias para respetar los roles
2. Como es el manejo de las políticas de la empresa en presente y a futuro
3. Que estrategias de motivación mantiene con sus proveedores y clientes
4. Que procesos está generando la organización que considere innovadores

1. Cada estudiante debe cumplir con sus repasos de conocimientos y tareas asignadas a lo largo del curso.
2. Hay una gran falla y falencia en esta área, en especial la parte administrativa, ya que mi formación es muy hacia la parte comercial, y a futuro esto debe cambiar y ajustar para poder crecer, lo cual se va a hacer por medio de la incorporación de una persona en esta área.
3. Clientes: Una excelente presentación, precio justo y atención, así como una constante oferta de viajes atractivos. Proveedores: Va pronto pago.
4. Nuevos destinos de buceo para el mercado nacional.

Anexo 2. Observación

PAYANES	Diario de campo
Análisis	<p>A través de la observación se logró interpretar el funcionamiento interno en la empresa, lo cual permitió explicar el comportamiento de los colaboradores frente a la situación actual de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En general los empleados se sienten identificados con la organización, ya que colaboran con las actividades propuestas por la misma. - Demuestran un compromiso con la organización. - No se sienten totalmente compensados por las labores realizadas, lo cual genera desmotivación. - Falta de iniciativa por parte de los empleados para nuevas propuestas a realizar, debido a no sentirse escuchados en el momento de toma de decisiones. - Existen conflictos internos de personal porque no hay una definición precisa de las funciones y los roles que debe cumplir cada uno al interior de la compañía. -La comunicación que se maneja en la empresa hace énfasis en el lenguaje corporativo centrado en construcción, lo cual facilita el entendimiento entre el personal contratado. - La definición estratégica de la empresa frente a misión, visión y valores, no es esencial ni relevante en el desarrollo corporativo, lo cual impide fortalecer los procesos de identidad corporativa, marca y capital humano. Esta directriz no permite visualizar el valor agregado que puede generar el capital humano para el crecimiento y la proyección de la organización desde la gestión permanente de conocimiento tácito y explícito para obtener las utilidades de la

	experiencia.
--	--------------

HTL	Diario de campo
Análisis	<p>Mediante la observación se logró interpretar el funcionamiento interno en la empresa, lo cual permitió explicar el comportamiento de los colaboradores frente a la situación actual de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al interior de la organización existe una alta rotación, debido a la contratación outsourcing, por tal razón, existe una falta de identidad con la organización. Sin embargo HTL implementa capacitaciones constantes tratando de promover conocimiento e identidad con la misma. - El cumplimiento de los integrantes es evaluado a través de una planilla de horario de asistencia. Esto es de gran importancia para la evaluación del cumplimiento y desempeño del integrante frente a la empresa. - Demuestran un compromiso con la organización. - No se sienten totalmente compensados por las labores realizadas, lo cual genera desmotivación. - Las propuestas realizadas por los integrantes de la organización son generalmente escuchadas y muchas veces implementadas. - Los roles están claramente definidos, lo cual ayuda a evitar conflictos en cuanto a cumplimiento, entregas y funciones. -La comunicación que se maneja en la empresa hace énfasis en el lenguaje o idioma de aprendizaje, llevando a tal punto de implementar el 100% del mismo en cualquier tipo de actividad. - Al ser una contratación outsourcing, los asesores de HTL no solo adquieren compensación económica, sino educativa, debido a que

	<p>generalmente son nativos de otros países y vienen a Colombia a enseñar su idioma y adquieren nuestro idioma con la práctica y el diario vivir en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La definición estratégica de la empresa frente a misión, visión y valores, adquieren importancia dependiendo del tiempo laborado en la organización. - HTL infunde actividades extra laborales para el fortalecimiento de las relaciones entre los colaboradores de la empresa, así mismo, los incentiva con premios, oportunidades de crecimiento y bonificaciones para obtener tanto motivación por parte de los mismos, como ganancia en la empresa. - La organización posee lineamientos estratégicos de comunicación para el desarrollo de las clases y capacitaciones. Estas reglas son de gran importancia para mantener el orden.
--	--

GAIASCUBA	Diario de campo
------------------	------------------------

<p>Análisis</p>	<p>A través de la observación se logró interpretar el funcionamiento interno en la empresa, lo cual permitió explicar el comportamiento de los colaboradores frente a la situación actual de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existe una identidad total como tal con la empresa por parte de los estudiantes, sin embargo los proveedores si crean confiabilidad a través de la marca. - Las actividades proporcionadas en la organización toman en cuenta opiniones por parte de los clientes, lo cual afianza la relación con los mismos. - La imagen está liderada por un logo y trata de ser impuesta mediante estrategias como camisetas llamativas con el nombre del cliente y el logo de la empresa, dejando claro la importancia que tiene la empresa por el mismo. - Existe compromiso en la organización tanto por el estudiante como por parte de la empresa PADI, quien otorga el certificado de calidad. -La comunicación que se maneja en la empresa es completamente directa, sin embargo a través de los repasos de conocimiento y exámenes queda la constancia del desarrollo de cursos, así como en el sistema de PADI - La definición estratégica de la empresa frente a misión, visión y valores no está descrita, debido al tamaño de la misma. - Al ser una empresa pequeña, se demuestra un gran interés por desarrollar nuevos proyectos que generen a la compañía un crecimiento. -Se preocupa por el posicionamiento en el mercado, así como la incrementación de clientes y su identidad y confianza con la empresa. <p>Los símbolos, significados e imágenes no están totalmente definidos por la organización, lo cual genera confusión en la planeación de proyectos, sin embargo trata de alinear estos conceptos con los</p>
------------------------	--

	estudiantes para promover su crecimiento y reconocimiento.
--	--

Anexo 3. Matriz de triangulación Payanes, HTL y Gaia



	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLITICAS ESCRITAS	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION	SIMBOLOS, SIGNIFICADOS E IMAGENES
ENTREVISTAS	<p>1. DIANA MARCELA GIRON - Si, ya que el comportamiento de cada individuo se refleja en el desarrollo de cada proceso y en la productividad de dichos procesos.</p> <p>2. LUZ AMPARO VENEGAS - Si, claro porque gracias a esas normas todos cumplimos y nos regimos a lo que requiere la compañía y esto fomenta que nos sepamos tratar unos con otros. La unión hace la fuerza en todo lado.</p> <p>3. ASTRID PANTANO - Es muy importante, porque de esta manera logramos que los procesos se cumplan o se mantengan, ya que para esto es fundamental factores de</p>	<p>1. DIANA MARCELA GIRON - Política de calidad</p> <p>2. LUZ AMPARO VENEGAS - Brindar un personal especializado y calificado para cumplir con todos los requerimientos de nuestros clientes. Lograr una buena calidad en el sistema contratado con una solución ágil a cada una de las necesidades del cliente, garantizando el</p>	<p>1. DIANA MARCELA GIRON - Factor económico y factor humano</p> <p>2. LUZ AMPARO VENEGAS - El factor económico y el factor humano.</p> <p>3. ASTRID PANTANO - En algunas ocasiones no se valoran por falta de percepción las verdaderas funciones que cumplen ciertos cargos dentro de la empresa.</p>	<p>1. DIANA MARCELA GIRON - A través de reuniones y comités de obra que buscan la organización de procesos y definición de metodologías para cumplir metas.</p> <p>2. LUZ AMPARO o° -Realizando reuniones donde todos aportemos ideas para poder lograr los objetivos de cada proyecto de la compañía. Llevando o cumpliendo la organización y el plan de calidad de la empresa.</p> <p>3. ASTRID PANTANO - Con algunas reuniones o comités de obra, pero verdaderamente me parece que aun estamos fallando mucho en ese aspecto porque no hay</p>	

	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLITICAS ESCRITAS	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION	SIMBOLOS, SIGNIFICADOS E IMAGENES
	<p>comportamiento como la tolerancia, la comprensión y la conciencia del trabajo en quipo.</p> <p>4. WILSON VASQUEZ - Si, porque es indispensable la organización, la disciplina y el cumplimiento de objetivos en la compañía, trabajando en equipo.</p> <p>5. MARTA RIVERA - Si, las normas benefician a todas las partes.</p> <p>6. ROLAN ZAMORA - Claro que es importante para toda organización tener reglamentos a seguir puesto que le da un direccionamiento apropiado y en un mismo sentido de acuerdo a los requerimientos de pasos a seguir por parte del líder hacia su gente.</p> <p>7. HUGO FERNANDO IBANEZ</p>	<p>cumplimiento de entrega pactado.</p> <p>3. ASTRID PANTANO - Brindamos al cliente personal calificado para mejorar día a día nuestros servicios.</p> <p>4. WILSON VASQUEZ - Colocar personal especializado y calificado para cumplir con los requerimientos del cliente. Garantizar la efectiva colocación de productos y obras realizadas con calidad. Tratar de cumplir con los plazos de entrega de la obras.</p> <p>5. MARTA RIVERA</p>	<p>4. WILSON VASQUEZ - Falta de comunicación, falta de integración y falta de colaboración unos con otros.</p> <p>5. MARTA RIVERA - Personales y laborales.</p> <p>6. ROLAN ZAMORA - El económico y el factor convivencia con las personas que hacen parte de la organización son piezas claves para mejorar o desmejorar el puesto y por ende la motivación que se debe tener en la compañía.</p>	<p>una concienzuda capacitación par a las personas de obra, el departamento de calidad falla mucho en este aspecto.</p> <p>4. WILSON VASQUEZ - Definiendo los procedimientos adecuados para la organización en las obras. Reuniones de coordinación y definición de funciones.</p> <p>5. MARTA RIVERA - Toda la empresa somos un equipo porque si no se trabaja en equipo no llegamos a ningún lado. Todos dependemos de todos.</p> <p>6. ROLAN ZAMORA - Creo que los equipos se crean de acuerdo a l actividad y dependencia de la que hacemos parte en la compañía, mas que por medio de alguna</p>	

	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLITICAS ESCRITAS	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION	SIMBOLOS, SIGNIFICADOS E IMAGENES
	<p>- Es importante tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo y ser honestos con nosotros mismos.</p> <p>8. JAIRO AUGUSTO PINZON - Si, porque sin normas es imposible evolucionar.</p> <p>9. ANDREA CABRERA - Si, es de gran importancia porque dan una Fortaleza constante y muestran nuevos caminos de mejoramiento.</p> <p>10. ADRIANA ZAMORA - Las reglas y normas son importantes porque son lineamientos que uno puede seguir y si se cumplen, se logran los objetivos.</p> <p>11. FERNANDO PEDRAZA - Se crea compromiso que sirve para afirmar los retos a los que se ve enfrentado la empresa y sirven de guía</p>	<p>Comportamiento, calidad de la obra y trabajo en equipo.</p> <p>6. ROLAN ZAMORA - Se maneja la política de alcohol y drogas y política de calidad.</p> <p>7. HUGO FERNANDO IBANEZ - Son de calidad alcohol y drogas son las que estas establecidas.</p> <p>8. JAIRO AUGUSTO PINZON - Aparte de la política de calidad no conozco otros</p> <p>9. ANDREA CABRERA</p>	<p>7. HUGO FERNANDO IBANEZ - Ser Buenos compañeros con los del trabajo.</p> <p>8. JAIRO AUGUSTO PINZON - La remuneración, la falta de políticas, incentivos no monetarios por el departamento de recursos humanos y las contraordenes.</p> <p>9. ANDREA CABRERA - Importante las buenas relaciones con los compañeros, amor y sentimiento de pertenencia para con la compañía con competitividad y</p>	<p>estrategia a seguir, simplemente las personas que tienen algo en común en actividad lo realizan en grupo, como es el caso de licitaciones, la actividad a realizar se comparte con las personas de esta dependencia y de este trabajo en equipo se obtienen los resultados que se han trabajado.</p> <p>7. HUGO FERNANDO IBANEZ - Es la unión de todos lo empleados y esfuerzos de cada uno para una buena meta.</p> <p>8. JAIRO AUGUSTO PINZON - En esta organización no hay trabajo en equipo, cada individuo se limita a cumplir sus funciones, pues no se tienen objetivos definidos.</p> <p>9. ANDREA CABRERA - Para alcanzar una meta</p>	

	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLITICAS ESCRITAS	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION	SIMBOLOS, SIGNIFICADOS E IMAGENES
	<p>para un buen desempeño.</p> <p>12. HILDA GAMA - Claro que es importante para toda organización tener reglamentos puesto que es apropiado y vaya en mismo sentido de acuerdo a los requerimientos por parte del líder hacia su gente. realizan en grupo.</p> <p>13. YANETH FABIOLA CORREDOR - Si es muy importante que hayan normas, sin estas no hay sentido de empresa ni de nada.</p> <p>14. CARMEN MARTINEZ - Si seria bueno los cambios para que haya respeto entre los compañeros que laboramos en esta empresa.</p> <p>15. CLAUDIA PATRICIA GOMEZ - Si. En cualquier organización la</p>	<p>- Son: de calidad, alcohol y drogas, son las que están establecidas.</p> <p>10. ADRIANA ZAMORA - Políticas de calidad, políticas de alcohol y drogas.</p> <p>11. FERNANDO PEDRAZA - Políticas de alcohol y drogas implementados por el departamento de salud ocupacional.</p> <p>12. HILDA GAMA - Se maneja la política de calidad, drogas y alcohol.</p> <p>13. YANETH FABIOLA</p>	<p>desarrollo.</p> <p>10. ADRIANA ZAMORA - Falta de reconocimiento en el desempeño de las funciones, capacitación, desarrollo al persona, incentivos, bonificaciones.</p> <p>11. FERNANDO PEDRAZA - Ninguno</p> <p>12. HILDA GAMA - El factor económico y la convivencia con los demás.</p> <p>13. YANETH FABIOLA CORREDOR - Considero que aquí y en cualquier parte lo</p>	<p>no lo hace una sola persona sino que pasa por un proceso donde ya hay personas asignadas de acuerdo con las habilidades y competencias, están encabezadas por un jefe el cual ayuda a coordinar dicho proceso.</p> <p>10. ADRIANA ZAMORA - Realización de comités de obra, intercambio de información entre las áreas y los miembros de cada área, reuniones por áreas con el gerente.</p> <p>11. FERNANDO PEDRAZA - Ninguno</p> <p>12. HILDA GAMA - Los equipos se crean de acuerdo a la actividad y dependencia de la que hacemos parte en la compañía, dependiendo de las personas que tienen</p>	

	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLITICAS ESCRITAS	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION	SIMBOLOS, SIGNIFICADOS E IMAGENES
	<p>determinación de lineamientos en el comportamiento hace que exista mas claridad en los procesos, las funciones y la toma de decisiones.</p> <p>16. JORGE ALBERTO PAYAN</p> <p>- Las normas de comportamiento son importantes en cualquier tipo de organización ya que de esto se desprende gran parte de la organización y el desempeño.</p>	<p>CORREDOR</p> <p>- Políticas de calidad y lo establecido en el reglamento de trabajo.</p> <p>14. CARMEN MARTINEZ</p> <p>- Las políticas son de calidad organizada para trabajar en armonía y responsabilidad.</p> <p>15. CLAUDIA PATRICIA GOMEZ</p> <p>- Hay una política d pagos, de licitaciones, de compras y de contratación. Se trata de organizar las actividades de ejecución en las diferentes obras.</p> <p>16. JORGE ALBERTO PAYAN</p>	<p>que motiva es la igualdad en la aplicación de normas si se es parejo con todo el personal, esto no solo crea un buen ambiente laboral, sino que también motiva.</p> <p>14. CARMEN MARTINEZ</p> <p>- Los factores son los que le valoren el trabajo que se desempeña a diario, recibiendo una felicitación de vez en cuando.</p> <p>15. CLAUDIA PATRICIA GOMEZ</p> <p>- El no reconocimiento de las labores por otros miembros de la organización. La falta de</p>	<p>algo en común en actividad, lo realizan en grupo.</p> <p>13. YANETH FABIOLA CORREDOR</p> <p>- Realizando reuniones dentro de los cuales se tratan todos lo temas.</p> <p>14. CARMEN MARTINEZ</p> <p>- Trabajar en equipo.</p> <p>15. CLAUDIA PATRICIA GOMEZ</p> <p>- En reuniones para darle a conocer a los miembros de la organización que se está haciendo.</p> <p>16. JORGE ALBERTO PAYAN</p> <p>- La empresa está organizada en departamentos, esto implica que la persona en ciertos momentos tenga que trabajar en equipo para así mismo obtener</p>	

	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLITICAS ESCRITAS	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION	SIMBOLOS, SIGNIFICADOS E IMAGENES
		- Trabajo en equipo, creatividad, innovación, desempeño, organización, participación en los diferentes procesos y liderazgo.	reconocimientos por algunos miembros de la organización de sus errores. 16. JORGE ALBERTO PAYAN - Rutina, salario, trabajo en equipo y área de trabajo.	las metas y los objetivos que se buscan.	
ENCUESTAS	<p>1. El cumplimiento es la regla de mayor aceptación con un 23% al interior de la empresa, sin embargo el desempeño y los valores muestran un rango cercano del 16% y el 21%. Por otra parte se observa que el respeto por el otro (16%) tiene poca importancia en la organización así como la conducta (18%).</p> <p>2. La mayoría de los empleados coinciden que la imposición de reglas en la organización es importante</p>	<p>4. Los recursos humanos son los más importantes para la productividad en la organización, representados en un 32%. En contra posición, los recursos estructurales con un 21% no poseen tanta relevancia en la misma.</p> <p>5. Todos los mecanismos,</p>	<p>8. El trabajo en equipo con un 25% y los recursos con un 24% son los factores que más influyen en la consecución de objetivos, no obstante, agentes como la motivación (19%), el tiempo (19%) y la innovación (13%) inciden en menor grado al</p>	<p>11. El área financiera y de mercadeo son consideradas como los departamentos con procesos más lentos con un 22% y un 23%, mientras los procesos del área de tecnología y de recursos humanos no son tan lentos.</p> <p>12. Los factores más determinantes en el cumplimiento de objetivos para generar un mayor impacto en la organización son la</p>	

	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLITICAS ESCRITAS	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION	SIMBOLOS, SIGNIFICADOS E IMAGENES
	<p>para cumplir funciones y para mantener el orden, sin embargo los porcentajes más bajos en la encuesta se muestran en, hacer énfasis en el respeto con un 18% y mejorar el ambiente laboral con un 17%, lo cual indica que para ellos estos factores no son relevantes.</p> <p>3. La buena comunicación con un 24% y la definición de roles con un 23% son identificados como los factores más relevantes para fortalecer el cumplimiento de las normas de comportamiento, mientras los incentivos con un 11% y la mediación de conflictos con un 15% no colaboran a la consecución de estas normas.</p>	<p>incluyendo estadísticas, indicadores, balances, evaluaciones y reuniones son implementados en la empresa para medir el tiempo, los recursos y los objetivos; sin embargo hay que destacar que los indicadores inciden en gran parte para la medición en un 24%, así como las estadísticas con un 17%, son aceptadas como las menos relevantes.</p> <p>6. La eficiencia y eficacia se ven reflejadas en su mayoría por parte de los procesos (23%), sin embargo los</p>	<p>cumplimiento de los mismos.</p> <p>9. El factor que genera más motivación para los empleados de Payanes es el salario y las bonificaciones con un 23%, seguido por el reconocimiento de sus labores con un 27%. En contraposición, las actividades extra-laborales y de celebración con un 11% generan poca motivación para los mismos.</p> <p>10. La empresa motiva en un gran porcentaje a sus colaboradores a través del reconocimiento de sus labores,</p>	<p>claridad de los objetivos y el trabajo en equipo con un 28% y un 26%, no obstante el presupuesto (13%) y el tiempo (15%) son de menor importancia en la consecución de los mismos, generando un menor impacto en la empresa.</p> <p>13. En general se encuentran obstáculos para trabajar en equipo en todas las áreas, sin embargo, el desconocimiento (22%), el incumplimiento (21%), la falta de compromiso (20%) y el miedo al cambio (20%) son los más frecuentes que se generan en el momento de ejecutar trabajo en conjunto.</p>	

	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLITICAS ESCRITAS	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION	SIMBOLOS, SIGNIFICADOS E IMAGENES
		<p>recursos, el tiempo y los objetivos son de gran importancia para la proyección de las mismas.</p> <p>7. El área administrativa con un 27% es la que enmarca más políticas empresariales, reflejando un gran contraste con el área de tecnología en un 11%, considerada con pocas políticas organizacionales.</p>	<p>representado con un 26%. En contraste, la compañía no enfoca la motivación en las oportunidades de crecimiento educativo (15%).</p>		
TALLER	<p>GRUPO 1 El respeto de los roles se calificó como el mas alto, debido a la división de trabajo y la creación de un</p>	<p>GRUPO 1 Las políticas escritas fueron aceptadas en un grado alto, en el</p>	<p>GRUPO 1 La motivación en el primer equipo de trabajo se califico con un 4,</p>	<p>GRUPO 1 Las redes de colaboración entre los integrantes del equipo se dieron de forma efectiva, en la que existía</p>	

	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLITICAS ESCRITAS	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION	SIMBOLOS, SIGNIFICADOS E IMAGENES
	<p>rol de dirección que permitió generar un orden a las actividades y procesos. Así mismo, el equipo creó roles adecuados a las funciones asignadas generando eficiencia y productividad en el momento de toma de decisiones, recibiendo un 5 como calificación.</p> <p>GRUPO 2</p> <p>Al inicio del taller, el equipo no demostró una separación de roles calificada con un 2, lo cual provocó conflicto en el desarrollo de actividades y pérdida de tiempo, sin embargo durante el desarrollo del taller, el equipo se vio obligado a crear roles de acuerdo a las capacidades. Esto generó consecuencias tanto positivas como negativas, dejando a personas por fuera de trabajo, donde se observa una clara</p>	<p>que el tiempo fue respetado, así como las reglas asignadas para la actividad.</p> <p>El equipo desarrolló las actividades teniendo en cuenta los parámetros explicados tanto escritos como verbales, adquiriendo una calificación de 4.</p> <p>GRUPO 2</p> <p>Las políticas se vieron afectadas en el grupo, porque al no tener una clara definición de roles desencadenó pérdida de tiempo y por lo tanto incumplimiento con la actividad. Esto es debido a la falta de</p>	<p>debido a la creación de un directivo, encargado de manejar y controlar los roles de cada uno de los miembros del grupo visibilizando sus capacidades para trabajar en equipo, generando de esta forma una clara motivación vertical dada por las diferentes funciones.</p> <p>El taller generó la competencia adecuada porque los equipos se motivaron permanentemente por el premio que se entregaba al final del taller.</p> <p>GRUPO 2</p> <p>La motivación no fue un factor</p>	<p>respeto de roles, calificada con un 3. Así mismo, el grupo demostró ser muy creativo no sólo en la construcción del artefacto, sino en el proceso de venta, utilizando tanto nombres distintivos, como “Energy Car”, como adicionando valor agregado en el carro (el carro contiene un sistema dual de proceso de combustible para convertirlo en desechos orgánicos y trabaja con energía solar).</p> <p>Sin embargo estas redes se vieron afectadas por la presión del tiempo, lo cual generó aumento del volumen de voz en el equipo y discusiones leves que atrasaron la ejecución de las tareas.</p> <p>GRUPO 2</p> <p>Las redes de colaboración entre los integrantes del equipo no tuvieron buen</p>	

	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLITICAS ESCRITAS	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION	SIMBOLOS, SIGNIFICADOS E IMAGENES
	discriminación de capacidades de algunos participantes.	organización y aceptación de reglamentos y estipulaciones tanto escritas como verbales.	fuerte en este equipo considerada como 1, por lo que afecto la producción del artefacto y por lo tanto la venta del producto. Esto es debido a la ausencia de un líder en el equipo, generando confusión en las funciones desempeñadas. No obstante, el equipo demostró cierta motivación demostrada a través de la competencia para ganar el taller.	desempeño porque tanto los roles, la dirección y la motivación del mismo no contribuyeron al mejoramiento de las mismas. Por otra parte, el grupo logro cohesionarse al final de la actividad solo para ganar. Esta motivación genero un grado de creatividad e innovación en el proceso de venta, en el cual anuncio diferentes propuestas para el artefacto, como nuevas tecnologías para carga pesada, nuevos diseños de carro dependiendo las necesidades y funcionamientos ecológicos de combustible y reciclaje.	
OBSERVACION					A través de la observación se logró interpretar el funcionamiento interno en la empresa, lo cual permitió explicar el comportamiento de los

	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLITICAS ESCRITAS	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION	SIMBOLOS, SIGNIFICADOS E IMAGENES
					<p>colaboradores frente a la situación actual de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En general los empleados se sienten identificados con la organización, ya que colaboran con las actividades propuestas por la misma. - Demuestran un compromiso con su responsabilidad frente a las tareas asignadas. - No se sienten totalmente compensados por las labores realizadas, lo cual genera desmotivación. - Falta de iniciativa por parte de los empleados para nuevas propuestas a realizar, debido a no sentirse escuchados en el momento de toma de decisiones. - Existen conflictos internos de personal porque no hay una definición precisa de las funciones y los roles que debe cumplir cada uno al interior de la compañía. -La comunicación que se maneja en la empresa hace énfasis en el lenguaje técnico más no corporativo centrado en la construcción, lo cual facilita el entendimiento entre el personal contratado.

	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLITICAS ESCRITAS	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION	SIMBOLOS, SIGNIFICADOS E IMAGENES
					- La definición estratégica de la empresa frente a misión, visión y valores, no es esencial ni relevante en el desarrollo corporativo, lo cual impide fortalecer los procesos de identidad corporativa, marca y capital humano. Esta directriz no permite visualizar el valor agregado que puede generar el capital humano para el crecimiento y la proyección de la organización a partir de la gestión permanente del conocimiento tácito y explícito para obtener las utilidades de la experiencia.
CONCLUSIONES	La norma es un concepto adquirido e incorporado por el 100% de los miembros de la organización de Payanes. El tipo de sociedad a la que nos ajustamos hace hincapié en la necesidad de cumplir con las normas como un precepto que se reconoce por sí solo, como necesario y adecuado, sin embargo en la cotidianidad, a las personas les cuesta cumplir con la normatividad y	Las políticas que se reconocen al interior de la organización son elaboradas para los clientes externos pero no se reconocen las mismas en pro del cliente interno y de acuerdo a las percepciones observadas se podría concluir que la	La motivación al interior de la compañía no está diseñada como un objetivo estratégico sino que se ha convertido en una práctica no regulada y por eso el tema de conocimiento de los incentivos no es clara para sus miembros y cada	En la organización no se observan redes de colaboración como aquellas que se construyen desde la confianza y la cooperación, en este punto Payanes ha implementado técnicas funcionales de reunión para definición de tareas y seguimiento a acciones muy específicas, a las cuales los miembros de la organización llaman	La definición estratégica de la empresa frente a misión, visión y valores, no es esencial ni relevante en el desarrollo corporativo, lo cual impide fortalecer los procesos de identidad corporativa, marca y capital humano. Esta directriz no permite visualizar el valor agregado que puede generar el capital humano para el crecimiento y la proyección de la organización a partir de la gestión permanente del conocimiento tácito y explícito para obtener las

	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLITICAS ESCRITAS	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION	SIMBOLOS, SIGNIFICADOS E IMAGENES
	<p>terminan diseñando un propio modelo de reglas que inválida o le quita eficiencia a las que genera la institución.</p> <p>Parte de lo que sucede en la organización es esta situación, en la entrevista todos afirman la importancia de que existan reglas y normas, además lo sustentan y validan como la vía principal para que la empresa funcione, es decir como una imposición, pero al observar los resultados de las encuestas y la observación se puede percibir que existe poca claridad de las razones reales que amparan las normas de comportamiento, incluso su uso depende de la realidad de cada sujeto y no de la necesidad de la institución.</p>	<p>organización aún no ha logrado consolidar su proceso de generación de políticas porque la toma de decisiones sigue siendo tan centralizada y jerarquiza que no se percibe una necesidad de elaborar medios escritos, la presencia es un medio para comunicar indispensable en la organización.</p>	<p>quien lo reconoce desde su experiencia individual y no colectiva o institucional.</p>	<p>trabajo en equipo, pero no ha logrado promover prácticas donde las personas se involucren no sólo con su trabajo sino con el trabajo de sus compañeros y la definición de metas de la organización.</p> <p>Parte de esto se observa en que la empresa no tiene ejercicios de reunión diferentes a “licitaciones”, como por ejemplo reuniones de calidad, mejoramiento continuo, innovación, etc. El esquema de trabajo que tiene la organización fortalece el desempeño individual y no da pie a la colectividad que sería el primer eje para hablar de trabajo en equipo.</p>	<p>utilidades de la experiencia.</p>

	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLITICAS ESCRITAS	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION	SIMBOLOS, SIGNIFICADOS E IMAGENES
ENTREVISTAS	<p>1. KAREN SUAREZ - Considero que es muy importante tener en claro las normas y las reglas de la compañía, porque de esta manera cada uno de los empleados están alineados y atan en consecuencia para evitar algún tipo de sensación, de igual manera, esto permite dar una mejor imagen de la compañía a nuestros clientes.</p> <p>2. MARTA CHACAN - Si son importantes el orden de la compañía.</p> <p>3. VICTORIA JOY BLOCK - Creo que si porque es muy importante de tratar a de ser amables y agradables con los otros todo el tiempo. Creo que la situación ha mejorado mucho desde algunas semanas y pues, me siento cómoda con la mayoría de la gente. Normalmente nos tratamos con mucho respeto</p>	<p>1. KAREN SUAREZ - Cumplimiento de horarios, uso del uniforme, entrega de informes, requisitos y procedimiento para pago de nomina.</p> <p>2. MARTA CHACAN - Puntualidad, respeto y cabalidad.</p> <p>3. VICTORIA JOY BLOCK - Creo que en esta sede tenemos nuestras propias políticas y creo que Jorge se comporta muy bien aunque la presión desde arriba esta visible a veces. La administración y el líder de HTL generan confianza, tenemos que ser positivos y utilizar</p>	<p>1. KAREN SUAREZ - Eso depende del nivel al cual se pertenece en la compañía, a pesar de existir un organigrama circular. Reconocimiento del trabajo, bonificaciones y/o premios, involucrarlos en toma de decisiones, respetar tiempos de trabajo y sobretodo tener funciones claras dentro de la compañía (cargos medios).</p> <p>2. MARTA CHACAN -Comunicación.</p> <p>3. VICTORIA JOY BLOCK - Dinero, la presión desde arriba, los</p>	<p>1. KAREN SUAREZ - Principalmente: reuniones de capacitación entre coordinador y asesores y reuniones de equipo Betha.</p> <p>2. MARTA CHACAN - Reuniones, evaluaciones y actividades de integración.</p> <p>3. VICTORIA JOY BLOCK - Muchas capacitaciones y organización de nuestras propias actividades.</p> <p>4. DIANA SUNEN - The training hours helps us a coit to work in team and share experience and ideas, but anyway they should be more focused on team building.</p> <p>5. JORGE A RAMIREZ - Nos reunimos en</p>	

	<p>y los aprendices también.</p> <p>4. DIANA SUNEN - Yes, because the respect between each other is very important. The behavior of people determines that.</p> <p>5. JORGE A RAMIREZ - Si, porque cuando hay normas claras de comportamiento es más fácil entender las situaciones que se presentan y evitar generar nuevos problemas.</p> <p>6. CHRISTINA FEUCHTMUTLLER - No conozco del tema.</p> <p>7. PABLO AUGUSTO YATOS. - Si, ya que para mantener un negocio de buena calidad es necesario estar conscientes de cómo nos desempeñamos, pues nuestro performance en la compañía será el reflejo positivo o negativo que podrá traer y generar un ambiente sano.</p>	<p>los principios de HTL en un camino positivo. (Para mí son reglas y normas lógicas).</p> <p>4. DIANA SUNEN - Decodificate the thought language, Following the HTL system of teaching and verify the learning process of the aprendices.</p> <p>5. JORGE A RAMIREZ - En nuestra organización se habla de 5 políticas principales ps.7 BSC . Asesores: 1) Hablar todo el tiempo en el idioma que se está aprendiendo. 2) Mantener grupos pequeños, 8 personas máximo. 3) Mezclar lecciones del mismo nivel. 4) Motivar a los</p>	<p>horarios y la improvisación de ellos.</p> <p>4. DIANA SUNEN - Colaboration, Comunication and financial part.</p> <p>5. JORGE A RAMIREZ - Los factores que afectan la motivación en la empresa pienso que son principalmente: 1) Que las sugerencias sean escuchadas. 2) El reconocimiento, el dinero y los premios como motivador.</p> <p>6. CHRISTINA FEUCHTMUTLLER - La diversión, la libertad de escoger actividades en la segunda hora, que</p>	<p>capacitaciones de lunes a viernes 1 hora, para hablar de las metas y un plan de trabajo. Como equipo se trazan las metas.</p> <p>6. CHRISTINA FEUCHTMUTLLER - No se.</p> <p>7. PABLO AUGUSTO YATOS. - Por medio de las reuniones o capacitaciones que hacemos cada 6 meses, esta en la mejor manera que tenemos para socializar y mejorar nuestro trabajo y nuestra relación.</p> <p>8. PATRICIA MANSO - Por medio de las capacitaciones realizadas diariamente, donde podemos verificar los logros y aprender con todos los otros.</p> <p>9. MARTA LUCIA VERGARA</p>	
--	---	--	---	--	--

	<p>8. PATRICIA MANSO - Si, para que la empresa mantenga y agregue calidad a los servicios.</p> <p>9. MARTA LUCIA VERGARA - Las normas son importantes porque sirven para que todos estemos de acuerdo en que se debe o no se debe hacer, evitando malentendidos. No creo que deban ser muy escritas de acuerdo a las políticas libres de la empresa, en cuanto al comportamiento de los aprendices.</p> <p>10. MAIREAD CARRIGAN - Bueno, cuando hay normas y reglas a seguir, pone más control en la organización, las cosas van sobre ruedas, mas organizado, porque si no, de otro modo, puede resultar una mezcla demasiado grande de opiniones y actitudes que no coinciden con la meta u</p>	<p>aprendices. 5) Verificar que los aprendices sigan con el programa al 100%.</p> <p>6. CHRISTINA FEUCHTMUTLLER - No se pagan las horas cuando no hay aprendices, los aprendices pueden programar sus horas de clase con mucha libertad, se espera de ellos que vengan preparados a las clases y que empleen mucha disciplina.</p> <p>7. PABLO AUGUSTO YATOS. - Estamos todos conectados como una red, por lo tanto nuestras políticas organizacionales están basadas en la comunicación</p>	<p>las horas no asistidas no están pagadas. La función de la tecnología o la logística en la empresa, la amabilidad y el respeto entre los compañeros de trabajo.</p> <p>7. PABLO AUGUSTO YATOS. - La falta de materiales y recursos, bajos sueldos, asesores que no tienen el papel adecuado y generan un ambiente negativo, la falta de organización y comunicación entre todos.</p> <p>8. PATRICIA MANSO - Falta de recursos materiales.</p>	<p>- Cuando hacemos esta clase de entrevistas o cuando se tienen en cuenta lo que todos dentro de la organización pensamos, de esa forma llegamos a mejores conclusiones.</p> <p>10. MAIREAD CARRIGAN - No se</p> <p>11. TATIANA REYES - Con las capacitaciones y las actividades extracurriculares como las fiestas internacionales y multiculturales que se llevan a cabo.</p> <p>12. MARTA J. RENN - Trabajando en equipo ayudando a la compañía para estar organizada al mismo tiempo para no tener problemas de comunicación.</p> <p>13. LUCIA OTALORA - En las capacitaciones que se hacen diariamente y las reuniones cada 6</p>	
--	--	--	---	---	--

	<p>objetivo de la empresa.</p> <p>11. TATIANA REYES - Si, porque si se siguen ciertas normas todo funciona bien, porque se crean de acuerdo a las necesidades para el bien de la organización.</p> <p>12. MARTA J. RENN - Si, es importante porque sino se tienen reglas a seguir o la institución no está bien organizada, nosotros no podríamos progresar en nuestro trabajo.</p> <p>13. LUCIA OTALORA - Si, porque de esta manera mantenemos un ambiente laboral apropiado y agradable.</p> <p>14. MIHAJLA ROBAYO - Si, es muy importante mantener las normas de comportamiento porque son parte del ambiente laboral y la imagen de la empresa; además facilita el trabajo de todos y aumenta la</p>	<p>abierta, en las sugerencias de todos, ya que todos tenemos un rol en la empresa y por lo tanto cada esfuerzo debe tenerse en cuenta, como también la colaboración y el compromiso con la empresa.</p> <p>8. PATRICIA MANSO - Decodificar los diferentes idiomas, motivar a los aprendices.</p> <p>9. MARTA LUCIA VERGARA - Hablar siempre en el idioma que corresponde a las asesorías hacer diferentes lecciones en cada nivel, motivar y reconocer los logros de los aprendices,</p>	<p>9. MARTA LUCIA VERGARA - Creo que la parte económica es un factor que motivaría mas en una forma positiva, creo que podríamos ganar más dinero, las capacitaciones todos los días desmotivan porque casi siempre estamos llenando formatos que son muchas veces tediosos.</p> <p>10. MAIREAD CARRIGAN - Creo que la motivación y el ambiente es positivo. Cuando un asesor se queda sin alumno y no tienen clases, pero se puede solucionar si se presta</p>	<p>meses.</p> <p>14. MIHAJLA ROBAYO - En capacitaciones y promoviendo la política de organigrama circular</p> <p>15. ADRIANA DIAZ - Todos debemos seguir ciertas reglas para estar conectados todo el tiempo.</p>	
--	--	---	---	---	--

	<p>productividad si todos colaboran y tienen actitud positiva y dispuesta a ayudar.</p> <p>15. ADRIANA DIAZ - Si, para que todos estemos en un mismo hilo todo el tiempo y no hayan confusiones o malentendidos.</p>	<p>verificar que los aprendices están haciendo bien la preparación de la lección, mantener una actitud positiva y motivadora.</p> <p>10. MAIREAD CARRIGAN - Hay que seguir los libros, ponerle atención a cada alumno para que se sientan valorados y puedan avanzar. Llenar los formularios semanales.</p> <p>11. TATIANA REYES - Hacer las asesorías siempre en el idioma estipulado, que los grupos seas máximo de 8 personas, Mezclar las lecciones en los mismos niveles. Por medio del sistema de</p>	<p>11. TATIANA REYES - En mi caso como asesora, me desmotiva cuando no vienen los aprendices porque es tiempo perdido para mi, para hacer otras cosas, y peor aun, que no sean remuneradas.</p> <p>12. MARTA J. RENN - Lo que motiva a un aprendiz es cuando somos capaces de contestar sus preguntas e incentivarlos a expresarse usando el idioma que están aprendiendo.</p> <p>13. LUCIA OTALORA - La amabilidad y el ambiente calido en las sesiones afectan positivamente las</p>		
--	---	---	---	--	--

		<p>evaluación de HTL, reconocer el esfuerzo de los aprendices, chequear que los aprendices realicen los pasos de la tabla de flujo en el aprendizaje.</p> <p>12. MARTA J. RENN - Mantener grupos de máximo 8 personas, mezclar las lecciones en los mismos niveles, verificar que todos nuestros aprendices realicen todos los pasos de nuestra tabla de flujo en el aprendizaje, siempre las decodificaciones en el idioma que se están aprendiendo.</p> <p>13. LUCIA OTALORA - En las sesiones siempre se decodifica en el</p>	<p>sesiones. El pago atrasado del cheque afecta negativamente a los asesores. La no asistencia de los aprendices, en algunas ocasiones, afecta negativamente la motivación de los asesores.</p> <p>14. MIHAJLA ROBAYO - Sueldo, bonificaciones, participación en las decisiones y falta de comunicación.</p> <p>15. ADRIANA DIAZ - Rendimiento de los empleados, no hay ventas, constante cambio de personal.</p>		
--	--	--	---	--	--

		<p>idioma que se esta aprendiendo con grupos de menos de 8 personas, las lecciones siempre se mezclan en cada sesión y se verifican los logros de cada aprendiz.</p> <p>14. MIHAJLA ROBAYO - La política de la empresa es de una organización circular, es decir que todos participan en cada parte de la empresa, no hay una jerarquía vertical, sino una participación activa de todos por igual.</p> <p>15. ADRIANA DIAZ - Decodificaciones sobre el idioma, grupos máximo de 8 personas, mezcla de lecciones del mismo nivel,</p>		
--	--	---	--	--

		reconocimiento de esfuerzo con los aprendices y verificar que los aprendices cumplan con su trabajo.			
ENCUESTAS	<p>1. Dentro de las reglas que más se cumplen al interior de la organización, se encuentra el desempeño con un 24%, la conducta con un 22% y el cumplimiento y el respeto por el otro cada uno con un 20%. Por otra parte, se demuestra un grado bajo de cumplimiento en los valores, con un 14 %.</p> <p>2. Según los colaboradores de la compañía, la imposición de reglas es más necesaria para mantener el</p>	<p>4. Los recursos humanos son los más importantes para la productividad en la organización, representados en un 34%. En contra posición, los recursos financieros con un 21% no poseen tanta relevancia en la misma.</p> <p>5. Todos los mecanismos,</p>	<p>8. La motivación con un 25% y los recursos con un 23% son los factores que más influyen en la consecución de objetivos, no obstante, agentes como el trabajo en equipo (20%), el tiempo (16%) y la innovación (16%) inciden en menor grado al cumplimiento de los mismos.</p>	<p>11. El área financiera y de mercadeo son considerados como los departamentos con procesos más lentos con un 28% y un 23%, mientras los procesos del área de tecnología y de recursos humanos no son tan lentos.</p> <p>12. Los factores más determinantes en el cumplimiento de objetivos para generar un mayor impacto en la organización son la</p>	

	<p>orden y para cumplir metas, mientras que las consideran menos importantes para mejorar el ambiente laboral (19%), para cumplir funciones (19%) y para hacer énfasis en el respeto (18%).</p> <p>3. La definición de roles, marcada con un 25%, seguida por la mediación de conflictos con un 23% son los factores más altos que promueve la organización para el cumplimiento de las normas, sin embargo la buena comunicación y la claridad en la toma de decisiones esta relativamente cercanas. Por otra parte, los incentivos con un 13%, son los agentes menos relevantes para el fortalecimiento de las mismas.</p>	<p>incluyendo estadísticas, indicadores, balances, evaluaciones y reuniones son implementados en la empresa para medir el tiempo, los recursos y los objetivos; sin embargo hay que destacar que las evaluaciones inciden en gran parte para la medición en un 27%, así como los balances con un 16%, son aceptados como los menos relevantes.</p> <p>6. La eficiencia y eficacia se manifiestan en gran mayoría por parte de los recursos (25%) y los procesos (24%), sin embargo, el tiempo y los objetivos son de gran importancia</p>	<p>9. El factor que genera más motivación para los empleados de HTL son las oportunidades de crecimiento educativo con un 23%, el salario y las bonificaciones con un 22%, seguido por la participación en la toma de decisiones de la empresa con un 21%. En contraposición, las actividades extra-laborales y de celebración con un 15% generan poca motivación para los mismos.</p> <p>10. La empresa motiva en un gran porcentaje a sus colaboradores a través de las oportunidades de crecimiento educativo reconocimiento de</p>	<p>claridad de los objetivos y el trabajo en equipo con un 26% y un 23%, no obstante el liderazgo (19%) y el tiempo (12%) son de menor importancia en la consecución de los mismos, generando un menor impacto en la empresa.</p> <p>13. En general se encuentran obstáculos para trabajar en equipo en todas las áreas, sin embargo, la falta de compromiso (23%), el desconocimiento (21%), el incumplimiento (20%) y el miedo al cambio (20%) son los más frecuentes que se generan en el momento de ejecutar trabajo en conjunto.</p>	
--	---	--	--	--	--

		<p>para la proyección de las mismas.</p> <p>7. El área administrativa con un 27% es la que enmarca más políticas empresariales, reflejando un gran contraste con el área financiera en un 12%, considerada con pocas políticas organizacionales.</p>	<p>sus labores, representado con un 26%. En contraste, la compañía no enfoca la motivación en las oportunidades de crecimiento educativo (15%).</p>		
TALLER	<p>GRUPOS 1 Y 2</p> <p>El respeto de los roles se calificó como el más bajo con 1, porque los grupos no definieron roles específicos, sino trabajaron en pares. Esto significa que no existen rangos determinantes para la designación de funciones específicas.</p>	<p>GRUPOS 1 Y 2</p> <p>Los grupos tienen interiorizado el concepto y la finalidad de las políticas, por esta razón fueron aceptadas en el desarrollo de toda la actividad.</p>	<p>GRUPOS 1 Y 2</p> <p>La motivación del grupo como tal fue muy buena, porque cada uno de los participantes mostraba entusiasmo en el momento de la construcción del artefacto, tanto</p>	<p>GRUPOS 1 Y 2</p> <p>Las redes de colaboración entre los integrantes del equipo se dieron de forma efectiva, en la que existía respeto de roles, calificada con un 3. Así mismo, el grupo demostró ser muy creativo no sólo en la</p>	

	<p>A pesar de esta situación, las personas actúan con respeto frente al otro, debido a la estructura horizontal de la organización que promueve el trabajo en equipo.</p>		<p>como en la venta del producto. Sin embargo, es importante aclarar la falta de dirección en los grupos, debido a que nunca se definió un líder, generando de cierta forma ineficiencia en el manejo de los tiempos. La motivación demostrada a través de la competencia para ganar el taller.</p>	<p>construcción del artefacto, sino en el proceso de venta, utilizando tanto nombres distintivos, como “Energy Car”, como adicionando valor agregado en el carro (el carro contiene un sistema dual de proceso de combustible para convertirlo en desechos orgánicos y trabaja con energía solar).</p> <p>Sin embargo estas redes se vieron afectadas por la presión del tiempo, lo cual generó aumento del volumen de voz en el equipo y discusiones leves que atrasaron la ejecución de las tareas.</p> <p>GRUPO 2 Las redes de colaboración entre los integrantes del equipo no tuvieron buen desempeño porque tanto los roles, la dirección y la motivación del mismo no contribuyeron al</p>	
--	---	--	---	--	--

				<p>mejoramiento de las mismas.</p> <p>Por otra parte, el grupo logro cohesionarse al final de la actividad solo para ganar. Esta motivación genero un grado de creatividad e innovación en el proceso de venta, en el cual anuncio diferentes</p> <p>Propuestas para el artefacto, como nuevas tecnologías para carga pesada, nuevos diseños de carro dependiendo las necesidades y funcionamientos ecológicos de combustible y reciclaje.</p>	
OBSERVACION					<p>Mediante la observación se logró interpretar el funcionamiento interno en la empresa, lo cual permitió explicar el comportamiento de los colaboradores frente a la situación actual de la misma.</p> <p>- Al interior de la organización existe una alta rotación, debido a la contratación outsourcing, por tal razón, existe una falta de identidad con la organización. Sin embargo</p>

					<p>HTL implementa capacitaciones constantes tratando de promover conocimiento e identidad con la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El cumplimiento de los integrantes es evaluado a través de una planilla de horario de asistencia. Esto es de gran importancia para la evaluación del cumplimiento y desempeño del integrante frente a la empresa. - Demuestran un compromiso con la organización. - No se sienten totalmente compensados por las labores realizadas, lo cual genera desmotivación. - Las propuestas realizadas por los integrantes de la organización son generalmente escuchadas y muchas veces implementadas. - Los roles están claramente definidos, lo cual ayuda a evitar conflictos en cuanto a cumplimiento, entregas y funciones. -La comunicación que se maneja en la empresa hace énfasis en el lenguaje o idioma de aprendizaje, llevando a tal punto de implementar el 100% del mismo en cualquier tipo de actividad. - Al ser una contratación outsourcing, los asesores de HTL no solo adquieren compensación económica,
--	--	--	--	--	--

					<p>sino educativa, debido a que generalmente son nativos de otros países y vienen a Colombia a enseñar su idioma y adquieren nuestro idioma con la práctica y el diario vivir en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La definición estratégica de la empresa frente a misión, visión y valores, adquieren importancia dependiendo del tiempo laborado en la organización. - HTL infunde actividades extra laborales para el fortalecimiento de las relaciones entre los colaboradores de la empresa, así mismo, los incentiva con premios, oportunidades de crecimiento y bonificaciones para obtener tanto motivación por parte de los mismos, como ganancia en la empresa. - La organización posee lineamientos estratégicos de comunicación para el desarrollo de las clases y capacitaciones. Estas reglas son de gran importancia para mantener el orden.
CONCLUSIONES	Las normas al interior de HTL se reciben de una manera más tranquila, las personas no consideran que sean imposiciones, lo cual genera que no haya una	Las políticas en HTL no solo existen de forma escrita sino que su socialización ha sido efectiva, los	El capital humano es un recurso preponderante de la organización, así lo identifica el grupo de trabajo de	La identificación de un organigrama circular es un punto importante de encuentro para esta variable. Esta propuesta ayuda a fundamentar las	

	<p>aversión frente a su existencia. Esta posición permite que las personas identifiquen las normas con un ambiente laboral amable.</p> <p>La horizontalidad de trabajo, porque las jerarquías en este tipo de compañía no son marcadas, favorece el trabajo en equipo pero disminuye la competencia de pensar en figuras como el jefe; además, el estilo de trabajo esta forjado dentro de los parámetros de la educación lo que ha permitido que los miembros de esta organización estén inmersos en un proceso de aprendizaje continuo, y unido a esta situación encontramos que el grupo es heterogéneo; es decir la mayoría de los profesores vienen de diferentes lugares así que se enriquece de forma permanente el equipo no solo con la organización propuesta por HTL sino por la multiculturalidad que</p>	<p>miembros de la organización conocen y apropian estas políticas; además, las comparten como herramienta fundamental de su trabajo y de crecimiento para la organización.</p>	<p>acuerdo a las políticas organizacionales, e incluso siempre se incluye a los clientes (aprendices) dentro del esquema, están presentes todo el tiempo.</p> <p>Sin embargo frente al tema de motivación se desarrolla más en clientes externos que internos porque el equipo tiene una queja infortunada frente al dinero, no se sienten totalmente compensados y esto genera malestar.</p>	<p>prácticas para compartir información porque los datos rotan, es decir no requieren de mayores protocolos para acceder y difundir, además los procesos de aprendizaje dispuestos a través de reuniones, en su mayoría, son espacios de escucha que le permite al equipo aprender de las experiencias e incorporarlas en sus procesos pedagógicos.</p>	
--	---	--	---	---	--

	genera su propio equipo de trabajo.				
--	-------------------------------------	--	--	--	--

GAIA

	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLITICAS ESCRITAS	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION	SIMBOLOS, SIGNIFICADOS E IMAGENES
ENTREVISTAS	- Si, ya que cumplir horario y tener flexibilidad a la hora de atención al cliente es el éxito dentro de mi empresa.	- No droga, no alcohol. Padi es la que dicta los estándares que se siguen. La atención al cliente es lo más importante de mi empresa.	- Estudiantes: Haciendo viajes y cursos divertidos y diferentes. Personal: Pensar en mas y nuevas formas de obtener y mantener clientes actuales.	- No los hace, ya que soy una empresa unipersonal, en otras palabras no hay trabajo en equipo.	
TALLER	Cada estudiante debe cumplir con sus repasos de conocimientos y tareas asignadas a lo largo del curso.	Hay una gran falla y falencia en esta área, en especial la parte administrativa, ya que mi formación es muy hacia la parte comercial, y a futuro esto debe cambiar y ajustar para poder crecer, lo cual se va a hacer por medio	Clientes: Una excelente presentación, precio justo y atención, así como una constante oferta de viajes atractivos. Proveedores: Va pronto pago.	Nuevos destinos de buceo para el mercado nacional.	

	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLITICAS ESCRITAS	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION	SIMBOLOS, SIGNIFICADOS E IMAGENES
		de la incorporación de una persona en esta área.			
OBSERVACION	Existen normas de comportamiento que determina la organización de la empresa, sin embargo, no están escritas, por lo cual puede existir un riesgo de compromiso con los clientes.	Las únicas políticas escritas por la que se rige esta empresa es por la estipuladas por la organización PADI, quien determina los lineamientos de procesos.	La empresa muestra motivación para continuar su crecimiento a través de nuevos viajes y nuevos clientes, sin embargo, al ser una organización d una unica persona genera complicaciones en el momento de nuevas contrataciones.	No existen dentro de la empresa el trabajo en equipo, sin embargo al desarrollar un curso de buceo o viaje, se implementan actividades de colaboración entre los mismos participantes.	A través de la observación se logró interpretar el funcionamiento interno en la empresa, lo cual permitió explicar el comportamiento de los colaboradores frente a la situación actual de la misma. - No existe una identidad total como tal con la empresa por parte de los estudiantes, sin embargo los proveedores si crean confiabilidad a través de la marca. - Las actividades proporcionadas en la organización toman en cuenta opiniones por parte de los clientes, lo cual afianza la relacion con los mismos. - La imagen esta liderada por un logo y trata de ser impuesta mediante estrategias como camisetas llamativas con el nombre del cliente y el logo de la empresa, dejando claro la importancia que tiene la empresa por el mismo. - Existe compromiso en la organización tanto por el estudiante como por parte de la empresa PADI, quien otorga el certificado de calidad.

	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLITICAS ESCRITAS	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION	SIMBOLOS, SIGNIFICADOS E IMAGENES
					<p>-La comunicación que se maneja en la empresa es completamente directa, sin embargo a través de los repasos de conocimiento y exámenes queda la constancia del desarrollo de cursos, así como en el sistema de PADI</p> <p>- La definición estratégica de la empresa frente a misión, visión y valores no está descrita, debido al tamaño de la misma.</p> <p>- Al ser una empresa pequeña, se demuestra un gran interés por desarrollar nuevos proyectos que generen a la compañía un crecimiento.</p> <p>-Se preocupa por el posicionamiento en el mercado, así como la incrementación de clientes y su identidad y confianza con la empresa.</p>
CONCLUSIONES	Las normas son consideradas importantes en GAIA, sin embargo hay conciencia de la falta de implementación de las mismas. Lo anterior se da por el tamaño de la organización y el mismo numero de clientes que se maneja dentro de ella. Por otro lado, es importante	Por ser una empresa pequeña, las políticas escritas no son fundamentales en el desarrollo de actividades y cumplimiento de objetivos, pero esto no indica que no existan	La motivación se ve reflejada en un 100% entre los viajes y los clientes, lo cual ayuda a la estabilización de la compañía y proyección de la misma. Por otra parte, al	El trabajo en equipo no es de gran importancia en la empresa por la falta de personal y el trabajo individual implementado de una (profesor) a varias personas (estudiantes). Sin embargo, en ciertas actividades es	Los símbolos, significados e imágenes no están totalmente definidos por la organización, lo cual genera confusión en la planeación de proyectos, sin embargo trata de alinear estos conceptos con los estudiantes para promover su crecimiento y reconocimiento.

	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLITICAS ESCRITAS	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION	SIMBOLOS, SIGNIFICADOS E IMAGENES
	resaltar que la empresa sigue unos lineamientos estipulados por una organización que certifica a esta compañía, lo cual genera credibilidad.	parámetros. PADI implementa reglas estándares que deben ser cumplidas por las empresas certificadas como GAIA.	no existir un organigrama, la motivación se ve afectada en sentido de ejecución de nuevos proyectos, por lo que genera un crecimiento lento de la compañía.	necesaria la implementación de redes de colaboración para el cumplimiento de objetivos como buceo por parejas, proporcionando confianza, seguridad y otros factores.	

Anexo 4. Matriz de triangulación Integrada

Empresa/Variable	Normas	Políticas	Motivación	Redes de Colaboración
Payanes	<p>La norma es un concepto adquirido e incorporado por el 100% de los miembros de la organización de Payanes.</p> <p>El tipo de sociedad a la que nos ajustamos hace hincapié en la necesidad de cumplir con las normas como un precepto que se reconoce por sí solo, como necesario y adecuado, sin embargo en la cotidianidad, a las personas les cuesta cumplir con la normatividad y terminan diseñando un propio modelo de reglas que inválida o le quita eficiencia a las que genera la institución.</p> <p>Parte de lo que sucede en la organización es esta situación, en la entrevista</p>	<p>Las políticas que se reconocen al interior de la organización y son elaboradas para los clientes externos pero no se reconocen las mismas en pro del cliente interno y, de acuerdo a las percepciones observadas se podría concluir que la organización aún no ha logrado consolidar su proceso de generación de políticas porque la toma de decisiones sigue siendo tan centralizada y jerarquiza por lo que no se percibe una necesidad de elaborar medios</p>	<p>La motivación al interior de la compañía no está diseñada como un objetivo estratégico sino que se ha convertido en una práctica no regulada y por eso el tema de conocimiento de los incentivos no es clara para sus miembros y cada quien lo reconoce desde su experiencia individual y no colectiva o institucional</p>	<p>En este punto Payanes ha implementado técnicas funcionales de reunión para definición de tareas y seguimiento a acciones muy específicas, a las cuales los miembros de la organización llaman trabajo en equipo, pero no ha logrado promover prácticas donde las personas se involucren no sólo con su trabajo sino con el trabajo de sus compañeros y la definición de metas de la organización.</p> <p>Parte de esto se observa en que la empresa no tiene ejercicios de reunión diferentes a “licitaciones”, como por ejemplo reuniones de calidad, mejoramiento continuo, innovación, etc. El esquema de trabajo que tiene la organización fortalece el desempeño individual y no da pie a la colectividad que sería el primer eje para hablar de trabajo en equipo.</p>

Empresa/Variable	Normas	Políticas	Motivación	Redes de Colaboración
	<p>todos afirman la importancia de que existan reglas y normas, además lo sustentan y validan como la vía principal para que la empresa funcione, es decir como una imposición, pero al observar los resultados de las encuestas y la observación se puede percibir que existe poca claridad de las razones reales que amparan las normas de comportamiento, incluso su uso depende de la realidad de cada sujeto y no de la necesidad de la institución.</p>	<p>escritos, la presencia es un medio indispensable para comunicar en la organización.</p>		
HTL	<p>Las normas al interior de HTL se reciben de una manera más tranquila, las personas no consideran que sean imposiciones, lo cual genera que no haya una aversión frente a su existencia. Esta posición permite que las personas identifiquen las normas con un ambiente laboral amable.</p>	<p>Las políticas en HTL no solo existen de forma escrita sino que su socialización ha sido efectiva, los miembros de la organización conocen y apropian estas políticas; además, las comparten como herramienta fundamental de su</p>	<p>El capital humano es un recurso preponderante de la organización, así lo identifica el grupo de trabajo de acuerdo a las políticas organizacionales, e incluso siempre se incluye a los clientes (aprendices) dentro del esquema, están presentes todo el tiempo. Sin embargo frente al tema de motivación se desarrolla más en clientes externos que internos porque el equipo tiene una queja infortunada frente al dinero, no se</p>	<p>La identificación de un organigrama circular es un punto importante de encuentro para esta variable. Esta propuesta ayuda a fundamentar las prácticas para compartir información porque los datos rotan, es decir no requieren de mayores protocolos para acceder y difundir, además los procesos de aprendizaje dispuestos a través de reuniones, en su mayoría, son espacios de escucha que le permite al equipo</p>

Empresa/Variable	Normas	Políticas	Motivación	Redes de Colaboración
	<p>La horizontalidad de trabajo, porque las jerarquías en este tipo de compañía no son marcadas, favorece el trabajo en equipo pero disminuye la competencia de pensar en figuras como el jefe; además, el estilo de trabajo esta forjado dentro de los parámetros de la educación lo que ha permitido que los miembros de esta organización estén inmersos en un proceso de aprendizaje continuo, y unido a esta situación encontramos que el grupo es heterogéneo; es decir la mayoría de los profesores vienen de diferentes lugares así que se enriquece de forma permanente el equipo no solo con la organización propuesta por HTL sino por la multiculturalidad que genera su propio equipo de trabajo.</p>	<p>trabajo y de crecimiento para la organización.</p>	<p>sienten totalmente compensados y esto genera malestar.</p>	<p>aprender de las experiencias e incorporarlas en sus procesos pedagógicos.</p>
GAIA	Las normas son consideradas importantes	Por ser una empresa pequeña, las políticas	La motivación se ve reflejada en un 100% entre los viajes y los clientes,	El trabajo en equipo no es de gran importancia en la empresa por la

Empresa/Variable	Normas	Políticas	Motivación	Redes de Colaboración
	<p>en GAIA, sin embargo hay conciencia de la falta de implementación de las mismas. Lo anterior se da por el tamaño de la organización y el mismo número de clientes que se maneja dentro de ella. Por otro lado, es importante resaltar que la empresa sigue unos lineamientos estipulados por una organización que certifica a esta compañía, lo cual genera credibilidad.</p>	<p>escritas no son fundamentales en el desarrollo de actividades y cumplimiento de objetivos, pero esto no indica que no existan parámetros. PADI implementa reglas estándares que deben ser cumplidas por las empresas certificadas como GAIA.</p>	<p>lo cual ayuda a la estabilización de la compañía y proyección de la misma. Por otra parte, al no existir un organigrama, la motivación se ve afectada en sentido de ejecución de nuevos proyectos, por lo que genera un crecimiento lento de la compañía.</p>	<p>falta de personal y el trabajo individual implementado de una (profesor) a varias personas (estudiantes). Sin embargo, en ciertas actividades es necesaria la implementación de redes de colaboración para el cumplimiento de objetivos como buceo por parejas, proporcionando confianza, seguridad y otros factores.</p>
<p>Conclusión</p>	<p>La norma al interior de las organizaciones se considera una necesidad imperante para un óptimo funcionamiento de la compañía, sin embargo la norma se parametriza como un elemento individual y no grupal o colectiva, lo que implica que las normas no son institucionales sino que se manejan a través de la percepción de cada uno de los miembros lo que genera distorsión frente al conocimiento y</p>	<p>Las organizaciones han debido insertarse en el mundo de las políticas porque la estandarización y medición de diferentes procesos y servicios que conlleva a definir políticas organizacionales donde se alinee la visión, la misión y la planeación, pero usualmente se elaboran teniendo como referencia los</p>	<p>La motivación, que es el sentir de los miembros de la organización para estar a gusto con la compañía resulta ser un preponderante en el discurso de directivos pero se convierte en un cuello de botella al pensar las estrategias o diseñar esquemas que den resultado frente a la misma. Todos saben que la motivación es importante, sin embargo siempre se coloca en una balanza que al dar más van a pedir más, el esquema de la mayoría de los miembros está centrada en el dinero como la única forma de compensación posible y</p>	<p>Las organizaciones, de acuerdo a lo observado en el diagnóstico, no tienen una idea clara del concepto de red, y la mayoría de ocasiones se compara o equipara con trabajo en equipo donde las conexiones no se visibilizan y por lo tanto se mantienen al margen del quehacer de la compañía, es un parámetro todavía muy convencional centrado en el espacio de la reunión donde la retroalimentación no es un bien común.</p>

Empresa/Variable	Normas	Políticas	Motivación	Redes de Colaboración
	<p>cumplimiento de las mismas.</p> <p>Es importante anotar que la norma es un hecho cotidiano que se visibiliza día a día en las relaciones y en el cumplimiento de los roles por eso las organizaciones que implementan estructuras horizontales tienen mayores competencias para apropiarse y entender el sentido de la norma en pro del equipo, contrario a las organizaciones centralizadas donde la dirección promueve prácticas individualistas.</p>	<p>clientes o solamente se mantienen en la compañía como un pre requisito que no se difunde o maneja e la dirección de la misma empresa.</p> <p>El concepto e incorporación de las políticas se logra a través de una socialización permanente de las mismas y su coherencia frente a la toma de decisiones.</p>	<p>viable, de igual forma las direcciones establecen este parámetro como elemento de motivación y dominación porque no se establecen reglas claras y transparentes donde todos logren entender los condicionamientos establecidos para este fin, al contrario cada uno de ellos resulta evaluándolo desde su experiencia personal e institucional.</p> <p>Los otros escenarios posibles para la motivación como el reconocimiento, el aprendizaje, la incorporación de proyectos, rendimiento de competencias no cuentan con una estructura que permita su implementación y respectivo desarrollo.</p>	

Anexo 6. Fotos







Anexo 7. Pagina Web MCO





MCO COMUNICACIONES Always together

Estrategia de la unidad del negocio. Mapas estratégicos.

Perspectiva. Variables. Conectado a las comunicaciones

• **Perspectiva**

- **Medición** *acciones en crecimiento*
La medición consta de la construcción de los elementos operacionales, funcionales, financieros y sociales que permitirán evaluar los avances que se obtengan de la implementación de la estrategia.
- **Seguimiento**
En esta columna deben agregarse los elementos que pueden considerarse medios de verificación a través de los cuales los miembros de la organización podrán mostrar y respaldar su gestión.
- **Gestión**
Son los departamentos, áreas y funcionarios encargados de ejecutar, socializar e implementar las acciones de la estrategia.
- **Impacto**
El impacto son los cambios que se esperan generar con la implementación de las acciones que se requieren para obtener los resultados de la estrategia.

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener un éxito financiero?

¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros Accionistas y clientes?

¿Cómo nos entenderemos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para conseguir alcanzar nuestra visión?

Visión Monitoreo del Clima Organizacional

Terminos y condiciones | Política y privacidad

MCO COMUNICACIONES Always together

Estrategia de la unidad del negocio. Mapas estratégicos.

Perspectiva. Variables. Conectado a las comunicaciones

• **Tipo de indicadores**

- **Gestión del conocimiento** *en crecimiento*
La oportunidad con que se moviliza la información a todos los miembros de la organización de acuerdo a su especificidad y rol en la compañía, es indispensable contar con una arquitectura de contenidos que dé cuenta de las necesidades de la organización y las competencias que requieren sus funcionarios para cumplir con la estrategia y la visión de la compañía.
- **Competencias** *en crecimiento*
Son las habilidades con las que cuentan los miembros de la organización, los conocimientos adquiridos antes de ingresar a la empresa y los generados en la ejecución de sus funciones que les permite ser individuos capaces de enfrentar diversas situaciones adversas de forma oportuna y competitiva.
- **Aprendizaje**
Los procesos de socialización, retroalimentación e interacción que se desarrollan al interior de la organización para mejorar la competitividad y rentabilidad de la organización a partir del fortalecimiento del capital humano.
- **Comunicación**
Definición de audiencias, canales y receptividad que se espera obtener a partir de una apertura de lenguajes, diálogos y soportes informativos que le permita a la organización ejercer una comunicación asertiva para mejorar la toma de decisiones y la apropiación de la visión, misión y valores de la compañía.
- **Trabajo en Equipo** *en crecimiento*
Las estructuras de operación de la organización están diseñadas para colectivos y permite que las personas se reúnan, adecuen los procesos y desarrollen tareas de forma conjunta pensando en velocidad, conectividad y competitividad.

Terminos y condiciones | Política y privacidad

Always together

Estrategia de la unidad del negocio | Mapas estratégicos

Conectado a las comunicaciones

• Variables

- PAYANES
- HTL
- GAIA

HTL	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLÍTICAS ESCRITAS	MOTIVACIÓN VERBAL	REDES DE COLABORACIÓN
Perspectiva Financiera	Apertura de mercados	Crecimiento de la empresa Aumento de clientes	Compensación económica Incentivos salariales	Equilibrio Crecimiento en reuniones y actividades Aumento procesos estratégicos
Perspectiva de Cliente	Imagen Servicio al cliente Reputación y marca	Cumplimiento Calidad Innovación	Reconocimiento Cumplimiento con estándares Participación organizacional Diversificación Confianza	Confianza Información completa Disponibilidad Resolución de problemas
Perspectiva del proceso interno	Profesionalismo Compromiso y Calidad Ejemplo de buen comportamiento Estructura organizacional	Objetivos de comunicación interna Estructura de canales Abstracción de procesos Cambio de cultura Procedimientos	Alfabetización digital Ejemplo de liderazgo	Logros Credibilidad Desempeño sobresaliente
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento	Cumplimiento de metas Definición del conocimiento Innovación y creatividad Fomento de valores	Aumento de conocimientos Aprendizaje de nuevas habilidades Aprendizaje de la compañía	Certeza humana Crecimiento profesional Aprendizaje de nuevas habilidades Espiritual y académico Ejemplo de liderazgo Motivación interna Innovación y creatividad	Trabajo en equipo Objetivos de información Procesos de aprendizaje Ejemplo de resultados Aprendizaje de experiencias

[◀ Volver](#)
Términos y condiciones | Política y privacidad
© TheReferenceStudio.com Todos los derechos reservados

Always together

Estrategia de la unidad del negocio | Mapas estratégicos

Conectado a las comunicaciones

• Variables

- PAYANES
- HTL
- GAIA

PAYANES	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLÍTICAS ESCRITAS	MOTIVACIÓN VERBAL	REDES DE COLABORACIÓN
Perspectiva Financiera	Redes más cercanas Crecimiento en reuniones y actividades	Administración profesional Ejemplo de liderazgo Reputación de marca Forma de decisiones Ejemplo	Comunicación Reconocimiento de los logros Ejemplo de liderazgo Ejemplo de resultados Personal especializado Ejemplo	Aumento de Clientes Comunicación Aumento de ventas Ejemplo de resultados Definición de metas Ejemplo
Perspectiva de Cliente	Imagen Servicios	Cumplimiento Calidad Servicio al cliente Ejemplo	Reconocimiento Objetivos estratégicos Abstracción Diversificación	Fomento de confianza Calidad de la información Ejemplo de resultados
Perspectiva del proceso interno	Gestión del tiempo Fomento de competencias	Objetivos de comunicación Estructura de canales Abstracción de procesos Cambio de cultura Procedimientos Ejemplo	Innovación Ejemplo de liderazgo Ejemplo de resultados Ejemplo de resultados Ejemplo de resultados	Definición de Clientes Comunicación de información Ejemplo de resultados Ejemplo de resultados Ejemplo de resultados
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento	Conocimiento Definición de metas Cumplimiento Fomento de valores Ejemplo	Calidad en el trabajo Ejemplo de liderazgo Ejemplo de resultados Ejemplo de resultados Ejemplo de resultados	Crecimiento de los conocimientos Ejemplo de liderazgo Ejemplo de resultados Ejemplo de resultados Ejemplo de resultados	Ejemplo de resultados Crecimiento de los conocimientos Ejemplo de resultados Ejemplo de resultados Ejemplo de resultados

[◀ Volver](#)
Términos y condiciones | Política y privacidad
© TheReferenceStudio.com Todos los derechos reservados


Always together

Estrategia de la unidad del negocio. Mapas estratégicos.

S t f e

Conectado a las comunicaciones

Variables

- PAYANES: Soluciones en crecimiento en la nueva mundial de la tecnología.
- HTL: Herramientas digitales para mejorar los resultados en el negocio.
- GAIA: Gestión y la transformación digital.

Lo estratégico de valorar
las empresas y los problemas en línea o en el mundo físico. Se requiere tener claro los objetivos, las estrategias y las acciones.

GAIA	NORMAS DE COMPORTAMIENTO	POLÍTICA DE ESCRITO	MOTIVACION VERTICAL	REDES DE COLABORACION
Perspectiva Financiera	Ajustes Clientes Ajustes de costos Función de soporte Función de soporte	Accesibilidad Alta calidad de la información	Creación de valor Innovación Compartir el conocimiento Calidad económica	Estabilidad Opciones de negocio Flujos de trabajo
Perspectiva de Cliente	Atención personalizada Atención personalizada Atención personalizada Atención personalizada	Servicio al cliente Procesos de soporte Respuesta Confianza Seguridad	Calidad Servicio al cliente Confianza Atención de atención Conocimiento de clientes Turismo alternativo Seguridad y bienestar	Confianza Seguridad Cumplimiento Calidad Servicios prestados Credibilidad
Perspectiva del proceso interno	Calidad Atención de atención Atención de atención Atención de atención	Formalidad Soluciones inmediatas	Innovación Responsabilidad Satisfacción personal Disponibilidad	Logros Entrenamiento
Perspectiva de aprendizaje y conocimientos	Conocimiento Ajustes culturales Entrenamiento	Lenguaje comunicativo Calidad Transparencia de mensajes	Información de alto nivel Emociones, sentimientos Credibilidad de PDI Seguridad	Adaptación y comercio Cumplimiento Calidad de los servicios Grandes momentos de vida



[◀ Volver](#)

Términos y condiciones | Política y privacidad

© theRealizosStudio.com. Todos los derechos reservados.

Anexo 8. Facebook



facebook Search Home Profile Account

MCOcomunicaciones Wall Info Photos Discussions +

Basic Info

Founded: **Noviembre 1 del 2010**

Detailed Info

Company Overview: **MCO comunicaciones busca dar consultoria online personalizada y generar facilidades a los clientes para el control y monitoreo del clima organizacional en la empresas. Además promueve herramientas para facilitar el uso de la información y mantiene la comunicación directa con los clientes para proporcionar soluciones estratégicas.**

Mission: **Garantizar un excelente servicio al cliente a través de las tecnologías de la información y comunicación, proporcionando seguridad y confianza en el desarrollo de proyectos y estrategias empresariales centradas en el clima organizacional.**

Products: **Manual de gestión para la medición de clima organizacional, asesoría personalizada en línea, información actualizada sobre comunicaciones y soluciones estratégicas a crisis o situaciones de riesgo.**

Information: Founded: **Noviembre 1 del 2010**



facebook Search Home Profile Account

MCOcomunicaciones Wall Info Photos Discussions +

What's on your mind?

Attach: [Icons] Share

MCOcomunicaciones **comunicate con #mco**
88 Impressions · 0% Feedback
November 18 at 9:33pm · Like · Comment · Share · Promote

MCOcomunicaciones **Preparandonos para empezar una semana llena de comunicaciones con #mco**
73 Impressions · 0% Feedback
November 15 at 4:52pm · Like · Comment · Share · Promote







MCOcomunicaciones **Viernes de comunicaciones con MCO!!**
76 Impressions · 0% Feedback
November 12 at 1:04pm · Like · Comment · Share · Promote

Insights See All

- 0 Monthly Active Users
- 0 Daily New Likes
- 0 Daily Post Views
- 0 Daily Post Feedback

Insights are visible to page admins only.

11 Friends Like This See All
6 of 11 Friends

 Paz Carrero	 Marcela Martinez Abondano	 Camilo Jimenez
 Claudia Paez	 Silvia Jimenez	 María Lucía Ovalle Pérez

36 People Like This

MCOcomunicaciones **Ahora siguenos en twitter con: mco_comunicate y estarás enterado de cada uno de nuestros pasos...**
87 Impressions · 0% Feedback
November 10 at 3:39pm · Like · Comment · Share · Promote


MCOcomunicaciones **MCO también te mantiene vivo con las comunicaciones!!**
94 Impressions · 0% Feedback
November 9 at 5:08pm · Like · Comment · Share · Promote

Marcela Martinez Abondano **MCO también puede ser... Mantenerse Vivo?**
November 8 at 3:33pm · Like · Comment


MCOcomunicaciones **MCO es Movimiento, Método y Motivación... ¿Qué más se te ocurre?**
132 Impressions · 0% Feedback
November 8 at 2:52pm · Like · Comment · Share · Promote

Silvia Jimenez **Que significa MCO????**
November 3 at 11:57pm · Like · Comment


Marcela Martinez Abondano **Qué significa MCO?**
November 3 at 9:42pm · Like · Comment



Claudia Paez




Silvia Jimenez




María Lucía Ovalle Pérez


36 People Like This [See All](#)




Rafael Payán Villamizar




Andres Montaña H




Felipe Payan



Beatriz Botero



Diego Rodriguez



Alfredo Cuberos

Silvia Jimenez Que significa MCO????
November 3 at 11:57pm · Like · Comment

Marcela Martinez Abondano Qué significa MCO?
November 3 at 9:42pm · Like · Comment

MCOcomunicaciones MCO les da la bienvenida.
176 Impressions · 0% Feedback
November 2 at 10:11pm · Like · Comment · Share · Promote

RECENT ACTIVITY

-  MCOcomunicaciones edited their Company Overview, Mission and Products.
-  MCOcomunicaciones edited their Founded, Company Overview and Mission.
-  MCOcomunicaciones joined Facebook.

MCOcomunicaciones has no more posts.

facebook Home Profile Account

Insights

Help

Create Application

Create Page

MCOcomunicaciones

View Page · View Old Page Insights

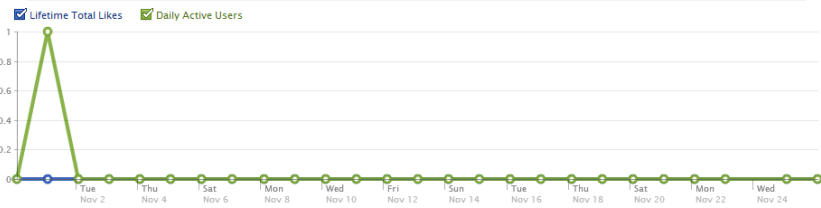
Export

Create an Ad

Users [See Details](#)

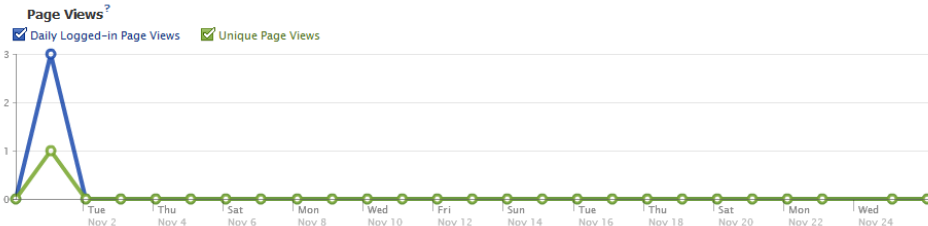
Monthly Active Users	Daily New Likes	Total Likes
0	0	0

Lifetime Total Likes Daily Active Users



Page Views?

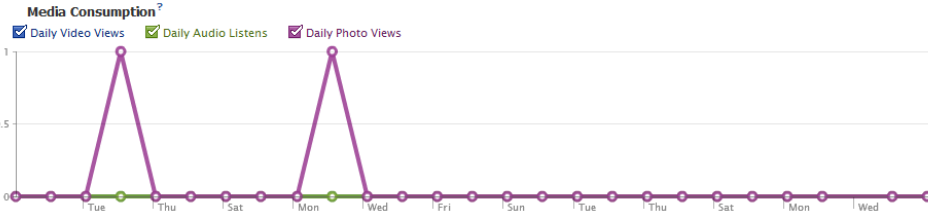
Daily Logged-in Page Views Unique Page Views



Tab Views? **External Referrers?**

Media Consumption?

Daily Video Views Daily Audio Listens Daily Photo Views



Página
239

Anexo 9. Twitter



Anexo10. Blog



Anexo11. Correo electrónico



Anexo 12. Manual MCO

Anexo 13. Lexicográfico