

**JUSTIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN JACOBS INTERNATIONAL**

**SONIA LORENA CLAROS LÓPEZ
CAROLINA ULLOA MONZÓN**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL
CHÍA
2010**

**JUSTIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN JACOBS INTERNATIONAL**

**SONIA LORENA CLAROS LÓPEZ
CAROLINA ULLOA MONZÓN**

**Trabajo de Grado para optar por el Título de Especialista en Gerencia de
Comunicación Organizacional**

**Asesor:
JORGE EDUARDO OCHOA W.
Abogado - Administrador de Empresas
Profesor Universitario**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL
CHÍA
2010**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado 1

Jurado 2

Chía (___/___/___)

AGRADECIMIENTOS

Los agradecimientos por los resultados obtenidos con este trabajo se le otorgan principalmente a Dios, por permitir perfeccionar los conocimientos y las experiencias de los autores, por medio de la especialización de Gerencia de la Comunicación. A las familias, por el apoyo y la paciencia, ya que fueron el motor para realizar los sueños propuestos.

Gracias a Gilberto Claros y Gladys López, Flavio Enrique Ulloa, Olga Lucía Monzón, padres; hermanos: Gustavo Ulloa, John F. y Diana Claros; sobrinos: María José Ulloa Mahecha, Samuel Claros Leaña; esposo, Felipe García Suárez y cuñada, Beatriz Leaña Corradine, quienes con su alegría permitieron mantener encaminadas y firmes las metas definidas.

A Jorge Ochoa, quien no sólo se presenta como asesor de esta investigación, sino por ser un gran maestro, amigo y consejero, quien en este proceso se dedicó a inculcar el compromiso que ahora se tiene frente a la sociedad.

A la Universidad de La Sabana, por ser la herramienta de formación más apropiada, creando un sentimiento de orgullo por ser parte de esta prestigiosa institución y por preparar profesionales de calidad y compromiso frente al reto profesional al que se enfrentan todos los egresados.

CONTENIDO

	Pág.
1. IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN.....	8
1.1 Delimitación.....	8
2. JUSTIFICACIÓN.....	10
2.1 Jacobs International.....	10
2.2 Proceso de toma de decisiones.....	12
2.2.1 Identificación del problema.....	12
2.2.2 Antecedentes.....	12
2.2.3 Identificación de los criterios.....	12
2.2.4 Valor relativo de los criterios.....	15
2.2.5 Identificación de las alternativas.....	15
2.2.6 Costos de las alternativas (por año).....	20
2.2.7 Análisis de alternativas.....	68
2.2.8 Resultados análisis de alternativas.....	69
2.3 Estructura y diseño organizacional.....	70
2.3.1 Organigrama actual.....	71
2.3.2 Organigrama propuesto.....	72
2.3.3 Flujos de comunicación.....	73
2.3.3.1 Flujo de Comunicación Organigrama actual.....	74
2.3.3.2 Flujo de Comunicación Organigrama propuesto.....	76
2.4 Manejo del cambio y la innovación.....	77
2.5 Equipos de Trabajo.....	78
2.6 Motivación y liderazgo de los empleados.....	81
3. PLAN ESTRATEGICO GENERAL.....	84
3.1 Definición de misión y visión.....	84
3.1.1 Misión y visión actual.....	85
3.1.2 Misión, visión y valores propuestos.....	85
3.2 Diagnóstico.....	86
3.3 Análisis D.O.F.A.....	90
3.4 Formulación estratégica Jacobs International para el año 2011.....	91
3.5 Implementación estratégica.....	97
3.6 Evaluación estratégica.....	98

4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (P.E.C.O).....	109
4.1 Manual de identidad corporativa.....	114
4.1.1 Introducción.....	114
4.1.2. Descripción del logotipo.....	114
4.1.3.Tipografía del logotipo.....	115
4.1.3.1 Proporción y usos del logotipo.....	115
4.1.3.2 Aplicaciones del logotipo.....	116
4.1.3.3 Colores corporativos.....	117
4.1.3.4 Significado de colores.....	117
4.1.3.5 Ubicación del logotipo.....	117
4.1.3.5.1 Papelería.....	117
4.1.3.5.2 Página Web.....	119
4.1.3.5.3 Presentaciones corporativas.....	120
4.1.3.5.4 Presentaciones unidad de negocio.....	121
4.1.3.5.5 Formatos internos.....	122
5. RECURSOS HUMANOS.....	126
5.1 Procesos de recursos humanos.....	127
5.1.1 Planeación de recursos humanos.....	127
5.1.1.1 Análisis sistema presente.....	129
5.1.1.2 Análisis de cargos.....	133
5.1.1.3 Descripción de cargos.....	147
5.2 Especificación de cargos.....	147.
5.3 Reclutamiento.....	148
5.4 Selección.	149
5.5 Orientación.	149
6. CONCLUSIÓN.....	150
7. BIBLIOGRAFÍA.....	151
8. ANEXOS.	153

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1 Encuesta actitudes y percepciones.
- Anexo 2 Tabulación encuesta actitudes y percepciones.
- Anexo 3 Encuesta atributo de imagen y valores de comunicación.
- Anexo 4 Tabulación encuesta atributo de imagen y valores de comunicación.
- Anexo 5 Manuales necesarios para la empresa.

1. IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

1.1 DELIMITACIÓN (QUÉ VAMOS A REALIZAR)

El objetivo principal de este trabajo de investigación es realizar la justificación y el establecimiento del Departamento de Comunicación Organizacional en la empresa Jacobs International, para, posteriormente, hacer la ejecución de la misma.

El proceso de implementación, estructuración y puesta en ejecución del departamento de comunicación aquí planteado, tiene como objetivo general la organización de los procesos y canales de comunicación, y la implantación de las directrices o políticas de comunicación, y para el efecto se requiere: Valoración, estructuración y montaje, que se cubriría en 4 fases:

FASE 1 (DIAGNÓSTICO):

- Analizar y estudiar la documentación en Jacobs International, lo cual implica leer y revisar a profundidad la escritura de constitución y reformas de la empresa para así conocer:
 - La actual razón y objeto social de la compañía
 - Actividades que cubre cada una de las dependencias y su interrelación.
 - Su estructura organizacional.
 - Qué hace la empresa.
 - Cómo lo hace.
 - Cómo es el organigrama.
- Realización de encuestas para conocer la situación interna y externa de la empresa.

FASE 2 (ANÁLISIS):

- Conocer los flujos de comunicación, cambio e innovación.
- Crear equipos de trabajo.
- Revisión del Plan Estratégico General.

FASE 3 (CONSEJOS)

- Implementación del Departamento de Comunicaciones.
- Implementación del Departamento de Recursos Humanos.

- Conclusiones.

FASE 4 (IMPLEMENTACION DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES)

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. JACOBS INTERNATIONAL

Jacobs International es una compañía Colombiana, creada el 19 de Julio de 2006, y dedicada a la asesoría y consultoría del negocio de Metales Preciosos y Fertilizantes. La compañía cuenta con tres unidades de negocio: Nitro, Limpieza e Ingeniería, los cuales trabajan en Latinoamérica, con clientes que se ubican en diferentes industrias, tales como la Minera, Química, Agroindustrial y Petroquímica; ofreciendo así un portafolio que involucra el procesamiento, refinación y/o recuperación de Metal Precioso, así como ingeniería especializada.

El empresario Roberto Jacobs Botero creó en Colombia esta compañía, la cual es representante exclusiva para Latinoamérica de dos empresas: *Heraeus* (empresa Alemana de recuperación de Metales preciosos por medio de la tecnología nitro) y *PGM* (Compañía Americana de limpieza de plantas para la recuperación de metales preciosos).

Esta organización, que está ubicada en Bogotá, se dedica principalmente a la Tecnología Nitro, es decir, recuperar metales preciosos en plantas que usen ácido nítrico dentro de sus procesos.

Unidades de Negocio:

1. **Nitro:** La Tecnología Nitro es una de las unidades de negocio de *Heraeus* que cuenta con experiencia en investigación de recursos de fabricación y gestión de competencia logística. Sus productos y servicios están dirigidos a la industria de oxidación de amoníaco y producción de cianuro de hidrógeno. Ofrecen diferentes tipos de catalizadores, los cuales se complementan con programas de computador especializados, utilizados para optimizar los parámetros y procesos de cada cliente de la siguiente forma:

- Almacena y separa una cantidad de material para la fabricación de las mallas catalizadoras.
- Analiza la composición de materiales y el nivel de impurezas.
- Elimina del proceso de fabricación todas las sustancias con influencia negativa en la actividad catalítica.
- Activa todas las mallas mediante un proceso exhaustivo que asegura el apagado inmediato y la reestructuración rápida de la superficie.

2. **Limpieza de plantas:** *PGM*, Empresa Americana que se dedica a desarrollar procesos que permiten recuperar la máxima cantidad posible de metales preciosos por medio de la limpieza de plantas, generándole a la empresa mejoras en la transferencia de calor y en el rendimiento de la planta.

3. **Ingeniería especializada:** proyectos en los cuales se presta asesoría a clientes sobre arrendamiento de metal, transacciones de cobertura (hedging), transferencias de metal, envíos físicos y compra de materiales para refinación y/o materiales refinados.

Se están implementando 3 nuevas áreas de trabajo: Cometa, Refino y PST. La creación de estos negocios busca que la empresa tenga utilidades propias ya que el área de Nitro trata los temas de las representaciones para Latinoamérica de las empresas *Heraeus* y *PGM*.

Nuevas Unidades de Negocio:

1. **Refino:** Refinación de metales preciosos del grupo Platino contenidos en materiales provenientes de la industria a través de:

Concentradores primarios y secundarios, Catalizadores gastados, y reciclaje de componentes electrónicos.

2. **Cometa:** Recicla y recolecta basura electrónica (e-waste), a personas y compañías.

Los desechos electrónicos contienen sustancias peligrosas como mercurio, litio o plomo, y al terminar su ciclo de vida no pueden ser desechados de manera tradicional. Adicionalmente, a medida que la tecnología va avanzando, la obsolescencia de los aparatos electrónicos se produce en menos tiempo debido a su bajo costo y facilidades de adquisición. Este efecto hace que la contaminación aumente mucho más rápido que hace varios años.

3. **PST:** Esta unidad de negocio contiene dos productos que ofrecerá a fabricantes de:

- **Antipelmazantes:** resuelve satisfactoriamente los problemas de compactación habitual, sin el empleo de minerales como talco o similares en los fertilizantes de nitrato de amonio.

- **Aditivos:** brinda soluciones o concentrados de sales minerales, el aditivo cambia sus características de cristalización:

- Modificando la velocidad de cristalización de las sales presentes en el medio.

- Fijándose preferentemente sobre caras específicas del cristal en curso de formación.

2.2. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

2.2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En la medida en que la organización esté creciendo y volviéndose más compleja, surge la necesidad de determinar cómo se van a manejar las comunicaciones internas y externas a futuro, para que de esta manera no se vea afectada la motivación, rentabilidad y sentido de pertenencia en la misma.

Debido al rápido crecimiento de Jacobs International, y la falta del Departamento de Comunicación, se ha analizado que la comunicación no fluye de una manera adecuada y oportuna, esto ocurre por la carencia de canales, parámetros y campañas de motivación en sus empleados, lo cual hace que el sentido de pertenencia y la fidelización de sus clientes (internos y externos) se vea afectada.

En este momento Jacobs International se encuentra en un cambio estructural debido a la implementación de tres nuevas unidades de negocio.

2.2.2 ANTECEDENTES

Los antecedentes encontrados son:

1. Crecimiento (número de unidades de negocio).
2. Cambio de la estructura organizacional.
3. La comunicación adquiere más importancia.
4. Contratación de personal.
5. Necesidad de estrategias formales generales y de comunicación.
6. El flujo de comunicación necesita parámetros, reglas y canales.

1. Crecimiento (número de unidades de negocio):

Tres Nuevas unidades de negocio (Cometa, PST y Refino) que buscan crear una independencia económica de la empresa frente a las organizaciones a las cuales representa.

2. Cambio estructura organizacional:

Al aumentar el número de unidades de negocio, va ser indispensable diseñar una estructura organizacional idónea, para de esa forma optimizar el flujo de comunicación.

3. La comunicación obtiene más importancia:

Al establecer nuevos flujos de comunicación, se ve necesario la implementación de nuevos parámetros y canales de comunicación.

4. Contratación personal:

Viendo el rápido crecimiento de la empresa, se requiere de personal especializado para cada área de negocio, coordinado entre el área de comunicación y el encargado de contrataciones (Jefe de Recursos Humanos).

5. Necesidad de estrategias formales generales y de comunicación:

Debido a que no existen estrategias, ni generales ni de comunicaciones, es importante establecer metas y objetivos, para evitar que se siga generando un crecimiento desordenado a corto, mediano y largo plazo.

2.2.3 IDENTIFICAR LOS CRITERIOS DE DECISIÓN:

Los criterios de decisión tenidos en cuenta para resolver el problema, mencionado anteriormente son los siguientes:

CRITERIO 1	Costo.
CRITERIO 2	Incidencia utilidades / impacto.

CRITERIO 3	Infraestructura.
CRITERIO 4	Objetividad.
CRITERIO 5	Inversiones adicionales.
CRITERIO 6	Motivación (incidencias en la comunicación).

CRITERIO 1: Costo humano.

Se refiere al nivel de inversión de capital humano en cuanto a contratación.

CRITERIO 2: Incidencia utilidades / impacto.

Es el impacto que tiene la implementación de cada una de las alternativas en las utilidades de la organización.

CRITERIO 3: Costo en Infraestructura.

Son los medios físicos (computadores, escritorios, papelería, sillas, impresoras, costos de funcionamiento, entre otros) necesarios para la implementación de cada una de las diferentes alternativas.

CRITERIO 4: Objetividad.

Son las recomendaciones en cuanto a comunicación, que de manera objetiva, puede dar cada una de las alternativas.

CRITERIO 5: Inversiones adicionales.

Son aquellos gastos adicionales que se requieren para las diferentes alternativas (campañas internas, boletines, eventos, impresiones, free press, estudiantes en práctica, entre otros).

CRITERIO 6: Motivación.

Determinar cómo va a afectar el nivel de motivación de los empleados en la implementación de cada una de las alternativas.

No se tuvieron en cuenta para el proceso de toma de decisiones algunos criterios debido a que su valor relativo no era suficientemente elevado.

CRITERIOS NO TENIDOS EN CUENTA:

- Velocidad de la información.
- Imagen frente a terceros.
- Sostenibilidad.

- Idoneidad para el manejo de información compleja.
- Incidencia en el macro entorno.

2.2.4 VALOR RELATIVO DE LOS CRITERIOS

Estos son los criterios y el valor relativo que tiene cada uno de los criterios dentro de la toma de decisiones:

	Criterios	Valor relativo (0-10)
CRITERIO 1	Costo	10 (Diez)
CRITERIO 2	Incidencia utilidades / impacto	10 (Diez)
CRITERIO 3	Infraestructura	9 (Nueve)
CRITERIO 4	Objetividad	7 (Siete)
CRITERIO 5	Inversiones adicional	6 (Seis)
CRITERIO 6	Motivación	6 (Seis)

** Todos los criterios escogidos son de gran importancia debido a que su valor es suficientemente alto.*

** Para la valoración de los criterios, se tiene que diez (10) es el mayor valor, y cero (0), el menor.*

2.2.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS

Entendiendo la visión del gerente de Comunicación Organizacional, a continuación se presentan las diferentes alternativas ofrecidas a Jacobs International, para la solución de sus problemas comunicativos.

ALTERNATIVAS	
ALTERNATIVA 1	Departamento de comunicaciones / Prestación de servicios
ALTERNATIVA 2	Departamento de comunicaciones / Contratación laboral
ALTERNATIVA 3	Outsourcing o Tercerización (también llamada subcontratación)
ALTERNATIVA 4	Recursos Humanos sea al mismo tiempo el responsable de las comunicaciones.
ALTERNATIVA 5	Gerencia general sea al mismo tiempo el responsable de las comunicaciones.
ALTERNATIVA 6	Gerencia de calidad sea al mismo tiempo el responsable de las comunicaciones.

ALTERNATIVA 1: Departamento de comunicaciones / Prestación de servicios:

Un Especialista en la Gerencia de la Comunicación Organizacional con contratación por prestación de servicios con la empresa, es decir sin vinculación laboral permanente ni prestaciones sociales.

Definición contrato de servicios:

Descripción

El contrato de prestación de servicios se celebra cuando se requiere que la persona tenga conocimientos especializados en un área determinada.

Características:

1. La prestación de servicios se refiere a la ejecución de labores basadas en la experiencia, capacitación y formación profesional de una persona en determinada materia. El contratista tiene autonomía e independencia desde el punto de vista técnico y científico, lo que constituye el elemento esencial de este contrato.
2. La vigencia del contrato es por el tiempo justo para ejecutar un objeto específico, que en este caso es de un año.
3. No es posible admitir confusión alguna con otras formas contractuales como lo es una relación laboral. Por esta razón, no se reconocen los derechos derivados de la subordinación y del contrato de trabajo en general.

4. **Contrato de trabajo** se diferencia del de prestación de servicios en el sentido que en el primero se requiere la existencia de la prestación personal del servicio, la continuada subordinación laboral y la remuneración como contraprestación del mismo.

Contrato de prestación de servicios, la actividad independiente desarrollada puede provenir de una persona jurídica con la que no existe el elemento de la subordinación laboral o dependencia, consistente en la capacidad de impartir órdenes en la ejecución de la labor contratada.¹

ALTERNATIVA 2: Departamento de Comunicaciones/contratación laboral:

Un Especialista en la Gerencia de la Comunicación Organizacional con contratación laboral, es decir con vinculación profesional permanente y prestaciones sociales.

Definición de contrato laboral:

En la legislación laboral en el artículo 22 del código sustantivo del trabajo de Colombia se establece que existen tres elementos esenciales que determinan que se presenta un contrato laboral: remuneración, subordinación y prestación personal del servicio. No importa que no se firme un contrato, cuando se cumplen estos tres elementos, el contrato existe.²

Descripción:

1º-El contrato a término fijo lo define el artículo 46 del C.S.T (Código Sustantivo del Trabajo), subrogado por el artículo 3º de la Ley 50 de 1990 así:

El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres (3) años, pero es renovable indefinidamente.

a) Si antes de la fecha de vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente.

¹COLOMBIA. LEGIS. Formas Electrónicas Minerva. Así se contrata. 2009.
Disponible en: www.formasminerva.com .

² COLOMBIA. FINANZAS LABORALES. . Contrato Laboral Vs prestación de servicios. 2010.
Disponible en: www.finanzaspersonales.com.co

b) No obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente.

Parágrafo.- En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea.

2°.-El artículo 5° de la misma ley que subrogó el artículo 47 del C.S.T, define el contrato por duración indefinida en los siguientes términos:

El contrato de trabajo no estipulado a término fijo o cuya duración no esté determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido.

El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito para que el empleador lo reemplace.

3°.- El contrato de trabajo por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, este contrato dura tanto cuanto dure la tarea encomendada.

Por último, el contrato para realizar un trabajo ocasional accidental o transitorio, es de corta duración, no mayor de un mes y se refiere a labores distintas de las actividades normales del patrono. (Art. 6° del C.S.T.)³

ALTERNATIVA 3: Outsourcing

Contratación de una empresa o persona que brinde servicios requeridos y especializados para temas específicos de manera independiente.

Definición:

Outsourcing o subcontratación se define cómo la contratación de servicios profesionales externos para satisfacer necesidades empresariales específicas

³ COLOMBIA. MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. Contratos laborales. 2010. Disponible en: www.minproteccionsocial.gov.co

(reclutamiento, selección, elaboración de comunicación, publicidad, mantenimiento de redes de telecomunicaciones, entre otros).⁴

Outsourcing o subcontratación (también llamada tercerización) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal.

También podemos definirlo como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio.

Esta tercerización responde perfectamente al aforismo popular “*zapatero a tus zapatos*”; se ha vendido bajo la denominación outsourcing, que significa en la práctica encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios.⁵

ALTERNATIVA 4: Recursos Humanos sea al mismo tiempo el responsable de las comunicaciones

Una persona que desempeñe las funciones de dos cargos al mismo tiempo y que no cumpla con todas las funciones integrales que ofrece el Gerente de Comunicación organizacional, ya que su tiempo disponible quedaría dividida en dos funciones que requieren habilidades y competencias completamente distintas.

ALTERNATIVA 5: Gerencia General sea al mismo tiempo el responsable de las comunicaciones

⁴ MAGAÑA, Carlos Leopoldo. Concepto de outsourcing. 2010.
Disponible en: <http://techtastico.com>

⁵ ROMERO, Antonio. Outsourcing.2002.
Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>

El Gerente General debe dedicar parte de su tiempo a estrategias comunicativas, dividiendo su tiempo en dos funciones que requieren habilidades y competencias completamente distintas.

ALTERNATIVA 6: Gerencia de calidad sea al mismo tiempo que el responsable de las comunicaciones

El gerente de calidad se encargara de llevar a cabo las auditorias y evaluación de procesos en la empresa, y dedicar tiempo para llevar a cabo las funciones de comunicativas de la empresa.

2.2.6 COSTO DE LAS ALTERNATIVAS (ANUAL):

Según la investigación, se encontraron distintas fuentes de servicios que ofrece el mercado a nivel de comunicación, los costos son:

COSTO DE LAS ALTERNATIVAS (ANUAL)		
ALTERNATIVA 1	Departamento de comunicaciones / Prestación de servicios	\$ 41.084.715
ALTERNATIVA 2	Departamento de comunicaciones / Contratación laboral	\$ 53.821.868
ALTERNATIVA 3	Outsourcing	\$ 116.821.828
ALTERNATIVA 4	Recursos Humanos sea al mismo tiempo el responsable de las comunicaciones.	\$ 70.313.832
ALTERNATIVA 5	Gerencia general sea al mismo tiempo el responsable de las comunicaciones.	\$ 288.854.030
ALTERNATIVA 6	Gerencia de calidad sea al mismo tiempo el responsable de las comunicaciones.	\$ 114.843.452

ALTERNATIVA 1

Descripción:

El costo del salario del comunicador es de \$2.500.000 mensuales, el cual al año tendría un valor de \$30.000.000 para la empresa, ya que al ser un contrato de prestación de servicios, la empresa no asume los gastos de prestaciones sociales.

ALTERNATIVA 1		Costo Anual: Costo mensual a cargo del empleador (\$ 2.500.000) multiplicado por 12 meses, equivale a 30.000.000)
Departamento de comunicaciones / Prestación de servicios		
Área de comunicaciones	Comunicador Organizacional: Con un sueldo de \$2.500.000	\$ 30.000.000
	Adecuación un puesto de trabajo (silla, escritorio, portátil, teléfono, cableado)	\$ 3.012.000
	Software: Compra programas de diseño (Corel Draw, Macromedia, Office)	\$ 5.711.000
	Otros Gastos	\$ 405.300
SUBTOTAL		\$ 39.128.300
Gastos Imprevistos	Equivalente al 5% del subtotal	\$ 1.956.415
TOTAL		\$ 41.084.715

SALARIO NETO A CARGO DEL EMPLEADOR			
Descripción	Valor Salario	Valor salario	TOTAL

Sueldo del empleado	\$ 2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000
---------------------	--------------	-------------	-------------

TOTAL A PAGAR EMPLEADOR	\$ 2.500.000
--------------------------------	---------------------

Dotación oficina:

Al incluir dentro del equipo de trabajo de Jacobs International a un comunicador organizacional, es necesario adecuar el área con una dotación acorde con las necesidades del departamento, por este motivo, es necesario incluir en el presupuesto el valor de:

DOTACIÓN OFICINA DE COMUNICACIÓN

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	CANT	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Nuevo Equipo (computadores)	HP Pavilio dv4-21161 a (windows 7 Home premi3n Original, procesador AMD.Turion II Duo-core con tecnologia Visi3n, memoria RAM 4 Gb, disco duro 500 GB, tecnologia Light Scribe para personalizar CD y DVD, red inalambrica y Bluetooth, c3mara y micr3fono integrado.)	www.panamericana.com	1	\$1.749.000	\$1.749.000
Estabilizadores	Regulador Electr3nico de Voltaje 2000VA CopyLine 2.000 El regulador Nicomar Copy line 2000 est3 dise1ado para proteger sus equipo de Fotocopiado contra las peligrosas variaciones de voltaje presentes en la red el3ctrica.	http://www.bu scape.com.co /estabilizador. html	1	\$ 97.000	\$97.000

	Aplicaciones: Ideales para equipos de Fotocopiado, equipos heliografitos, foto procesos e impresora láser.				
Sillas	Silla ejecutiva Aly	Revista promocional de PANAMERICA NA que llega con el diario el Tiempo (Junio Y Julio de 2010)	1	\$ 318.000	\$ 318.000
Mesa escritorio	Estación de trabajo Beta (vidrio Humo). Marca Smart.	Revista promocional de PANAMERICA NA que llega con el diario el Tiempo (Junio Y Julio de 2010)	1	\$ 549.000	\$ 549.000
Impresoras con escaner, fax, fotocopidora	Impresora, copia, escáner, fax (Impresora Hpofficejet J4680 Wifi)	http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-13870273-impresora-hpofficejet-j4680-wifi-JM	1	\$ 299.000	\$ 299.000
Total Dotación Oficina					\$3.012.000

Software

Viendo la necesidad del comunicador organizacional, es necesario que este encuentre en su área las herramientas necesarias para realizar su labor a través de piezas innovadoras, éstas serán el complemento para sus estrategias dentro de la organización.

SOFTWARE					
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	CANT	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Corel	Software de diseño gráfico: ilustración vectorial, diseño de páginas, edición de fotos, vectorización, gráficos y animaciones para Web en una solución con aplicaciones integradas a la perfección.	http://www.corel.com/servlet/Satellite/us/en/Product/1191272117978#tabview=tab0	1	\$ 1,146,000	\$ 1,146,000
Windows	Microsoft Office Visio, Microsoft Outlook, OneNote, Microsoft Office Project , y Publisher.	http://www7.buoffice.microsoft.com/latam/product.aspx?family=014_officepro&country_id=CO	1	\$ 1,150,000	\$ 1,150,000
Macromedia	Incluye licencias individuales perpetuas para Macromedia Dreamweaver, Macromedia Contribute (solamente Windows), Macromedia Flash, Macromedia Fireworks, Macromedia FreeHand y licencias de desarrollo únicamente, con funcionalidad completa, de todos los productos de servidor de Macromedia. Este servicio también incluye dos servicios de soporte técnico por el término de la suscripción.	https://www.adobe.com/la/press_releases/2003/0203_devnet.html		\$ 3,415,000	\$ 3,415,000
Total Maquinaria y Equipo					\$ 5,711,000

**OTROS
GASTOS**

Fungibles					
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	CANT.	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
USB			1	\$ 40,000	\$ 40,000
CD's	Paquete por 100		1	\$ 21,000	\$ 21,000
Carpetas	Paquete por 50		2	\$ 12,000	\$ 24,000
Esferos	Caja por 10		2	\$ 7,200	\$ 14,400
Resmas Papel	Resmas		2	\$ 12,000	\$ 24,000
Tinta	Cartucho		2	\$ 120,000	\$ 240,000
Bombillos	Economizadores marca Philips	Home Centry	2	\$ 12,000	\$ 24,000
Multitoma	(6 salidas, polo tierra, 115 Cm)	Revista promocional de Home Sentry que llega con el diario el Tiempo (13 de Junio a Julio 15 de 2010)	2	\$ 8,950	\$ 17,900
Total Otros Gastos					\$ 405,300

Desventajas:

Al no ser una contratación laboral estable, el empleado puede no desarrollar su labor con el compromiso que requiere la empresa, llevando a que exista una mayor rotación en el cargo por no tiene los incentivos laborales que benefician al empleado.

ALTERNATIVA 2

Contratar a un comunicador organizacional con contrato laboral y todas las prestaciones legales, lo cual garantiza la ejecución constante en el área, llevando a que exista un continuo crecimiento en la compañía.

ALTERNATIVA 2		Costo Anual: Costo mensual a cargo del empleador (\$ 3.510.882) multiplicado por 12 meses, equivale a (\$42.130.584)
Departamento de comunicaciones / Contratación Laboral		
Área de comunicaciones	Comunicador Organizacional: Con un sueldo de \$2.500.000 + la carga prestacional (seguros de salud, pensión y riesgos profesionales) + parafiscales (SENA, ICBF y Caja de Compensación Familiar) + Prima legal, vacaciones, cesantías e intereses sobre cesantías) equivale a un sueldo de \$3.510.882.	\$42,130,584
	Adecuación un puesto de trabajo (silla, escritorio, portátil, teléfono, cableado)	\$3,012,000
	Software: Compra programas de diseño (Corel Draw, Macromedia, Office)	\$5,711,000
	Otros Gastos	\$405,300
SUBTOTAL		\$ 51,258,884
Gastos Imprevistos	Equivalente al 5% del subtotal	\$2,562,944
TOTAL		\$ 53,821,828

Prestaciones sociales a cargo del empleador:

Las prestaciones sociales son beneficios legales que el empleador debe pagar a sus trabajadores adicionalmente al salario ordinario, para atender necesidades o cubrir riesgos originados durante el desarrollo de su actividad laboral.⁶

⁶ COLOMBIA. PROEXPORT. Prestaciones Sociales. 2010
Disponible en: www.lared.com - Salarios

Aportes parafiscales⁷:

No son impuestos ni contribuciones, constituyen una obligación para el empleador por el hecho de tener una vinculación laboral.

1. Cajas de Compensación Familiar
2. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)
3. Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)

Seguridad social: la ley 100/93 creó en Colombia el sistema de Seguridad Social Integral (SSSI) constituido por tres regímenes:⁸

- a. Régimen Pensional
- b. Régimen Salud
- c. Régimen Riesgos Profesionales.

Régimen Pensional: Ampara al trabajador contra contingencias de vejez, invalidez y muerte.⁹

El aporte es del 16% sobre el salario del trabajador repartido así:

Empleador: 12%
Trabajador: 4% sobre su salario.

Quienes tengan un ingreso mensual igual o superior a cuatro salarios mínimos, paga un 1.0% adicional al obligatorio para pensiones.¹⁰

Régimen de Salud: Protege al trabajador contra contingencias de enfermedad o maternidad.¹¹

⁷ GERENCIE. Nómina. Valores vigentes para el 2010. Disponible en: www.gerencie.com – Nómina

⁸ GERENCIE. Nómina. Valores vigentes para el 2010. Disponible en: www.gerencie.com

⁹ GERENCIE. Nómina. Valores vigentes para el 2010. Disponible en: www.gerencie.com

¹⁰ GERENCIE. Nómina. Valores vigentes para el 2010. Disponible en: www.gerencie.com

¹¹ GERENCIE. Nómina. Valores vigentes para el 2010. Disponible en: www.gerencie.com

El aporte es del 12.5% sobre el salario del trabajador repartido así:

Empleador: 8.5%
Trabajador: 4% sobre su salario.

Régimen de Riesgos Profesionales: Protege al trabajador contra accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, el aporte depende del nivel de riesgo y lo paga todo el empleador. Las empresas utilizan por lo general el 0,522%.¹²

EN EL CASO DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL:

El régimen de riesgos profesionales tiene 5 niveles, en el caso del comunicador organizacional, al desarrollar su labor en un departamento de mínimo riesgo, como es el área administrativa, (comparándolo con quienes trabajan en construcción o minería), representa un nivel bajo de riesgo; en el presupuesto se tuvo en cuenta este porcentaje, según lo exigido por la ley.

En el momento de la vinculación de una empresa a una administradora de riesgos profesionales, ésta asignará una tarifa de acuerdo con la actividad económica de la empresa, y la exposición a los factores de riesgo.

Para ello se han determinado cinco clases de riesgo que contemplan las diversas actividades económicas de las empresas. Si una empresa tiene más de un centro de trabajo, podrá ser clasificado cada uno en diferentes clases de riesgo, siempre que las instalaciones locativas, las actividades y la exposición a factores de riesgo sean diferentes.

Las clases de riesgo se encuentran clasificadas de la siguiente manera¹³:

Clase I. Se contemplan actividades consideradas de riesgo mínimo, como por ejemplo: actividades financieras; trabajos de oficina administrativos; centros educativos; restaurantes.

Clase II. Se contemplan actividades de riesgo bajo. Como por ejemplo: algunos procesos manufactureros como la fabricación de tapetes, tejidos, confecciones y flores artificiales; almacenes por departamento; algunas labores agrícolas.

¹² GERENCIE. Nómina. Valores vigentes para el 2010. <http://www.gerencie.com/nomina.html>

¹³ COLOMBIA.SEGURO SOCIAL. Tarifas de cotización y clase de riesgos. 2005

Clase III. Contemplan actividades de riesgo medio. Como por ejemplo: procesos manufactureros como fabricación de agujas, alcoholes, alimentos, automotores, artículos de cuero.

Clase IV. Contemplan actividades de riesgo alto. Como por ejemplo: procesos manufactureros como aceites, cervezas, vidrios; procesos de galvanización; transporte, servicios de vigilancia privada.

Clase V. Contemplan actividades de riesgo máximo. Como por ejemplo: areneras; manejo de asbesto; bomberos; manejo de explosivos; construcción; explotación petrolera.

En el caso del comunicador organizacional su labor sería de tipo I, ya que sus actividades al ser administrativas tienen menor acción con temas de riesgo, como sí sucede con los trabajadores que se encuentran en clase V, quienes a diario se enfrentan actividades que arriesgan su vida.

Salario mínimo para el 2010 es de \$515.000, en este caso equivaldría a menos de 5 salarios mínimos (\$2.575.000), ya que el sueldo del comunicador es de \$2.500.000

Quienes tenga un ingreso mensual igual o superior a cuatro salarios mínimos paga un 1.0% adicional en la cotización en el seguro de pensión y salud.

PRESTACIONES SOCIALES A CARGO DEL EMPLEADOR							
Prestaciones Sociales	Cotización (% exige la ley del salario)	Fórmula 1 (empleado)	Costo a Cargo Empleado 1/3	Fórmula 2 (empleador)	Costo a Cargo Empleador 2/3	Valor total (suma fórmula 1 + fórmula 2)	Valor mensual a cargo del empleador
		% / 3	1/3	13 % - % Formula 1	(2/3)		
Seguro de Salud o POS (Plan obligatorio de salud)	12,0 % + 1.0% = 13.0 %	4,33	4.3%	8,667	8.6%	13	\$215.000
Seguro de Pensión	16,0 % + 1.0% = 17.0 %	5,67	5.6%	11,333	11.3%	17	\$282.500

ARP (como el riesgo es mínimo, debido a que clasifica según lo establecido en el artículo 18 del decreto 1295 DE 1994 como clase uno que se aplica para actividades financieras; trabajos de oficina administrativos; centros educativos; restaurantes.)*	Tarifa por nivel de riesgo: 0.522% El empleador deberá pagar por ese empleado \$13.050	0	0%	\$2.500.00 0 x 0.522%/100= \$13.050	0.522%	0	\$ 13.050
Parafiscales							
Cajas de Compensación Familiar	4%	0	0	\$100.000	\$ -	0	\$ 100.000
Servicio nacional de Aprendizaje (SENA)	2%	0	0	\$50.000	\$ -	0	\$ 50.000
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)	3%	0	0	\$75.000	\$ -	0	\$ 75.000
Apropiaciones							
Cesantías (Salario* número de días trabajados /360.El empleador consigna cada mes el 8,33% del total devengado).Un sueldo en el año.	8,33%	0	0	\$2.500.00 0 x 8,33% / 100	\$ -	\$208.250	\$ 208.250
Vacaciones: El empleador consigna cada mes el 4,17% (50%del sueldo /12 meses) del total devengado.) Mitad del sueldo mensual.	4,17%	0	0	\$2.500.00 0 x 4,17% / 100	\$ -	\$104.250	\$ 104.250
Intereses Sobre Cesantías (Todo empleador debe pagarle al trabajador unos intereses anuales por las cesantías, y son del 12% anual sobre el monto de las cesantías, que se depositan en el	1% mensual y su equivalente e 12% anual	0	0	\$208.250 X 1%	\$ -	\$2.082,5	\$ 2.082

fondo de cesantías elegido por el empleador hasta el 15 de febrero de cada año.) Liquidación: I = Valor Cesantías mensual * 1%.							
Prima de servicios: Se pagan 15 días en junio-15 días en diciembre, el aporte es del 8,33% sobre el total devengado.	8,33%	0	0	\$2.500.00 0x 8,33%/10 0		\$208.250	\$ 208.250
SUB TOTAL PRESTACIONES A CARGO DEL EMPLEADOR:						\$1.258.382	

SUELDO EMPLEADO EN CUANTO A SEGURIDAD SOCIAL:			
Sueldo del empleado		Seguro	Sueldo del empleado por % tarifa a cargo del empleado
\$	2.500.000	Salud (\$2.500.000*4,3%/100)	\$ 107.500
\$	2.500.000	Pensión (\$2.500.000*5,6%/100)	\$ 140.000
		SUB-TOTAL A CARGO DEL EMPLEADO	\$ 247.500

SALARIO NETO A CARGO DEL EMPLEADO (ya descontados cargos por seguridad social a cargo del empleado:			
Deacripción	Valor Salario	Valor salario menos seguridad social a cargo del	TOTAL NETO
Sueldo del empleado menos los cargos de seguridad social por cuenta del empleado	\$ 2.500.000	\$2.500.000 - \$247.500 =	\$ 2.252.500

SALARIO NETO A CARGO DEL EMPLEADOR (ya descontados cargos por seguridad social a cargo del empleado:			
Descripción	Valor Salario	Valor salario menos seguridad social a cargo del empleado	TOTAL
Sueldo del empleado menos los cargos de seguridad social por cuenta del empleado	\$2.500.000	\$2.500.000 - \$247.500 =	\$2.252.500
Prestaciones Sociales cargo del empleador		\$ 1.258.382	\$1.258.382
		TOTAL A PAGAR EMPLEADOR	\$3.510.882

Descripción Formula	Empresarios Formula:	Formula	Porcentaje y valor total	
Formula del % adicional (seguridad social + parafiscales) que paga el empleador adicional al sueldo	El empleador debe pagar 0,56 adicional al salario	$1258382/2252500$	56%	* 1(sueldo , ósea el 100%) y el los decimales es lo que tiene que pagar de más el empleador)
Porcentaje Total	Porcentaje	$1258382+2252500=3510882/2252500$	\$1,56	
Cuánto le cuesta al empleador (1,56 %)	Cuánto le cuesta al empleador (1,56 %)	$2252500*1,56$	\$3.510.882	

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	CANT.	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Nuevo Equipo (computadores)	HP Pavilio dv4-21161 a (windows 7 Home premi3n Original, procesador AMD. Tur3n II Duo-core con tecnolog3a Visi3n, memoria RAM 4 Gb, disco duro 500 GB, tecnolog3a Light Scribe para personalizar CD y DVD, red inalámbrica y Bluetooth, c3mara y micr3fono integrado.)	www.panamericana.com	1	\$ 1.749.000	\$ 1.749.000
Estabilizadores	Regulador Electr3nico de Voltaje 2000VA CopyLine 2.000 El regulador Nicomar Copy line 2000 est3 dise1ado para proteger sus equipo de Fotocopiado contra las peligrosas variaciones de voltaje presentes en la red el3ctrica. Aplicaciones: Ideales para equipos de	http://www.buscupe.com.co/estabilizador.html	1	\$ 97.000	\$ 97.000

	Fotocopiado, equipos heliográficos, foto procesos e impresora láser.				
Sillas	Silla ejecutiva Aly	Revista promocional de PANAMERICANA que llega con el diario el Tiempo (Junio Y Julio de 2010).	1	\$ 318.000	\$ 318.000
Mesa escritorio	Estación de trabajo Beta (vidrio Humo). Marca Smart.	Revista promocional de PANAMERICANA que llega con el diario el Tiempo (Junio Y Julio de 2010).	1	\$ 549.000	\$ 549.000
Impresoras con escáner, fax, fotocopiadora	Impresora, copia, escáner, fax (Impresora Hpofficejet J4680 Wifi).	http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-13870273-impresora-hpofficejet-j4680-wifi-_JM	1	\$ 299.000	\$ 299.000
Total Dotación Oficina					\$ 3.012.000

SOFTWARE					
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	CANT	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Corel	Software de diseño gráfico lo tiene todo: ilustración vectorial, diseño de páginas, edición de fotos, vectorización, gráficos y animaciones para Web en una solución con aplicaciones integradas a la perfección.	http://www.corel.com/servlet/Satellite/us/en/Product/1191272117978#tabview=tab0	1	\$ 1,146,000	\$ 1,146,000
Windows	Microsoft Office Visio, Microsoft Outlook , OneNote , Microsoft Office Project , y Publisher.	http://www7.buyoffice.microsoft.com/latam/product.aspx?family=o14_officepro&country_id=CO	1	\$ 1,150,000	\$ 1,150,000
Macromedia	Incluye licencias individuales perpetuas para <u>Macromedia Dreamweaver, Macromedia Contribute (solamente Windows), Macromedia Flash, Macromedia Fireworks, Macromedia FreeHand</u> y licencias de desarrollo únicamente, con funcionalidad completa, de todos los productos de servidor de Macromedia. Este servicio también incluye dos servicios de soporte técnico por el término de la suscripción.	https://www.adobe.com/la/press_releases/2003/0203_devnet.html	1	\$ 3,415,000	\$ 3,415,000
Total Maquinaria y Equipo					\$ 5,711,000

**OTROS
GASTOS**

Fungibles					
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	CANT.	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
USB			1	\$ 40,000	\$ 40,000
CD's	Paquete por 100		1	\$ 21,000	\$ 21,000
Carpetas	Paquete por 50		2	\$ 12,000	\$ 24,000
Esferos	Caja por 10		2	\$ 7,200	\$ 14,400
Resma Papel	Resmas		2	\$ 12,000	\$ 24,000
Tinta	Cartucho		2	\$ 120,000	\$ 240,000
Bombillos	Economizadores marca Philips	Home Centry	2	\$ 12,000	\$ 24,000
Multitoma	(6 salidas, polo tierra, 115 Cm)	Revista promocional de Home Sentry que llega con el diario el Tiempo (13 de Junio a Julio 15 de 2010)	2	\$ 8,950	\$ 17,900
Total Otros Gastos					\$ 405,300

ALTERNATIVA 3

Al contratar un consultor, los gastos incluyen el montaje, estructuración, levantamiento de información, análisis del organigrama, flujo de comunicación, valoración, relacionamiento e implementación del departamento.

El costo para contratar a *Holística* como empresa consultora, es de 100 a 120 millones de pesos (empresas con una gran estructura organizacional), lo cual incluye el acompañamiento total de la implementación, manuales y relacionamiento con los empleados y gerentes de la compañía, quienes serán los encargados de mantener la nueva estructura organizacional después de que éstos terminen su labor.

El promedio de los costos individuales de los manuales de comunicación, si estos son solicitados de forma independiente (sin el acompañamiento de la consultora), son los siguientes:

TIPO DE MANUAL	COSTOS
Manual de Imagen	\$20.000.000
Manual de Crisis	\$80.000.000
Planeación de marca	\$30.000.000
Manual interno u operativo	Entre \$30.000.000 y \$40.000.000
<p><i>* Se debe tener en cuenta que estos costos se dan si la empresa contrata únicamente el consultor para éste proyecto específico, y que los costos pueden variar según la complejidad de la estructura organizacional.</i></p> <p><i>*Si la empresa los contrata, lo manuales van incluidos, dependiendo de las necesidades de la empresa.</i></p>	

ALTERNATIVA 3		Costo Anual: Costo anual a cargo del empleador (\$ 3.510.882) multiplicado por 12 meses, equivale a (\$ 42.130.584); Sueldo del consultor (montaje, valoración, relacionamiento e implementación (\$60.000.000))
Departamento de comunicaciones / outsourcing		
Área de comunicaciones	Agencia de consultoría Holística: Contrato de consultoría (montaje, estructuración levantamiento de información, análisis de organigrama, flujo de comunicación existentes, valoración, relacionamiento e implementación)	\$ 60,000,000
	Comunicador Organizacional: Con un sueldo de \$2.500.000 + la carga prestacional (seguros de salud, pensión y riesgos profesionales) + parafiscales (SENA, ICBF y Caja de Compensación Familiar) + Prima legal, cesantías y vacaciones) equivale a un sueldo de \$3.510.882.	\$ 42,130,584
	Adecuación un puesto de trabajo (silla, escritorio, portátil, teléfono, cableado)	\$ 3,012,000
	Software: Compra programas de diseño (Corel Draw, Macromedia, Office)	\$ 5,711,000
	Otros Gastos	\$ 405,300
SUBTOTAL		\$ 111,258,884
Gastos Imprevistos	Equivalente al 5% del subtotal	\$ 5,562,944
TOTAL		\$ 116,821,828

En el caso de Jacobs International, al ser una pequeña empresa, el costo incluiría todo el proceso, con un valor promedio de \$60.000.000.

Al tener una empresa consultora en el proceso, y ésta al hacer el acompañamiento de la compañía (en un periodo máximo de un año), es necesario el apoyo de un comunicador permanente, quien será responsable y puente conector entre la compañía y la empresa consultora, permitiendo de esta manera un impacto constante del departamento de comunicación, a mediano y largo plazo.

La presencia del especialista en comunicación organizacional, no sólo garantiza el buen funcionamiento del departamento, sino la neutralidad entre las dos empresas (consultora y Jacobs International), llevando a que la información y el proceso a implementar, sean acordes a las políticas de la compañía.

Salario mínimo para el 2010 es de \$515.000, en este caso equivaldría a menos de 5 salarios mínimos (\$2.575.000), ya que el sueldo del comunicador es de \$2.500.00
Quienes tenga un ingreso mensual igual o superior a cuatro salarios mínimos paga un 1.0% adicional en la cotización en el seguro de pensión y salud.

PRESTACIONES SOCIALES A CARGO DEL EMPLEADOR						
Prestaciones Sociales	Cotización (% exige la ley del salario)	Fórmula 1 (empleado)	Fórmula 2 (empleador)	Costo a Cargo Empleador 2/3	Valor total (suma fórmula 1 + fórmula 2)	Valor mensual a cargo del empleador
		% / 3	13 % - % Formula 1	2/3		
Seguro de Salud o POS (Plan obligatorio de salud)	12,0 % + 1.0% = 13.0 %	4,333	8,667	8.6%	13	\$215.000
Seguro de Pensión	16,0 % + 1.0% = 17.0 %	5,667	11,333	11.3%	17	\$282.500

ARP (como el riesgo es mínimo, debido a que clasifica según lo establecido en el artículo 18 del decreto 1295 DE 1994 como clase uno que se aplica para actividades financieras; trabajos de oficina administrativos; centros educativos; restaurantes.)*	Valor inicial: 0.522% El empleador deberá pagar por ese empleado \$13.050	0	\$2.500.00 0 x 0.522%/ 100= \$13.050	0.522%	0	\$ 13.050
Parafiscales						
Cajas de Compensación Familiar	4%	0	\$100.000	0	0	\$ 100.000
Servicio nacional de Aprendizaje (SENA)	2%	0	\$50.000	0	0	\$ 50.000
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)	3%	0	\$75.000	0	0	\$ 75.000
Apropiaciones						
Cesantías (Salario* número de días trabajados /360.El empleador consigna cada mes el 8,33% del total devengado).Un sueldo en el año.	8,33%	0	\$2.500.00 0 x 8,33% / 100	0	\$208.250	\$ 208.250
Vacaciones: El empleador consigna cada mes el 4,17% (50%del sueldo /12 meses) del total devengado.) Mitad del sueldo mensual.	4,17%	0	\$2.500.00 0 x 4,17% / 100	0	\$104.250	\$ 104.250

Intereses Sobre Cesantías (Todo empleador debe pagarle al trabajador unos intereses anuales por las cesantías, y son del 12% anual sobre el monto de las cesantías, que se depositan en el fondo de cesantías elegido por el empleador hasta el 15 de febrero de cada año.) Liquidación: I = Valor Cesantías mensual * 1%.	1% mensual y su equivalente 12% anual	0	\$208.250 X 1%	0	\$2.083	\$ 2.082
Prima de servicios: Se pagan 15 días en junio-15 días en diciembre, el aporte es del 8,33% sobre el total devengado.	8,33%	0	\$2.500.00 0x 8,33%/100		\$208.250	\$ 208.250
SUB TOTAL PRESTACIONES A CARGO DEL EMPLEADOR:						\$1.258.382

Descripción Formula	Empresarios Formula:	Formula	Porcentaje y valor total
Formula del % adicional (seguridad social + parafiscales) que paga el empleador adicional al sueldo	El empleador debe pagar 0,56 adicional al salario	$1258382/2252500$	56%
Porcentaje Total	Porcentaje	$1258382+2252500=3510882/2252500$ 0	\$1,56
Cuánto le cuesta al empleador (1,56 %)	Cuánto le cuesta al empleador (1,56 %)	$2252500*1,56$	\$3.510.882

* 1(sueldo , ósea el 100%) y el los decimales es lo que tiene que pagar de más el empleador)

SUELDO EMPLEADO EN CUANTO A SEGURIDAD SOCIAL:			
Sueldo del empleado	Seguro	Sueldo del empleado por % tarifa a cargo del empleado	
\$ 2.500.000	Salud (\$2.500.000*4,3%/100)	\$	107.500
\$ 2.500.000	Pensión (\$2.500.000*5,6%/100)	\$	140.000
SUB-TOTAL A CARGO DEL EMPLEADO			\$ 247.500

SALARIO NETO A CARGO DEL EMPLEADO (ya descontados cargos por seguridad social a cargo del empleado:			
Decripción	Valor Salario	Valor salario menos seguridad social a cargo del	TOTAL NETO
Sueldo del empleado menos los cargos de seguridad social por cuenta del empleado	\$ 2.500.000	\$2.500.000 - \$247.500 =	\$ 2.252.500

SALARIO NETO A CARGO DEL EMPLEADOR (ya descontados cargos por seguridad social a cargo del empleado:

Descripción	Valor Salario	Valor salario menos seguridad social a cargo del empleado	TOTAL
Sueldo del empleado menos los cargos de seguridad social por cuenta del empleado	\$2.500.000	\$2.500.000 - \$247.500 =	\$2.252.500
Prestaciones Sociales cargo del empleador		\$ 1.258.382	\$1.258.382
		TOTAL A PAGAR EMPLEADOR	\$3.510.882

SOFTWARE

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	CANT	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Corel	Software de diseño gráfico lo tiene todo: ilustración vectorial, diseño de páginas, edición de fotos, vectorización, gráficos y animaciones para Web en una solución con aplicaciones integradas a la perfección.	http://www.corel.com/servlet/Satellite/us/en/Product/1191272117978#tabview=tab0	1	\$ 1,146,000	\$ 1,146,000

Windows	Microsoft Office Visio, Microsoft Outlook, OneNote, Microsoft Office Project , y Publisher.	http://www7.buyoffice.microsoft.com/latam/product.aspx?family=o14_officepro&country_id=CO	1	\$ 1,150,000	\$ 1,150,000
Macromedia	Incluye licencias individuales perpetuas para Macromedia Dreamweaver, Macromedia Contribute (solamente Windows), Macromedia Flash, Macromedia Fireworks, Macromedia FreeHand y licencias de desarrollo únicamente, con funcionalidad completa, de todos los productos de servidor de Macromedia. Este servicio también incluye dos servicios de soporte técnico por el término de la suscripción.	https://www.adobe.com/la/press_releases/2003/0203_devnet.html	1	\$ 3,415,000	\$ 3,415,000
Total Maquinaria y Equipo					\$ 5,711,000.00

OTROS GASTOS

Fungibles					
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	CANT .	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
USB			1	\$ 40,000	\$ 40,000
CD's	Paquete por 100		1	\$ 21,000	\$ 21,000

Carpetas	Paquete por 50		2	\$ 12,000	\$ 24,000
Esferos	Caja por 10		2	\$ 7,200	\$ 14,400
Resma Papel	Resmas		2	\$ 12,000	\$ 24,000
Tinta	Cartucho		2	\$ 120,000	\$ 240,000
Bombillos	Economizadores marca Philips	Home Centry	2	\$ 12,000	\$ 24,000
Multitoma	(6 salidas, polo tierra, 115 Cm)	Revista promociona l de Home Sentry que llega con el diario el Tiempo (13 de Junio a Julio 15 de 2010)	2	\$ 8,950	\$ 17,900
Total Otros Gastos					\$ 405,300

ALTERNATIVA 4

Contratar una persona para recursos humanos que se encargue a la vez de la realización del proyecto de comunicación organizacional. Es una alternativa, pero este planteamiento llevaría a que ninguna de las funciones exigidas por los cargos, sean realizados de manera oportuna y al ritmo de la organización, lo cual no sólo sería pérdida en costos, sino en el tiempo de entrega de los proyectos planteados para la empresa.

<p>ALTERNATIVA 4 Recursos humanos sea al mismo tiempo el departamento de comunicación. (contratación laboral)</p>	<p>Costo Anual: Costo mensual a cargo del empleador (\$ 4.971.236) multiplicado por 12 meses, equivale a (\$58.982.826)</p>
--	--

Área de comunicaciones	Recursos humanos se encarga a la vez de las funciones del departamento de comunicación organizacional : Con un sueldo de \$3.500.000 + la carga prestacional (seguros de salud, pensión y riesgos profesionales) + parafiscales (SENA, ICBF y Caja de Compensación Familiar) + Prima legal, cesantías y vacaciones) equivale a un sueldo de \$4.971.236	\$ 58,982,826
	Adecuación un puesto de trabajo (silla, escritorio, portátil, teléfono, cableado)	\$3,012,000
	Software: Compra programas de diseño (Corel Draw, Macromedia, Office)	\$4,565,000
	Otros Gastos	\$405,300
SUBTOTAL		\$ 66,965,126
Gastos Imprevistos	Equivalente al 5% del subtotal	\$ 3,348,256
TOTAL		\$ 70,313,382

**Es importante tener en cuenta que si la persona encargada de Recursos Humanos no es Comunicador Social o Gerente de Comunicación Organizacional puede verse en la necesidad de hacer contratación para temas del departamento (por ejemplo, diseño de manual de crisis o identidad de imagen)*

Salario mínimo para el 2010 es de \$515.000, en este caso equivaldría a menos de 7 salarios mínimos, ya que el sueldo de la persona de recursos humanos de \$3.500.000

Quienes tenga un ingreso mensual igual o superior a cuatro salarios mínimos paga un 1.0% adicional en la cotización en el seguro de pensión y salud.

PRESTACIONES SOCIALES A CARGO DEL EMPLEADOR

Prestaciones Sociales	Cotización (% exige la ley del salario)	Fórmula 1 (empleado)	Costo a Cargo Empleado 1/3	Fórmula 2 (empleador)	Costo a Cargo Empleador 2/3	Valor total (suma fórmula 1 + fórmula 2)	Valor mensual a cargo del empleador
		% / 3	1/3	13 % - % Formula 1	2/3		
Seguro de Salud o POS (Plan obligatorio de salud)	12,0 % + 1.0% = 13.0 %	4,333	4.3%	8,66	8.6%	13	\$301.000
Seguro de Pensión	16,0 % + 1.0% = 17.0 %	5,666	5.6%	11,33	11.3%	17	\$395.500
ARP (como el riesgo es mínimo, debido a que clasifica según lo establecido en el artículo 18 del decreto 1295 DE 1994 como clase uno que se aplica para actividades financieras; trabajos de oficina administrativos; centros educativos; restaurante)	Tarifa por nivel de riesgo: 0.522 El empleador deberá pagar por ese empleado \$18.270	0	0%	\$3.500.000 x 0.522/100 = \$18.270	0.522%	0	18.270

Parafiscales							
Cajas de Compensación Familiar	4%	0	0	\$140.000	0	0	\$ 140.000
Servicio nacional de Aprendizaje (SENA)	2%	0	0	\$70.000	0	0	\$ 70.000
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)	3%	0	0	\$105.000	0	0	\$ 105.000

Apropiaciones							
Cesantías (Salario* número de días trabajados /360.El empleador consigna cada mes el 8,33% del total devengado).Un sueldo en el año.	8,33%	0	0	$\$3.500.000 \times 8,33\% / 100$	0	\$ 291.550	\$ 291.550
Vacaciones: El empleador consigna cada mes el 4,17% (50%del sueldo /12 meses) del total devengado.) Mitad del sueldo mensual.	4,17%	0	0	$\$3.500.000 \times 4,17\% / 100$	0	\$ 145.950	\$ 145.950
Intereses Sobre Cesantías (Todo empleador debe pagarle al trabajador unos intereses anuales por las cesantías, y son del 12% anual sobre el monto de las cesantías, que se depositan en el fondo de cesantías elegido por el empleador hasta el 15 de febrero de cada año.)	1% mensual y su equivalente 12% anual	0	0	$\$291.550 \times 1\%$	0	\$2.915,5	\$ 2.916

Liquidación: I = Valor Cesantías mensual * 1%.							
Prima de servicios: Se pagan 15 días en junio-15 días en diciembre, el aporte es del 8,33% sobre el total devengado.	8,33%	0	0	$\$3.500.000 \times 8,33\%/100$		\$2.915.50	\$ 291.550
SUB TOTAL PRESTACIONES A CARGO DEL EMPLEADOR:							\$1.761.736

SUELDO EMPLEADO EN CUANTO A SEGURIDAD SOCIAL:		
Sueldo del empleado	Seguro	Sueldo del empleado por % tarifa a cargo del empleado
\$3.500.000	Salud ($\$3.500.000 \times 4,3\%/100$)	\$ 150.500
\$3.500.000	Pensión ($\$3.500.000 \times 5,6\%/100$)	\$ 196.000
	SUB-TOTAL A CARGO DEL EMPLEADO	\$346.500

SALARIO NETO A CARGO DEL EMPLEADO (ya descontados cargos por seguridad social a cargo del empleado:			
Descripción	Valor Salario	Valor salario menos seguridad social a cargo del empleado	TOTAL NETO

Sueldo del empleado menos los cargos de seguridad social por cuenta del empleado.	\$3.500.000	\$3.500.000 - \$346.500 =	\$ 3.153.500
---	-------------	---------------------------------	---------------------

SALARIO NETO A CARGO DEL EMPLEADOR (ya descontados cargos por seguridad social a cargo del empleado:			
---	--	--	--

Descripción	Valor Salario	Valor salario menos seguridad social a cargo del empleado	TOTAL
--------------------	----------------------	--	--------------

Sueldo del empleado menos los cargos de seguridad social por cuenta del empleado.	\$3.500.000	\$3.500.000 - \$346.500 =	\$ 3.153.500
Prestaciones Sociales cargo del empleador.		\$1.761.736	\$ 1.761.736
		TOTAL A PAGAR EMPLEADOR	\$ 4.915.236

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	CAN	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Nuevo Equipo (computadores)	HP Pavilio dv4-21161 a (windows 7 Home premión Original, procesador AMD.Turion II Duo-core con tecnología Visión, memoria RAM 4 Gb, disco duro 500 GB, tecnología Light Scribe para personalizar CD y DVD, red inalámbrica y Bluetooth, cámara y micrófono integrado.)	www.panamericana.com	1	\$ 1.749.000	\$ 1.749.000
Estabilizadores	Regulador Electrónico de Voltaje 2000VA CopyLine 2.000 El regulador Nicomar Copy line 2000 está diseñado para proteger sus equipo de Fotocopiado contra las peligrosas variaciones de voltaje presentes en la red eléctrica. Aplicaciones: Ideales para equipos de Fotocopiado, equipos heliográficos, foto procesos e impresora láser.	http://www.buscape.com.co/estabilizador.html	1	\$ 97.000	\$ 97.000
Sillas	Silla ejecutiva Aly	Revista promocional de PANAMERICAN A que llega con el diario el Tiempo (Junio Y Julio de 2010)	1	\$ 318.000	\$ 318.000
Mesa escritorio	Estación de trabajo Beta (vidrio Humo). Marca Smart.	Revista promocional de PANAMERICAN A que llega con el diario el Tiempo (Junio Y Julio de 2010)	1	\$ 549.000	\$ 549.000

Impresoras con escaner, fax, fotocopiadora	Impresora, copia, escáner, fax (Impresora Hpofficejet J4680 Wifi)	http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-13870273-impresora-hpofficejet-j4680-wifi-_JM	1	\$ 299.000	\$ 299.000
Total Dotación Oficina					\$ 3.012.000

SOFTWARE					
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	CANT.	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Windows	Microsoft Office Visio, Microsoft Outlook, OneNote , Microsoft Office Project , y Publisher.	http://www7.buyoffice.microsoft.com/latam/product.aspx?family=o14_officepro&country_id=CO	1	\$ 1,150,000	\$ 1,150,000
Macromedia	DevNet Professional incluye licencias individuales perpetuas para <u>Macromedia Dreamweaver,</u> <u>Macromedia Contribute (solamente Windows),</u> <u>Macromedia Flash,</u> <u>Macromedia Fireworks,</u> <u>Macromedia FreeHand</u> y licencias de desarrollo únicamente, con funcionalidad completa, de todos los productos de servidor de Macromedia. Este servicio también incluye dos servicios de soporte técnico por	https://www.adobe.com/la/press_releases/2003/0203_devnet.html		\$ 3,415,000	\$ 3,415,000

	el término de la suscripción.				
Total Maquinaria y Equipo					\$ 4,565,000

OTROS GASTOS

Fungibles					
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	CAN	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
USB			1	\$ 40,000	\$ 40,000
CD's	Paquete por 100		1	\$ 21,000	\$ 21,000
Carpetas	Paquete por 50		2	\$ 12,000	\$ 24,000
Esferos	Caja por 10		2	\$ 7,200	\$ 14,400
Resma Papel	Resmas		2	\$ 12,000	\$ 24,000
Tinta	Cartucho		2	\$ 120,000	\$ 240,000
Bombillos	Economizadores marca Philips	Home Centry	2	\$ 12,000	\$ 24,000
Multitoma	(6 salidas, polo tierra, 115 Cm)	Revista promocional de Home Sentry que llega con el diario el Tiempo (13 de Junio a Julio 15 de 2010)	2	\$ 8,950	\$ 17,900
Total Otros Gastos					\$ 405,300

ALTERNATIVA 5

En esta alternativa, la Gerencia General sería a la vez responsable de las funciones del Gerente de Comunicación Organizacional.

ALTERNATIVA 5 Gerencia general, sea al mismo tiempo el departamento de comunicación.		Costo Anual: Costo mensual a cargo del empleador (\$ 14.551.648) multiplicado por 12 meses, equivale a \$270.979.776)
Área de comunicaciones	Recursos humanos se encarga a la vez de las funciones del departamento de comunicación organizacional : Con un sueldo de \$16.000.000 + la carga prestacional (seguros de salud, pensión y riesgos profesionales) + parafiscales (SENA, ICBF y Caja de Compensación Familiar) + Prima legal, cesantías y vacaciones) equivale a un sueldo de \$14.551.776	\$ 270,979,776
	Adecuación un puesto de trabajo (silla, escritorio, portátil, teléfono, cableado)	\$ 299,000
	Software: Compra programas de diseño (Corel Draw, Macromedia, Office)	\$ 3,415,000
	Otros Gastos	\$ 405,300
SUBTOTAL		\$ 275,099,076
Gastos Imprevistos	Equivalente al 5% del subtotal	\$ 13,754,954
TOTAL		\$ 288,854,030

**Es importante tener en cuenta que sí el Gerente General no es Comunicador Social o Gerente de Comunicación Organizacional puede verse en la necesidad de hacer contratación para temas del departamento (por ejemplo, diseño de manual de crisis o identidad de imagen)*

Salario mínimo para el 2010 es de \$515.000, en este caso equivaldría a menos de 31 salarios mínimos , ya que el sueldo de la persona de recursos humanos de \$16.000.000

PRESTACIONES SOCIALES A CARGO DEL EMPLEADOR							
Prestaciones Sociales	Cotización(% exige la ley del salario)	Fórmula 1 (empleado)	Costo a Cargo Empleado 1/3	Fórmula 2 (empleador)	Costo a Cargo Empleador 2/3	Valor total (suma fórmula 1 + fórmula 2)	Valor mensual a cargo del empleador
Seguro de Salud o POS (Plan obligatorio de salud)		% / 3	1/3	13 % - % Formula 1	2/3		
Seguro de Pensión	12,0 % + 2.0% = 14.0 %	4,666	4.6%	9,333	9.3%	14	\$1.488.000
ARP (como el riesgo es mínimo, debido a que clasifica según lo establecido en el artículo 18 del decreto 1295 DE 1994 como clase uno que se aplica para actividades financieras; trabajos de oficina administrativos; centros educativos; restaurantes.)*	16,0 % + 2.0% = 18.0 %	6	6%	12	12%	18	\$1.920.000

	Tarifa por nivel de riesgo: 0.522 El empleador deberá pagar por ese empleado o \$83.520	0	0%	\$16.000.000 x 0.522/100 = \$83.520	0.522%	0	\$83.520
--	--	---	----	-------------------------------------	--------	---	----------

SUELDO EMPLEADO EN CUANTO A SEGURIDAD SOCIAL:		
Sueldo del empleado	Seguro	Sueldo del empleado por % tarifa a cargo del empleado

\$16.000.000	Salud (\$16.000.000*4,6%/100)	\$736.000
\$16.000.000	Pensión (\$16.000.000*6%/100)	\$ 960.000
	SUB-TOTAL A CARGO DEL EMPLEADO	\$ 1.696.000

SALARIO NETO A CARGO DEL EMPLEADO (ya descontados cargos por seguridad social a cargo del empleado:			
Descripción	Valor Salario	Valor salario menos seguridad social a cargo del empleado	TOTAL NETO

Sueldo del empleado menos los cargos de seguridad social por cuenta del empleado.	\$ 16.000.000	\$16.000.000 - \$1.696.000 =	\$ 14.304.000
---	---------------	------------------------------	----------------------

SALARIO NETO A CARGO DEL EMPLEADOR (ya descontados cargos por seguridad social a cargo del empleado):			
Descripción	Valor Salario	Valor salario menos seguridad social a cargo del empleado	TOTAL
Sueldo del empleado menos los cargos de seguridad social por cuenta del empleado.	\$16.000.000	\$16.000.000 - \$1.696.000 =	\$ 14.304.000
Prestaciones Sociales cargo del empleador.		\$8.277.648	\$ 8.277.648
		TOTAL A PAGAR EMPLEADOR	\$ 22.581.648

Descripción Formula	Empresarios Formula:	Formula	Porcentaje y valor total
Formula del % adicional (seguridad social + parafiscales) que paga el empleador adicional al sueldo	El empleador debe pagar 0,56 adicional al salario	$8.277.648/14.304.000$	58%
Porcentaje Total	Porcentaje	$8.277.648+14.304.000=22.581.648/14.304.000.$	1.58
Cuánto le cuesta al empleador (1,56 %)	Cuánto le cuesta al empleador (1,58 %)	$14.304.000*1,58$	\$22,581,648

* 1(Sueldo, ósea el 100%) y el los decimales es lo que tiene que pagar de más el empleador)

Al tener el gerente los recursos necesarios para su cargo, en la dotación se eliminan los gastos que generaría un nuevo departamento excepto el gasto de una impresora de mejor calidad que tienen en la actualidad.

**DOTACIÓN OFICINA DE
COMUNICACIÓN**

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	CANT	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Impresoras con escáner, fax, fotocopiadora	Impresora, copia, escáner, fax (Impresora Hpofficejet J4680 Wifi)	http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-13870273-impresora-hpofficejet-j4680-wifi-_JM	1	\$ 299.000	\$ 299.000
Total Dotación Oficina					\$ 299.000

En el caso del software, en el presupuesto no se incluiría Windows, debido a que el equipo ya tiene este recurso, en cambio si es necesario instalar Macromedia, ya que la actualización de la página y otras piezas de comunicación, requieren de una calidad acorde con lo que busca la empresa. En el caso del Gerente de Jacobs International, al no tener estas habilidades en comunicación organizacional, llevaría a que todas las estrategias se vieran limitadas y poco llamativas en los distintos públicos, llevando de esta manera, que de nuevo los empleados sigan desmotivados al no sentirse acogidos por la empresa, y de paso no habría una evolución interna, ya que la estructura seguiría siendo centralizada como lo ha sido hasta ahora.

SOFTWARE					
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	CANT.	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Macromedia	DevNet Professional incluye licencias individuales perpetuas para Macromedia Dreamweaver, Macromedia Contribute (solamente Windows), Macromedia Flash, Macromedia Fireworks, Macromedia FreeHand y licencias de desarrollo únicamente, con	https://www.adobe.com/la/press_releases/2003/0203_devnet.html		\$ 3,415,000	\$ 3,415,000

	funcionalidad completa, de todos los productos de servidor de Macromedia. Este servicio también incluye dos servicios de soporte técnico por el término de la suscripción.				
Total Maquinaria y Equipo					\$ 3,415,000

OTROS GASTOS

Fungibles					
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	CANT.	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
USB			1	\$ 40,000	\$ 40,000
CD's	Paquete por 100		1	\$ 21,000	\$ 21,000
Carpetas	Paquete por 50		2	\$ 12,000	\$ 24,000
Esferos	Caja por 10		2	\$ 7,200	\$ 14,400
Resma Papel	Resmas		2	\$ 12,000	\$ 24,000
Tinta	Cartucho		2	\$ 120,000	\$ 240,000
Bombillos	Economizadores marca Philips	Home Centry	2	\$ 12,000	\$ 24,000
Multitoma	(6 salidas, polo tierra, 115 Cm)	Revista promocional de Home Sentry que llega con el diario el Tiempo (13 de Junio a Julio 15 de 2010)	2	\$ 8,950	\$ 17,900
Total Otros Gastos					\$ 405,300

ALTERNATIVA 6

El Gerente de calidad sería el responsable de las funciones del departamento de comunicación, a quien se le daría como incentivo, \$1.000.000 adicional (sueldo actual es de \$5.000.000), ya que realizaría funciones que antes no tenía como parte de su área de trabajo.

ALTERNATIVA 6 Gerencia de calidad al mismo tiempo el departamento de comunicación.		Costo Anual: Costo mensual a cargo del empleador (\$ 8.426.118) multiplicado por 12 meses, equivale a (\$101.113.416)
Área de comunicaciones	Gerente de calidad: Con un sueldo de \$6.000.000 + la carga prestacional (seguros de salud, pensión y riesgos profesionales) + parafiscales (SENA, ICBF y Caja de Compensación Familiar) + Prima legal, vacaciones, cesantías e intereses sobre cesantías) equivale a un sueldo de \$8.426.118.	\$ 101,113,416
	Adecuación un puesto de trabajo (silla, escritorio, portátil, cableado)	\$ 2,145,000
	Software: Compra programas de diseño (Corel Draw, Macromedia, Office)	\$ 5,711,000
	Otros Gastos	\$ 405,300
SUBTOTAL		\$ 109,374,716
Gastos Imprevistos	Equivalente al 5% del subtotal	\$ 5,468,736

**Es importante tener en cuenta que sí el Gerente General no es Comunicador Social o Gerente de Comunicación Organizacional puede verse en la necesidad de hacer contratación para temas del departamento (por ejemplo, diseño de manual de crisis o identidad de imagen)*

Salario mínimo para el 2010 es de \$515.000, en este caso equivaldría a menos de 12 salarios mínimos , ya que el sueldo del gerente de \$6.000.000

Quienes tenga un ingreso mensual igual o superior a cuatro salarios mínimos paga un 1.0% adicional en la cotización en el seguro de pensión y salud.

PRESTACIONES SOCIALES A CARGO DEL EMPLEADOR							
Prestaciones Sociales	Cotización (% exige la ley del salario)	Fórmula 1 (empleado)	Costo a Cargo Empleado 1/3	Fórmula 2 (empleador)	Costo a Cargo Empleador 2/3	Valor total (suma fórmula 1 + fórmula 2)	Valor mensual a cargo del empleador
		% / 3	1/3	13 % - % Formula 1	2/3		
Seguro de Pensión	16,0 % + 1.0% = 17.0 %	5,66	5.6%	11,33	11.3%	17	\$678.000
ARP (como el riesgo es mínimo, debido a que clasifica según lo establecido en el artículo 18 del decreto 1295 DE 1994 como clase uno que se aplica para actividades financieras; trabajos de oficina administrativos; centros educativos; restaurantes.) *	Tarifa por nivel de riesgo: 0.522% El empleador deberá pagar por ese empleado \$31.320	0	0%	\$6.000.000 x 0.522%/100= \$31.320	0.522%	0	\$ 31.320

Parafiscales							
Cajas de Compensación Familiar	4%	0	0	\$240.000	0	0	\$240.000
Servicio nacional de Aprendizaje (SENA)	2%	0	0	\$120.000	0	0	\$120.000
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)	3%	0	0	\$180.000	0	0	\$180.000

Apropiaciones							
Cesantías (Salario* número de días trabajados /360.El empleador consigna cada mes el 8,33% del total devengado).Un sueldo en el año.	8,33%	0	0	\$6.000.000 x 8,33% / 100	0	\$499.800	\$499.800
Vacaciones: El empleador consigna cada mes el 4,17% (50%del sueldo /12 meses) del total devengado.) Mitad del sueldo mensual.	4,17%	0	0	\$6.000.000 x 4,17% / 100	0	\$250.200	\$250.200

<p>Intereses Sobre Cesantías (Todo empleador debe pagarle al trabajador unos intereses anuales por las cesantías, y son del 12% anual sobre el monto de las cesantías, que se depositan en el fondo de cesantías elegido por el empleador hasta el 15 de febrero de cada año.) Liquidación: I = Valor Cesantías mensual * 1%.</p>	<p>1% mensual y su equivalente 12% anual</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>\$499.800 X 1%</p>	<p>0</p>	<p>\$4.998</p>	<p>\$ 4.998</p>
<p>Prima de servicios: Se pagan 15 días en junio-15 días en diciembre, el aporte es del 8,33% sobre el total devengado.</p>	<p>8,33%</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>\$6.000.000 x 8,33%/100</p>		<p>\$499.800</p>	<p>\$499.800</p>
TOTAL						\$	3.020.118

SUELDO EMPLEADO EN CUANTO A SEGURIDAD SOCIAL:		
Sueldo del empleado	Seguro	Sueldo del empleado por % tarifa a cargo del empleado

\$ 6.000.000	Salud (\$6.000.000*4,3%/100)	\$ 258.000
\$ 6.000.000	Pensión (\$6.000.000*5,6%/100)	\$ 336.000
SUB-TOTAL A CARGO DEL EMPLEADO		\$ 594.000

SALARIO NETO A CARGO DEL EMPLEADO (ya descontados cargos por seguridad social a cargo del empleado:			
Descripción	Valor Salario	Valor salario menos seguridad social a cargo del empleado	TOTAL NETO

Sueldo del empleado menos los cargos de seguridad social por cuenta del empleado	\$ 6.000.000	\$6.000.000 - \$594.000 =	\$ 5.406.000
--	--------------	---------------------------------	--------------

SALARIO NETO A CARGO DEL EMPLEADOR (ya descontados cargos por seguridad social a cargo del empleado:			
Descripción	Valor Salario	Valor salario menos seguridad social a cargo del empleado	TOTAL
Sueldo del empleado menos los cargos de seguridad social por cuenta del empleado	\$6.000.000	\$6.000.000 - \$594.000 =	\$5.406.000
Prestaciones Sociales cargo del empleador		\$3.020.118	\$3.020.118
		TOTAL A PAGAR EMPLEADOR	\$ 8.426.118

Descripción Formula	Empresarios Formula:	Formula	Porcentaje y valor total
Formula del % adicional (seguridad social + parafiscales) que paga el empleador adicional al sueldo	El empleador debe pagar 0,56 adicional al salario	$\$2874168/\5406000	56%
Porcentaje Total	Porcentaje	$2874168+5406000=8426118/5406000$	1,56
Cuánto le cuesta al empleador (1,56 %)	Cuánto le cuesta al empleador (1,56 %)	$\$5406000*1,56$	\$8.426.116

DOTACIÓN OFICINA DE COMUNICACIÓN

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	CANT	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Nuevo Equipo (computadores)	HP Pavilio dv4-21161 a (windows 7 Home premi3n Original, procesador AMD.Turion II Duo-core con tecnolog3a Visi3n, memoria RAM 4 Gb, disco duro 500 GB, tecnolog3a Light Scribe para personalizar CD y DVD, red inal3mbrica y Bluetooth, c3mara y micr3fono integrado.)	www.panamericana.com	1	\$1.749.000	\$1.749.000
Estabilizadores	Regulador Electr3nico de Voltaje 2000VA CopyLine 2.000 El regulador Nicomar Copy line 2000 est3 dise1ado para proteger sus equipo de Fotocopiado contra las peligrosas variaciones de voltaje presentes en la red el3ctrica. Aplicaciones: Ideales para equipos de Fotocopiado, equipos heliogr3fritos, foto procesos e impresora l3aser.	http://www.buscapes.com.co/estabilizador.html	1	\$97.000	\$97.000
Impresoras con esc3ner, fax, fotocopiador	Impresora, copia, esc3ner, fax (Impresora Hpofficejet J4680 Wifi)	http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-13870273-impresora-hpofficejet-j4680-wifi-JM	1	\$ 299.000	\$ 299.000
Total Dotaci3n Oficina					\$ 2.145.000

SOFTWARE

Corel	Software de diseño gráfico lo tiene todo: ilustración vectorial, diseño de páginas, edición de fotos, vectorización, gráficos y animaciones para Web en una solución con aplicaciones integradas a la perfección. Se ha diseñado para usuarios tanto profesionales como no profesionales del diseño gráfico y ofrece un flujo de trabajo rápido e intuitivo, contenido de calidad superior, compatibilidad con todos los principales formatos de archivo del mercado y herramientas de diseño gráfico con las que podrás hacer mucho más de lo que nunca imaginaste.	http://www.corel.com/servlet/Satellite/us/en/Product/1191272117978#tabview=tab0	1	\$1.146.000	\$1.146.000
Windows	Microsoft Office Visio , Microsoft Outlook , OneNote , Microsoft Office Project , y Publisher	http://www7.buyoffice.microsoft.com/latam/product.aspx?family=o14_officepro&country_id=CO	1	\$1.150.000	\$1.150.000
Macromedia	DevNet Professional incluye licencias individuales perpetuas para <u>Macromedia Dreamweaver, Macromedia Contribute (solamente Windows), Macromedia Flash, Macromedia Fireworks, Macromedia FreeHand</u> y licencias de desarrollo únicamente, con funcionalidad completa, de todos los productos de servidor de Macromedia. Este servicio también incluye dos servicios de soporte técnico por el término de la suscripción.	https://www.adobe.com/latam/press_releases/2003/0203_devnet.html		3.415.000	3.415.000
Total Maquinaria y Equipo					\$ 5.711.000

**OTROS
GASTOS**

Fungibles					
USB			1	\$ 40.000	\$40.000
CD's	Paquete por 100		1	\$ 21.000	\$21.000
Carpetas	Paquete por 50		2	\$ 12.000	\$ 24.000
Esferos	Caja por 10		2	\$ 7.200	\$ 14.400
Resma Papel	Resmas		2	\$ 12.000	\$24.000
Tinta	Cartucho		2	\$ 120.000	\$240.000
Bombillos	Economizadores marca Philips	Home Centry	2	\$ 12.000	\$24.000
Multitoma	(6 salidas, polo tierra, 115 Cm)	Revista promocional de Home Sentry que llega con el diario el Tiempo (13 de Junio a Julio 15 de 2010)	2	\$ 8.950	\$17.900
Total Otros Gastos				\$ 405.300	

2.2.7 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS:

El análisis de alternativas para Jacobs International, consiste en la calificación que damos como Especialistas en Gerencia de Comunicación Organizacionales a cada una de las alternativas propuestas para la compañía, con relación a cada uno de los criterios de decisión.

2.2.8 RESULTADOS ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

NOMBRE	PESO	ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2		ALTERNATIVA 3		ALTERNATIVA 4		ALTERNATIVA 5		ALTERNATIVA 6	
		CALIF	TOT										
CRIT 1	Costo	3	30	3	30	8	80	7	70	9	90	8	80
CRIT 2	Incidencia utilidades / impacto	7	70	10	100	5	50	4	40	3	30	3	30
CRIT 3	Infraestructura	8	72	8	72	5	45	4	36	4	36	5	45
CRIT 4	Imparcialidad	6	42	7	49	5	35	3	21	2	14	2	14
CRIT 5	Motivación	5	35	6	42	4	28	3	21	3	21	3	21
CRIT 6	Inversiones adicionales	3	18	3	18	5	30	4	24	4	24	4	24
			267		311		268		212		215		190

Conociendo las necesidades de la compañía y los costos de la implementación del departamento de comunicación en Jacobs International, los resultados arrojados a nivel de costos y oportunidad, muestra que la mejor alternativa para las necesidades de la empresa, es implementar el departamento como una estructura interna y permanente, donde el Gerente de Comunicación Organizacional, sea quien lidere las opciones propuestas, asumiendo como especialista las exigencias de la compañía.

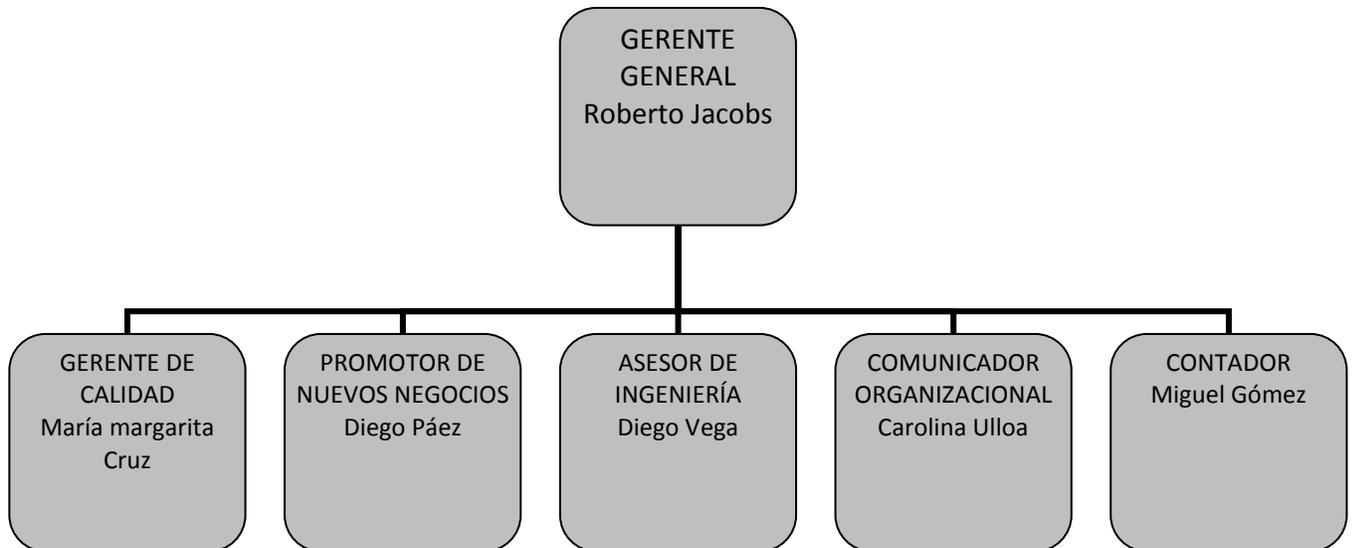
RESULTADO DE LAS ALTERNATIVAS:

1. ALTERNATIVA 2 Departamento de comunicaciones / Contratación Laboral con una puntuación de 311.
2. ALTERNATIVA 3 Outsourcing con una puntuación de 268.
3. ALTERNATIVA 1 Departamento de comunicaciones / Prestación de servicios con una puntuación de 267.
4. ALTERNATIVA 5 Gerencia General sea al mismo tiempo el responsable de las comunicaciones con una puntuación de 215.
5. ALTERNATIVA 4 Recursos Humanos sea al mismo tiempo el responsable de las comunicaciones con una puntuación de 212.
6. ALTERNATIVA 6 Gerencia de Calidad al mismo tiempo el responsable de las comunicaciones con una puntuación de 190.

2.3 ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

Viendo la importancia de la estructura en las organizaciones desde el punto de vista del Gerente de Comunicación, se plantea una nueva propuesta en el diseño organizacional para Jacobs International y de esta manera generar rentabilidad financiera y humana; unida con la misión, visión y las metas propuestas por la compañía.

2.3.1 ORGANIGRAMA ACTUAL (Abril de 2010)



Algunos de los elementos que encontramos en la estructura organizacional de Jacobs International es que las áreas no se desempeñan **por especialidad de trabajo**, lo que lleva a que todos participen en labores que no son de su competencia, y en cambio genera ineficiencia en sus empleados, todo esto ocurre, por la falta de recurso humano o staff que apoye las distintas áreas demandadas por la compañía.

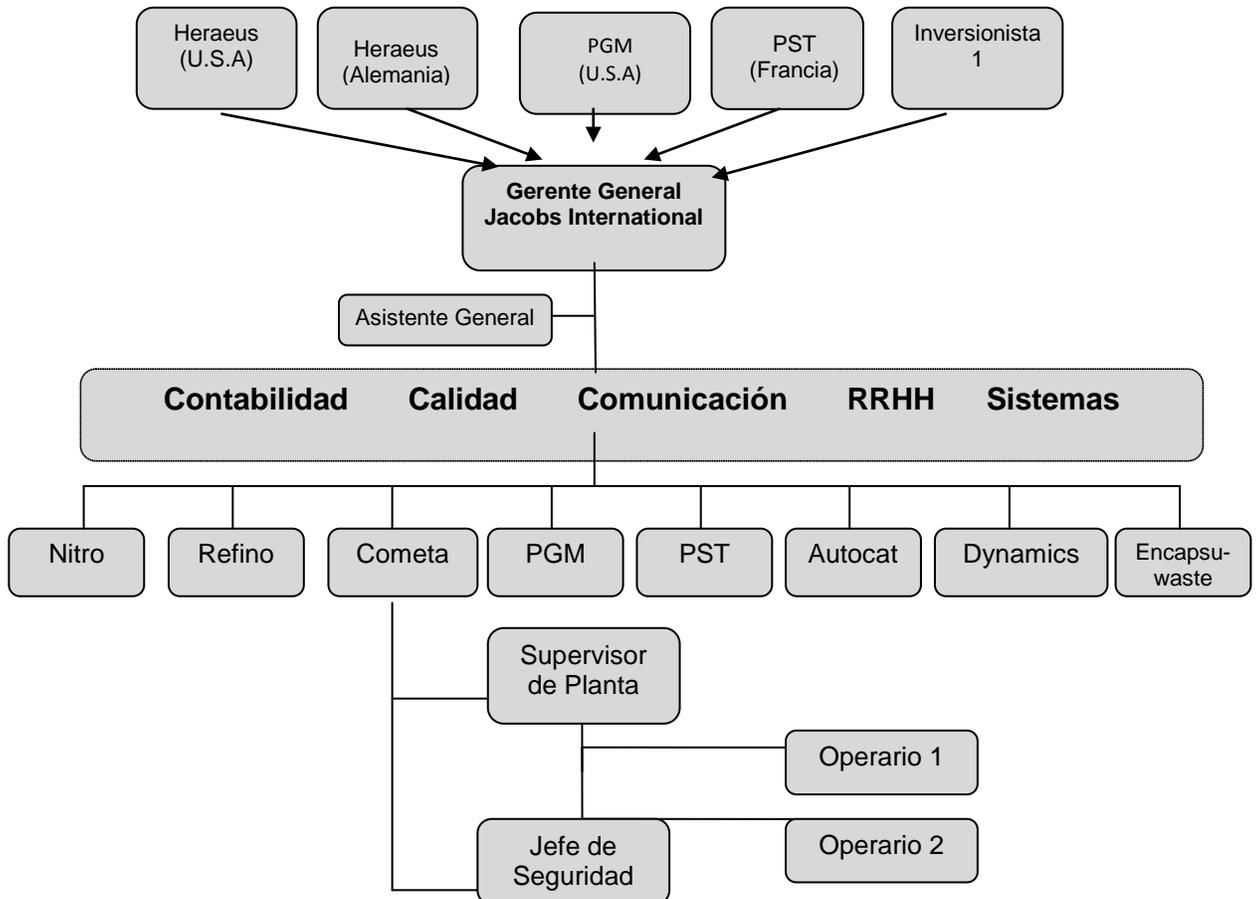
Después de investigar la empresa se encontró una carencia en la estructura organizacional, con relación al **tramo de control**, debido a que el gerente es el responsable no sólo de administrar la empresa, sino de todas las áreas, llevando a que las decisiones no sean tomadas por experiencia y habilidad, sino por las necesidades del gerente, debido a que la **concentración de poder** que existe en la compañía es de tipo autoritaria, lo cual no permite el crecimiento de la compañía, ni la motivación de sus empleados.

Por otro lado, al haber un **tramo de control** tan alto, las decisiones que se deben tomar de urgencia la mayoría deben esperar ya que el gerente general se encuentra el mayor tiempo del año viajando.

Hablando las variables contingentes que afectan a la estructura de Jacobs internacional, se debe decir que la **organización es de tipo orgánica**, debido a que las relaciones aunque son jerárquicas, el sentido de colaboración, comunicación informal y de pocas reglas, permite que sus empleados trabajen de

una forma independiente, a pesar de que no tienen una estructura claramente definida y su gerente mantenga la concentración de poder con relación sus empleados.

2.3.2 ORGANIGRAMA PROPUESTO



En la nueva propuesta estructural, se busca generar un organigrama donde la especialidad en el trabajo sea un factor que incentive a los empleados, permitiendo de esta manera que se sientan útiles, motivados, y que su especialidad sea tenida en cuenta como valor agregado, permitiendo de esta manera que su conocimientos y habilidades, sean utilizadas eficiente para el crecimiento de Jacobs International.

Por medio de la implementación del departamento de Comunicación se podrán dar a conocer las necesidades del cliente interno y externo, logrando que los empleados se sientan escuchados y tenidos en cuenta, con el fin de crear una unidad entre áreas, eficiencia en el tiempo de trabajo, estabilidad en su estructura, y agilidad en los tramites, y que se vea reflejado en el aumento de las ganancias de Jacobs International, en el mejoramiento del servicio al cliente, y en un trabajo en grupos y equipos.

2.3.3 FLUJOS DE COMUNICACIÓN

debe conocer específicamente los datos de desempeño de producción, la El flujo de comunicación es la manera como interactúa la comunicación en la empresa, donde dependiendo de su dirección y buen uso, se garantiza una comunicación eficiente en el momento que se deben tomar decisiones. En la comunicación existen dos tipos de flujo de comunicación:

Descendente: La comunicación descendente fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones de atmósfera autoritaria.¹⁴

Ascendente: La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Por desgracia, este flujo suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información, especialmente noticias desfavorables. No obstante, la transmisión objetiva de información es esencial para efectos de control. La alta dirección información de comercialización, los datos financieros, etc.¹⁵

La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y suele estar presentes en ámbitos organizacionales participativos y democráticos. Los medios más usuales para la comunicación ascendente son los sistemas para la presentación de sugerencias, los procedimientos de apelación y conciliación, los sistemas de presentación de quejas, las sesiones de asesoría, las reuniones grupales, la práctica de una política de puertas abiertas, las entrevistas de salida y el defensor de derechos, etc.¹⁶

¹⁴ MEDINA CARRERO, Matilde Carolina. Flujo De La Comunicación.
Disponible en: www.monografias.com

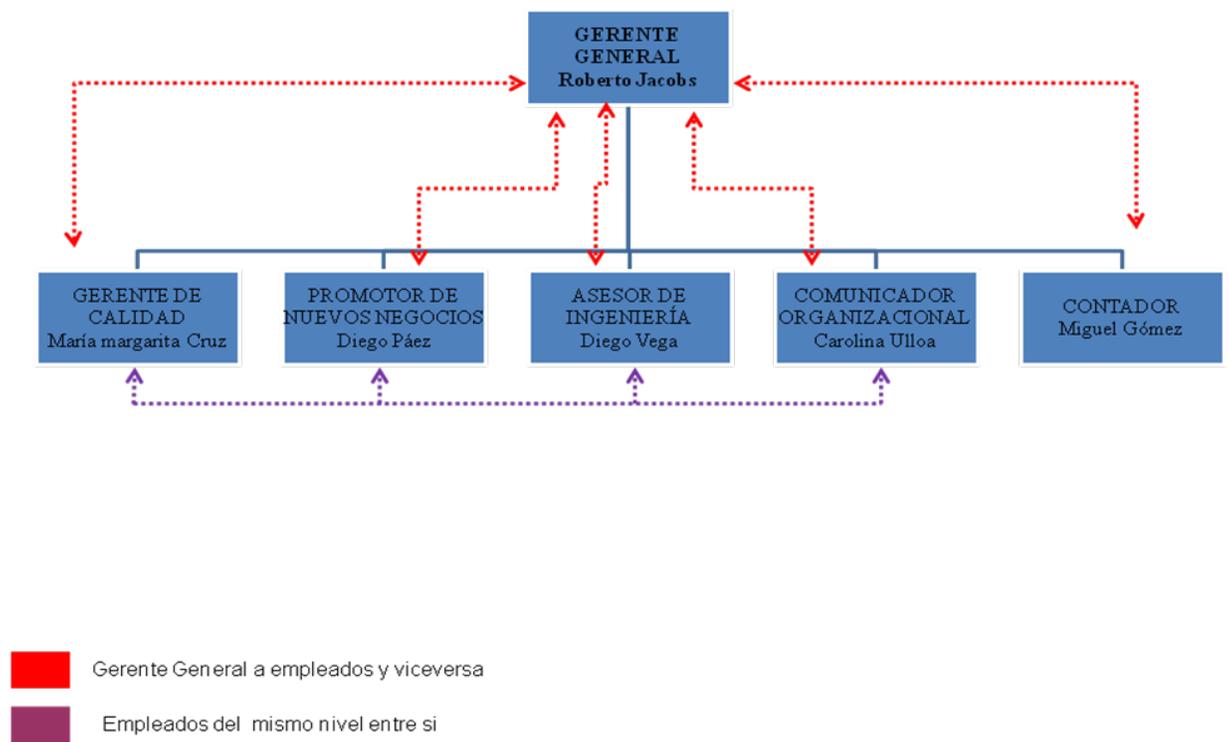
¹⁵ MEDINA CARRERO, Matilde Carolina. Flujo De La Comunicación.
Disponible en: www.monografias.com

¹⁶ MEDINA CARRERO, Matilde Carolina. Flujo De La Comunicación.

De esta manera entonces el flujo de comunicaciones se puede entender como “un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. Este flujo de mensajes es una actividad constante (ingreso y salida de información, intercambio de mensajes) este intercambio lleva mensajes vitales para la empresa y el cliente”. En este flujo de comunicaciones influyen los canales formales de comunicación, la estructura de autoridad de la organización, la especialización de los trabajos y la propiedad de la información¹⁷.

Horizontal: "Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor"¹⁸.

2.3.3.1 FLUJO DE COMUNICACIÓN ORGANIGRAMA ACTUAL (Abril 2010)



Disponible en: <http://www.monografias.com>

¹⁷ Disponible en: www.gestiopolis.com

¹⁸ Disponible en: www.monografias.com

Como se puede observar en la gráfica de flujo de la comunicación en la empresa actualmente funciona de la siguiente manera:

1. No existe una comunicación entre algunos de los empleados de la empresa, ya que algunos empleados no se conocen debido a que el personal tiene contrato por prestación de servicios y no es necesaria su asistencia a las oficinas.

Como resultado no existe el trabajo en equipo, compañerismo, ni sentido de pertenencia.

2. La comunicación entre empleados es informal, no existen grupos y equipos de trabajo establecidos.

3. Algunos empleados cumplen las funciones de la misma unidad de negocio pero no está establecido formalmente el papel de cada uno de ellos.

4. La comunicación tiene aspectos autoritarios (descendente) e informal (ascendente) pero hacen falta aspectos de comunicación horizontal, en cuanto a integración y coordinación de tareas entre empleados.

A continuación se encuentra el flujo de comunicación propuesto según el cambio de organigrama pronosticado.

DEFINICIÓN: el flujo de comunicaciones es la representación gráfica o secuencia de pasos realizados con el fin de apalancar el crecimiento de la empresa con el óptimo manejo de las comunicaciones internas y externas, para que de esta manera no se vea afectada la motivación, rentabilidad y sentido de pertenencia en la misma.

1. Creación de grupos y equipos de trabajo para generar motivación, sentido de pertenencia de sus trabajos a realizar y unión entre empleados.

2. Balance entre la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

3. Mediante la creación de grupos y equipos establecer reuniones periódicas con el fin de que los empleados estén informados y reducir el nivel de rumor e incertidumbre en la empresa.

4. Generar especialización de las unidades de trabajo y metas de los mismos.

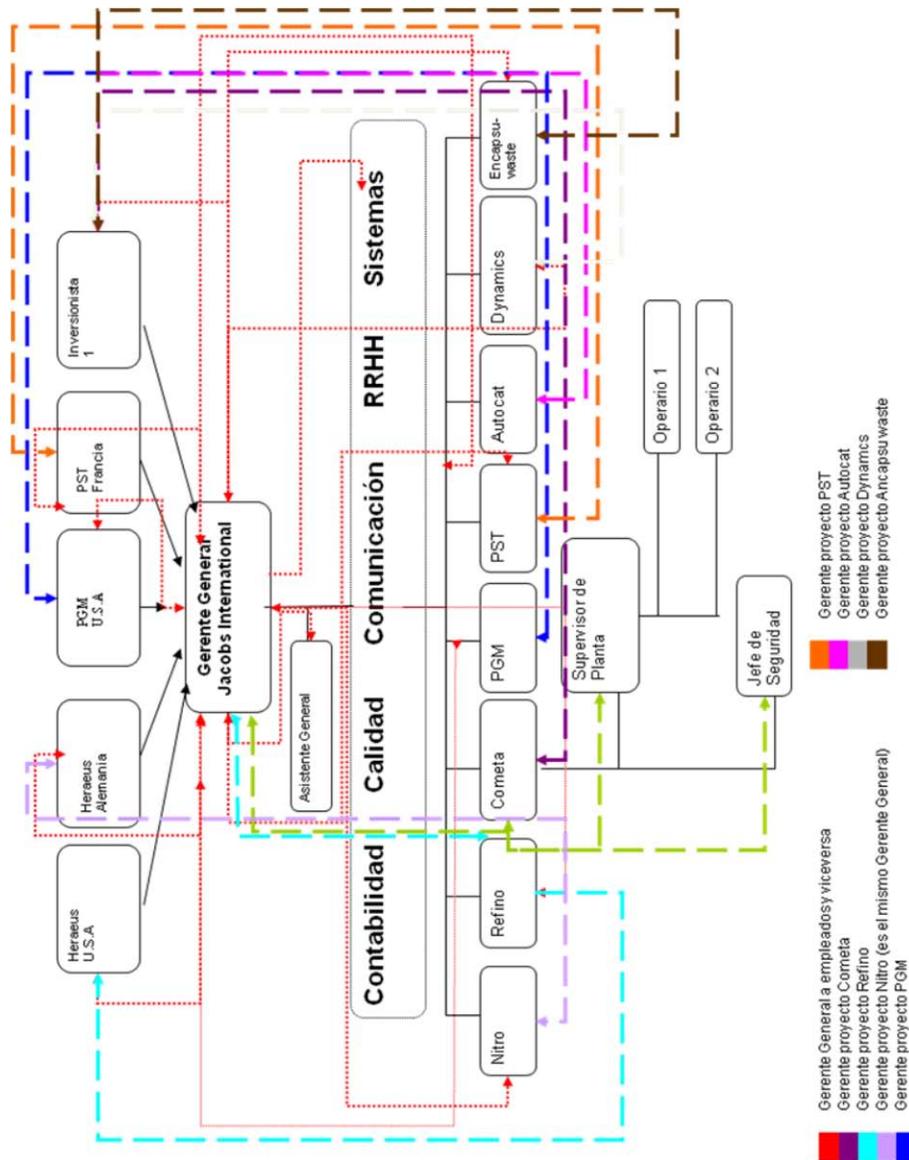
5. Crear canales formales de comunicación de acuerdo al nuevo flujo de comunicación de la empresa., como por ejemplo, Intranet, carteleras, boletines internos, entre otros.

6. Crear sentido de responsabilidad de los empleados con la información de la compañía.

7. Establecer procesos de comunicación para cada caso y sus destinatarios. Por ejemplo, "operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones) reglamentarios (órdenes, reglas e instrucciones) y de mantenimiento /

desarrollo (relaciones publicas y con los empleados, publicidad, capacitación)”¹⁹

2.3.3.2 FLUJO DE COMUNICACIÓN ORGANIGRAMA PROPUESTO



¹⁹ Disponible en: www.gestiopolis.com

21.4 MANEJO DEL CAMBIO E INNOVACIÓN

Hace algunos años se consideraba que las empresas que no tuvieran que recurrir a muchos cambios dentro su estructura organizacional era una empresa estable, pero últimamente se ve más seguido que las empresas deben recurrir a cambios de tipo tecnológico, entorno, estructura y personal de la compañía debido a la globalización.

Durante los últimos meses la empresa Jacobs International se ha dado cuenta que necesita empezar a buscar negocios propios a parte de las unidades de negocio las cuales representa (*Heraeus* y *PGM*).

Dentro de estos cambios se he visto que ha afectado el clima interno organizacional de la empresa, no sólo porque los empleados sienten que se ha afectado su status quo sino porque la falta de información los hace sentir que pueden ser reemplazados en cualquier momento.

Es importante que el departamento juegue un papel como agente de cambio y ayude a conformar equipos de trabajo, de esta manera:

El comunicador social en este caso jugaría el papel de agente de cambio gerenciando la responsabilidad de transición, ya que conoce las inconformidades de los empleados y entiende la visión del gerente dentro de la compañía.

Es decir, si tenemos en cuenta la metáfora de la aguas quietas, explicadas por Stephen Robbins en su libro²⁰, Fundamentos de administración, éstas son aquellas en donde la organización debe entrar en descongelamiento donde se salga del status quo y se disminuyan las fuerzas restrictivas, se implemente o introduzca el cambio, y finalmente se vuelva a congelar el proceso de cambio con el fin de lograr su durabilidad.

Dentro de las estrategias de cambio proponemos implementar la técnica de participación, porque aunque la resistencia tiene como base la falta de información brindada por la gerencia general, los empleados han manifestado su interés en hacer parte del cambio y ayudar al crecimiento de la compañía.

Teniendo en cuenta la implementación de una estrategia participativa se quiere lograrlo por medio de técnicas típicas del desarrollo organizacional (DO), ya que son conocidas por recurrir a la cooperación e interacción de los grupos.

²⁰ ROBBINS, Stephen. Fundamentos de administración. Capítulo 7 Cómo administrar los cambios y las innovaciones. Tercera Edición-Editorial Prentice Hall. México, D.F.2002

Como primera medida, se realizarán encuestas, las cuales “buscan evaluar las actitudes y perspectivas de los empleados en cuanto al cambio que afrontan”. Estas preguntas están relacionadas con la toma de decisiones, liderazgo, eficacia de la comunicación y medida de satisfacción con su trabajo. Ver anexo encuestas realizadas a los 6 empleados de Jacobs International, sin tener en cuenta al Gerente General y Gerente de Calidad ya que son los dueños.

Los resultados arrojaron que las personas no ven un liderazgo en el Gerente General, ya que se enteran de los cambios de la organización por medio del rumor de otros empleados o porque se les ordenan nuevas tareas, de seis personas 5 sienten que no son tenidos en cuenta cuando ocurren cambios, y 5 consideran que no son reconocidos por su desempeño laboral. (VER ANEXO 1)

Aclarando el problema de Jacobs International es importante tener en cuenta que la organización con los cambios e innovación de unidades de negocio que enfrenta en el momento debe mejorar sus problemas de comunicación y liderazgo generando procesos donde se deben formar los equipos de trabajo, tema que será tratado con más amplitud en el capítulo siguiente.

Aparte dentro de las técnicas típicas del desarrollo organizacional buscan motivar la participación activa de los empleados, con el fin de bajar los niveles de estrés de los mismos frente a las reestructuraciones organizacionales.

El tipo de estrés vivido en la empresa es denominado ambigüedad de la función, el cual “se presenta cuando el empleado no ha entendido con claridad las expectativas de su función y cuando no está seguro de lo que debe hacer”²¹. Como se ha mencionado anteriormente, tres nuevas áreas de negocios se están constituyendo y se ha distribuido este trabajo entre todos los empleados sin dar la información suficiente sobre el tema.

Sobre innovación, Jacobs International toma las ideas y las convierte en servicios y productos nuevos, reflejados en sus nuevas tres áreas. Ahora lo importante volver la comunicación eficiente con el fin de lograr el cambio, subir los niveles de satisfacción y bajar los niveles de estrés.

2.5 EQUIPOS DE TRABAJO

Ya que en el capítulo de cambio e innovación se explicó la transición de cambio que está enfrentando Jacobs International y la necesidad de un nuevo

²¹ ROBBINS, Stephen. Fundamentos de administración. Capítulo 7 Cómo administrar los cambios y las innovaciones. Tercera Edición-Editorial Prentice Hall. México, D.F.2002

organigrama con un flujo de comunicaciones organizado y efectivo, es importante explicar la necesidad de grupos y equipos dentro de la empresa.

La conformación de grupos y equipos, “se concibe como una herramienta eficaz para incrementar la efectividad organizacional, pero para lograrlo se requiere que los equipos de trabajo desarrollen competencias específicas, que les permita identificar una metodología de trabajo que les facilite la interacción de los recursos del equipo para el logro de la productividad y creatividad grupal.”²²

Según Stephen Robbins, en su libro Fundamentos de Administración, la formación de los grupos y equipos es necesario llevarla a cabo en varias etapas:

1. **Formación:** “se caracteriza porque existe una incertidumbre en cuanto a la estructura, el propósito y el liderazgo del grupo”.
2. **Tormentosa:** como su nombre lo dice, es una etapa de conflictos y de acoplamiento entre los miembros, además de conflictos sobre la persona que liderará el equipo.
3. **Normar:** después del conflicto se empiezan a desarrollar relaciones entre los empleados y nace el sentimiento de identidad y compañerismo.
4. **Cumplir:** lograr los objetivos.

Debido a que Jacobs International se encuentra en un periodo de cambio y transición es necesaria la implementación principalmente de tres clases de equipos:

El primero es el equipo funcional, el cual está liderado por el gerente y su unidad de trabajo, es decir todos los Gerentes de Área de la empresa, con el fin de tomar decisiones, liderazgo y lograr la interacción entre los participantes. Esta clase de equipos tienen como objetivo principal mejorar las actividades laborales y resolver problemas en cada una de las unidades.

El segundo es un equipo para solucionar o resolver problemas, normalmente está constituido por 5 y 12 empleados del mismo departamento, es decir, por Unidad de Negocio, y se concentra en crear ideas y presentaciones para mejorar la calidad del trabajo y entorno laboral. Esta clase de equipo de trabajo es muy importante en Jacobs International, ya que como se ha evidenciado tiene problemas de comunicación, ambiente laboral y motivación.

²² REVISTA LATINOAMERICANA DE COMUNICACION CHASQUI. Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para Latino América. Competencias Clave para la Comunicación Organizacional. Edición 090.2005

A las conclusiones a las que llegue cada unidad de negocio se puede llevar a las reuniones del equipo funcional para generar soluciones y comparar con las otras unidades de negocio las soluciones y el estado del ambiente laboral y la motivación.

La tercera son los círculos de trabajo, integrados por 8 y 10 empleados y supervisores, estos equipos son integrados ya que comparten un campo de responsabilidad. No cuentan con autoridad entonces deben pedir autorización a gerencia para implementar dichos cambios.

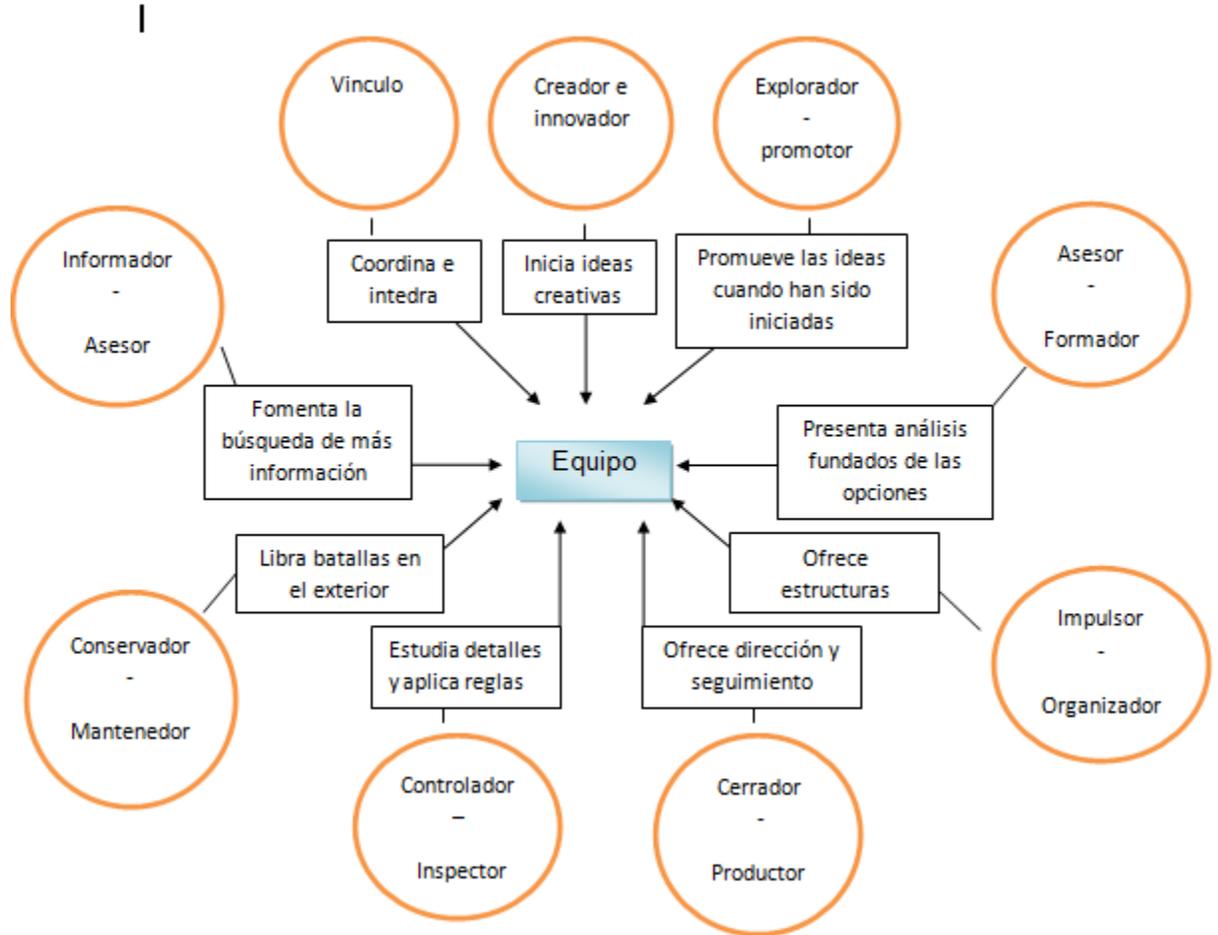
En el momento que estos tres equipos mencionados anteriormente estén funcionando y demuestren la importancia de los mismos, es importante que, el equipo para solucionar problemas se empiece a convertir también en un equipo autoadministrable, el cual controle su ritmo de trabajo, su rendimiento y evalúe los miembros del mismo.

“Por ejemplo, en L-S Electrogalvazing Company, de Cleveland, Ohio, toda la planta está manejada por equipos autoadministrados. Estos se encargan de hacer sus contrataciones y calendarios de trabajo, rotan las labores según su criterio, establecen las metas de producción, fijan los rangos salariales de acuerdo con la habilidades y despiden a sus compañeros de trabajo cuando es necesario”²³.

Es importante tener en cuenta que la empresa se encuentra en un proceso de cambio y esta clase de equipo auto administrado podría generar un rechazo dentro de la Gerencia General si se implementa desde el principio, como se dijo anteriormente es fundamental, mostrar la importancia de los equipos nombrados anteriormente.

Es importante definir desde el principio los roles de cada uno de los miembros de los equipos con el fin de evitar malentendidos, lograr una integración armónica y una planificación y coordinación eficiente y eficaz.

²³ ROBBINS, Stephen. Fundamento de administración. Capítulo Qué son los quipos de trabajo. Tercera Edición-Editorial Prentice Hall. México, D.F.2002



24

Que cada miembro conozca su rol dentro del equipo permite que identifiquen de manera más fácil sus fortalezas y debilidades, creen conciencia en la diferencia de personalidades, reconozcan determinados tipos de trabajo, acepten la retroalimentación, y se facilite la distribución del trabajo.

2.6 MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO DE LOS EMPLEADOS

Es importante mencionar que las empresas buscan aumentar sus ganancias, y más en estos momentos donde la competencia ha aumentado debido a la globalización. Por esta misma razón las compañías han empezado a investigar la

²⁴ ROBBINS, Stephen. Fundamentos de administración. Capítulo Qué son los equipos de trabajo. Tercera Edición-Editorial Prentice Hall. México, D.F.2002

motivación y liderazgo de los empleados con el fin de aumentar la productividad de las mismas.

“La motivación se refiere a las fuerzas que operan dentro o fuera de una persona y que despiertan su entusiasmo y perseverancia para seguir un curso de acción determinado. La motivación de los empleados afectan la productividad, y por lo mismo, parte del trabajo del líder es canalizar la motivación de los seguidores con el objeto de que realicen las visión y las metas de la organización”²⁵.

Según la pirámide de Maslow, existe una jerarquía de necesidades básicas en los seres humanos la cuales a medida que son realizadas van logrando llevar a cabo sus deseos y subir los niveles de realización.



Las necesidades están divididas en: fisiológicas o primarias aquellas que aseguran la supervivencia del individuo, seguridad o protección consisten en la proyección en el tiempo de las necesidades primarias, sociales; impuestas por la propia naturaleza de relacionarse con otros individuos que tiene el ser humano, estima y reconocimiento es la valoración personal que una persona percibe del resto de sus relaciones sociales, autorrealización las metas subjetivas personales

²⁵ DAFT, Richard. La experiencia del liderazgo. Tercera Edición Editorial Thomson.

que el individuo desea alcanzar como meta en el desarrollo propio de la persona.²⁶

Teniendo en cuenta estos puntos es importante que Jacobs International dentro de su departamento implemente estrategias de motivación y liderazgo en estos momentos de cambio y de implementación de nuevas áreas de negocio.

Estas estrategias deben considerar premiaciones de tipo intrínseco, extrínseco, individual y grupal, es decir:

Intrínseco: Premios dados por la realización personal de una misión o tareas. Son dados en el interior de la persona. Genera competencia y autodeterminación.

Extrínseco: son premios que una persona le entrega a otra. Son dados en el exterior. Normalmente de un superior a un empleado.

Individuales: premio para cada persona o departamento de la empresa.

Grupales: premios iguales para todos los miembros de la organización. Es importante tener en cuenta estas clases de premiación ya que generan liderazgo en las personas, ya sea de manera individual para sobresalir o destacarse, o para lograr que el grupo o departamento contribuyan o aporten a la organización.

En este momento todos los empleados de la empresa son universitarios y la mayoría tiene especialización. Pero con el nuevo cambio de organizacional van a ingresar a la empresa personas del área operativa.

²⁶ Disponible en: www.pymesyautonomos.com – Motivación

3. PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

3.1 DEFINICIÓN MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión según Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Periañez, autores del libro, Administración y Dirección, es “*el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía*”²⁷.

La visión es la explicación de los objetivos a largo plazo de la organización y su ubicación en el mercado. Según John P. Kotter una visión debe tener los siguientes atributos²⁸:

- **Visualizable**, para que las personas puedan tener una imagen mental del futuro
- **Deseable**, para generar motivación e interés en los empleados
- **Alcanzable**, contiene objetivos realistas y aplicables
- **Enfocada**, clara y explícita ya que debe ser guía de los líderes en la toma de decisiones
- **Flexible**, general y permitir la existencia de alternativas
- **Comunicable**, fácil de transmitir y explicar usuarios, clientes, proveedores o empleados.

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.²⁹

²⁷ Disponible en: www.promonegocios.net

²⁸ Disponible en: www.iberoonline.com

²⁹ Disponible en: www.planning.com. 2004

3.1.1. MISIÓN, VISIÓN ACTUALES

Misión

Somos una Compañía colombiana que trabaja en el negocio de metales preciosos, a través de diversas áreas de trabajo como Nitro, Refino, Limpieza, Cometa e Ingeniería. Trabajamos a nivel de Latinoamérica con clientes que se ubican en industrias como la minera, la química y la petroquímica, ofreciendo un portafolio que involucra procesamiento, reciclaje, refinación y/o recuperación de metales preciosos e ingeniería especializada, con el fin de lograr un medio ambiente mejor reduciendo desperdicios electrónicos y limpiando las plantas en la Industria.

Visión

Para el 2015 esperamos lograr reconocimiento y renombre a través de la búsqueda continua de la excelencia, participando en el mercado con cada una de nuestras unidades de negocios así como en los procesos químicos en el área de los metales preciosos, reciclaje e ingeniería, generando valor a nuestros clientes para Latinoamérica en la industria minera, química y petroquímica.

*** Jacobs International no cuenta en este momento con valores corporativos.**

3.1.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES PROPUESTOS

Misión

Como empresa colombiana buscamos brindarles a nuestros clientes del sector Químico, Minero y Petroquímico en Latino América el mejor servicio en la recuperación especializada de Metales Preciosos, Reciclaje, Fertilizantes y Refinación, con el fin de contribuir a mejorar el medio ambiente con la ayuda de nuestros empleados.

Recomendaciones

Viendo la realidad de ampliación de unidad de negocio se considera necesario incluirlas dentro de su misión ya que entran a ser parte importante de la empresa. Además se encontró que la misión anterior era extensa y por lo tanto es difícil que los empleados puedan entenderla.

Visión

Para el 2015, por medio de la excelencia y el óptimo servicio a nuestros clientes de en Latino América, lograr un mayor reconocimiento y renombre en el mercado a través de la calidad de nuestros productos y servicios.

Recomendaciones

Se recomienda no nombrar los sectores económicos debido a que una de las unidades de negocio (Cometa) abarca una amplia gama de clientes en diferentes industrias. Por otro lado, en la visión anterior dice que quisieran lograr reconocimiento lo cual hace pensar que no tiene ninguna clase de posicionamiento en el mercado, al decir mayor reconocimiento se da a entender que se quiere lograr posicionamiento de marca superior del que tiene actualmente.

Teniendo en cuenta que los valores corporativos buscan dar a conocer los atributos de imagen de la compañía, siendo estos el soporte para que la misión y la visión sean alcanzadas, se propone los siguientes valores:

Valores

- **Excelencia:** hacemos nuestro trabajo teniendo en cuenta cada detalle con el fin de tener resultados impecables.
- **Calidad:** ofrecemos productos y servicios que garanticen total satisfacción a nuestros clientes.
- **Reputación:** brindamos un servicio excelente a nuestros clientes con el fin de ser reconocidos en el mercado por nuestros procesos de alta calidad, proyección y cumplimiento.
- **Servicio:** buscamos darle a los clientes una excelente atención y servicio.
- **Honestidad:** proponemos exactamente lo que ofrecemos a nuestros clientes, demostrándolo con procesos abiertos y resultados de alta calidad.

3.2 DIAGNÓSTICO

El diagnóstico incluye el análisis del entorno interno y externo mediante el establecimiento de la misión, visión, valores, DOFA (Debilidades, Oportunidades,

Fortalezas y Amenazas), matrices EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), EFI (Matriz de Evaluación de Factores internos) y MPC (Matriz de Perfil Competitivo), PESTE (político, económico, social y tecnológico), cambios externos incipientes, SPACE (Posición estratégica y evaluación de acciones), FODA (Matriz de fortalezas-debilidades, oportunidades Amenazas), y la gran estrategia (Matriz de formulación estratégica de alternativas).

Según lo estudiado sobre Jacobs International se puede entender que aunque la empresa tan sólo lleva tres años en el mercado ha venido teniendo un crecimiento constante, lo cual ha generado un desorden interno en su estructura, canales de comunicación y protocolos.

Ya que Jacobs International representa exclusivamente en latino América a HERAEUS y la empresa cuenta con patente de uno de sus productos, se puede decir que cuenta con una ventaja competitiva frente a otras compañías.

Jacobs International se encuentra en un mercado relativamente nuevo para Latinoamérica, puesto que la recuperación de metales preciosos no es muy conocida por las empresas, pero gracias a los temas y leyes medio ambientales se podría pronosticar un surgimiento de nuevas empresas competencia que traten los mismos temas.

Las empresas competencia es su mayoría están ubicadas en Europa: Jhonson Mathey, Umicore y Heraeus (Jacobs International). En la ventaja competitiva Heraeus y Jhonson Mathey tienen patentes mientras que PM group no. Y tiene Heraeus desventaja competitiva debido a que PM group tiene instalaciones en Cali por lo cual no tiene que pagar el 5% de aranceles por las importaciones mientras que Heraeus sí, ya que no tiene oficinas propias sino un representante el cual es Jacobs International.

Una de las fortalezas con las que cuenta la empresa son las leyes medioambientales, ya que al tratar la compañía estos temas y que los gobiernos estén generando iniciativas dentro de la empresas privadas sobre el cuidado al medioambiente, hace que la gama de clientes crezca, al mismo tiempo que los sectores económicos a los que se puede llegar.

La organización en este momento no cuenta con un posicionamiento de marca, ni hace la suficiente divulgación de la importancia de los procesos de recuperación de metales preciosos para el medio ambiente, esto es importante ya que, por ejemplo, la industria minera, bota a los cauces sus desechos, los cuales contienen oro, plata, níquel etc., contaminándolos, es por esta razón la importancia de extraer estos metales preciosos para recuperarlos y refinarlos para brindarle a las empresas el cumplimiento de regulaciones medio ambientales.

Sobre los ingresos, para la organización la tasa de cambio del dólar frente al peso, genera que las ganancias disminuyan (cuando el dólar baja) debido a que sus ingresos son pagados en ésta moneda y sus deudas y pagos son realizadas en pesos.

A pesar de tener la compañía una buena imagen, demostrado por una encuesta realizada en Marzo de 2010, sobre la satisfacción al cliente y dar como resultado que existe un alto grado de complacencia acerca del trato y la comunicación que se le da a los clientes, es importante establecer un canal directo con ellos, ya que en el momento no existe (VER ANEXO 2).

Por otro lado, con relación a la parte interna de la empresa el tema de las instalaciones es un punto de gran importancia ya que durante el último año se han contratado 3 personas nuevas, lo que ha generado la reducción del espacio de trabajo. Teniendo en cuenta además que se pronostica tener nuevos empleados el próximos años, debido a las nuevas áreas de trabajo que se están implementado.

Estas nuevas áreas de trabajo todavía no generan ganancias ni están completamente constituidas.

Sobre los canales de comunicación se necesita establecer los canales tanto internos como externos (servicio al cliente), planes de bienestar, capacitación, reconocimientos, contacto con los medios, posicionamiento de marca, tráfico de usuarios en la página web, entre otros.

El clima laboral interno negativo se debe a la poca comunicación existente, la cual es generada por política de una gerencia de puertas cerradas y su poco interés por el entendimiento del empleado como ser humano. De ahí también se deriva el poco sentido de pertenencia de los empleados con la compañía, el cual se demuestra por la constante rotación de su personal, lo cual genera inestabilidad en sus empleados.

La compañía cuenta con empleados altamente capacitados, íntegros y actualizados en sus especialidad, pero esto no es recompensado ni valorado desde la gerencia, ya que sus salarios no van acorde con calidad de conocimiento y responsabilidades asignadas, lo que genera malestar en su cliente interno, al no sentirse valorado o inclusive respetado.

Además, la salida laboral de 4 empleados en el último año ha generado que los empleados sientan inestabilidad sobre sus expectativas laborales dentro de la empresa.

Acerca de las matrices de conciliación se pueden encontrar que:

SPACE, matriz de posición estratégica y evaluación de acciones, la cual, indica la clase de estrategia más adecuada para una empresa, dice en este caso que Jacobs International debería tomar una táctica defensiva.

Una estrategia defensiva “debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen la reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica”³⁰.

En el caso de Jacobs International fue escogida la diversificación concéntrica, ya que es necesario desarrollar nuevos productos relacionados con la tecnología y nicho de mercado actual.

Teniendo en cuenta lo anterior se concluyó en el análisis F.O.D.A que la empresa se encuentra dentro del cuadro DA³¹, es decir, debilidades y amenazas lo cual significa que se deben aprovechar las debilidades y amenazas en la compañía para convertirlas en oportunidades y fortalezas. Las debilidades y amenazas encontradas fueron:

1. Hacer contacto con los medios de comunicación para difundir noticias sobre recuperación de metales preciosos.
2. Consolidar las nuevas áreas de negocios para reducir el efecto de la inestabilidad económica.
3. Aprovechar la rápida sustitución de la tecnología para el establecimiento de COMETA (negocio nuevo)
4. Con estos tres puntos más adelante se llevó a cabo la estrategia MPCE que buscaba encontrar objetivamente la estrategia principal para llevar a cabo en la compañía, el mayor puntaje fue para la consolidación de nuevas áreas de trabajo.

³⁰ FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Pearson Educación. Decimo primera edición. México. 2008. Página 225.

³¹ FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Pearson Educación. Decimo primera edición. México. 2008. Página 221.

3.3 D.O.F.A.

Oportunidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Poca competencia en Latino América. • Nuevos negocios. • Respaldo de empresas internacionales (Heraeus y PGM). • Sector económico especializado. • Tecnología. • Clientes actuales. • Clientes potenciales. • Tratados económicos. • Certificados de calidad (proceso). • Innovación. • Reciclaje de metales preciosos y e-waste. • Leyes ambientales. • Patente (tecnología Bland). 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena reputación con el cliente. • Empleados capacitados. • Responsabilidad social. • Servicio especializado a cada cliente en la instalación de mallas catalizadoras. • Ingeniero presente de la empresa en la recuperación de metales preciosos.
Amenazas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Entrada al mercado Latino Americano de una empresa competencia. • Fluctuación Tasa de cambio. • Fluctuación Precio de Metales preciosos. • Marca sin posicionamiento. • Leyes Nacionales e internacionales. • Pago de impuestos con respecto a la competencia por tener convenios especiales. • Crisis económica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño reducido de las instalaciones. • Áreas de trabajo nuevas que hasta ahora se están constituyendo. • Falta de canales de comunicación. • Falta de presupuesto por área. • Falta de Intranet. • Clima organizacional débil. • Alta rotación de empleados.

<ul style="list-style-type: none"> • Rápido sustitución de tecnología. • Se acabe el respaldo internacional. • Perder clientes. • Falta de conocimiento de las empresas sobre la recuperación de metales preciosos y su importación. 	
--	--

3.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA PARA JACOBS INTERNATIONAL EN EL AÑO

1. OBJETIVO DE LA EMPRESA A LARGO PLAZO

Jacobs International buscará desarrollar tres nuevas áreas de negocio en el mercado de metales preciosos y fertilizantes para Latinoamérica para generar como resultado un crecimiento de la compañía del 6% en ventas para el año 2011.

1.1 OBJETIVOS DIVISION 1

- Jacobs International buscará para el 2010 la creación del área COMETA con el fin de suplir la necesidad de procesamiento de residuos electrónicos con “smelter” o planta de reciclaje en Colombia, por medio de empresas escogidas estratégicamente para recolectar el material y generar una independencia económica para la compañía, al mismo tiempo que tratar temas medioambientales.

Políticas de apoyo

- Disuadir la realización de comercio interno.
- Establecer un horario de Lunes a Viernes de 8:00 a.m a 5:00 p.m. (esta política puede cambiar en caso de ser necesario que la planta trabaje los sábados).
- Difundir y hacer el trabajo de acuerdo a la misión, visión, políticas de calidad y valores de la empresa.

Objetivo de Producción

Enviar a Estados Unidos en el 2010 alrededor de 300,000 Kg de material electrónico desintegrado. (A finales de Abril de 2010 comienza la prueba piloto).

Políticas de apoyo

- Hacer reportes mensuales de la cantidad de Kg enviados a Estados Unidos.
- Hacer inventarios del material recibido.
- Apoyar temas medioambientales.

Objetivo Anual de Recursos Humanos

Crear la primera planta de residuos electrónicos e-waste en Colombia durante el próximo año, que genere empleo y capacitación a 100 personas desplazadas.

Políticas de apoyo

- Promover la capacitación de los nuevos empleados de la planta.
- Hacer reclutamiento a través de agencias de empleo que nos puedan aconsejar.
- Crear políticas de felicitaciones por méritos de excelencia en el servicio al cliente y el buen manejo de los procesos de la planta.

Objetivo Anual de Comunicación

Crear el departamento de Responsabilidad Social por medio de las 100 personas contratadas y capacitadas para la creación de una cooperativa, que ayude a los colaboradores y sus familias para finales del 2011

Políticas de apoyo

- Asegurar un clima interno óptimo de trabajo
- Incentivar el trabajo colaborativo
- A partir del primer año de operación de la planta buscar planes de integración a la familia.
- Celebrar con los empleados fechas especiales.
- Crear canales internos de comunicación para los operarios de la planta.
- Creación de la cooperativa.
- Posicionamiento de la marca
- Canal de servicio al cliente

Objetivo Anual Comercial

Encontrar por lo menos 4 empresas recolectoras del material en los próximos seis meses.

Políticas de apoyo

- Conocer la procedencia de los productos recibidos para asegurar su legalidad.
- Tener varios proveedores de material E- waste.
- Hacer alianzas con entidades gubernamentales y en centros educativos.
- Asistir a seminarios y congresos de temas medio ambientales con el fin de hacer contactos importantes para la empresa.
- Estar actualizados lo gerentes sobre leyes medioambientales y hacerlas públicas a los empleados.
- Entregar de certificados de ayuda ambiental a las empresas que entreguen el material electrónico.

Objetivo Anual de finanzas

Encontrar por lo menos un inversionista que esté interesado en invertir 2 millones de dólares en la planta en los próximos seis meses.

Políticas de apoyo

- Conseguir uno o varios inversionistas tanto para la planta como para la cooperativa de responsabilidad social.
- Buscar precios de material electrónico barato por kg.
- Enviar container lleno de Residuos Electrónicos a Estados Unidos.

Objetivo Anual de calidad

Hacer control de calidad de los procesos de la planta con el fin de eliminar los accidentes laborales al 0%.

- Establecer políticas de calidad.
- Capacitar a las personas sobre procesos de calidad.
- Crear voceros de seguridad empresarial.
- Implementar salud ocupacional en la empresa.

1.2 OBJETIVOS DIVISIÓN 2

Creación del área PST AMÉRICAS, para aumentar en el 2010 las ganancias de la compañía y establecerse en el mercado de Latinoamérica en empresas del sector químico, petroquímico y minero con los productos aditivos y antipelmazantes.

Políticas de apoyo

- Establecer control de calidad.
- Hacer el trabajo de acuerdo a la misión, visión, políticas de calidad y valores de la empresa.
- Disuadir el uso de información de la empresa (del producto) para beneficio personal.

Objetivo Anual Ingeniería Química o Comercial

Abrir mercado en Latinoamérica, empezando con los clientes actuales, hasta lograr para el primer trimestre tener por lo menos ventas en cuatro países de Latinoamérica.

Políticas de apoyo

- Hacer las presentaciones técnicas con los clientes.
- Buscar la cera de mezcla especial para hacerle entrega del producto completo al cliente. (la cera debe ser adquirida por parte del cliente, brindarles la cera para el funcionamiento del producto crea un servicio integral para los clientes).
- Tener contacto directo y eficaz con el cliente para resolverle cualquier inconveniente técnico.
- Búsqueda de clientes en Latinoamérica.
- Hacer visitas a las empresas cuando sean necesario.
- Contacto directo con la empresa socia en Francia
- Reportes mensuales de ventas.
- Promoción de pruebas del producto a los clientes potenciales.

Objetivo Anual Comunicación Organizacional

Apoyar el departamento de ingeniería química o comercial en la entrada al mercado en la consecución de clientes, en los próximos seis meses, en cuatro países de Latinoamérica.

Políticas de apoyo

- Apoyo comercial de investigación de mercados.
- Actualización y generación de información para clientes.
- Servicio al cliente quejas y reclamos.
- Relaciones públicas.
- Posicionamiento del producto.
- Actuar como agente de cambio.

Objetivo Anual de Finanzas

Generar ganancias anuales para la división de 50,000 millones de dólares.

Políticas de apoyo

- Hacer auditorias semestrales y anuales.
- Estar pendiente mensualmente de los cobros.
- Pedir informes periódicos a contabilidad.
- Hacer proyecciones para el negocio y generar metas para el área.

1.3 OBJETIVOS DIVISIÓN 3

Creación del área REFINO, en el mercado de Latinoamérica a clientes de empresas del sector químico, petroquímico y minero para ayudar al crecimiento de la empresa en un 2% en el 2010

Políticas de apoyo

- Hacer el trabajo de acuerdo a la misión, visión, políticas de calidad y valores de la empresa.
- Disuadir el uso de información de la empresa (del producto) para beneficio personal.

Objetivo Anual de Finanzas

Asegurar el crecimiento del 2% de la empresa con la creación del área de Refino

Políticas de apoyo

- Hacer auditorias semestrales y anuales.
- Estar pendiente mensualmente de los cobros.
- Pedir informes periódicos a contabilidad.
- Hacer proyecciones para el negocio y generar metas para el área.
- Apoyar al área comercial.

Objetivo Anual Generación De Nuevos Negocios o Comercial

Conseguir nuevos clientes en por lo menos cuatro países de Latinoamérica en el primer trimestre del 2010

Políticas de apoyo

- Ofrecerle el producto a clientes actuales de tecnología nitro.
- Hacer investigación de mercado.
- Hacer informes mensuales de los adelantos del departamento.
- Tener contacto directo con los clientes para resolver cualquier inquietud técnica.

Objetivo Anual Comunicación Organizacional

Apoyar negocio de Refino en la entrada al mercado en la consecución de clientes en países de Latinoamérica.

Políticas de apoyo

- Actualización y generación de información para clientes.
- Servicio al cliente quejas y reclamos.
- Relaciones públicas.
- Posicionamiento del producto.

3.5 IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA (CRONOGRAMA)

Es un punto positivo que la empresa ya tiene adelantadas investigaciones de mercado, distribución, leyes, ganancias, posibles pérdidas, precios y más información relevante para empezar cada uno de los nuevos negocios, mencionados anteriormente, pero es importante que a mediados del año 2010 se comience la instauración de cada uno, ya que no sirve de nada tener toda la información pero no actuar al respecto.

Estas estrategias ayudan a la organización de las ideas de cada unidad de negocio, puesto que no existen en este momento objetivos a largo ni corto plazo, lo cual puede generar desorden, o que no se cumplan metas, el aumento de ganancias y la independencia económica de Heraeus y PGM

Al entrar la planta de COMETA a trabajar se debe cambiar el organigrama o estructura de la empresa, ya que existirían varios cargos nuevos tales como, gerente de recursos humanos, gerente de producción, operarios, vigilantes y otros puestos necesarios para el funcionamiento de la misma.

Sobre PST y REFINO, no es necesario por ahora hacer contratación de nuevas personas, debido a que son áreas de presentación de servicio y con el jefe de cada área es suficiente por ahora.

Al ser una empresa pequeña se podría usar una estructura funcional ya que es posible que cada unidad de negocio pueda gerenciar su área y tenga cierta independencia que le incentive la generación de estrategias a largo y corto plazo. Este punto también le daría solución a la falta de recursos económicos por dependencia en la compañía.

Es importante realizar una campaña de sensibilización, integración y presentación de las estrategias para propiciar en los empleados un clima de colaboración y trabajo y con el fin de disminuir la resistencia al cambio.

Con una cultura de apoyo a la estrategia se pueden generar roles, escoger líderes, crear métodos de premiación por colaboración, hacer reuniones periódicas, medir y controlar la estrategia, entre otras.

También es esencial que como acompañamiento de los nuevos negocios se comience con el posicionamiento de marca: crear tráfico en la página web, tener contacto con los medios, difundir noticias en los medios sobre Jacobs International, hacer uso de las TIC's y merchandising.

Así mismo, ir creando el departamento de comunicación organizacional para hacer lo mencionado anteriormente, crear un canal de servicio al cliente y establecer la comunicación interna de Jacobs International.

La comunicación interna es necesaria por varias razones: se necesitan canales de comunicación para los empleados, velar por el clima interno, alinear los objetivos empresariales con los empleados, liderar el proyecto de COMETA de responsabilidad social con el jefe del área, ayudar con la investigación de mercado, generar incentivos y planes de bienestar, generar ambientes participativos, entre otros.

Aprovechar que para los negocios de COMETA no tiene competencia en Colombia, ya que ninguna empresa tiene la planta de Smelter que se quiere implementar. Hacer una investigación exhaustiva de la competencia de PST AMERICAS, Kao y Galoryl, ya que no se cuenta con suficiente información para generar una diferenciación. Sobre la información de refino, la competencia es la misma de Nitro Technologies.

Por último hacer evaluación de la estrategia a largo plazo y por unidad periódicamente, teniendo en cuenta las matrices anexas, para medir el desempeño de la organización y el aumento de las ganancias.

3.6 EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

Cambios Externos Incipientes

Cada vez más empresas son conscientes del problema del medio ambiente y su cuidado, es por esto que se ha empezado a organizar el reciclaje a nivel externo e interno en las organizaciones.

Con la globalización las empresas están interconectadas, por consiguiente, cuando éstas buscan un proveedor o los servicios de otra organización buscan compañías que tenga una responsabilidad social y que sea solidariamente activa con el medio ambiente. El aumento de clientes exigentes en las escogencia de sus aliados se debe a esto mismo, es por esta razón que es más que necesario, es obligatorios poner en marcha planes de responsabilidad social, al mismo tiempo que tener las diferentes certificaciones de calidad, en especial la 14000.

Los medios de comunicación han jugado un papel importante debido a las campañas que buscan incentivar el cuidado del medio ambiente. Otro actor importante es el gobierno ya que está constantemente agregando o modificando las regulaciones que afectan las emisiones atmosféricas y contaminaciones del suelo y el agua.

La industria minera, por ejemplo, bota a los cauces sus desechos, los cuales contienen oro, plata, níquel etc., contaminándolos, es por esta razón la importancia de extraer estos metales preciosos para recuperarlos y refinarlos para brindarles a las empresas el cumplimiento de regulaciones medio ambientales.

En un futuro se puede ver un claro surgimiento de empresas competencia donde el mercado alcance tal crecimiento que se produzca una saturación de compañías debido a un posible auge en la recuperación y refinación de metales preciosos para la conservación del medio ambiente el cual en un futuro será obligatorio.

Las empresas que no estén certificadas encontrarán problemas en conseguir clientes ya que cada vez son más las exigencias acerca de este tema. En los países desarrollados ya ha empezado este proceso.

En este momento el sector económico que más utiliza la refinación o recuperación de metales es la química, petroquímica y minera, pero esta gama en unos años tenderá a ampliarse por temas medio ambientales y porque a todas las plantas se le puede hacer limpieza para la recuperación de los mismo.

Los clientes no necesitarían o verían la importancia en el tema que trabaja la empresa si no se estuviera haciendo conciencia en el medio ambiente puesto que los costos de dichos procesos no son económicos.

El constante cambio de la tecnología le exige a las empresas estar en una constante actualización para poder brindar un mejor servicio y mejor calidad de productos.

Jacobs International está centrando su trabajo en Latino América ya que es aún un mercado virgen, claro que encontraría una barrera gigantesca si Ecuador y Venezuela cerraran del todo su mercado y a su vez otros países hicieran lo mismo. Perdería su poder de consecución de clientes y tendría limitantes en su visión.

PESTEL

Político:

- Entidades gubernamentales (Ministerio de Minas y Energía, de Comercio, Medio Ambiente, Vivienda y Desarrollo e Industria y Turismo).
- Entidades reguladoras (Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio y Dian).

- Fuerza Pública.
- Tratados de Comercio.
- Organismos Internacionales.
- Económico.
- Impuestos (aranceles para la importación de materiales).
- Tasas de Cambio (Ganancias de la empresa).
- Crisis Económica (posibilidad de inversión o de gasto de las empresas).

Social

- Fundaciones y ONG´s (responsabilidad social).
- Cambios de estilo de vida (concepción del medio ambiente y reciclaje).

Tecnología

- Mejoramiento de las tecnologías.
- Innovación.
- Desarrollo de nuevos productos (PST, Recuperación de E waste y Auto Cat).

Leyes

- Leyes nacionales e Internacionales.
- Derecho del consumidor.
- Seguridad y salud.
- Leyes ambientales.
- Zonas francas.

Matriz EFE (Factores externos)

AMENAZAS	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
1. Entrada al mercado de empresas competencia a LATAM.	0,07	2	0,28
2. Tasa de cambio – dólar frente al peso.	0,10	4	0,40
3. Desinformación sobre los manejos de las zonas francas.	0,05	1	0,05
4. Fluctuación del precio en el	0,07	1	0,07

mercado de los metales preciosos.			
5. Cambios de impuestos según país.	0,03	4	0,12
6. Inestabilidad de la crisis económica en el mercado.	0,04	4	0,16
7. Rápida sustitución de la tecnología.	0,05	2	0,10
8. Falta de conocimiento de las empresas sobre recuperación de metales.	0,04	1	0,04

OPORTUNIDADES	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
9. Poca competencia en LATAM	0,08	4	0,31
10. Fortalecimiento y creación de nuevos negocios	0,15	4	0,60
11. Sector económico pequeño y especializado.	0,09	2	0,18
12. Utilización de procesos de alta tecnología.	0,10	3	0,30
13. Proceso con patente.	0,05	2	0,10
14. Nuevas tendencias medioambientales.	0,08	4	0,32
15. Leyes medioambientales.	0,05	4	0,20
TOTAL	1		3,23

- **La ponderación es la asignación que se le fa a cada factor según su importancia, siendo 0.0 irrelevante y 1.0 importante. La suma de todas debe sumar 1.**
- **La clasificación indica: clasificación = 1 debilidad menor, clasificación 2 = fortaleza menor, clasificación = 3 fortaleza menor, y clasificación 4 = fortaleza importante.**
- **Las clasificaciones se basan en la empresa y las ponderaciones en la industria.**
- **Puntuación ponderada es la multiplicación de la clasificación y la ponderación.**

MPC

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	Ponderación	PM group		Umicore		Johnson Mathey	
Participación en el mercado.	0,20	4	0,80	2	0,40	2	0,40
Competitividad de precios.	0,25	3	0,75	4	1	3	0,75
Expansión global.	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Servicio al cliente y soporte técnico.	0,10	2	0,20	4	0,40	2	0,20
Publicidad.	0,05	2	0,10	2	0,10	4	0,20
Calidad del producto	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Patentes.	0,20	1	0,20	4	0,80	4	0,80
TOTAL	1		2,65		3,3		2,95

Matriz EFI (factores internos)

DEBILIDADES	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
1. Tamaño reducido de las instalaciones.	0,02	4	0,08
2. Nuevas áreas de trabajo en vías de constitución / falta fortalecimiento.	0,10	3	0,30
3. No hay presupuesto por área.	0,05	1	0,05
4. Clima Organizacional débil.	0,05	4	0,20
5. Alta rotación de empleados.	0,10	2	0,20
6. Falta independencia económica de la casa matriz o empresa a la que se representa en Colombia.	0,20	3	0,60
7. No hay departamento de comunicación interna (en proceso).	0,05	4	0,20

FORTALEZAS	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
8. Buena reputación con el cliente.	0,13	4	0,52
9. Empleados altamente capacitados.	0,06	3	0,18
10. Responsabilidad con los medios ambiente en las instalaciones de la empresa.	0,10	3	0,30
11. Servicio especializado a cada cliente.	0,08	2	0,16
12. Ingeniero presente durante la recuperación de metales en la empresa cliente.	0,04	4	0,16
TOTAL			2.95

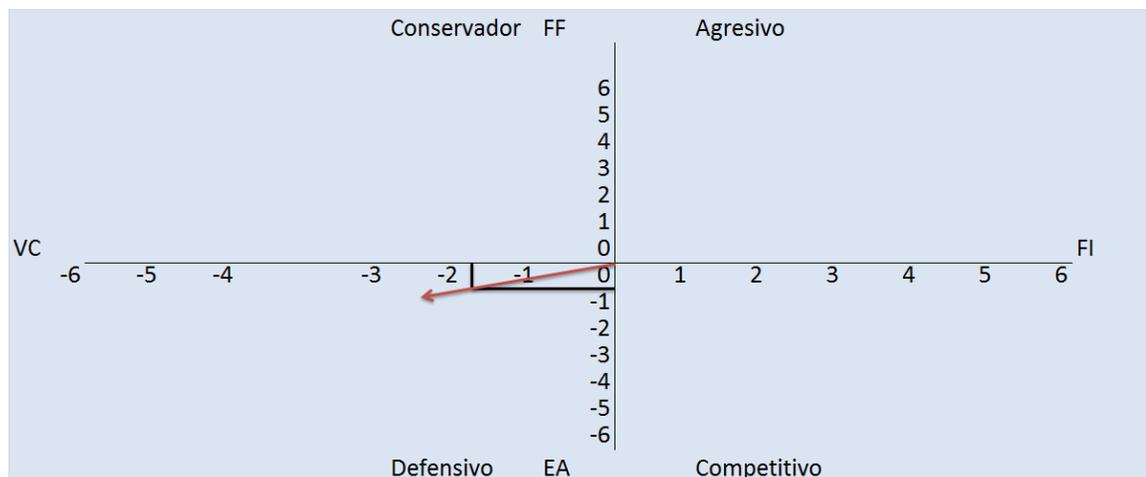
Matriz FODA

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buena reputación con el cliente. 2. Empleados altamente capacitados. 3. Responsabilidad con el medio ambiente en las instalaciones de la empresa. 4. Servicio especializado a cada cliente. 5. Ingeniero presente durante la recuperación de metales en la empresa cliente. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño reducido de las instalaciones. 2. Nuevas áreas de trabajo en vías de constitución / falta fortalecimiento. 3. No hay presupuesto por área. 4. No hay canales internos establecidos. 5. Falta de contacto con medios de comunicación. 6. Falta independencia económica de la casa matriz o empresa a la que se representa en Colombia. 7. No hay departamento de comunicación (en proceso). 8. Clima organizacional débil.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca competencia en LATAM. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la buena 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer y fortalecer los nuevos negocios

<ul style="list-style-type: none"> 2. Fortalecimiento y creación de nuevos negocios. 3. Sector económico pequeño y especializado. 4. Utilización de procesos de alta tecnología. 5. Procesos con patentes. 6. Nuevas tendencias medioambientales. 7. Leyes medioambientales. 	<p>reputación con el cliente para ofrecerle los servicios de los nuevos negocios.</p> <ul style="list-style-type: none"> 2. Sacar ventaja competitiva sostenible aprovechando que el sector económico es pequeño y especializado, mostrando los procesos de alta tecnología, la patente y el compromiso con el medio ambiente a cliente. 3. Aprovechar que los empleados son altamente capacitados para la creación de nuevos negocios. 	<p>para hacer posible la ampliación de las instalaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> 2. Conseguir la independencia económica por medio de nuevos negocios. 3. Aprovechar las nuevas tendencias medioambientales y las leyes para crear uno de los nuevos departamentos. 4. Crear el departamento de comunicación como departamento de apoyo en el estudio de la competencia y creación de nuevos negocios.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Entrada al mercado de empresas competencia a LATAM. 2. Fluctuación tasa de cambio – dólar frente al peso. 3. Desinformación sobre los manejos de las zonas francas. 4. Precio en el mercado de los metales preciosos. 5. Cambios de impuestos según país. 6. Inestabilidad de la crisis económica en el mercado. 7. Rápida sustitución de la tecnología. 8. Falta de conocimiento de las empresas sobre recuperación de metales. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar y conservar la buena reputación con el cliente para fidelizarlos con la entrada de empresas competencia. 2. Ofrecer como diferenciación a los clientes el servicio especializado para frente a empresas competencia. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> 5. Hacer contacto con los medios de comunicación para difundir noticias sobre recuperación de metales preciosos. 6. Consolidar las nuevas áreas de negocios para reducir el efecto de la inestabilidad económica. 7. Aprovechar la rápida sustitución de la tecnología para el establecimiento de COMETA (negocio nuevo).

Matriz SPACE

FORTALEZA FINANCIERA	PUNTUACIONES
Posibilidad de inversión o gasto.	5.0
Capacidad de endeudamiento.	5.0
Capital de trabajo.	2.0
	<u>12.0</u>
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	
Sector económico pequeño y especializado.	2.0
Potencial de crecimiento.	4.0
Procesos que ayudan al mejoramiento del medio ambiente	4.0
Potencial de ganancias.	5.0
	<u>15.0</u>
ESTABILIDAD AMBIENTAL	
Nuevas leyes ambientales fomentan el negocio.	-5.0
Cambios tecnológicos.	-4.0
Sector económico en estable en crecimiento.	-4.0
	<u>-13.0</u>
VENTAJA COMPETITIVA	
Patente en su proceso de recuperación de metales.	-6.0
La empresa ofrece servicio personalizado.	-6.0
Buena reputación con clientes actuales.	-6.0
Clientes en Latinoamérica.	-4.0
	<u>-22.0</u>
CONCLUSIÓN	
<p>El promedio EA es $-13.0/3 = -4,3$ El promedio de FI es $+ 15.0/4= 3,75$ El promedio VC es $-22.0/4= - 5,5$ El promedio FF es $+ 12.0/3= 4$ Coordenadas del vector direccional eje x: $-5,5 +(+3,75)= -1,75$ Coordenadas del vector direccional eje y: $-4,3+(+4)= -0,3$</p>	



MPCE

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS							
FACTORES CLAVE	PONDERACIÓN	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
		Aprovechar la rápida sustitución de la tecnología para el establecimiento de COMETA (negocio nuevo).		Consolidar las nuevas áreas de negocios para reducir el efecto de la inestabilidad económica.		Hacer contacto con los medios de comunicación para difundir noticias sobre recuperación de metales preciosos, con el fin de lograr posicionamiento de marca.	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Factores externos clave.							
Oportunidades							
Poca competencia en LATAM.	0.03	4	0.12	4	0.12	2	0,06
Fortalecimiento y creación de nuevos negocios.	0.15	3	0.45	4	1.60	4	1.60
Sector económico pequeño y especializado.	0.09	4	0.36	4	0,36		0.09
Utilización de procesos de alta tecnología.	0.10	2	0.20	4	0.40		0.10
Procesos con patentes.	0.05		0.05		0.05	3	0.15
Nuevas tendencias medioambientales.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
Leyes medioambientales.	0.05	3	0.15	4	0.2		0.05
Amenazas							
Entrada al mercado de empresas competencia a LATAM.	0.07		0.07	4	0.28		0.07

Tasa de cambio – dólar frente al peso.	0.10	3	0.30	3	0.30		0.10
Desinformación sobre los manejos de las zonas francas.	0.05	4	0.20	4	0.20		0.05
Fluctuación de precio en el mercado de los metales preciosos.	0.07	4	0.28	4	0.28		0.07
Cambios de impuestos según país.	0.03		0.03	1	0.03		0.03
Inestabilidad de la crisis económica en el mercado.	0.04	1	0.04	2	0.08		0.04
Rápida sustitución de la tecnología.	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10
Falta de conocimiento de las empresas sobre recuperación de metales.	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16
Factores Internos clave							
Debilidades							
Tamaño reducido de las instalaciones.	0.02		0.02	2	0.04		0.02
Nuevas áreas de trabajo en vías de constitución / falta fortalecimiento.	0.10	4	0.40	4	0.40		0.10
No hay presupuesto por área.	0.05		0.05	1	0.05		0.05
No hay canales internos establecidos.	0.05		0.05	2	0.10		0.05
Falta de contacto con medios de comunicación.	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
Falta independencia económica de la casa matriz o empresa a la que se representa en Colombia.	0.20	4	0.80	4	0.8		0.20
No hay departamento de comunicación.	0,05	2	0.1	3	0.15	4	0.20
Fortalezas							

Buena reputación con el cliente.	0.12	4	0.48	4	0.48		0.12
Empleados altamente capacitados.	0.06	1	0.06	4	0.24		0.06
Responsabilidad con el medio ambiente en las instalaciones de la empresa.	0.12	1	0.12	4	0.48		0.12
Servicio especializado a cada cliente.	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08
Ingeniero presente durante la recuperación de metales en la empresa cliente.	0.02		0.02	2	0.04	1	0.02
TOTAL			4.73		7.72		4.35

4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

(Plan Estratégico de Comunicación Organizacional)

Con el fin de apalancar los planes de acción de crecimiento de la compañía a continuación se encuentra el plan estratégico de comunicación interna de Jacobs International.

Como primer paso se llevará a cabo la definición estratégica para una comunicación interna efectiva, en donde establecerán:

- Audiencias clave: “Las audiencias objetivos son aquellos públicos o personas que son clave o estratégicas para el posicionamiento de una empresa. A través de una estrategia de comunicación, una empresa busca posicionarse en la mente y corazón de sus audiencias objetivo, logrando así el máximo nivel de visibilidad”³².

Para Jacobs International las audiencias clave fueron divididas en internas, intermedias y externas. Las internas son aquellas que están directamente implicadas con la gestión de la compañía, las intermedias están relacionadas con la gestión de la compañía y cualquier movimiento puede afectar a la misma, y las externas son aquellas no que no dependen directa o indirectamente de la empresa pero pueden afectar su imagen.

Audiencias Clave de Jacobs International:

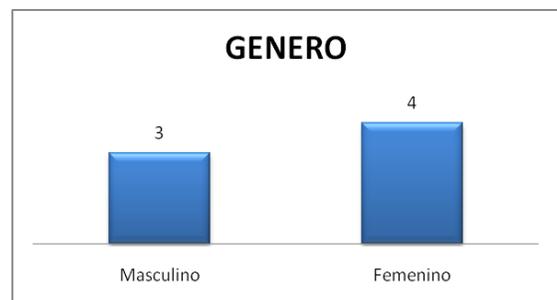
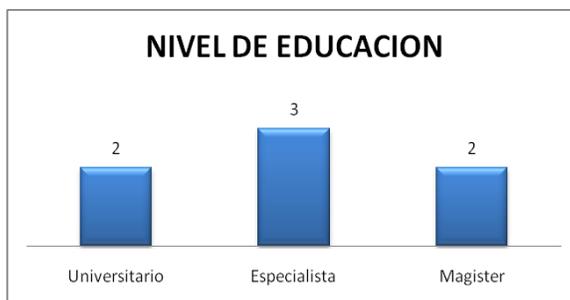
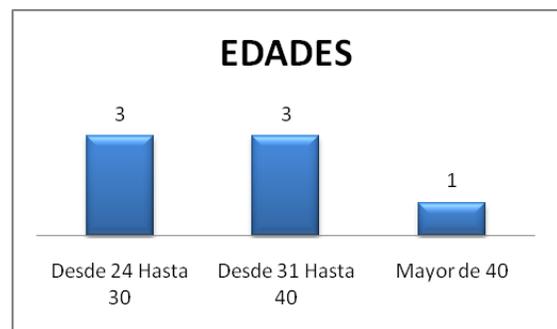
- **Audiencias Internas:** Alta Dirección, Socios Estratégicos (Heraeus y PGM Recovery), Empleados Administrativos y Operarios.
- **Audiencias Intermedias:** Entidades Gubernamentales (Ministerio de Minas y Energía, Ministerio Comercio, Industria y Turismo, Ministerio Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial), Clientes Actuales y Potenciales, Entidades Certificadas (ISO 9001 – ISO 14000), Competencia, Entidades Reguladoras (Superintendencia de Sociedades y Dian), Operadores Logísticos (DHL y UPS), Aseguradoras (Liberty, Willis y AIG Travel), Aliados (Analdex).
- **Audiencias Externas:** Organismos Internacionales, Comunidad, Academia (uniandes), Fuerza Pública, Gremios (Proexport y Banaldex), Tratados de Comercio Internacional, O.N.Gs y Fundaciones, Familiares de Empleados, y Medios de Comunicación.

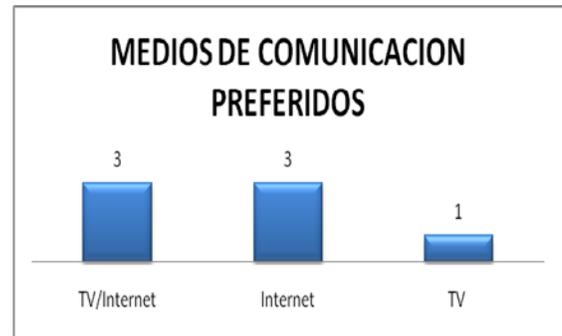
³² <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/audobj.html>



Audiencia Interna:

* No es necesario hacer una muestra representativa por ahora debido a que el número de empleados es de 7 personas. La recolección de datos fue realizada mediante una encuesta desarrollada cara a cara con cada empleado de la empresa. Para todo el personal se realizó la misma ficha ya que hasta el momento todo el personal es Administrativo.





El cliente interno fue segmentado ya que son las personas que están en contacto directo con la empresa y es importante saber los canales de comunicación que pueden ser utilizados según la edad, nivel de educación, género y medios de comunicación preferidos.

Mensajes clave: “es el acto por el cual se estructura y elabora un mensaje determinado, se emplea un medio para su transmisión, se transmite a un receptor definido y dicho receptor lo decodifica para volver a iniciar un proceso de comunicación de retorno de dicho mensaje”³³.

Para crear los mensajes clave de la organización se necesita tener en cuenta la misión, visión, atributos de imagen e identidad y los escenarios de comunicación actuales.

Atributos de Identidad

- **Reputación:** Brindamos un servicio excelente a nuestros clientes con el fin de ser reconocidos en el mercado por nuestros procesos de alta calidad, proyección y cumplimiento.
- **Honestidad:** proponemos exactamente lo que ofrecemos a nuestros clientes, demostrándolo con procesos abiertos y resultados de alta calidad.
- **Integridad:** contamos con personal altamente capacitado y con grandes valores de trabajo en equipo, liderazgo, honestidad y apoyo, el cual estará disponible para servir a sus compañeros de trabajo y clientes.

³³ Disponible en: www.fbusiness.wordpress.com

Atributos de Imagen

- **Excelencia:** hacemos nuestro trabajo teniendo en cuenta cada detalle con el fin de tener resultados impecables.
- **Confianza:** somos una empresa en la cual nuestros empleados y clientes pueden confiar debido a nuestra comunicación abierta y nuestro cumplimiento y claridad de procesos.
- **Talento Humano:** contratamos y retenemos personas altamente capacitadas con valores humanos impecables los cuales trabajen en equipo, desarrollen sus conocimientos y crezcan profesionalmente dentro de nuestra compañía.
- **Comunicación Abierta:** Jacobs International es una empresa de puertas abiertas donde la comunicación es horizontal y las ideas son siempre bienvenidas.
- **Responsable:** Comunicación óptima, íntegra y fidedigna es el compromiso de cada integrante de Jacobs International.
- **Coherente:** la comunicación transmitirá siempre los mensajes de misión y visión de la compañía y mostraran el compromiso de servicio, honestidad, integridad y reputación.

Escenarios de comunicación:

ESCENARIOS INTERNOS HUMANOS	ESCENARIOS INTERNOS TÉCNICOS
Reuniones de trabajo.	Correo electrónico.
Cultura organizacional.	Campañas internas.
Eventos de integración interna (navidad, amigo secreto, cumpleaños...)	Material p.o.p .
Inducción.	Manejo identidad corporativa y todo lo relacionado.

Capacitación certificados y nuevos procesos.	
Comunicación importante (noticias, congresos, seminarios...)	

Teniendo en cuenta las estrategias corporativas actuales, se crearon de forma paralela estrategias de comunicación con el fin de apalancar el crecimiento de la empresa.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN
Desarrollo de visión y estrategia.	Interiorizar en los empleados misión, visión, atributos y valores para trabajar todos en conjunto en pro de las estrategias.
Desarrollo y gestión de prod./Serv.	Desarrollo y gestión para los empleados.
Mercadeo y venta de prod./Serv.	Propuestas de valor internamente para que se refleje en el mercadeo y ventas.
Entrega de prod./Serv.	Entrega de Información a todos para lograr un mayor entendimiento de productos y servicios
Gestión de servicio al cliente.	Crear un medio directo de comunicación con el cliente interno y formatos de respuesta.
Gestión del sistema informativo.	Establecer Canales de Comunicación.
Gestión de recursos financieros.	Gestionar los recursos necesarios para el área de Comunicación que se reflejen en ganancias para la empresa.
Gestión de relaciones públicas.	Implantar el departamento de Comunicación Interna.
Gestión de formación.	Capacitar empleados nuevos y recapacitar los empleados antiguos sobre la implementación de certificados de calidad.

4.1 MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

4.1.1 INTRODUCCIÓN

El Manual de Identidad Corporativa tiene como objetivo mostrar los aspectos más importantes de la imagen de Jacobs International S.A.S, su uso y las distintas aplicaciones.

El diseño, los colores, tamaños, y la adecuada ubicación de logo se muestran en este manual con el fin de crear una unificación en la marca y optimizar la comunicación de la compañía.

La imagen de la compañía es muy importante, por lo cual debe ser manejada con responsabilidad.

4.1.2 DESCRIPCIÓN DEL LOGOTIPO

El logotipo es el símbolo o la marca con la cual nos identificamos globalmente como empresa.

Está conformado por una serie de elementos gráficos y tipográficos de manera que conformen un conjunto armónico.

El logotipo está conformado por el nombre de la empresa Jacobs International S.A.S en color negro y el cual se encuentra debajo del mundo.

En la tipografía, la fuente usada para la palabra Jacobs es Constantia cuyo estilo connota solidez, rapidez y excelencia, y para la palabra International en fuente Century Gothic, sugiere por sus formas redondas su capacidad de expansión.

El mundo es el símbolo que va a representar la compañía, ya que muestra su alcance global y su capacidad de crecimiento. Sus colores son grises y azules.

4.1.3 TIPOGRAFÍA DEL LOGO

Se recomienda el Siguiete uso de tipografía en el uso de piezas gráficas institucionales:

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRST

Constantia Normal

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRST

Constantia Negrita

Abcdefghijklmnñopqrst

Constantia Normal

Abcdefghijklmnñopqrst

Constantia Negrita

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRST

Centuty Gothic Normal

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRST

Centuty Gothic Normal

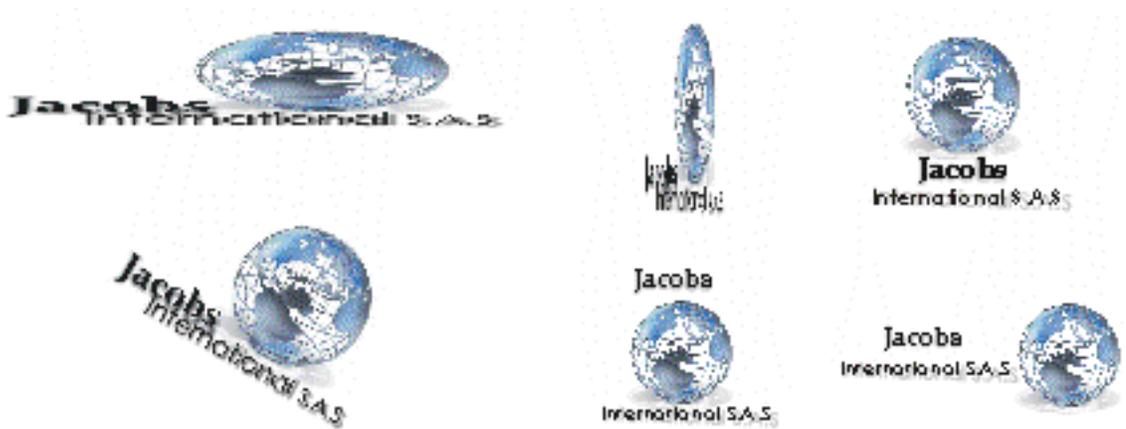
No se establece el tamaño de la tipografía ya que depende de la dimensión de la pieza gráfica

4.1.3.1 PROPORCIÓN Y USOS DEL LOGO

La utilización de logo se puede dar de la siguiente manera:



La utilización de logo no se puede dar de la siguiente manera:



4.1.3.2 APLICACIONES DEL LOGO

Invertido

1 Tinta (negro) sobre fondo claro o blanco



1 Tinta (blanco) sobre fondo oscuro o negro



4.1.3.3 COLORES CORPORATIVOS

Negro, Gris, Blanco y Azul son los colores corporativos de Jacobs International S.A.S



Negro 100%

R:31 C:0

G:26 M:0

B:23 Y:0

K:100



Gris

R:194 C:0

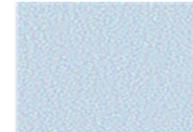
G:193 M:0

B:193 Y:0

K:24



Blanco 100%



Azul claro

Pantone
290 C

4.1.3.4 SIGNIFICADO DE COLORES

Negro: representa el poder, la elegancia, la formalidad.

Gris: muestra estabilidad, creatividad y simboliza el éxito.

Blanco: es la frescura y la limpieza. En la promoción de productos de alta tecnología, el blanco puede utilizarse para comunicar simplicidad.

Azul: Constituye la lealtad, la confianza, la sabiduría, la inteligencia y la verdad.

4.1.3.5 UBICACIÓN DEL LOGO

4.1.3.5.1 PAPELERÍA

Hoja Membrete



Jacobs
International S.A.S.



AV.15 #124-29 of 503 Ed. Las Arcadas
Tel.57 1 6191096 - 6291917
Email: rjao@jacobi.com
www.jacobi.com

Bogotá - Colombia

Sobre



Jacobs
International S.A.S.



AV.15 # 124- 29 of 503 Ed. Las Arcadas
Tel.57 16191096
Fax: 57 16291917
www.jacobi.com

Bogotá - Colombia

Tarjetas Personales



Roberto Jacobs B.
General Manager

AV.15 # 124 - 29 of 503 Ed. Las Arcadas
Tel 57 1 6191096 ext 105
Fax 57 1 6291917
Cel 57 314 4111368
E-mail rjacobs@jacobsi.com
Bogotá - Colombia

Firma mail corporativo



4.1.3.5.2 PAGINA WEB



4.1.3.5.3 PRESENTACIONES CORPORATIVAS



AV.15 # 124 - 29 of 503 Ed. Las Arcadas
Tel 57 1 6191096
Fax: 57 1 6291917
Bogotá - Colombia
www.jacobsi.com

4.1.3.5.4 PRESENTACIONES UNIDAD DE NEGOCIO



COMETA

Reciclaje responsable de
residuos electrónicos

COMETA



Quienes somos?

- Somos una empresa joven e innovadora que recicla toda su basura electrónica (e-waste).
- Ofrecemos a las personas y compañías la logística, recolección y disposición necesaria de los elementos eléctricos y electrónicos; estos pueden ser dependiendo de su característica elementos perjudiciales para la salud y el medio ambiente.

Reciclamos de forma responsable su pasivo ambiental!

Reciclaje Responsable de residuos electrónicos



I

1





CARTERIZACIÓN DE PROCESOS

HOJA No. 2

ENTRADAS	PROVEEDOR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN DE	SALIDA	CLIENTES	
		<pre>graph TD; Inicio([Inicio]) --> A[]; A --> B[]; B --> C[]; C --> D[]; D --> E{ }; E -- No --> D; E -- Si --> F[]; F --> G[]; G --> H[]; H --> I[]; I --> J{ }; J -- No --> D; J -- Si --> Fin([Fin]);</pre>				



ORDEN DE PAGO

N ^o . ORDEN	FECHA DE EMISIÓN

EMPRESA O NOMBRE		NIT O CC	
DIRECCIÓN CLL 90 #14-37		TELÉFONO	FAX
DETALLE		VALOR	
VALOR EN LETRAS	SUB-TOTAL	\$ -	
	IVA		
	AJUSTE		
	ICA		
		TOTAL DE LA ORDEN	
TIPO DE PAGO	FORMA DE PAGO		
PERSONAL <input type="checkbox"/>	EFFECTIVO <input type="checkbox"/>	BANCO	<input type="checkbox"/>
EMPRESA <input checked="" type="checkbox"/>	CHEQUE <input type="checkbox"/>	No.	<input type="checkbox"/>
	TRANSFERENCIA <input type="checkbox"/>	CUENTA No.	<input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES			
FECHA DE PAGO	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
AGOSTO 19 DE 2009	ADRIANA GONZÁLEZ		



5. RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.³⁴

En el caso de Jacobs International, no se ha desarrollado el departamento (RR.HH) dentro de la compañía; por este motivo otra de las funciones que cumple el comunicador, lo cual ayuda a la productividad y motivación de los empleados, así como lo dice James Hunter en su libro La Paradoja, “...Me refiero que yo puedo conocer personalmente a los clientes, incluso puedo llegar a comer con ellos, pero lo que realmente le importa al cliente es lo que hay dentro de la caja cuando la abre. Y los últimos en tocar el vidrio son esos trabajadores, Supongo que por eso son los que más cerca están del cliente”.³⁵

Pero al mismo tiempo que es importante que exista un departamento de Comunicación Organizacional es importante establecer el departamento de Recursos Humanos, con el fin de crear una especialización de departamentos.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.³⁶

³⁴ GONZÁLEZ, Zully. Importancia de los recursos humanos.2010.
Disponible en: www.sappiens.com

³⁵ HUNTER, James. La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo, Empresa Activa, 1999.

³⁶ GONZÁLEZ, Zully. Importancia de los recursos humanos.2010.

Disponible en: www.sappiens.com

5.1 PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

El proceso de la gerencia de los recursos humanos, se define como las actividades que los gerentes necesitan para proveer personal a la organización, para de esta manera mantener un nivel alto de desempeño de los empleados.³⁷

Los objetivos organizacionales proporcionan a los administradores y a todos los demás miembros de la organización, importantes guías de acción.

La planeación de recursos humanos está directamente relacionada con los objetivos organizacionales y para ser significativa, la planeación de personal debe estar basada en especificaciones de personal. La planeación puede revelar escasez o abundancia de capacidades, una condición que puede influir en los objetivos organizacionales, y en la estructura organizacional. Además, debe estar integrada con planes generales acerca de ventas, producción, compras, uso de maquinaria y equipo, situación financiera de la organización y la planeación de instalaciones físicas.³⁸

5.1.1 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de recursos humanos es el proceso por el que los gerentes tienen la seguridad de poseer el número y el tipo correcto de empleados, en los lugares adecuados y en el momento oportuno, los cuales tienen capacidad de desempeñar las tareas asignadas de manera eficiente y eficaz. Por medio de la planeación, la organización puede evitar la escasez y los excedentes repentinos de talentos.³⁹

La Planeación de Recursos Humanos consta de cuatro pasos:

1. Determinar la repercusión de los objetivos de la organización en unidades organizativas.

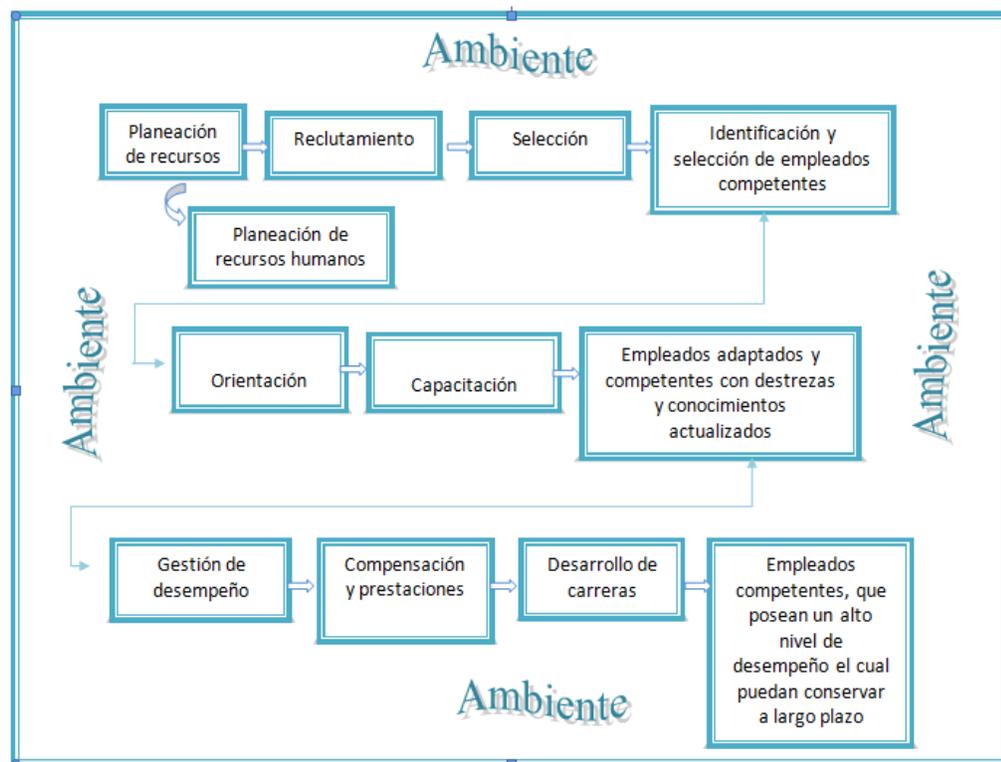
³⁷ ROBBINS,. Fundamento de administración. Tercera Edición-Editorial Prentice Hall. México, D.F. Páginas 283.2002

³⁸ SOTO, Lauro (2009). El proceso de planeación de recursos humanos. www.mitecnologico.com

³⁹ RONALD B. ADLER. Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones. Editorial MC Graw Hill.Octava Edición. Páginas 285. México, D.F.2005

2. Definir las habilidades, conocimientos y número total de empleados (demanda de recursos humanos) necesarios para alcanzar los objetivos de la organización y de los departamentos.
3. Determinar las necesidades adicionales (netas) de recursos humanos a la luz de los recursos humanos actuales de la organización.
4. Desarrollar planes de acción para atender las necesidades previstas de recursos humanos.⁴⁰

La planeación de Recursos Humanos se reduce en dos etapas: La evaluación actual de los recursos humanos actuales, y la evaluación de las necesidades futuras de los recursos humanos y el desarrollo de un programa para satisfacer esas necesidades futuras.⁴¹



⁴⁰ CALDERA MEJIA, Rodolfo. Planeación Estratégica de Recursos Humanos Conceptos y Teoría. 2010

⁴¹ RONALD B. ADLER. Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones. Editorial MC Graw Hill. Octava Edición. Páginas 285. México, D.F. 2005.

A continuación se presentan los componentes claves que un gerente debe seguir, en el proceso de recursos humanos⁴²:

5.1.1.1 ANÁLISIS SISTEMA PRESENTE (EVALUACIÓN ACTUAL)

Los gerentes comienzan la planeación de recursos humanos revisando la condición de los recursos humanos actuales de la organización, en general mediante⁴³:

1. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS:

La finalidad del Inventario de habilidades es la de reunir la información acerca de los recursos humanos de la organización. Aporta información básica de todos los empleados, desde una lista de los nombres, ciertas características y capacidades de los mismos. Por su gran aplicación en la toma de decisiones sobre ascensos y traslados, el inventario debe contener información de la cartera de habilidades de cada empleado y no sólo sobre las pertinentes para el puesto actual que éste ocupa.

Según Thomas H. Parten, se tienen siete grandes categorías de información de ese tipo:

1. Datos personales: edad, sexo, estado civil.
2. Calificación: educación, experiencia de trabajo, formación.
3. Calificaciones especiales: pertenencia a grupos profesionales, méritos especiales.
4. Sueldo e historia laboral: sueldo actual y anterior, fechas de ascensos, empleos ocupados.
5. Datos de la empresa: datos sobre plan de prestaciones, información sobre jubilación, antigüedad.

⁴² ROBBINS,. Fundamentos de administración. Tercera Edición-Editorial Prentice Hall. México, D.F. Páginas 283.2002

⁴³ B. ADLER. Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones. Editorial MC Graw Hill.Octava Edición. Páginas 285. México, D.F.2005

6. Capacidad del individuo: puntuaciones de pruebas psicológicas y otras, información sobre salud.

7. Preferencias especiales del individuo: localización geográfica, tipo de empleo.

NOMBRE	APELLIDO	CARGO	C.C	DIRECCION CASA	TELEFONO CASA	CELULAR	ANTIGÜEDAD
Roberto Hernando	Jacobs Botero	General Manager / Dueño		Calle 124 A N° 11 - 60 Apto 10	620 2019		
María Margarita	Cruz	Quality Manager / Dueña	51.870.533 Bogotá	Calle 124 A N° 11 - 60 Apto 10	620 2019	314 411 1371	2 años
Ana María	Villa	New Business Developer Manager	52.387.526 Bogotá	Cra 12c N° 151 . 35 Int 9 Apt 301	614 0829	320 3058380	1 año y medio
Diego Fernando	Vega Pulido	Engineering Advisor	80.770.129 Bogotá	Cra 19 N° 32 . 57 Apt 302	245 4976	314 4111372 / 300 8313398	10 meses
Diego Fernando	Páez Monzón	Marketing Consultant	80.037.533 Bogotá	Calle 188 n° 57 - 54 casa 122	226 6431	320 8554394	10 meses
Ana Carolina	Ulloa Monzón	Public Relations Assistant	52.815.333 de Bogotá	Cra 1 N° 107 - 00 Ed. Alas Apt 301	474 4915	320 274 3966	4 meses
Adriana María	Gonzalez Rodrigo	Executive Assistant	52.415.771 Bogotá	Cra 113b N° 153 - 20 Torre 16 Apt 202	700 4612	315 6138328	1 año

EDAD	FECHA DE CUMPLEAÑOS	GÉNERO	NIVEL DE ESTUDIOS	PROFESION	DIA PROFESION	ENT. SALUD	ENT. PENSION	CONTACTO EMERGENCIA	TELEFONO CONTACTO
44		M	Especialista	Ingeniero Químico	17-ago				
40	14-Jul	F	Especialista	Odontóloga	03-Oct	Coomeva	N/A	Norma Suárez	620 2152
32	1-jun	F	Magister	Administradora de Empresas	25-OCT	Famisanar	Citicolfondo	Adiela Diaz de	614 0829
24	15-dic	M	Universitari	Ingeniero Químico	17-ago	Sanitas	ISS	Fernando Vega Ojeda	300 4318370
29	6-jun	M	Magister	Administración de Instituciones de Serv	25-OCT	Sura	Porvenir	Marcela Gonzal	320 4935161
26	31-mar	F	Especialista	Comunicadora Social y Periodista	9-feb	Famisanar	Proteccion	Juan Felipe Garcia	320 2747639
32	16-nov	F	Universitari	Economista	3-jul	Sanitas	ING	Carlos Julio Gar	315 2974599

ESTADO CIVIL	NOMBRE CONYUGE	HIJOS	NOMBRES HIJOS	MEDIOS DE COMUNICACIÓN PREFERIDOS	MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE MAYOR UTILIZACIÓN	HOBBIES	EN QUE LE GUSTARIA CAPACITARSE	FECHA DE ACTUALIZACIÓN
Casado	María Margal Si		Erik Jacobs / Klaus Jacobs					6-ene-10
Casado	Roberto Jaco Si		Erik Jacobs / Internet		Internet	Música	N/A	6-ene-10
Soltero	N/A	NO	Internet		Internet	Spinning / Pintura	Áreas Técnicas de la empresa	6-ene-10
Soltero	N/A	NO	TV / Internet		TV / Internet	Tennis / Teatro	Simulación de Procesos / Tratamiento e waste	6-ene-10
Casado	Marcela Gonzalez	NO	TV / Internet		Internet	Golf / Tennis	Logística	6-ene-10
Soltero	N/A	NO	Tv		Internet	Leer / Bailar	Diseño / protocolo	6-ene-10
Casado	Carlos Julio	NO	TV / Internet		Internet	Leer / Cine	Informática / Programas de PC	6-ene-10

Con el uso de computadoras, la utilización de este tipo de inventarios se ha incrementado.

Debido a que no existe el departamento de Recursos Humanos alguna información que debe contener el inventario de recursos humanos no ha sido investigada debido a la falta de conocimiento sobre el tema. También se puede evidenciar que no hay información sobre el contador de la empresa, ya que como se ha mencionado anteriormente los empleados no tienen contacto con él y el Gerente General es la persona que tiene comunicación directa.

5.1.1.2 ANÁLISIS DE CARGOS

Evaluación que define el empleo y los comportamientos necesarios para llevarlos. Por ejemplo, ¿cuáles son sus obligaciones de un gerente de comunicación organizacional para trabajar en Jacobs International?

La información para el análisis de empleo, se puede obtener directamente por observación o grabando a los individuos en el trabajo, entrevistando a los empleados directamente o en grupo, haciendo que los empleados llenen cuestionarios estructurados, que “expertos en empleos (comúnmente gerentes) identifiquen las características específicas de un empleo o que los empleados registren sus actividades diarias en un diario o libreta.”⁴⁴

FUNCIONES Y REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS FUTUROS EMPLEADOS DE JACOBS INTERNATIONAL:

Gerente General

A.- Identificación

- Nombre del Cargo: Gerente General.
- Numero de personas que ocupan el cargo: 1.
- Cargo del Jefe Directo: Directo.

B.- Resumen del cargo

Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

⁴⁴ RONALD B. ADLER. Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones. Editorial MC Graw Hill. Octava Edición. Página 286. México, D.F. 2005

C.- Actividades regulares

Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.

Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.

Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.

Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.

Coordinar con el Ejecutivo de Venta y la Secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.

Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.

Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.

Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente.

D.- Requerimientos de capacidad y habilidades mentales

Los requerimientos o capacidades son planear, controlar, dirigir, organizar, analizar, calcular, deducir (fueron explicados anteriormente). Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo son la numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía, etc.

E.- Requerimientos físicos

Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.

F.- Condiciones ambientales

El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

G.- Riesgos Físicos

Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo por caídas, las que pueden producir contusiones en diversas partes del cuerpo y por caídas de muebles, sillas, mesas, etc.

H.- Habilidad manual

Los conocimientos que requiere el cargo son los siguientes:

Idioma: Inglés.

Estudios superiores: Universitarios

Títulos: Ingeniero Químico

Estudios complementarios: Computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.

Experiencia: que tenga 6 años de experiencia como mínimo en cargos similares, en empresa del sector Químico

I.- Responsabilidad por decisiones

El Directorio de la Sociedad Anónima es el encargado de supervisar y controlar al Gerente General en lo referido a las funciones que se le asignaron para dicho cargo.

Toma de decisiones a nivel de conducción general de la empresa, contratar el personal, fijar los precios, etc.

J.- Responsabilidad por supervisión

Los funcionarios que supervisa el Gerente General son la Secretaria, el Ejecutivo de Venta, los Agentes de Ventas, el Auxiliar de Aseo y/o Vigilante.

K.- Responsabilidad por contactos personales

Con funcionarios de alto nivel de la empresa, con clientes, bancos, financieras,, etc.

L.- Responsabilidad por exactitud

Errores en el manejo de la empresa pueden afectar la estabilidad de la empresa.⁴⁵

Asistente General o Gerencia

A.- Identificación

⁴⁵ ÁVILA, Rodrigo. Descripción del cargo del contador en una organización. Disponible en: www.gestiopolis.com – Cargos Gerencia

Nombre del Cargo: Asistente general.
Número de personas que ocupan el cargo: 1.
Cargo del Jefe Directo: Gerente General.

B.- Resumen del cargo

Asistirá y apoyará al Gerente General, llevando un registro de su agenda para la coordinación de citas y/o reuniones.

Estará a cargo de la recepción, clasificación y distribución de la correspondencia, fax y correos.

Manejará tareas complejas y confidenciales del área y asignaciones administrativas propias de su función.

Atenderá y filtrará las llamadas telefónicas, así como a los visitantes de la Gerencia General, brindando información de alto nivel.

Será responsable de la redacción y manejo de toda la correspondencia del área tanto en inglés como en español y elaborará las respuestas, de propia iniciativa, para ponerlas a consideración de la Gerencia.

Apoyará en la elaboración de presentaciones, informes y reportes.

Realizará las traducciones del inglés al español y viceversa.

Se encargará de organizar y mantener actualizados los archivos del Área y la custodia de documentos confidenciales. Manejará la agenda de viajes tanto locales como al exterior, coordinando la reserva de boletos aéreos, hoteles y transporte, entre otros.

Hará el seguimiento a las asignaciones rutinarias y especiales delegadas a las áreas para su ejecución.

Mantendrá informados a los gerentes y supervisores de área sobre todas las reuniones, citas, fechas de vencimiento de los informes y otros eventos programados.

Tendrá a su cargo organizar y coordinar las reuniones y eventos de la Gerencia, así como la disponibilidad del material y los equipos necesarios para su realización.

Administrará los pedidos de economato del área.

Ejercerá labores de supervisión y capacitación de personal de apoyo.

Desempeñará otras funciones inherentes al cargo.⁴⁶

Se encargará de la base de datos de la empresa y su actualización.

⁴⁶ Disponible en: www.bumeran.com.pe - Gerencia

C.- Actividades regulares

- Colaborar al Gerente en sus necesidades empresariales propias del cargo.

D.- Requerimientos de capacidad y habilidades mentales

Proactiva, versátil, ordenada, con capacidad de trabajo bajo presión, reservada, prestancia adecuada, entusiasta, con iniciativa, liderazgo y actitud para el trabajo en equipo. Con personalidad definida y gran dosis de energía, con facilidad de integración, activa y participante.⁴⁷

E.- Requerimientos físicos

Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.

F.- Condiciones ambientales

El trabajo se realiza en oficina, con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normal, iluminación apta y buena estructura.

G.- Riesgos Físicos

Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como caídas de muebles, sillas, mesas, etc.; cuando se encuentre dentro de la empresa.

H.- Habilidad manual

Los conocimientos que requiere el cargo son los siguientes:

Ejecutiva Bilingüe con 2 a 5 años de experiencia realizando labores a nivel gerencial. Dominio del idioma Inglés y de MS Office con énfasis en Excel, Word y PowerPoint, los cuales serán comprobados mediante evaluaciones técnicas.⁴⁸

I.- Responsabilidad por decisiones

Decidir en el desarrollo de funciones de su cargo.

J.- Responsabilidad por exactitud

⁴⁷ Definición en: www.bumeran.com.pe - Gerencia

⁴⁸ Definición en: www.bumeran.com.pe – Gerencia

Errores en el desempeño de su trabajo pueden afectar la estabilidad de la agenda y procesos del tiempo y trabajo de gerencia.⁴⁹

Gerente de Calidad

A.- Identificación

Nombre del Cargo: Gerente de Calidad

Número de personas que ocupan el cargo: 1.

Cargo del Jefe Directo: Gerente General.

B.- Resumen del cargo

“Su función general de la dirección que determina la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades. Se implanta por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de la calidad”⁵⁰.

C.- Actividades regulares

Analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la institución.

Colaborar con la empresa en los aspectos relativos a sus funciones.

Crear procedimiento y formatos que ayuden a los archivo de la información de la empresa

Apalancar el óptimo servicio al cliente.

Supervisar el control de calidad de cada área de la empresa.

D.- Requerimientos de capacidad y habilidades mentales

Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo es la capacidad numérica, de lenguaje y conocimientos contables, tributarios y financieros.

⁴⁹ ÁVILA, Rodrigo. Descripción del cargo del contador en una organización. 2007.
www.gestiopolis.com – Contador

⁵⁰ Definición en: www.tuobra.unam.mx

E.- Requerimientos físicos

Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.

F.- Condiciones ambientales

El trabajo se realiza en oficina, con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normal, iluminación apta y buena estructura.

G.- Riesgos Físicos

Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como caídas de muebles, sillas, mesas, etc.; cuando se encuentre dentro de la empresa.

H.- Habilidad manual

Los conocimientos que requiere el cargo son los siguientes:

Estudios superiores: Universitarios

Títulos: Administrador, Ingeniero Químico, Ingeniero Industrial o Afines. Con Especialización en Gerencia de Calidad

Estudios complementarios: Computación. Excelente Manejo de Office

Experiencia: 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

I.- Responsabilidad por decisiones

Decidir procesos y formatos de la empresa.

J.- Responsabilidad por exactitud

Errores en el desempeño de su trabajo pueden afectar la estabilidad de la empresa.⁵¹

Promotor de nuevos negocios

A.- Identificación

⁵¹ ÁVILA, Rodrigo. Descripción del cargo del contador en una organización. 2007
Disponble en: www.gestiopolis.com – Contador.

Nombre del Cargo: Administrador de Empresas, Negociador Internacional,
Numero de personas que ocupan el cargo: 1.
Cargo del Jefe Directo: Gerente General.

B.- Resumen del cargo

Liderar, coordinar, desarrollar y monitorear el desarrollo del Área de Refinación y Reciclaje.

C.- Actividades regulares

Diseñar planes orientados al logro de los objetivos de crecimiento, y controlar y monitorear continuamente el logro de los mismos.

Definir y monitorear los costos directos de Nuevos Negocios y la UEN como porcentaje de los ingresos netos por ventas y los ejes estratégicos en los cuales se debe soportar el plan de acción de cada marca.

Impulsar la presentación de los servicios de Refinación, liderar todo el proceso de muestreo y adquisición de cuenta.

Desarrollar en conjunto con la Gerencia Técnica las estrategias operativas y su implementación en la UEN de Reciclaje e Ingeniería.

Soportar las actividades de mercadeo, finanzas, recursos humanos y operaciones, garantizando que éstas estén perfectamente alineadas con los objetivos estratégicos de JI.

Comunicar de manera oportuna información referente a decisiones, metas y cifras del área de Mercadeo, de manera fluida y oportuna con las demás unidades de la organización.

Formular, monitorear y controlar estrategias orientadas al desarrollo de nuevos mercados.

Monitorear en conjunto con la Gerencia Técnica el Volumen de Ventas de las UEN y marcas de la compañía, para hacer seguimiento a las estrategias diseñadas.

Monitorear los Costos directos de Nuevos Negocios como % ingresos netos.

Controlar los Objetivos Estratégicos de las UEN, especialmente de los Nuevos Negocios en cuanto a: Volumen de Ventas, Precio de venta / precio a cliente, Participación de la marca dentro del canal.

Dar los lineamientos y aprobar en conjunto con las Gerencias General y Técnica el Plan de Comunicación.

Elaborar y ejecutar el Plan de Desarrollo de proveedores.

Negociar con los proveedores.

Liderar el proceso de Contratación de proveedores.

Aprobación de las piezas publicitarias de marcas propias y de las que representa JI.

Capacitación del recurso humano perteneciente a su área.
Liderar y participar en los comités de innovación y desarrollo de nuevos productos.

D.- Requerimientos de capacidad y habilidades mentales

Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo es la capacidad numérica, de lenguaje y conocimientos contables, tributarios y financieros.

E.- Requerimientos físicos

Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.

F.- Condiciones ambientales

El trabajo se realiza en oficina, con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura.

G.- Riesgos Físicos

Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como caídas de muebles, sillas, mesas, etc.; cuando se encuentre dentro de la empresa.

H.- Habilidad manual

Los conocimientos que requiere el cargo son los siguientes:

Idioma: inglés y portugués

Estudios superiores: Universitarios.

Títulos: Administrador de Empresas, Profesional en Comercio Exterior o Negocios Internacionales

Estudios complementarios: Computación, trabajo en equipo y bajo presión.

Experiencia: previa mínimo de dos años en cargos similares.

I.- Responsabilidad por decisiones

Definir los indicadores de gestión y esquema de medición y objetivos generales y específicos Nuevo Negocio.

J.- Responsabilidad por exactitud

Errores en el desempeño de su trabajo pueden afectar la estabilidad de la empresa.⁵²

Asesor de ingeniería

A.- Identificación

Nombre del Cargo: Ingeniero Químico

Número de personas que ocupan el cargo: 1.

Cargo del Jefe Directo: Gerente General.

B.- Resumen del cargo

Asesorar y dar asistencia profesional de los servicios de ingeniería que presta la compañía.

C.- Actividades regulares

Apoyar en investigación y conocimiento técnico a las diferentes unidades de negocio, especialmente Ingeniería, Cometa y Adquisiciones.

Levantar y diagramar los procesos internos de la compañía para su proceso de Certificación ISO 9000.

Mantener disponibles, actualizadas y en funcionamiento todas las maquinarias y equipos que requiera la Empresa para el correcto desarrollo de sus actividades. Presentar los planes de adquisición, renovación o mejoramiento de los equipos de la Empresa.

Soportar desde el punto de vista técnico e ingeniería, el desarrollo y la creación de nuevas Unidades de Negocio de la Empresa.

Mantener actualizada la información técnica de la Empresa y proveer los catálogos, normas, códigos y manuales que se requieran.

Estructurar el área técnica de la Empresa para que responda a las necesidades propias y a las de las otras áreas de la Compañía.

Establecer los índices de gestión del área técnica y las estrategias que lleven al cumplimiento de los mismos.

Definir los planes de acción para cumplir con los contratos celebrados con los clientes.

Desarrollar documentos, informes y proyectos de Ingeniería para dar respuesta a la demanda del mercado de la compañía.

Coordinar tareas logísticas en el ámbito técnico.

Diseño e Ingeniería de procesos mediante metodologías acreditadas y softwares de simulación de procesos de última generación.

Elaborar diagrama de flujos de proceso, P&IDs, Ingenierías conceptuales y

⁵² ÁVILA, Rodrigo. Descripción del cargo del contador en una organización. 2007

Disponible en: www.gestiopolis.com – Contador.

básicas.

Coordinar y desarrollar visitas e inspecciones técnicas en los proyectos que sean requeridos.

D.- Requerimientos de capacidad y habilidades mentales

Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo es la capacidad numérica, de lenguaje y de ingeniería Química

E.- Requerimientos físicos

Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.

F.- Condiciones ambientales

El trabajo se realiza en oficina, con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura.

G.- Riesgos Físicos

Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como caídas de muebles, sillas, mesas, etc.; cuando se encuentre dentro de la empresa.

H.- Habilidad manual

Los conocimientos que requiere el cargo son los siguientes:

Idioma: inglés

Estudios superiores: Universitarios.

Títulos: Ingeniero Químico.

Estudios complementarios:

Computación, y 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

I.- Responsabilidad por decisiones

Ninguna

J.- Responsabilidad por exactitud

Errores en el desempeño de su trabajo pueden afectar la estabilidad de la empresa.⁵³

Promotor de Mercadeo de Proyecto COMETA

A.- Identificación

Nombre del Cargo: Promotor de Mercadeo de Proyecto COMETA

Numero de personas que ocupan el cargo: 1.

Cargo del Jefe Directo: Gerente General.

B.- Resumen del cargo

Crear estrategias que permitan desarrollar el proyecto Cometa a nivel de mercadeo y ventas.

C.- Actividades regulares

Crear estrategias semanalmente mediante el SIMEG para procesos internos y mejoramiento del desempeño de Jacobs International.

Desarrollar en conjunto con todo el equipo de Jacobs International Indicadores de gestión Estratégicos, Tácticos y Operativos.

Lograr un mejoramiento continuo de las estrategias que cada semana surgen de nuevos procesos y de nuevos conocimientos con el cliente.

Dar a conocer mediante herramientas de mercadeo y el conocimiento del cliente del Proyecto COMETA a diferentes compañías y hogares del país.

Traducción de información que proveen Dynamics y otras dependencias de Jacobs International para el mejoramiento y funcionamiento de la empresa.

D.- Requerimientos de capacidad y habilidades mentales

Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo es la capacidad numérica, de lenguaje, gestión al cambio y diseño de procesos

E.- Requerimientos físicos

Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.

⁵³ ÁVILA, Rodrigo.. Descripción del cargo del contador en una organización.
Disponible en: www.gestiopolis.com - Contador.

F.- Condiciones ambientales

El trabajo se realiza en oficina, con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura.

G.- Riesgos Físicos

Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como caídas de muebles, sillas, mesas, etc.; cuando se encuentre dentro de la empresa.

H.- Habilidad manual

Los conocimientos que requiere el cargo son los siguientes:

Idioma: inglés.

Estudios superiores: Universitarios.

Títulos: Administrador, Ingeniero Industrial o Carreras Afines.

Estudios complementarios: Computación, finanzas, contabilidad.

Experiencia: que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

I.- Responsabilidad por decisiones

Gestionar de manera efectiva el servicio de la tecnología Dynamics en el sector Minero a nivel Latinoamérica para general un flujo de caja estable.

J.- Responsabilidad por exactitud

Errores en el desempeño de su trabajo pueden afectar la estabilidad de la empresa.⁵⁴

Contador

A.- Identificación

Nombre del Cargo: Contador.

Número de personas que ocupan el cargo: 1.

Cargo del Jefe Directo: Gerente General.

B.- Resumen del cargo

⁵⁴ ÁVILA, Rodrigo. Descripción del cargo del contador en una organización. Disponible en: www.gestiopolis.com - Contador

Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.

C.- Actividades regulares

- Analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la institución.
- Colaborar con la empresa en los aspectos relativos a sus funciones.

D.- Requerimientos de capacidad y habilidades mentales

Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo es la capacidad numérica, de lenguaje y conocimientos contables, tributarios y financieros.

E.- Requerimientos físicos

Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.

F.- Condiciones ambientales

El trabajo se realiza en oficina, con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normal, iluminación apta y buena estructura.

G.- Riesgos Físicos

Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como caídas de muebles, sillas, mesas, etc.; cuando se encuentre dentro de la empresa.

H.- Habilidad manual

Los conocimientos que requiere el cargo son los siguientes:

Estudios superiores: Universitarios y/o Técnicos.

Títulos: Contador Público y Auditor.

Estudios complementarios: Computación, finanzas, contabilidad.

Experiencia: que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

I.- Responsabilidad por decisiones

Decidir en el aspecto contable de la empresa.

J.- Responsabilidad por exactitud

Errores en el desempeño de su trabajo pueden afectar la estabilidad de la empresa.⁵⁵

Al no existir Gerentes de Comunicación Organizacional y de Recursos Humanos todavía en la empresa no se ha creado el análisis de cargo para cada uno de ellos.

5.1.1.3 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Es un documento que detalla lo que debe hacer la persona que lo ocupa, cómo lo hará y por qué. Por lo general habla del contenido del trabajo, de su contexto y los términos del empleo.⁵⁶

Como Gerentes de comunicación organizacional, seríamos el apoyo para las distintas áreas, ya que cada departamento tiene sus especificaciones internas que deben estar definidas por sus necesidades internas.

5.2 ESPECIFICACIÓN DE CARGOS

Son calificaciones mínimas que debe tener la persona que ocupa un puesto para que desempeñe debidamente un trabajo. Establece los conocimientos, las habilidades y actitudes necesarias para desempeñar debidamente un trabajo.

⁵⁵ ÁVILA, Rodrigo. Descripción del cargo del contador en una organización. 2007 Disponible en: <http://www.gestiopolis.com> – Contador.

⁵⁶ ROBBINS, Stephen. Fundamento de administración. Tercera Edición-Editorial Prentice Hall. México, D.F.2002

La descripción del puesto y las especificaciones son documentos importantes cuando los gerentes inician el reclutamiento y selección. Por ejemplo estos pueden usar descripciones del puesto para detallárselo a los posibles candidatos. Las especificaciones del puesto mantienen la atención del gerente centrada en la lista de calificaciones que deberá tener la persona que ocupe el puesto y le ayudará a determinar si los candidatos están certificados o no. Una vez que los gerentes saben cuánto personal tiene, ya sea que le falte o que les sobre, podrán empezar a remediar la situación. Si hay una o varias vacantes, pueden partir la información que han reunido durante el análisis de los puestos y usarla para como guía para el reclutamiento.⁵⁷

En Jacobs International, la planeación de recursos humanos es deficiente, no sólo porque no existe un área en la compañía responsable de realizar de manera técnica dichas funciones, sino porque sus Gerentes que deberían participar en algunas actividades de la Gerencia (Recursos Humanos), no hacen parte de este proceso, a pesar que realizan entrevistas a candidatos, orientan a los nuevos trabajadores y evalúan su desempeño laboral de sus empleados.

Es por esto que se ve la necesidad de implementar el departamento de comunicación en la compañía, ya que desde la Gerencia de Comunicación organizacional, se puede impulsar el proceso de transformación de los gerentes (de las distintas áreas de Jacobs International), para de esta manera alcanzar el éxito competitivo que aspiran alcanzar las grandes empresas.

La manera como se implementaría esta transformación, es a través de la comunicación organizacional, ya que estos serían quienes impulsarían el cambio desde la Gerencia, permitiendo que sus empleados sean vistos como socios y no, como costos que se deben evitar o minimizar.⁵⁸

5.3 RECLUTAMIENTO

Es el proceso de ubicar, identificar y atraer a solicitantes capaces. Por otra parte, si la planificación del empleo arroja un ascendente, la Gerencia optará por reducir

⁵⁷ ROBBINS, Stephen. Fundamentos de administración. Tercera Edición-Editorial Prentice Hall. México, D.F. 2002

⁵⁸ RONALD B. ADLER. Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones. Editorial MC Graw Hill. Octava Edición. Página 282. México, D.F. 2005

la oferta de trabajadores en la organización y emprenderá actividades de adelgazamiento o recorte.⁵⁹

5.4 SELECCIÓN

Es un ejercicio de pronóstico, es decir pretende pronosticar cuáles solicitantes tendrán éxito en el caso de ser contratados, cuáles cumplirán bien a partir de los criterios que la organización usa para evaluar a sus empleados.⁶⁰

5.5 ORIENTACIÓN

Cuando hemos seleccionado al candidato empleado, tenemos que introducirlo en la organización y en su trabajo. Su objetivo es disminuir la *gusta* inicial que sienten todas la personas cuando ingresan a un nuevo empleo.⁶¹

En el caso de Jacobs International, nuestra labor sería de apoyo a los distintos departamentos, ya que nuestra labor estaría orientada al logro de metas propuestas por la compañía, a través de estrategias de comunicación que permitan el buen flujo de información y por ende motivación entre sus empleados.

⁵⁹ ROBBINS, Stephen. Fundamentos de administración. Tercera Edición-Editorial Prentice Hall. México, D.F.2002

⁶⁰ ROBBINS, Stephen. Fundamentos de administración. Tercera Edición-Editorial Prentice Hall. México, D.F.2002

⁶¹ ROBBINS, Stephen. Fundamentos de administración. Tercera Edición-Editorial Prentice Hall. México, D.F.2002

6. CONCLUSIÓN

Las políticas de globalización económica exigen la conveniencia de diseñar e implementar en las empresas unas ágiles y eficaces estrategias de comunicación, que informen en tiempo real, lo que sucede con los avances de la tecnología en todas sus manifestaciones (estrategias de producción, de comercialización, de provisión de materias primas, de transporte, de mercado laboral, etc.) para superar con éxito los retos competitivos que imponen los mercados. Dichas políticas de comunicación deben cubrir satisfactoriamente los requerimientos internos y externos de la organización empresarial, vale decir el recurso humano propio de la empresa y de la clientela actual y potencial.

En Jacobs International, a partir de la investigación realizada, encontramos que debido que:

- Que la inadecuada comunicación interna en Jacobs, conduce a costosos errores de producción, a inútiles confrontaciones y desmotivaciones en el recurso humano de la empresa, a lamentables errores de información a la clientela causando grave deterioro en las relaciones con la misma, que finalmente conduce a la progresiva pérdida de los mejores clientes.
- Por consiguiente, uno de los objetivos a los que se quiere llegar a partir de la Gerencia de Comunicación Organizacional, es la perseguir que sus trabajadores estén motivados, identificado los objetivos organizacionales de la compañía, y donde los trabajadores a su vez, necesiten estar informados para sentirse parte activa de la organización, para así recibir un adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, de favorecer las iniciativas y de movilizar la creatividad, **se convierta en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.**

Con esta investigación se quiere contribuir a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos. **En la búsqueda de la Calidad Total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida**, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, que hagan oportunos y eficaces los mensajes y directrices que se originen en la alta gerencia y en los mandos medios de la organización empresarial.

7. BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA, Jorge. Gerencia integral de comunicaciones. Primera Edición. Editorial Ecoe Ediciones.2005

CHARAN, Ram.Know-How. Las ocho habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de los demás. Editorial Norma S.A.Bogotá.2007.

CHARLES, Decker. Cómo sobrevivir y prosperar en un mundo laboral cambiante. Editorial Norma. Bogotá 2005.

DAFT, Richard. La experiencia del liderazgo. Tercera Edición. Editorial Thomson. 2007

GOODSTEIN, Leonor D. Planeación estratégica aplicada. Editorial MC Graw Hill. Edición. México, D.F.1998.

HUNTER, James. La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo, Empresa Activa, 1999.

KNUDSEN, Han Peter. Método para describir la cultura de las organizaciones en Colombia. Editorial El Tiempo.

REVISTA LATINOAMERICANA DE COMUNICACION CHASQUI. Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para Latino América. Competencias Clave para la Comunicación Organizacional. Edición 090.2005

ROBBINS, Stephen. Fundamento de administración. Tercera Edición-Editorial Prentice Hall. México, D.F.2002

RONALD B. ADLER. Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones. Editorial MC Graw Hill. Octava Edición. México, D.F.2005

SENGE, Peter. La daza del cambio. Editorial Norma S.A. Bogotá.2000.

SOLANO, Julio Norberto. Lenguaje, clave para ser un verdadero líder. Editorial El Tiempo. Fascículo 05, Universidad del Rosario (Facultad Administración).Bogotá. 2009

STONE, DOUGLAS, PATTON, BRUCE, HEEN SHEILA. Negociaciones. Una orientación para enfrentar las negociaciones difíciles. Editorial Norma.Bogotá.1999.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa. México, D.F.2000.

TREASY, Michael. La disciplina de los líderes del mercado. Editorial Norma. Bogotá 2007.

WALTON, Donald. ¿Sabe usted comunicarse? Editorial MC Graw Hill. Octava Edición. México, D.F.1991.

8. ANEXOS

Anexo 1 Encuesta Actitudes y Percepciones



ENCUESTA

Actitudes y percepciones

1. ¿Usted considera que es tenido en cuenta en la toma de decisiones o cambios de la empresa?

Sí

No

2. ¿De qué manera se entera de los cambios en la empresa?

Poner una X en la casilla que considere correcta

Reunión citada por el Gerente General

Rumor entre empleados

Orden tareas nuevas a realizar

Clientes

3. ¿Ve usted en el Gerente General liderazgo?

Si

No

4. ¿Usted se siente contento con la trayectoria que ha tenido dentro de la empresa?

Si

No

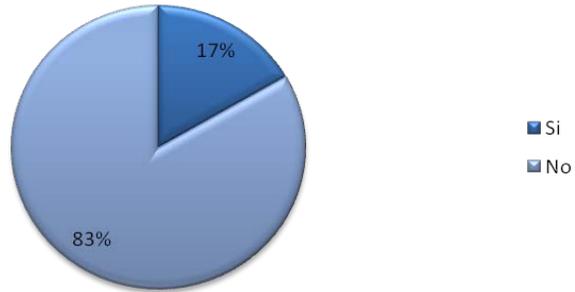
5. ¿Siente que es reconocido por su buen desempeño laboral?

Si

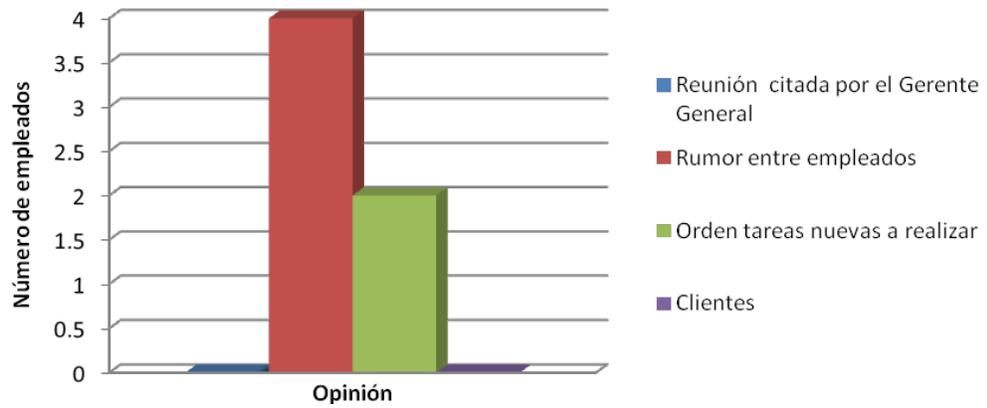
No

Anexo 2 Tabulación encuesta Actitudes y Percepciones

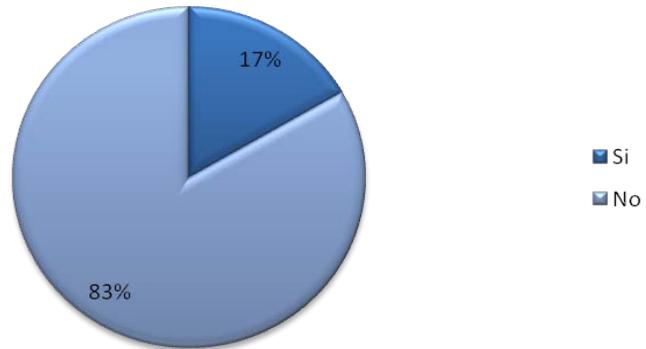
1. ¿Usted considera que es tenido en cuenta en la toma de decisiones o cambios de la empresa?



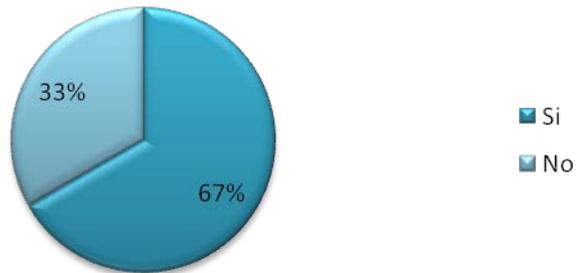
2. ¿De qué manera se entera de los cambios en la empresa?



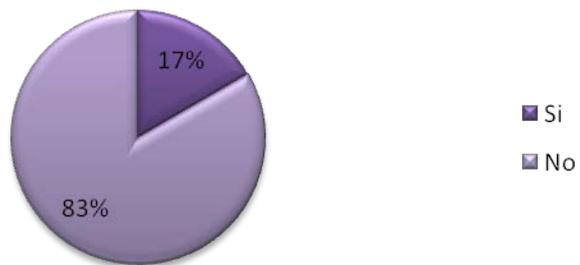
3. ¿Ve usted en el Gerente General liderazgo?



5. ¿Usted se siente contento con la trayectoria que ha tenido dentro de la empresa?



6. ¿Siente que es reconocido por su buen desempeño laboral?



Anexo 3 Encuesta Atributo de Imagen y Valores de Comunicación



**ENCUESTA
Atributo de Imagen y Valores de Comunicación**

Nombre:

Cargo:

Empresa:

1. Califique de 1 a 5 su percepción acerca del manejo que se da a los atributos de imagen en la empresa:

Excelencia _____

Confianza _____

Talento Humano _____

2. Considera que las siguientes variables de comunicación hacen parte de la empresa diariamente:

Comunicación Abierta:

¿Porqué? Sí No

Responsable:

¿Porqué? Sí No

Coherente:

¿Porqué? Sí No

Poner una X en la casilla que considere correcta

3. ¿En qué se refleja la excelencia la empresa?

Cumplimiento	<input type="checkbox"/>
Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>
Servicio Técnico	<input type="checkbox"/>
Empleados	<input type="checkbox"/>
Calidad del Servicio	<input type="checkbox"/>

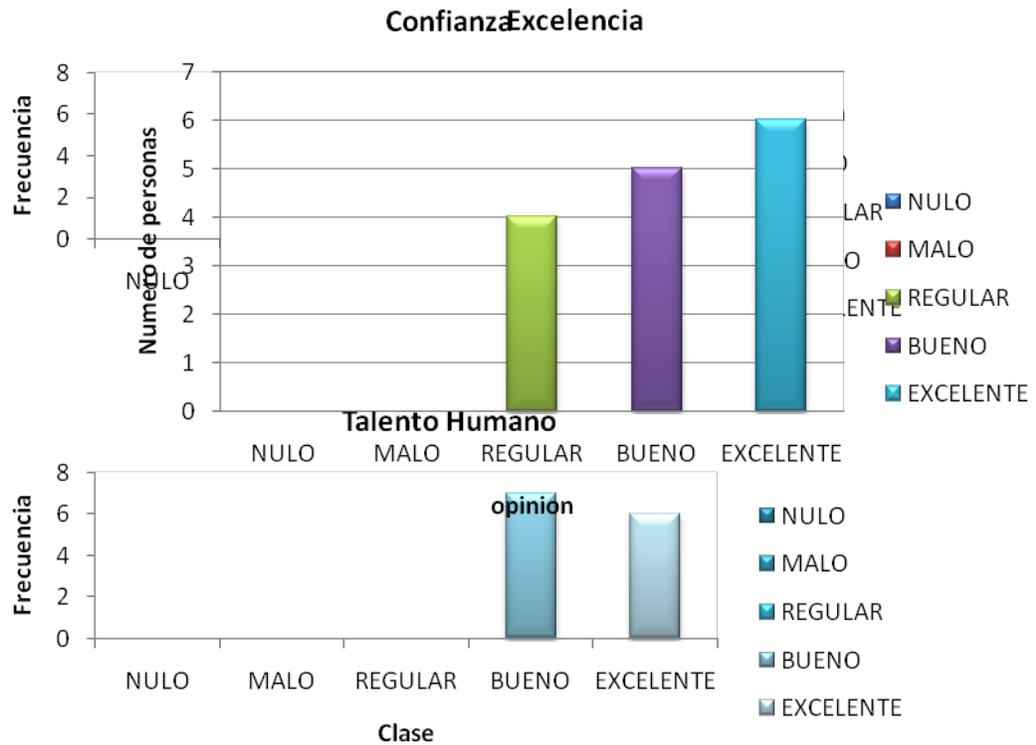
4. ¿Cómo demuestra Jacobs International que es una empresa confiable?

Tiempo de Entrega	<input type="checkbox"/>
Calidad del Servicio	<input type="checkbox"/>
Información Brindada	<input type="checkbox"/>
Empleados	<input type="checkbox"/>

5. Inquietudes y sugerencias dirigidas al mejoramiento d de la empresa

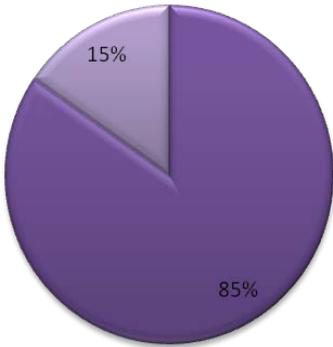
Anexo 4 Tabulación Encuesta Atributo de Imagen y Valores de Comunicación

1. Califique de 1 a 5 su percepción acerca del manejo que se da a los atributos de imagen en la empresa:



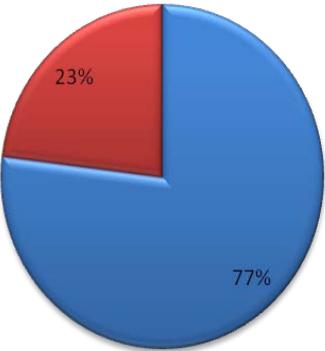
2. Considera que las siguientes variables de comunicación hacen parte de la empresa diariamente:

Comunicación Abierta



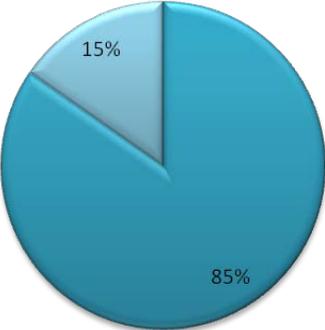
- si
- no

Responsable



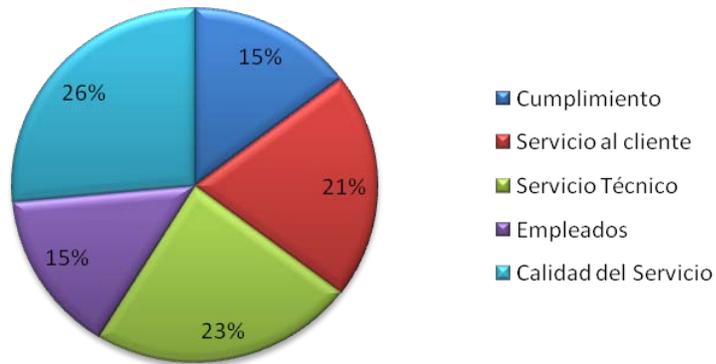
- si
- no

Coherente

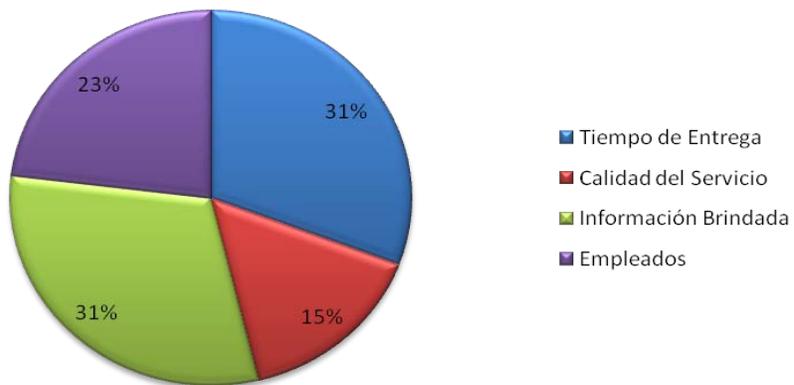


- si
- no

En que se refleja la excelencia de la empresa



¿Cómo demuestra Jacobs International que es una empresa confiable?



Anexo 5 Manuales Necesarios para la empresa

- Esta fase va paralela con el diseño de los manuales y piezas comunicativas:

1. Manual de crisis:

Es un documento interno y confidencial que tiene como objetivo prever las crisis que se pueden producir en una organización y planificar las soluciones y acciones comunicativas para cada caso.

Este documento recoge los consejos, las recomendaciones, los teléfonos de contacto y las comunicaciones que se deberán realizar cuando se produzcan las diferentes crisis posibles. Por tanto, debería ser lo más amplio posible, poseer la previsión del mayor número de escenarios, aunque sin dejar de ser un manual práctico y fácil de manejar.⁶²

2. Manual de imagen:

Regula el comportamiento de las empresas, manteniendo cierto estilo, que procura reglamentar todas las expresiones en las que se mezcla su imagen (papel de cartas, rótulos externo, medios de transportes, etc) por este motivo, es fundamental recurrir a un diseñador gráfico para que estudie el programa de imagen de la empresa.

Su trabajo consiste en realizar un auténtico código de comportamiento, denominado (manual de los estándares) o simplemente manual. En él se hallan todas las normas operativas a las que debe atenerse la empresa que se rige por ejemplos visuales determinados. Ante todo existe una detallada presentación del logotipo, cuyas variaciones de tamaño y de color según las circunstancias se explicaran convenientemente. Luego se explica cómo realizar una impresión y en general todo lo referente al material de papelería de la sociedad incluyendo tarjetas personales, papel tamaño carta y sobres.

Finalmente se dan las disposiciones para los distintos externos, los escaparates, los medios de transporte y las estructuras expositivas (decoración de las oficinas y colores dominantes) como puedes observar, la tarea del diseñador gráfico no es de la más sencilla: a veces, sobre todo para las grandes empresa crear una imagen corporativa requiere años.⁶³

⁶² PEARSON EDUCACIÓN. Definición en: www.mailxmail.com

⁶³ PAEZ, José. Imagen Corporativa. <http://www.monografias.com/trabajos7/imco/imco.shtml>

3. Manual de comunicación interna:

Se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa.

La filosofía, cultura de la organización como los derechos y deberes que tiene cada empleado (recibir un trato uniforme y coherente) Informa a las supervisoras la forma de evaluar e impedir que tomen decisiones arbitrarias hacia los empleados lo que generaría repercusiones negativas por empleados descontentos.⁶⁴

4. Manual proyección de marca:

En él se hallan todas las normas operativas a las que debe atenerse la empresa que se rige por ejemplos visuales determinados. Ante todo existe una detalla presentación del logotipo, cuyas variaciones de tamaño y de color según las circunstancias se explicaran convenientemente. Luego se explica como realizar una impresión y en general todo lo referente al material de papelería de la sociedad incluyendo tarjetas personales, papel tamaño carta y sobres.

Finalmente se dan las disposiciones para los distintos externos, los escaparates, los medios de transporte y las estructuras expositivas (decoración de las oficinas y colores dominantes) como puedes observar, la tarea del diseñador gráfico no es de la más sencilla: a veces, sobre todo para las grandes empresa crear una imagen corporativa requiere años.

Siendo un área generalmente relegada a un segundo plano, la imagen corporativa de una empresa es un de sus más importantes elementos de ventas. En mercado tan competitivo y cambiante. La imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento

Así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad, jamás vista, de igual manera deberá adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios.

La imagen corporativa es la manera por la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, hará que la imagen sea correctamente transmitida, al auditorio deseado.

La construcción de una imagen conlleva una optimización de recursos, dado que

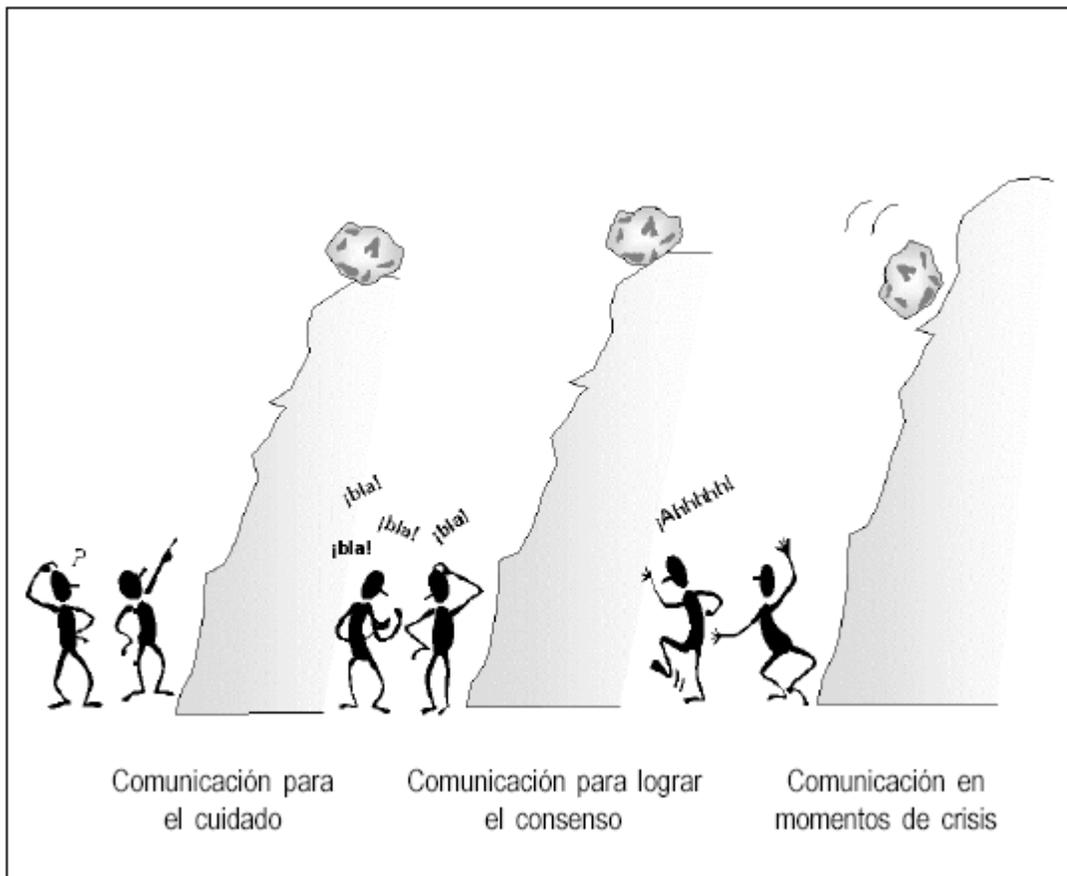
⁶⁴ CROCI, Jesica. COMUNICACIÓN IN-DOOR. <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacion-indoor.htm>

tanto los envases, como la publicidad, los uniformes, el mobiliario y la papelería, son elementos necesarios de todos modos para el funcionamiento de una empresa. Al transformarlos a su vez en agentes de comunicación, se rentabilizan al máximo las inversiones obligadas.⁶⁵

5. Manual operativo:

Descripción de acciones desarrolladas por un área o cargo.

⁶⁵ PAEZ, José Antonio. Imagen Corporativa.
Disponible en: <http://www.monografias.com>



<http://blogs.utpl.edu.ec/comunicacionorganizational/tag/comunicacion-organizational/>



http://gordete.blogspot.com/2008_04_01_archive.html

http://mundoaprendizajes.blogspot.com/2009_04_01_archive.html



http://mundoaprendizajes.blogspot.com/2009_04_01_archive.html



<http://comunicaciones.blogspot.com/2009/07/perspectivas-en-comunicacion.html>



RTE TESIS CAROLINA ULLOA Y SONIA CLAROS-2010

http://www.mercadeo.com/67_comunicador_CAR.htm



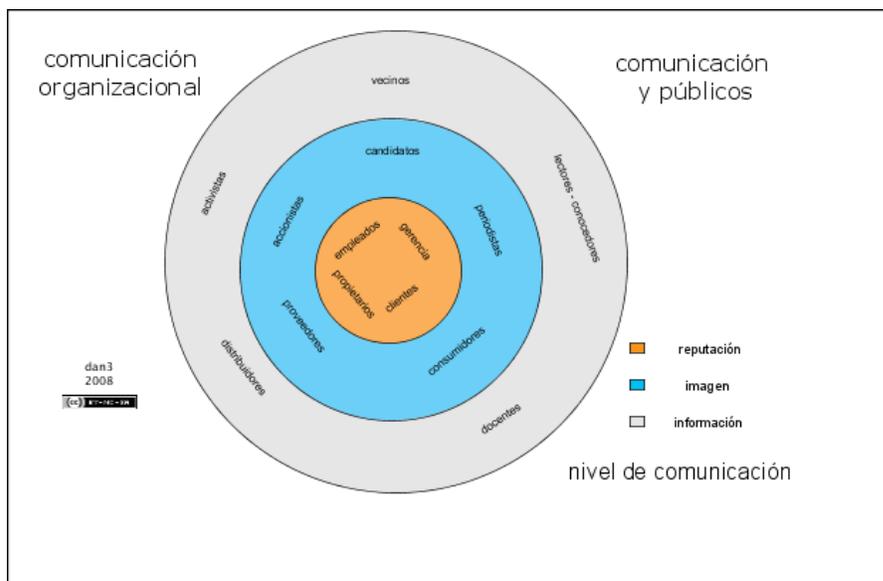
<http://banceskarempc1desarrollo.blogspot.com/2010/04/desarrollo-organizacional-y.html>



<http://www.canic.com.mx/talleres/comunicacion-organizacional-canic.html>



<http://www.comunikandonos.com/sitio/images/stories/culturaorganizacional.jpg>



<http://pymescomunicacion.lacoctelera.net/post/2009/04/21/mapa-comunicacion-con-publicos>



<http://www.ur.mx/Portals/80/imagenes/ImgOrganizacional/corganizacional.GIF>



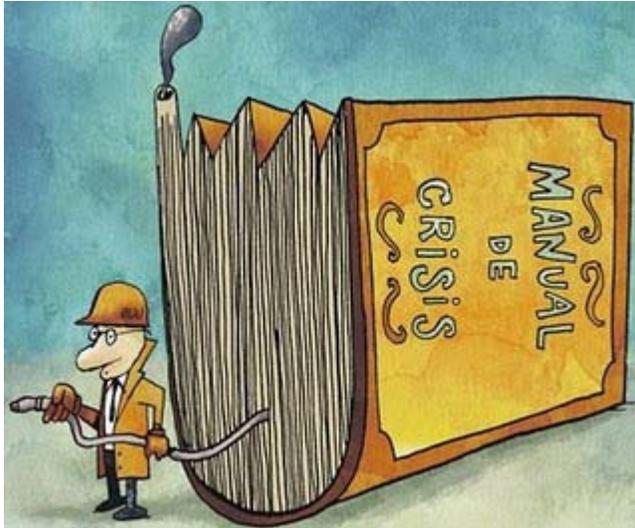
http://farm1.static.flickr.com/208/498630265_79e4ce4dfe_o.jpg



<http://cangurorico.com/wp-content/image1.png>



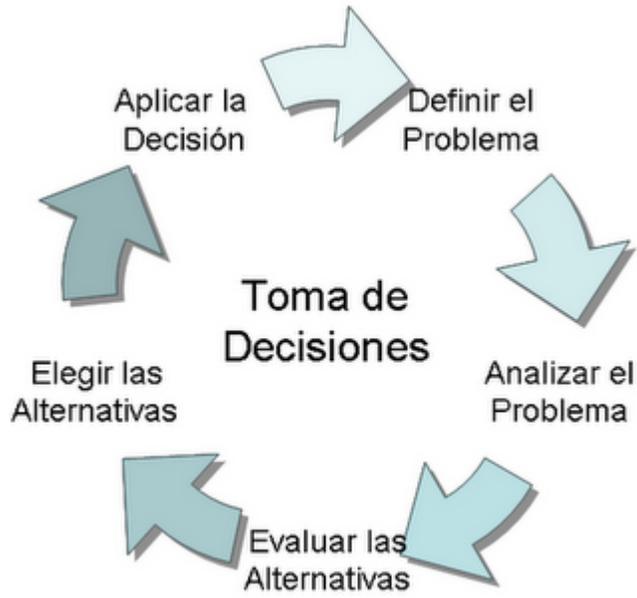
http://1.bp.blogspot.com/_hZuTx0mRo/SgSodRY5DSI/AAAAAAAAABM/77pCHUwREOY/s320/img_sin_comunicacion0ra1.jpg



<http://comuorgamaren.blogspot.com/>



http://mariaconstanzaalvarez.blogspot.com/2008_12_01_archive.html



http://mariaconstanzaalvarez.blogspot.com/2008_12_01_archive.html



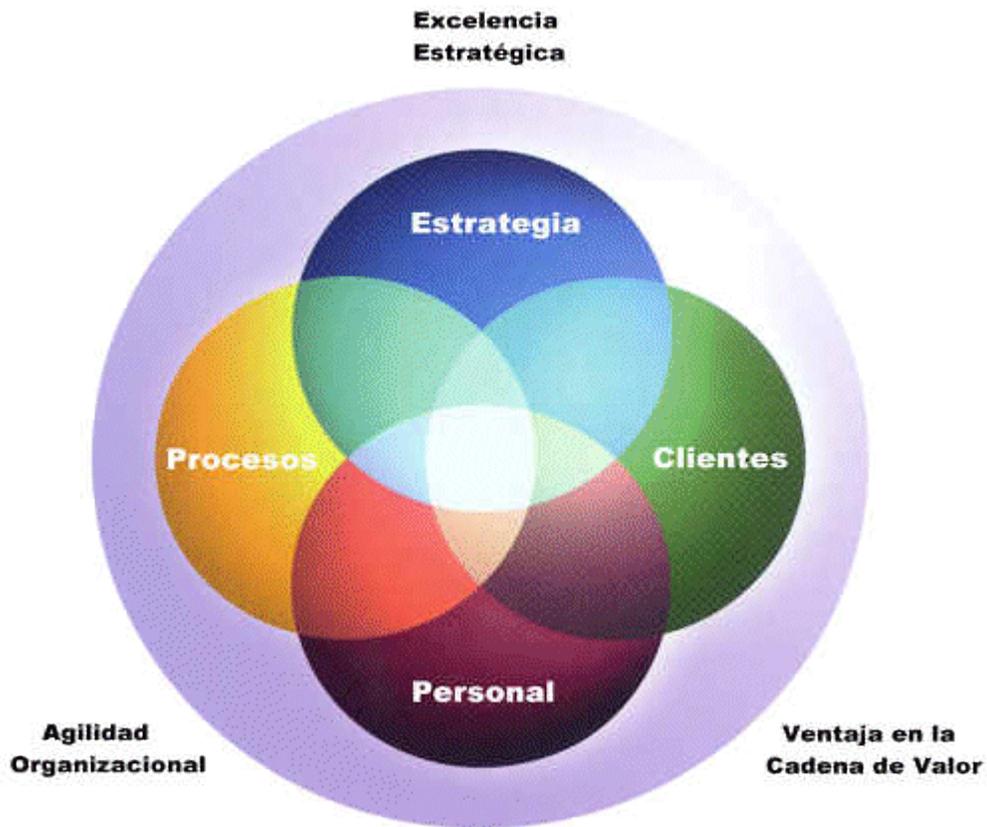
http://mariaconstanzaalvarez.blogspot.com/2008_12_01_archive.html



http://mariaconstanzaalvarez.blogspot.com/2008_12_01_archive.html



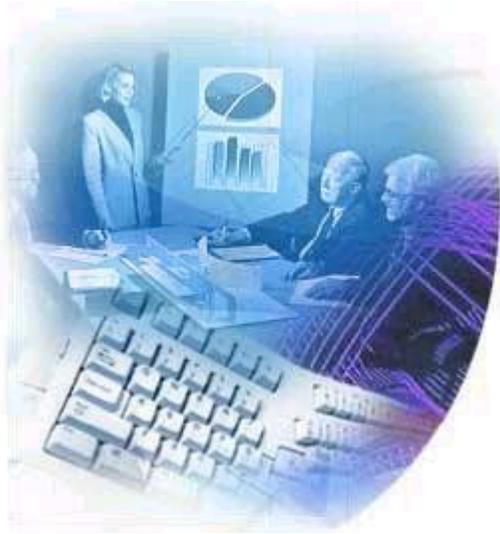
http://mariaconstanzaalvarez.blogspot.com/2008_12_01_archive.html



<http://corganizacional.espacioblog.com/post/2007/03/15/comunicacion-organizacional>



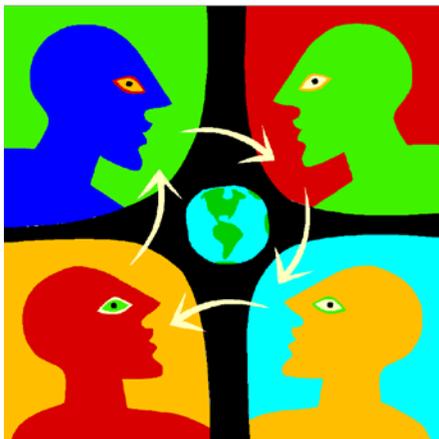
<http://www.visionholistica.com/servicios>



<http://choper.lacotelera.net/categoria/comunicacion-organizacional>



http://www.une.edu.mx/mod2005/postgrado/taller_comunicacion_organizacional.htm



<http://sandraalarcon.blogspot.com/2007/10/gerenciar-la-comunicacin-organizacional.html>



<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/479296/Cultura-Organizacional-Definiciones-y-Tipologias-actualizado.html>



http://www.google.com.co/imgres?imgurl=http://www.cubaencuentro.com/var/cubaencuentro.com/storage/images/media/imagenes/dialogo_c/503758-1-esl-ES/dialogo_c.jpg&imgrefurl=http://eticaperiodisticaucpr.blogspot.com/&usq=rmJ8ksVkpbs0weSVkYyB5mM3nf8=&h=303&w=456&sz=17&hl=es&start=22&sig2=06HH8D8rnC1iLSKb0Syvww&tbnid=Y4sd5lgg8Y3WwM:&tbnh=119&tbnw=152&ei=zLZRTJT6FsT58AbKu-DhBA&prev=/images%3Fq%3Dcomunicacion%2Borganizacional%26um%3D1%26hl%3Des%26sa%3DN%26biw%3D1345%26bih%3D539%26tbs%3Disch:10%2C404&um=1&itbs=1&iact=hc&vpx=696&vpy=254&dur=811&hovh=183&hovw=276&tx=144&ty=95&page=2&ndsp=24&ved=1t:429,r:12,s:22&biw=1345&bih=539



<http://www.adrformacion.com/cursos/empresas/leccion2/tutorial3.html>



<http://www.adrformacion.com/cursos/empresas/leccion2/tutorial3.html>



<http://www.adrformacion.com/cursos/empresas/leccion2/tutorial3.html>



<http://www.adrformacion.com/cursos/empresas/leccion2/tutorial3.html>



<http://www.adrformacion.com/cursos/empresas/leccion2/tutorial3.html>



<http://www.adrformacion.com/cursos/empresas/leccion2/tutorial3.html>



<http://www.adrformacion.com/cursos/empresas/leccion2/tutorial3.html>



http://es.123rf.com/photo_766754_cinco-empresarios-trabajando-juntos.html



http://es.123rf.com/photo_2433882_five-business-colleagues-sitting-around-table-and-having-a-meeting.html



<http://www.guiasenor.com/contenidos/empblog/archives/2009/08/>



<http://www.guiasenor.com/contenidos/empblog/archives/2009/08/>



<http://www.guiasenor.com/contenidos/empblog/archives/2009/08/>



http://www.geolit.es/Parques-Tecnologicos-tambien-para-los-emprendedores_a54.html



http://es.123rf.com/photo_6510526_retrato-de-dos-empresarios-trabajando-en-un-equipo-en-la-oficina.html



<http://psicologiaasesoriasintegrales.blogspot.com/2008/05/calidad-humana-la-herramienta-mas.html>



<http://faroviejo.com.mx/2009/04/si-se-trabaja-el-4-y-5-de-mayo-de-2009/>