



***Planteamiento de una Red de facilitadores para
desarrollar la estrategia de comunicaciones de
Mansarovar Energy Colombia Ltd.***

Marzo 2010



Universidad
de La Sabana



Mansarovar Energy Colombia Ltd.



***Planteamiento de una Red de facilitadores para
desarrollar la estrategia de comunicaciones de
Mansarovar Energy Colombia Ltd.***

Marzo 2010

GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**DIANA MARCELA MONTOYA BOTERO
ELSA MARÍA MONTOYA BOTERO
MARÍA DEL PILAR RUBIO GÓMEZ**

Planteamiento de una Red de facilitadores para desarrollar la estrategia de comunicaciones de Mansarovar Energy Colombia Ltd.

Asesor: Álvaro Vives

Chía
Universidad de La Sabana
Instituto de Postgrados
Gerencia de la Comunicación Organizacional
2010

PÁGINA DE ACEPTACIÓN

Firma de Jurados

“Nuestro estudio, esfuerzo, trabajo y consagración están dedicados a todas las personas que desechan el conformismo de sus vidas y que se esfuerzan a diario por ser mejores personas y profesionales”

“Agradecemos a Dios, por habernos dado la oportunidad y beneficio de estudiar una vez más... a nuestras familias por su apoyo, comprensión y paciencia... a nuestros catedráticos por haber compartido con cada una de nosotras, parte de su conocimiento y vivencia... damos las gracias también a nuestro propio grupo de estudio, por haber sido siempre una alianza fuerte de trabajo, amistad y compañerismo, hasta el final”

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. CAPÍTULO 1	18
1.1 OBJETIVOS	
1.1.1 Objetivo General	
1.1.2 Objetivos Específicos	
1.1.3 Objetivos Secundarios	
1.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.2.1 Fase 1. Antecedentes de Comunicación en Mansarovar	20
1.2.2 Fase 2. Elaboración del Marco Teórico	
1.2.3 Fase 3. Planteamiento de la estrategia	
1.3 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	21
2. CAPÍTULO 2	22
2.1 FASE 1. ANTECEDENTES DE COMUNICACIÓN EN MANSAROVAR	23
2.1.1 Acciones a Realizar	
2.1.2 Contextualización	
2.1.3 La entrevista fue aplicada a los siguientes cargos	
2.1.4 Antecedentes de Comunicación en Mansarovar	24

	Pág.
2.2 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN APLICADO	27
2.3 JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE CONTAR CON UN PLAN DE RED HUMANA	42
3. CAPÍTULO 3	43
3.1 FASE 2. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO	44
3.2 MARCO TEÓRICO	45
3.2.1 Contexto de la Organización	
3.2.1.1 Misión	
3.2.1.2 Visión	
3.2.1.3 Objetivos	
3.2.1.4 Constitución de la Empresa	46
3.2.1.5 Historia	
3.2.1.6 Significado de Mansarovar	47
3.2.1.7 Las Operaciones	
3.3 RED HUMANA	49
3.3.1 Las Redes Sociales y Humanas son	
3.3.2 Elementos para construir Redes	50
3.3.2.1 Gestión de la Información	
3.3.2.2 Gestión de la Innovación	51
3.3.2.3 Gestión de los Ambientes de Desarrollo	

	Pág.
3.4 COMPETENCIAS DE UN COMUNICADOR	52
3.4.1 ¿Qué es una competencia?	
3.4.2 Importancia de la comunicación para la organización	
3.4.3 Liderazgo y Comunicación	53
3.5 EL GRUPO PRIMARIO, CÉLULA DE LA RED HUMANA	54
4. CAPÍTULO 4	55
4.1 FASE 3. PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE RED HUMANA	56
4.1.1 Objetivo	
4.1.2 Atributos del líder integrante de la Red humana	
4.1.3 Distribución	
4.1.4 Líderes propios de la organización	57
4.1.5 Líderes empoderados de la organización	
4.1.6 Mecanismos a Utilizar	58
4.1.7 Protocolo del Proyecto	
4.1.8 Metodología de la Reunión	
4.1.8.1 Condiciones para una Reunión Efectiva	
4.1.8.2 Contenidos de la Reunión	59
4.1.8.3 Desarrollo de la Reunión	
4.1.8.4 Conclusiones o Resultados	60

	Pág.
4.1.8.5 Evaluaciones	60
4.1.8.6 Control y Seguimiento	
4.1.8.7 Acciones a Seguir por el Profesional de Comunicaciones	
4.1.8.8 Público Objetivo	61
4.1.9 Se han definido dos grupos	
4.1.10 Campaña de Lanzamiento	62
4.1.10.1 Desarrollo de la Herramienta	
4.1.11 Canales de Comunicación	63
4.1.12 Mensajes Clave	64
4.1.13 Desarrollo de la Campaña	
4.1.14 Evaluación y mejoramiento del programa	65
4.1.15 Indicadores de Gestión	66
5. CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	69

LISTAS ESPECIALES

Gráficas

Gráfica 1. ¿Se siente Usted bien informado acerca de lo que ocurre en la organización?

Gráfica 2. ¿Cuáles medios conoce y usa Usted en Mansarovar?

Gráfica 3. ¿Por qué canal recibe la información oficial de la empresa?

Gráfica 4. ¿La divulgación de la información entre Bogotá y los Campos es?

Gráfica 5. Causas de la divulgación de la información entre Bogotá y los Campos

Gráfica 6. ¿Qué herramientas tecnológicas facilitan la comunicación para los empleados de Mansarovar?

Gráfica 7. ¿Cree que son suficientes los medios de comunicación de la Organización?

Gráfica 8. ¿Cree Usted que la divulgación de la información corporativa es oportuna?

Gráfica 9. ¿Qué entiende Usted por Red humana para facilitar la comunicación?

Gráfica 10. Si Usted quiere que la gente se entere de hechos relevantes en su área, ¿Cómo lo logra?

Gráfica 11. ¿Considera Usted, que la organización se sabe comunicar?

Gráfica 12. ¿La comunicación humana facilitaría su gestión corporativa?

Gráfica 13. Gráfico de Comunicaciones para Red Humana en Mansarovar

Gráfica 14. Medios de Difusión – Red Humana Mansarovar

Gráfica 15. Distintivo del Proyecto. Mr. MECL Informa

GLOSARIO

La elaboración de este glosario, tiene como finalidad facilitar la consulta del documento, definiendo conceptos inherentes a la industria petrolera y del área de comunicaciones corporativas.

BLOQUE: es un contrato de arrendamiento o una serie de contratos de arrendamiento de terrenos adyacentes de la tierra, que constituyen una unidad de superficie suficiente para justificar el gasto de la perforación de petróleo.

CAMPO: es una región con abundancia de crudo para la extracción de petróleo.

COMUNICACIÓN DIRECTA: es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores, en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído.

COMUNICACIÓN INTERNA: conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

COMUNICACIÓN TRANSVERSAL: es el tipo de comunicación pertinente para la socialización de información y la coordinación de esfuerzos con el fin de alcanzar objetivos dentro de una organización, que cuenta con funcionarios de diferentes niveles jerárquicos y no tienen una relación de dependencia directa entre sí, favoreciendo la economía, celeridad, eficiencia y eficacia de la acción en el servicio.

COMPETENCIA: conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acciones efectivas en determinado ámbito. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

CRUDO PESADO: cualquier tipo de petróleo crudo que no fluye con facilidad. Se le denomina "pesado" debido a que su densidad o peso específico es superior a la del petróleo crudo ligero. Crudo pesado se ha definido como cualquier licuado de petróleo con un índice API inferior a 20 °,[1] lo que significa que su densidad es superior a 0.933.

ENTREVISTA DIRIGIDA: se utiliza como herramienta para realizar estudios de carácter exploratorio, pues permite fundamentar hipótesis y orientar las estrategias para aplicar otras técnicas de recolección de datos. Se emplea cuando no existe suficiente material sobre ciertos aspectos a investigar, o cuando la información no puede conseguirse a través de otras técnicas. Para su realización, es necesario contar con una guía de entrevista con preguntas abiertas o temas a tratar, los cuales se derivan de los indicadores que deseen explorarse.

GRUPOS PRIMARIOS: son aquellos en los que las relaciones personales son cara a cara con cierta frecuencia y aun nivel íntimo y afectivo. En estos grupos se desarrollan normas y roles. El grupo primario ejerce un control informal sobre sus miembros.

HSE: *Health, Safety and Environment*, se encarga del planteamiento y del cumplimiento de las medidas de seguridad en la industria y el medio académico.

PLAN ESTRATÉGICO: documento que resulta de la planeación estratégica a largo plazo. Generalmente cubre un período mínimo de cinco años, plantea la misión y las metas del programa, fija prioridades para las estrategias y formula la base financiera para lograr dichas metas.

OFFICER: Oficial superior. Ejecutivo corporativo responsable de las operaciones de la empresa, presentar los informes a una junta de directores y nombrar a otros directivos, entre ellos al presidente.

RED HUMANA: tejido de relacionamientos sociales y de negocios, que posibilitan un cambio en la forma de transmitir la información, servicios y beneficios. Una red humana es un conjunto de personas que comparten conocimientos, habilidades y recursos, para unificar esfuerzos, trabajando para lograr objetivos comunes.

ROUTER: dispositivo para la interconexión de redes informáticas, que permite asegurar el enrutamiento de paquetes entre redes o determinar la ruta que debe tomar el paquete de datos.

TICS: tecnologías de la información y la comunicación, agrupan los elementos y las técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de la información, principalmente de informática, Internet y telecomunicaciones.

RESUMEN

Este proyecto plantea la creación de una Red Humana, que deberá tener competencias idóneas en comunicación, buen conocimiento de la empresa y sus trabajadores, para que motiven e impartan las acciones de difusión estratégica, creadas por el área de Relaciones Corporativas de la organización.

El propósito de este trabajo no es generar nuevos cargos; el objetivo es identificar líderes potenciales dentro del equipo humano de la organización; detectar y formar a las personas que puedan ser facilitadoras del proceso comunicativo, con alto grado de compromiso, para que desempeñen su función como difusores de la información, sin que esta actividad se convierta en una carga laboral.

Cuando en un sistema social se conforman redes, el clima organizacional adquiere unas características especiales, que generan una comunicación transversal y participativa.

El resultado deseado en este trabajo de grado, es conformar un equipo satélite de comunicaciones, totalmente establecido y posicionado, con competencias comunicacionales y de liderazgo reconocidas por el equipo humano que se desempeña en la empresa.

***Palabras Clave**

Mansarovar, Comunicaciones, Red humana, Petróleo, Petrolera, Magdalena Medio, Hidrocarburos, Oleoducto, Crudo Pesado, Estrategia, Plan de Comunicaciones, Medios de Comunicación, Comunicaciones Internas.

INTRODUCCIÓN

Mansarovar Energy Colombia Ltd., es una empresa petrolera, con sede administrativa en Bogotá y campos de producción ubicados en la zona del Magdalena Medio, además del Oleoducto propio, Velásquez – Galán, que transporta el crudo a lo largo de 200 km, desde la estación de bombeo en Puerto Boyacá, hasta Barrancabermeja.

La empresa cuenta con un área de Relaciones Internas, ubicada en las oficinas administrativas de Bogotá, con un profesional a cargo, quien tiene la responsabilidad del proceso comunicacional de toda la organización.

Esta situación evidencia que frente a un público disperso geográficamente, la difusión de la información, en cabeza de una sola persona, hace que la comunicación sea dispendiosa, de difícil seguimiento para el comunicador y aislada para el receptor.

Teniendo en cuenta esta situación se hace necesario redimensionar la estructura de las comunicaciones y su complejidad, justificando así, el planteamiento de una estrategia para optimizar la cobertura de la información, mediante la creación de una red de facilitadores que, a través de una comunicación directa con los empleados, sensibilice y difunda la actualidad corporativa.

La Red debe aportar a la interacción de todos los integrantes de la organización y las diferentes áreas que la componen, para que el proceso comunicacional se realice de una forma dinámica, pero orientada, innovadora y facilitando los procesos de divulgación internos de la empresa, para que esta logre sus objetivos estratégicos.

“La mente del hombre está estructuralmente activa en todos los artefactos e hipótesis humanos”

(Marshall Mc. Luhan).

“Las leyes de las redes se asemejan a las conexiones neuronales, del pensamiento, de la percepción, de la capacidad para generar empatía y de la integración de equipos creativos”.

“Cuando el Pensamiento en Red opera en la mente del individuo, su conectividad se expande hacia el equipo de trabajo, conectando la propia creatividad con la de los demás”.

“Un programa de Red humana hace que una organización sea más innovadora y permeable, al intercambio con el medio”.

“Cuando se desarrolla un Pensamiento en Red, determinadas actitudes dejan de ser consignas de buenas intenciones, para pasar a ser una consecuencia natural de trabajar y vivir en red”.

“Compartir información para hacer crecer los proyectos, enseñar para tener aliados más preparados, colaborar en los planes de otros para que acompañen en calidad a los nuestros, es la esencia de una Red”.

(Sonia Abadi)

CAPÍTULO 1

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General

Plantear el desarrollo de una red de facilitadores de comunicación para Mansarovar Energy Colombia Ltd., acorde con la filosofía y las necesidades de la compañía, en la que se puedan proponer instrumentos, conocimientos y estrategias vanguardistas, teniendo en cuenta los conocimientos aprehendidos en las cátedras de la especialización y utilizándolos de manera integral en este proyecto de investigación.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Diseñar la Red Humana de comunicación, con el fin de facilitar el proceso informativo de la empresa y su cobertura efectiva en los diferentes puntos geográficos de Mansarovar.
- Analizar la usabilidad de los medios de comunicación interna, con el fin de integrar la Red Humana, como una estructura de apoyo, para el intercambio de información entre Bogotá y los campos.
- Generar espacios efectivos de comunicación directa, a través de la Red Humana, que ayuden a alcanzar los objetivos estratégicos del negocio, planteados por la Alta Gerencia.

1.1.3 Objetivos Secundarios

- Incrementar los niveles de información y conocimiento de la compañía.
- Crear canales de comunicación transversal en la organización.
- Establecer herramientas de comunicación directa.

1.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de fundamentar este proyecto en Mansarovar, se llevó a cabo un proceso de investigación riguroso, por etapas, que permitió validar la necesidad de crear una herramienta de comunicaciones al servicio de la organización, optimizando el proceso informativo como impulsor de los objetivos estratégicos de la compañía.

La dinámica de investigación partió del supuesto de contar con una grupo humano idóneo, capaz de robustecer los canales de comunicación existentes entre Bogotá y los campos de producción de la organización, ubicados en diferentes puntos geográficos.

La entrevista dirigida, fue el instrumento de medición implementado para comprobar esta hipótesis y conocer las necesidades, para llegar a un diagnóstico real de las comunicaciones en Mansarovar.

El siguiente paso se centró en conocer y entender la dinámica de la organización, en cuanto a su historia, estructura, estrategias y operación, además se consultaron diferentes conceptos de comunicación, para ser cotejados con los resultados obtenidos en la entrevista dirigida, soportando el trabajo en fundamentos teóricos.

Gracias a la medición y la investigación teórica se dio origen a la estrategia de acción, para poner en marcha la Red, que sostiene las actividades, su difusión, seguimiento y resultados esperados, dando paso a la tercera fase del trabajo.

Como última etapa, se plantea la socialización de la investigación, aprobación y puesta en marcha de la Red, como instrumento de comunicación directa y permanente para Mansarovar.

Las fases de trabajo se establecen como se muestra a continuación:

1.2.1 Fase 1. Antecedentes de Comunicación en Mansarovar

Tiempo estimado: 1 mes

Gastos tentativos: desplazamiento a campos (opcional), otros e imprevistos.

Actividades a realizar

- Contextualización
- Desarrollo de entrevistas
- Análisis de resultados

1.2.2 Fase 2. Elaboración del Marco Teórico

Tiempo estimado: 1 mes

Gastos tentativos: investigación bibliográfica, desplazamientos, otros e imprevistos.

Actividades a realizar

- Contexto de la Organización
- Red humana
- Competencias del comunicador
- Grupo Primario

1.2.3 Fase 3. Planteamiento de la estrategia

Tiempo estimado: 1 mes

Gastos tentativos: insumos e imprevistos.

Actividades a realizar

- Conformación de las Redes
- Capacitación del los facilitadores de la información
- Indicadores de gestión
- Evaluación
- Conclusiones y reflexiones

1.3 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación y planteamiento de una Red Humana de facilitadores de comunicación de Mansarovar Energy Colombia Ltd., se desarrolló al establecer la necesidad de optimizar el proceso de difusión de la información.

Mansarovar cuenta con campos de operaciones, ubicados en diferentes puntos geográficos y una oficina de comunicaciones, que centraliza la información a través de un profesional con sede en Bogotá.

El medio de comunicación que más utiliza este profesional, por cobertura e inmediatez, para divulgar la información corporativa es el correo electrónico. De 391 empleados directos, tan sólo 278, equivalente a un 71%, cuentan con una infraestructura electrónica que les permite acceder a esta información, factor que muestra una deficiencia en la difusión de los temas corporativos. Por esta razón, existe la necesidad de conformar un grupo interdisciplinario de facilitadores y multiplicadores, para hacer la comunicación más efectiva.

A través del planteamiento de la Red Humana, se busca que la gestión del área de Relaciones Internas, desarrolle flujos de información bidireccional que faciliten una recepción adecuada de la información en todos los campos, impulsando un sistema de comunicación transversal, que apalanque la difusión de la información y estimule el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

CAPÍTULO 2

Fase 1

Antecedentes de Comunicación en Mansarovar

2.1 FASE 1. ANTECEDENTES DE COMUNICACIÓN EN MANSAROVAR

Para conocer el sistema de comunicaciones de la compañía y su efectividad, se aplicó un formato de entrevista dirigida, como método de recolección y medición de datos. A través de su aplicación se estableció un diagnóstico real y actual de las comunicaciones en la organización.

2.1.1 Acciones a Realizar

- Contextualización
- Desarrollo de entrevistas
- Análisis de resultados

2.1.2 Contextualización

Para poder desarrollar este trabajo, se definió como punto de partida un instrumento de medición a manera entrevista dirigida, para comprobar la necesidad de una Red de Facilitadores, que impulsará el proceso comunicacional de la organización.

La entrevista aplicada a un muestreo por interés de 50 colaboradores, tomados de un universo de 391 empleados directos, se realizó a trabajadores de todas las dependencias, ubicados en todos los puntos geográficos de la empresa y con niveles jerárquicos diferentes.

Este muestreo se basó en entrevistas dirigidas, aplicadas a líderes de área (Officers, Directores y Gerentes), niveles profesionales seleccionados aleatoriamente y personal directo de áreas operativas, ubicados en campos y oleoducto, quienes por su conocimiento y dinámica en la empresa, brindaron a este trabajo, variables relacionadas a las necesidades de comunicación en Mansarovar.

2.1.3 La entrevista fue aplicada a los siguientes cargos:

Alta Gerencia

- Officers (2 entrevistas)
- Directores (8 entrevistas)
- Gerentes de Operaciones (5 entrevistas)
- Gerente de HSE (1 entrevista)
- Gerente de Recursos Humanos (1 entrevista)
- Gerente de Sistemas (1 entrevista)
- Gerente de Relaciones Corporativas (1 entrevista)

Áreas Operativas

- Ingenieros - Company Man (5 entrevistas)
- Ingenieros de Operaciones (5 entrevistas)

Áreas Estratégicas

- Profesionales de Geología (2 entrevistas)
- Profesionales de Yacimientos (2 entrevistas)

Áreas de Soporte

- Profesionales de compras y contratación (5 entrevistas)
- Coordinadores de Recursos Humanos y Administración de los Campos (4 entrevistas)
- Profesional del Recursos Humanos en Bogotá (1 entrevista)
- Coordinador de Seguridad de toda la empresa (1 entrevista)
- Profesionales de Gestión Comunitaria (3 entrevistas)

2.1.4 Antecedentes de Comunicación en Mansarovar

A continuación se presenta un listado de las falencias encontradas en la comunicación en Mansarovar, las cuales pretenden ser solucionadas a través del planteamiento de una Red Humana.

- Escasa difusión de la información en campo.
- Deficiencias en el cubrimiento de los hechos y eventos que ocurren en los campos.
- Cuando hay eventos simultáneos en los campos y en Bogotá, no pueden ser cubiertos por una sola persona.
- Las noticias de campo llegan tarde a Bogotá y viceversa.
- No existe un monitoreo diario de información de las actividades de cada campo.
- No hay seguimiento de los planes de comunicación en los campos. Por consiguiente se debe crear una estrategia de multiplicadores de la información que permita mejorar el sistema de divulgación en Mansarovar.

Para dar contexto a los resultados de la entrevista dirigida, se anexa un cuadro diagnóstico de los medios y canales de información que actualmente se utilizan en la comunicación interna de la empresa.

Estos son:

MEDIO DE COMUNICACIÓN	PERIODICIDAD	PÚBLICO
Intranet MECL	Diaria	Personal con acceso a computador en Bogotá y campos.
Correo Electrónico	Permanente	Personal con acceso a computador en Bogotá y campos.
Video Conferencia	Cuando se requiera	Officers, direcciones y gerencias, con ubicación Bogotá y campos.
Correo físico	Diario	Toda la estructura organizacional en Bogotá y campos.
Pantallas digitales	Permanente	Personal con acceso a computador y que tienen sede en Bogotá.
Boletines Corporativos (Internet y carteleras)	Cuando se requiera	Personal de todas las áreas y puntos geográficos.
Campañas informativas	Cuando se requiera	Personal de todas las áreas y puntos geográficos.
Revista InfoMECL	Semestral	Personal de todas las áreas y puntos geográficos.
Carteleras	Mensuales	Personal de todas las áreas y puntos geográficos.
Reuniones	Cuando se requiera	Personal de todas las áreas y puntos geográficos.
Buzón de sugerencias	Abierto permanentemente para cuando se requiera	Personal de todas las áreas y puntos geográficos.

Los Officers, Directores y Gerentes de la compañía, son los encargados de definir qué información se difunde, a través de qué medios y a quiénes; una vez esta directriz es oficializada ante el Director de Servicios de Soporte, encargado del área de Relaciones Internas, este ordena al profesional en comunicaciones, el direccionamiento, enfoque y distribución de la información, constituyéndose una estructura de información unidireccional y descendente

La difusión de la información en Mansarovar se centraliza, a través del profesional de Relaciones Internas, quien se encarga de estructurar y dar forma a la información suministrada.

Los mensajes que se transmiten son: decisiones corporativas, eventos de la compañía, procesos y políticas administrativas, nombramientos, avisos de interés

general, e información que la Alta Gerencia considera pertinente para el conocimiento de los empleados.

Analizando el listado de medios de comunicación interna de Mansarovar, se observa que estos no son directos, ni bidireccionales y su seguimiento es complejo, por no contar con un sistema de retroalimentación estructurado.

Teniendo en cuenta este panorama mediático en Mansarovar, se hace evidente la importancia de crear una herramienta, que permita una comunicación directa, humana y de retroalimentación: La Red Humana.

2.2 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN APLICADO

Esta entrevista, tuvo como objetivo indagar y definir los aciertos y falencias en la difusión informativa, los medios de comunicación internos, la efectividad de dichos procesos en las oficinas administrativas de Bogotá y en los campos, y la receptividad de los empleados, frente a los canales de comunicación directa.

El enfoque para determinar las preguntas que se formularon a la muestra, a través de la entrevista dirigida, se basó en establecer el nivel de información, el conocimiento y manejo de los medios corporativos, la inmediatez de la tecnología, como instrumento de difusión y la necesidad de crear una herramienta de comunicación directa, oportuna y humana.

ENTREVISTA DIRIGIDA

Diseño y puesta en marcha de una Red de Facilitadores para desarrollar la estrategia de comunicaciones de Mansarovar Energy Colombia Ltd.

FECHA: _____ **CARGO QUE OCUPA:** _____

NOMBRE: _____

EDAD: _____

UBICACIÓN: Bogotá Campo **Cuál?** _____

1. ¿Se siente Usted bien informado acerca de lo que ocurre en la Organización?

Si No

¿Por qué?

2. ¿Cuáles medios conoce Ud... Cuáles usa... y cuáles no?

3. ¿Por qué canal recibe la información oficial de la empresa?

4. ¿La divulgación de la información entre Bogotá y los Campos es?

Buena Regular Mala

¿Por qué?

5. ¿Qué herramientas tecnológicas facilitan la comunicación para los empleados de Mansarovar? ¿Cuáles herramientas la dificultan? ¿Cuáles deberían ser las más útiles?

6. ¿Cree que son suficientes los medios de comunicación de la Organización?

Si No

¿Por qué?

7. ¿Cree Usted que la divulgación de la información corporativa es oportuna?

Si No

¿Por qué?

8. ¿Qué entiende Usted por Red humana para facilitar la comunicación?

9. Si Usted quiere que la gente se entere de hechos relevantes en su área, ¿Cómo lo logra?

10. ¿Considera Usted, que la organización se sabe comunicar?

Si No

¿Por qué?

11. ¿La comunicación humana facilitaría su gestión corporativa?

RESPUESTAS

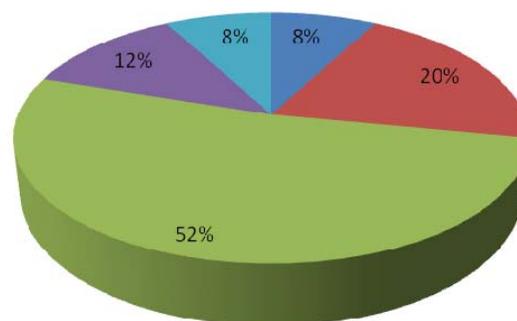
1. ¿Se siente Usted bien informado acerca de lo que ocurre en la Organización?

SI	NO
38	12
76%	24%

¿POR QUÉ?	
Acceso Restringido a la Red	4
Información Corporativa Restringida y desactualizada	10
La Gestión de comunicaciones es oportuna	26
Canales de Información óptimos en la Alta Gerencia	6
No responde	4

1. ¿Se siente Usted bien informado acerca de lo que ocurre en la Organización?

- Acceso Restringido a la Red
- Información Corporativa Restringida y desactualizada
- La Gestión de comunicaciones es oportuna
- Canales de Información óptimos en la Alta Gerencia
- No responde



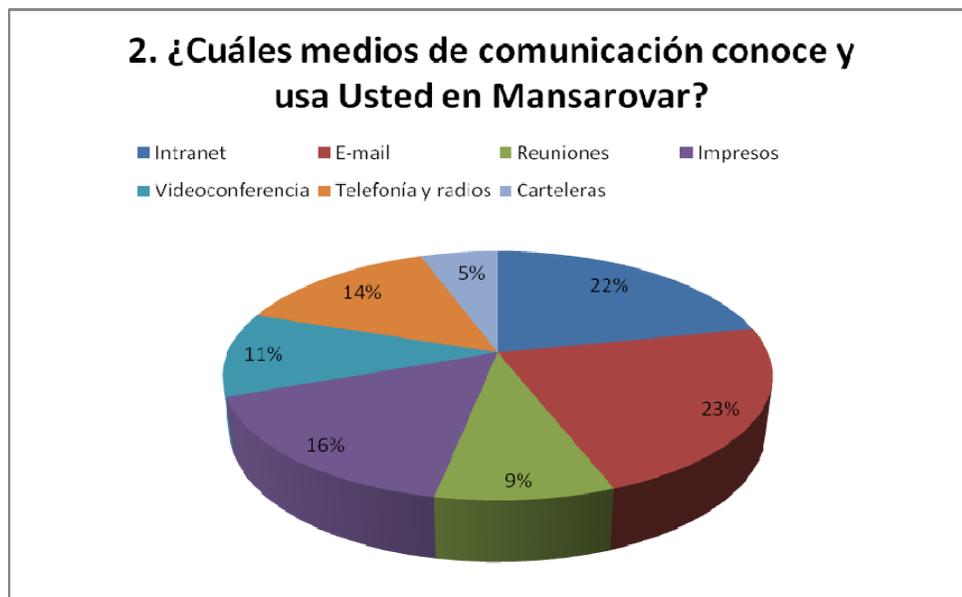
Pregunta1. En su mayoría la muestra representativa del equipo humano de Mansarovar, opina que está bien informado, porque la gestión del departamento de comunicaciones es oportuna.

Sin embargo, en algunas áreas de operaciones, se presenta un acceso restringido a la información, por falta de herramientas tecnológicas como computadores y correo electrónico. Como se explicó anteriormente, la difusión de la información oficial, se realiza a través de los medios tecnológicos (correo electrónico e Intranet), debido a su inmediatez y cobertura.

A razón de haber encontrado impedimentos en la difusión y cobertura de la información, a través de los medios tecnológicos, se considera pertinente fortalecer los canales de comunicación directa y redes de comunicaciones, que suplan las falencias existentes.

2. ¿Cuáles medios conoce Usted y cuáles usa?

INTRANET	E-MAIL	REUNIONES	IMPRESOS	VIDEOCONFERENCIA	TELEFONÍA Y RADIOS	CARTELERAS
32	33	13	24	16	21	8



Pregunta 2. Los medios de comunicación más utilizados en Mansarovar son los electrónicos. Intranet y correo electrónico son los más comunes por su inmediatez y cobertura, sin embargo, los medios convencionales, como los impresos y la telefonía, siguen siendo relevantes para la comunicación de los miembros de la organización.

Se debe incentivar el uso de las carteleras, porque serán importantes para la creación y desarrollo de la Red.

3. ¿Por qué canal recibe la información oficial de la empresa?

INTRANET	MAIL	REUNIONES	IMPRESOS
4	49	4	9



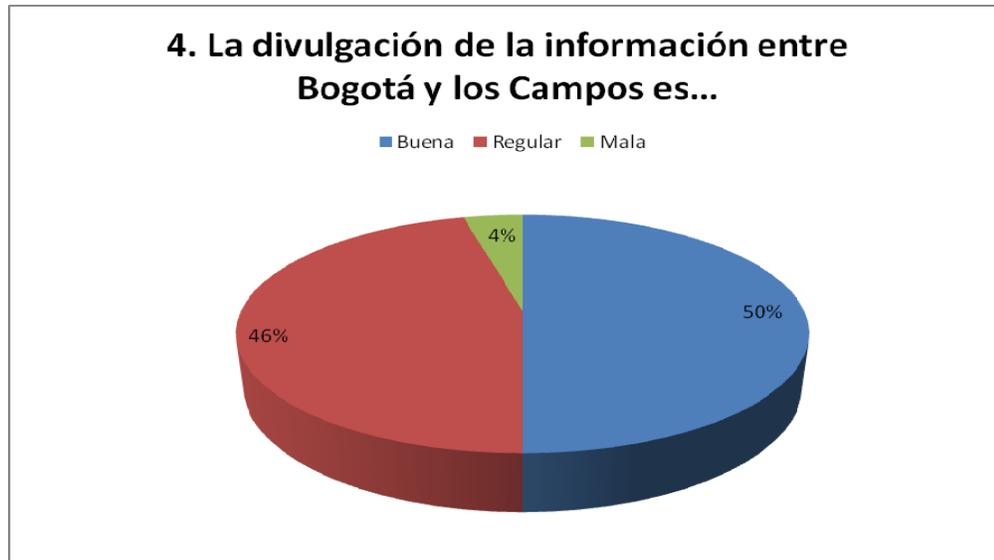
Pregunta 3. El correo electrónico y los medios impresos son los canales transmisores de la información, más usados por los integrantes de Mansarovar, seguidos en igual proporción, por la Intranet y las reuniones de área.

Los Officers, Directores, Gerentes y demás personal administrativo recibe la información a través del correo electrónico y la Intranet; los cargos perativos que no cuentan con acceso a los medios tecnológicos, reciben impresos (comunicados, revista Infomec, folletos corporativos), y tienen acceso a las carteleras.

Teniendo en cuenta que las reuniones son un espacio generador de comunicación directa y efectiva, se fortalecerán su uso mediante la conformación y puesta en marcha de grupos primarios permanentes, como instrumento que facilita la retroalimentación, elemento necesario para el desarrollo de la red.

4. ¿La divulgación de la información entre Bogotá y los Campos es?

BUENA	REGULAR	MALA
25	23	2

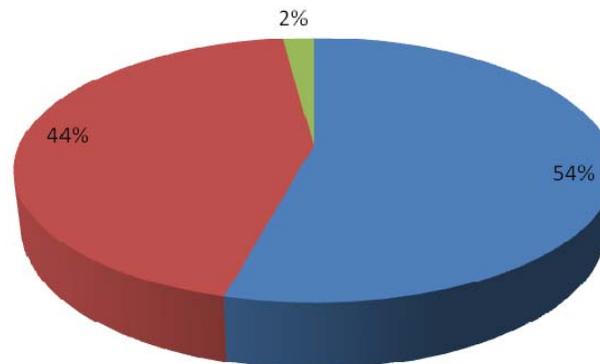


¿Por qué?

Problemas tecnológicos	27
Tecnología Efectiva	22
No responde	1

4. La divulgación de la información entre Bogotá y los Campos es... (causas)

■ Problemas tecnológicos ■ Tecnología Efectiva ■ No responde



Pregunta 4. La muestra percibe la comunicación corporativa, aproximadamente en el mismo porcentaje, regular (48%), debido a que los medios de comunicación electrónicos existen, pero pueden presentar eventualmente fallas técnicas. Buena (50%), considerando esto, como medios electrónicos que funcionan multiplicando la información de forma oportuna e inmediata, debido a que el diagnóstico concluye que existen dificultades con la plataforma tecnológica. Sin embargo, el avance de los medios electrónicos ha evolucionado notablemente en el último año, acercando a las oficinas de Bogotá con los campos.

Un 4% opina, que el flujo de información es malo o no respondieron la pregunta, porque en la mayoría de casos, se trata de un grupo con acceso restringido a los medios tecnológicos.

5. Qué herramientas tecnológicas facilitan la comunicación para los empleados de Mansarovar?

COMPUTADOR	INTRANET	TELEFONÍA	VIDEO CONFERENCIA	CARTELERAS	IMPRESOS
3	19	25	25	5	3



Pregunta 5. De acuerdo con la entrevista dirigida, la videoconferencia ha tenido un fuerte impacto, al ser un medio que facilita una interacción directa y evita desplazamientos. Esta es una herramienta de uso exclusivo para realizar reuniones y discusiones en torno a temas puntuales y relevantes.

La telefonía sigue siendo una herramienta de uso común y el correo electrónico es utilizado por su cobertura y rapidez en la difusión del mensaje.

Existen medios que deben ser fortalecidos y más utilizados, como es el caso de las carteleras, ya que constituyen una opción de información eficaz para temas y diversificar el uso de los canales de comunicación dentro de la compañía.

6. ¿Cree que son suficientes los medios de comunicación de la Organización?

Si	No
44	6
88%	12%

¿Por qué?

Medios suficientes que se pueden optimizar	29
Medios suficientes	12
Hace falta comunicación más directa	6
No responde	3



Pregunta 6. La percepción general, es que los medios de comunicación internos son suficientes y efectivos, pero sobresale que es indispensable su mejoramiento continuo. Los empleados reclaman procesos de comunicación directa y personal. Sólo el 6% de los entrevistados no respondió al respecto.

7. ¿Cree Usted que la divulgación de la información corporativa es oportuna?

Si	No
40	10
80%	20%

¿Por qué?

Ha Mejorado	5
Definitivamente lo es	23
Algunas veces	17
No responde	5



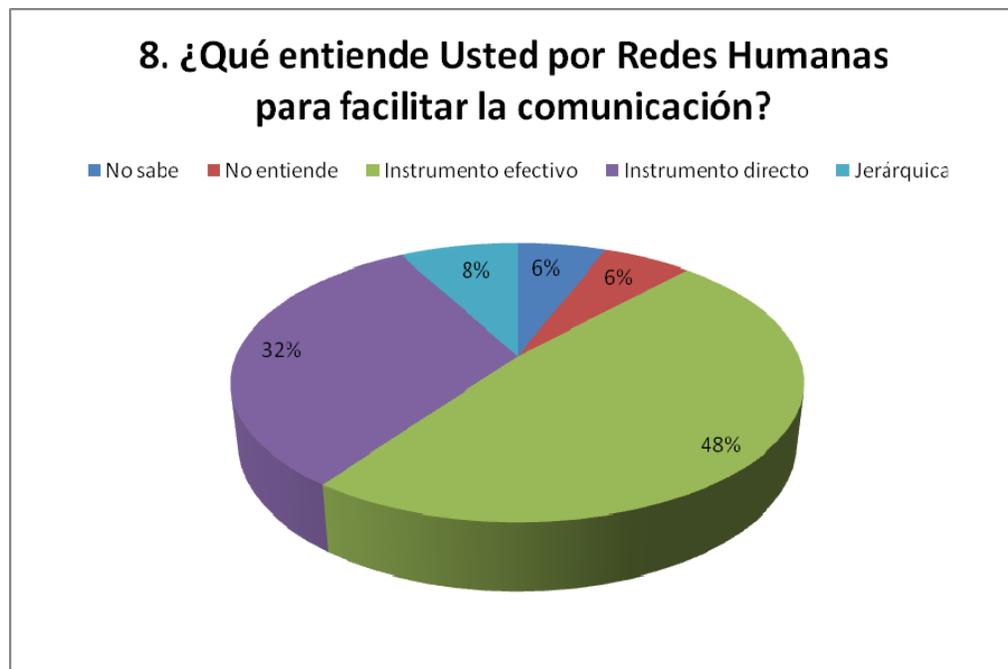
Pregunta 7. La muestra ha establecido en su mayoría, que los procesos de comunicación son oportunos en tiempo y canales. En un 56% la opinión acerca de la divulgación oportuna de la información, es favorable.

El 34% de los entrevistados afirma que este factor se cumple sólo algunas veces, debido a deficiencias tecnológicas. El 10% restante no respondió al respecto.

El reto en este tema es que en un futuro muestreo el nivel de divulgación óptima tenga un incremento positivo y significativo en este sentido, para lo cual la red será su soporte estratégico.

8. ¿Qué entiende Usted por una Red Humana para facilitar la comunicación?

NO SABE	NO ENTIENDE	INSTRUMENTO EFECTIVO	INTRUMENTO DIRECTO	JERÁRQUICA
3	3	24	16	4



Pregunta 8. Un 80% de la muestra considera que la Red, es un medio efectivo para multiplicar y difundir la información, ya que se fortalece la comunicación persona a persona.

También es percibida por un 8% de los entrevistados, como un canal comunicacional de jefes a subalternos (jerarquías). En este concepto, no hay lugar para retroalimentación ni a un esquema de comunicación transversal.

El 12% restante no sabe o no entiende el concepto de Red Humana.

9. Si Usted quiere que la gente se entere de hechos relevantes en su área, ¿Cómo lo logra?

DIRECTA	MAIL	REUNIONES	IMPRESOS	AREA COMUNICACIONES	TELEFONÍA	VIDEO CONFERENCIA	JERÁRQUICA
15	28	19	6	4	5	4	1



Pregunta 9. El correo electrónico es el medio que la mayoría de los entrevistados elige para difundir un acontecimiento relevante de su área, sin embargo, estos correos son reforzados con reuniones dirigidas a grupos de interés y a través del contacto directo, demostrando que los empleados categorizan esta forma de comunicación como una de las más efectivas, dato base para la puesta en marcha de la Red Humana.

Los medios tecnológicos siguen siendo percibidos como herramientas imprescindibles y de soporte en la comunicación organizacional. Por este motivo es fundamental establecer pautas y lineamientos temáticos para el uso de cada medio.

10. ¿Considera Usted, que la organización se sabe comunicar?

Si	No
34	16
68%	32%

¿Por qué?

Falta capacitación	11
No se sabe comunicar	13
Subutilización de canales	7
Definitivamente si	16
No responde	3



Pregunta 10. En mayor porcentaje la muestra opina que el proceso de comunicación es efectivo, aunque hace falta capacitación y sensibilización en el tema. Debido a esta falta de comunicación, los medios son subutilizados, dando como resultado que en un 32% opine que la empresa no se sabe comunicar.

Es necesario crear espacios donde las personas mejoren sus competencias de comunicación, debido a que el modelo existente es unidireccional y descendente. De la misma forma, es indispensable impulsar la capacitación y la sensibilización de los empleados, en la forma de comunicar y en el uso de los medios de información internos.

11. ¿La comunicación humana facilitaría su gestión corporativa?

Si	No
48	2
96%	4%

Los mensajes son eficientes	21
Definitivamente si	23
No hay claridad en el concepto	4
No responde	2



Pregunta 11. Para Mansarovar la comunicación humana es una herramienta efectiva y facilitadora de su gestión corporativa, según la muestra la comunicación, directa compromete y agiliza los procesos de la empresa.

Estos argumentos validan la exigencia, por parte de los empleados, de un proceso directo y humano en la gestión informativa de la empresa. Con esta respuesta se confirma la necesidad de seguir conformando nuevos canales de comunicación para Mansarovar, que apalanquen la operación y los objetivos estratégicos de la organización. El 12% restante, quienes no respondieron o no tienen claridad en el concepto, constituyen un indicador para crear programas de sensibilización y capacitación en temas comunicaciones.

2.3 JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE CONTAR CON UN PLAN DE RED HUMANA

Mansarovar es una compañía que se encuentra en un proceso de cambio continuo en su gestión comunicacional. En un periodo aproximado de 18 meses, ha implementado canales de información, con los que busca potenciar las relaciones interpersonales a nivel organizacional y apalancar el objetivo estratégico que dicta: ***a 2012 conseguir la certificación de calidad y crear conocimiento, para aumentar la eficiencia de las inversiones*** (tomado de los objetivos estratégicos de Mansarovar Energy Colombia Ltd.)

A partir del análisis de las tendencias encontradas en la entrevista dirigida, se evidencia la sensibilidad de los empleados frente a la creación de una herramienta de comunicaciones, que permita interacción directa y con carácter humano, que a su vez estimule la retroalimentación. De esta forma, se deduce la viabilidad de la Red Humana, objetivo de esta investigación.

A través de la Red Humana, se apuntará al logro del objetivo estratégico fundamentado en crear conocimiento para aumentar la eficiencia del negocio y la certificación en las normas ISO y OSHAS.

CAPÍTULO 3

Fase 2

Elaboración del Marco Teórico

3.1 FASE 2. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

El planteamiento de una Red Humana para Mansarovar, se orienta al entrenamiento y empoderamiento de un grupo de empleados con el fin de transmitir de forma directa la información, asegurando el cubrimiento total y la comprensión del mensaje corporativo.

Esta herramienta, pretende ayudar a cumplir el objetivo estratégico de incrementar el conocimiento de la organización, para aumentar la eficiencia de la inversión. La Red Humana será el canal de comunicación transversal, que facilitará la emisión del mensaje, el seguimiento oportuno y la medición de la receptividad de las decisiones tomadas en la Alta Gerencia.

Para este fin se establecieron los siguientes indicadores de gestión:

- Un 80% de aceptación de la Red Humana, como medio efectivo de comunicación.
- 90% de participación de los empleados en las reuniones informativas, desarrolladas por los líderes de la Red Humana.
- Conocimiento en un 80% de los objetivos estratégicos de la compañía.
- 100% de cubrimiento de la Red Humana, en todos los niveles y áreas geográficas de Mansarovar.

Con el fin de soportar la creación de este proyecto, en esta etapa del trabajo se reunió información documental acerca de la organización y conceptos de comunicación organizacional, fundamentales en la construcción de un plan para robustecer el modelo de comunicación interna de la organización.

De la misma forma, se desarrollarán temáticas comunicacionales sobre conceptos relacionados con liderazgo, grupos primarios, trabajo en equipo, competencias de un buen comunicador y Red humana, para cimentar el proceso de comunicación, basado en la creación de un sistema de divulgación y retroalimentación directa.

Tiempo estimado: 1 mes

Gastos tentativos: investigación bibliográfica, desplazamientos, otros e imprevistos.

- Contexto de la Organización
- Red Humana
- Competencias del comunicador
- Grupo Primario

3.2 MARCO TEÓRICO

3.2.1 Contexto de la Organización

El reconocimiento de la organización, en cuanto a su historia, estructura, estrategias y operación, hace parte fundamental de la creación de la Red Humana. Fuera de este contexto, el trabajo de investigación carecería de fundamentos para su puesta en marcha, porque impera conocer la organización a intervenir.

Mansarovar Energy Colombia Ltd., es una compañía operadora de crudo pesado, creada hace tres años y caracterizada por llevar un proceso de crecimiento vertiginoso en el país, tras una fusión entre culturas asiáticas y Colombia. Ubicada en el puesto número 73, entre las 100 empresas más grandes de Colombia, según datos de la revista [Semana](#), publicados en mayo de 2009.

Por ser esta una organización en pleno desarrollo, sus programas y proyectos se encuentran en permanente actualización, es por esto que a diario las comunicaciones se optimizan y evolucionan, reclamando plataformas eficientes e impulsoras de su gestión.

3.2.1.1 Misión

Mansarovar Energy Colombia Ltd., una compañía petrolera, eficiente, viable, productiva y dinámica que opera por los intereses de sus asociados, dándoles a sus empleados un entorno agradable, tiene como misión explorar, explotar y transportar hidrocarburos, dentro de los estándares internacionales, manteniendo relaciones armónicas con el medio ambiente, sus colaboradores, la comunidad y el Gobierno nacional, propendiendo hacia la generación de riqueza a las diferentes partes y preservando la ética en los negocios y los valores organizacionales.

3.2.1.2 Visión

Ser reconocida en Colombia como la compañía líder en la producción de crudos pesados teniendo en producción los yacimientos de hidrocarburos descubiertos, optimizando el recobro de los campos actualmente en producción, y siendo también reconocidos como un aliado estratégico mediante una operación eficiente, rentable y con control total en todos los procesos.

3.2.1.3 Objetivos

- Ser uno de los mejores operadores de la industria petrolera en el desempeño de HSE (*Health, Safety and Environment*), mejorando los estándares de

productividad, para llegar a ser líder admirado, ejemplo de la industria, socio estratégico preferido, generador de valor para sus accionistas y orgullo de sus empleados.

- Doblar el nivel de producción en dos períodos consecutivos de tres años, 2007-2009 y 2009-2011.
- Diseñar e implementar un sistema en gestión de procesos, organización, sistemas de conocimiento de la información y herramientas.
- Establecer el sistema de gestión, con el fin de cumplir las normas operativas de clase mundial en el 2012.
- Mantener una operación sostenida a largo plazo.
- Crear conocimiento para aumentar la eficiencia de las inversiones.

3.2.1.4 Constitución de la Empresa

A través de la fusión de tecnologías y capitales de ONGC Amazon Alaknanda Ltd., de India, y Sinopec Overseas Oil & Gas Limited., se creó Mansarovar (MECL), una compañía que pretende alcanzar los más altos niveles de productividad posibles en Colombia.

Se opera en la zona del Magdalena Medio, donde junto con Ecopetrol posee los derechos de la Asociación Nare; desarrolla operaciones privadas en el Campo Velázquez y el Oleoducto Velázquez – Galán, y un contrato de operación del Campo Teca.

3.2.1.5 Historia

En 1940, con el descubrimiento y desarrollo del Campo Velázquez, primer bloque de producción de petróleo en Colombia y posteriormente en Campo Teca, en la década de los 80, comenzó la producción de crudo de la empresa en la Texas Petroleum Company, hoy propiedad de Mansarovar.

Desde entonces se han desarrollado otros campos de crudo pesado, como Nare Sur, Jazmín, Under River y más recientemente, los campos Girasol y Moriche, existen adicionalmente otras áreas ya exploradas como Chicalá, Abarco y Áreas de Moriche Buffer de crudo pesado, todos ellos ubicados en el Magdalena Medio.

Luego de años de exploración y explotación, en 1994, la compañía petrolera Omimex Resources Inc. (estadounidense), adquirió el campo petrolero Velázquez, antigua propiedad de Texas Petroleum Company. Un año después de comprar el campo Velázquez, única propiedad petrolera de carácter privado en el país, Omimex de Colombia. Ltd. adquirió la propiedad del Oleoducto Velázquez – Galán

y los derechos de Texaco, en los contratos de Asociación Cocorná y Nare, suscritos con Ecopetrol.

Finalizando 2006, las compañías estatales ONGC Amazon Alaknanda Limited, de India y SINOPEC Corp., de China, compraron el 20 de septiembre las acciones de Omimex de Colombia, Ltd. Dando origen a la compañía Mansarovar Energy Colombia, Ltd. (MECL).

3.2.1.6 Significado de Mansarovar

Mansarovar surge de la alianza de dos compañías estatales de petróleo de India y China, parte de su frontera es el Lago Mansarovar en estribaciones del Himalaya. El lago Mansarovar es el cuerpo de agua dulce más alto del mundo a 4.556 metros sobre el nivel del mar.

Según los hindúes, el lago de forma casi redonda fue creado por Brahma, el Dios de la creación, que hoy es sitio de peregrinación y purificación de tibetanos e hindúes.

3.2.1.7 Las Operaciones

Mansarovar Energy Colombia Ltd. tiene a cargo los bloques “A” y “B” de la Asociación Nare, así como los contratos de asociación Cocorná y Campo Velázquez, desde septiembre de 2006.

Campo Velázquez

Actualmente produce unos 3.000 barriles de petróleo diarios, a través de 84 pozos productores.

Asociación Nare

Conformada por los campos Nare Sur, Jazmín y Under River. Con 510 pozos y una producción aproximada de 25.000 barriles diarios. Nare es una asociación con Ecopetrol que además incluye los campos comerciales no desarrollados de Moriche y Girasol, en Boyacá, y Chicalá, en Santander, así como el campo no comercial de Abarco, en Boyacá.

Asociación Cocorná

En Antioquia se encuentra el Campo Teca, con un área de 50.000 hectáreas, y una producción aproximada de 2.000 barriles diarios.

Oleoducto Velázquez-Galán

Con 189 km. de longitud y una capacidad para transportar 55.000 barriles de crudo diarios, transporta el petróleo producido por Mansarovar, hasta la refinería de Ecopetrol en Barrancabermeja.

Equipo pesado

Esta consta de equipos propios de perforación, de servicio a pozos y de transporte de equipo pesado y elementos logísticos.

Equipo de trabajo de Mansarovar

Es una planta conformada por 391 empleados directos. (Ver ANEXOS C y D)

3.3 RED HUMANA

La Red Humana en Mansarovar, parte de la necesidad colectiva de propender por una comunicación interna, inmediata, transversal, simultánea y oportuna, a través de mecanismos que le den un carácter directo y humano.

En primer lugar, el concepto de red, es entendido como el tejido de relacionamientos sociales y de negocios, que posibilitan un cambio en la forma de transmitir la información, servicios y beneficios. Son estamentos para compartir la información y el conocimiento en diferentes situaciones.

La Red Humana, es un conjunto de personas que comparten conocimientos, habilidades y recursos, para unificar esfuerzos, trabajando para lograr objetivos comunes. Pueden ser reales o virtuales, individuales o institucionales, especializadas o generales, de investigación, docencia, difusión y abiertas o cerradas. Pensar en red, es una idea que invade cada vez más a todas las ciencias y prácticas sociales.

Al igual que en el cuerpo humano, todo está conectado, si una parte de ese todo se enferma, esto afectará al resto del sistema. Las relaciones sociales se manejan de la misma forma. Cada vez que estamos presentes en un grupo de personas unidas por un mismo objetivo, este mecanismo de relacionarse está presente y la acción de cada nodo de la red, va a modificar el resto.

3.3.1 La Red Social y Humana es:

- **Personal:** de relacionamiento, es decir formada desde conexiones afectivas.
- **Profesional:** resultante de las conexiones en la misma área de actuación.
- **Organizacional:** producto de contactos y conexiones en las organizaciones.
- **De oportunidad:** resultante de la iniciativa propia o de un grupo de personas.

3.3.2 Elementos para construir Redes

Los analistas de Redes Sociales, ven los sistemas humanos complejos, como una estructura interconectada de nodos (personas y grupos) y lazos (relaciones y flujos), igual que las inter - redes de *routers* y enlaces. *“La Red Humana es con frecuencia, un sistema emergente, no planificado. Su crecimiento es esporádico y auto-organizado”*- dice Krebs¹.

Para que funcione, debe constituirse como un grupo de personas con metas y propósitos comunes, además de la voluntad de trabajar en unión, reconociendo los aportes de otros y respetando las diferencias.

El proceso de conformación de una Red, requiere voluntad y disposición a nuevas formas de pensar y de comunicarse. Las personas que la integran, cuentan para la realización tanto de su trabajo como de sus procesos formativos, con un grupo de pares colaboradores, con los que tienen fuertes y frecuentes lazos de comunicación, que permiten la posibilidad de conocer otros puntos de vista, acceder a otros recursos, y obtener beneficios mayores para solucionar diferentes problemas².

Se parte de una Organización (formal o no), con un conjunto de elementos esenciales como la cultura, la estructura y la comunicación. La Red Humana es un componente importante en la eficacia de la Comunicación Organizacional, porque permiten construir elementos comunes, necesarios para trabajar en equipo y se vale de la comunicación para resolver problemas que surgen al interior y al exterior de la Organización.

Las estructuras organizacionales formadas para trabajar en red, deben ser acordadas entre todos los miembros del grupo; los integrantes tendrán que ser conscientes de la necesidad de cambiar de su forma de comunicarse, para adaptarse a nuevas formas de trabajo.

Los procesos de comunicación en Red humana, están basados en tres elementos esenciales de la gestión del conocimiento:

3.3.2.1 Gestión de la Información: Las nuevas tecnologías que permiten el desarrollo de sistemas de información y comunicación mediados por computador,

¹ GASPERI, Romina. **Enredados entre Red humana y tecnológicas.** Noviembre 4 de 2008.

² CORONADO, Juan Manuel y HERNÁNDEZ, Ulises. **MODELO DE CONECTIVIDAD PARA RED HUMANA.** Universidad del Cauca. Magíster en Telemática.

facilitan el acceso y distribución de todo tipo de información, de forma instantánea y sin límites de distancia. La Internet, además de posibilitar una serie de servicios de comunicación, consolida la interacción humano – TICS, través de la Web.

3.3.2.2 Gestión de la Innovación: Toda organización, independiente de su naturaleza, está inmersa en un contexto social dinámico que produce alternativas para alcanzar los mismos objetivos.

La innovación requiere enfrentarse a nuevos problemas, y es aquí donde se produce el nuevo conocimiento. Por esto la Red Humana, cumple su rol relevante al enfrentar situaciones que requieran gestión estratégica y compromiso de trabajo en equipo.

3.3.2.3 Gestión de los Ambientes de Desarrollo: Las personas que integran una organización, tienen expectativas personales y colectivas que condicionan sus formas de actuar, pensar, y sentir, en lo inherente a la organización.

Hablar de personas que construyen red para su trabajo, significa identificar espacios y momentos de aprendizaje, trabajo y de recrear situaciones, propiciando el desarrollo integral del ser humano, para generar sinergia en las organizaciones.

La implementación del Proyecto, busca generar los siguientes resultados:

- Crear un modelo conceptual y metodológico, que facilite la comunicación, generando sistemas de retroalimentación entre las áreas de la organización.
- Implementar el modelo en Mansarovar, para validar una nueva herramienta de comunicaciones, fomentando la conectividad.

Este Proyecto, será generador de un espacio para plantear procesos de formación en el uso de las nuevas tecnologías, aplicables a la comunicación organizacional. El trabajo en este espacio, integrará un sistema novedoso y efectivo de labor corporativa en comunicaciones, soportada en tecnologías, en el área de comunicaciones y en un equipo de facilitadores.

3.4 COMPETENCIAS DE UN COMUNICADOR

La Red Humana de Mansarovar, se conformará por líderes caracterizados por su injerencia en todas las áreas de la compañía. Este grupo deberá contar con capacidades especiales de difusión, planeación y liderazgo, como elementos fundamentales para el desempeño eficiente en el manejo, difusión y sensibilización de la comunicación organizacional.

3.4.1 ¿Qué es una competencia?

Es convertir el saber en acción. Países, organizaciones y empresas, han definido competencias para determinadas ocupaciones particulares, o capacidades que pueden aplicarse en distintos cargos o puestos de trabajo.

En mayor o menor medida, los grupos humanos se enfrentan a exigencias continuas de adaptación en diferentes campos. A diario, aparecen nuevos conflictos, retos y desafíos, y para los que no siempre se está preparado. El mayor desafío, ha sido el proceso de adecuación de las organizaciones públicas y privadas, a las exigencias de mejoramiento en la calidad de los productos y servicios, debido a la necesidad de producir en condiciones de competitividad para mercados cada vez más amplios.

Actualmente, se está evolucionando de organizaciones piramidales y rígidas, en cuanto a su estructura, a organizaciones descentralizadas y abiertas, con gestión participativa que estimule el trabajo en equipo y la conformación de grupos laborales autónomos, que buscan consenso, compromiso y cumplimiento de objetivos, tanto individuales como organizacionales.

3.4.2 Importancia de la comunicación para la organización

La comunicación organizacional, es primordial en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa de las organizaciones, en sus respectivos ramos. Es importante para obtener un liderazgo efectivo dentro de la organización.

La comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones, no es posible imaginar una organización sin comunicación. Por eso, puede afirmarse que todos los miembros de una organización tienen responsabilidades de comunicación, en tanto que, para el desempeño de cualquier función, es necesario algún tipo de procedimiento para recopilar, procesar y emitir mensajes, así como para almacenar información.

3.4.3 Liderazgo y Comunicación

Hablar de liderazgo es referirse a un concepto en el que su práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

El líder es un agente de cambio. Las organizaciones demandan una nueva generación de directivos capaces de retar procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción.

El líder enfrenta el reto cotidiano para desarrollar habilidades para conducir el cambio de su organización y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. Los líderes son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas, mediante la búsqueda de oportunidades, toman decisiones y dirigen sus propios avances.

El liderazgo es un proceso sistemático en el que un individuo ejerce más influencia que otros, en el desarrollo de las funciones grupales. Es una influencia permanente, con un referente colectivo, enfocado a un número de personas y durante un tiempo considerable.

Los líderes deben lograr que la función de la comunicación se reposicione en el lugar que le corresponde, como herramienta clave de la estrategia de negocio.

Los procesos de comunicación en las organizaciones tienen un desempeño central, principalmente a nivel de comunicación interna, ya que facilitan relaciones y los compromisos entre los diversos grupos de la organización, con lógica y permanencia, según las necesidades y patrones de relación interpersonal.

3.5 EL GRUPO PRIMARIO, CÉLULA DE LA RED HUMANA

Caracterizado por relaciones personales, periódicas y cercanas. El grupo primario en Mansarovar, ejerce un control informal sobre sus integrantes, mediante reuniones focalizadas en temas relacionados con la operación, información corporativa y actividad diaria de la empresa, buscando compromiso a través de la formación, información y motivación de todo el personal.

Una organización debe especializarse en torno de la productividad, delegando funciones, responsabilidades y autoridad entre sus integrantes. En este sentido, cada grupo debe girar en torno a un objetivo común, caracterizándolo como un "equipo de trabajo", donde cada sección e individuo, contribuyan dentro de los límites de su asignación, al objetivo común.

El Grupo Primario, es un equipo de trabajo compuesto por un líder y sus inmediatos seguidores o colaboradores, quienes tienen funciones que se interrelacionan. Participan de un objetivo común, tienen fuertes relaciones recíprocas, de tipo "cara a cara", y se reúnen periódicamente para buscar una mayor eficacia en su tarea.

El Grupo primario se apropia de estos objetivos:

1. Crear y mantener un clima de confianza que facilite la realización de la labor diaria.
2. Utilizar las capacidades y potencialidades de cada individuo, a través de las contribuciones particulares al objetivo general.
3. Lograr una mayor eficacia en el logro de los objetivos comunes, a través de la participación de todos los miembros del equipo de trabajo.
4. Incrementar las responsabilidades, en cuanto a la toma de decisiones y solución de problemas, tan cerca de la fuente de información como sea posible.
5. Aumentar el autocontrol, autodirección, autoanálisis y autocrítica de los miembros.
6. Capacitar a sus integrantes en solución de problemas de trabajo en equipo, toma de decisiones, manejo de comportamientos y técnicas de administración.

CAPÍTULO 4

Fase 3

Planteamiento de la Estrategia de Red humana

4.1 FASE 3. PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE RED HUMANA

Acciones a realizar

- Conformación de la Red
- Capacitación del los facilitadores de la información
- Indicadores de gestión
- Evaluación
- Conclusiones y reflexiones

4.1.1 Objetivo

Plantear una Red de facilitadores de comunicación para Mansarovar Energy Colombia Ltd., acorde con la filosofía y las necesidades de la compañía, en la que se puedan proponer instrumentos y estrategias vanguardistas, teniendo en cuenta los conocimientos aprehendidos en las cátedras de la especialización, utilizándolos de manera integral en este proyecto de investigación, apuntando al cumplimiento de los objetivos estratégicos y de negocio de la empresa.

4.1.2 Atributos del líder integrante de la Red Humana

- Capacidad de escucha
- Receptividad
- Cordialidad
- Credibilidad
- Autoridad
- Convicción
- Honestidad
- Contundencia
- Sensibilidad
- Emisor de mensajes claros

4.1.3 Distribución

La Red se delegará a los Directores, Gerentes y Coordinadores, quienes por su cargo son líderes directos de la organización. Así mismo, estará integrada en un primera instancia (fase piloto), por el personal de HSE, ubicados en cada uno de los campos de la empresa, que por sus características propias de gestión, se comunican de forma directa con los empleados de Mansarovar.

La función primordial de líder, es motivar la acción comunicativa, informar acerca de temas vitales de la organización e instruir en el manejo adecuado de herramientas de gestión, siendo multiplicadores de la información.

Para que la implementación en Mansarovar, sea asimilada por los integrantes de la organización, es necesario un trabajo de difusión a través de formas concretas, que muestre a los trabajadores la información con un lenguaje claro y directo. El objetivo es transmitir efectivamente conceptos, ideas, ordenes y directrices, ya que el futuro de una organización depende en la manera como se distribuye la información.

4.1.4 Líderes propios de la organización

Son los integrantes de la Alta Gerencia, quienes por su cargo, experiencia, funciones y competencias, son portadores de información e impulsan los procesos corporativos. Directores, Gerentes y Coordinadores, establecen la unidad de propósito y dirección de la organización; crean y mantienen el desarrollo interno, para que los empleados se involucren en alcanzar los objetivos de la organización.

Las personas aptas para formar redes y mantenerlas activas, son aquellas que desarrollan talentos, intereses y experiencias en áreas a veces muy alejadas de su profesión o actividad habitual. Estas personas aportan a la Red, contactos y modelos mentales, que les permiten exportar conocimientos de un área a otra.

4.1.5 Líderes empoderados de la organización

La Red Humana de Mansarovar estará conformada, en una primera instancia (fase piloto), por el grupo de profesionales de HSE (Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente), seleccionados por su contacto permanente con la totalidad del equipo humano de la empresa, en campos y en las oficinas administrativas de Bogotá.

Estos líderes serán los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización. Deben formarse para ser ejemplo y referente para el resto de empleados. La formación que recibirán les permitirá contar con conocimientos corporativos y experiencia, para impartir información de calidad.

El equipo de HSE, está ubicado en cada campo de operación de Mansarovar y a lo largo del oleoducto. Su tarea es hacer parte de las actividades de exploración, perforación y operación de la organización; su presencia es permanente y directa en cada uno de los procesos de la empresa (ver anexo E). Como guías y motivadores de la gestión de seguridad industrial, dirigen reuniones periódicas con

los empleados, las cuales se utilizarán como un primer canal para lanzar el Proyecto.

Una característica del grupo HSE, es su visibilidad ante la organización, de esta forma, su gestión es transversal en la estructura organizacional.

Los líderes de la Red dedicarán el equivalente a un 5% aproximado de su actividad laboral mensual, en la divulgación de la información, mediante reuniones, seguimiento a la receptividad de los mensajes y motivación del personal en las diferentes áreas y búsqueda de espacios de retroalimentación, con el fin de alcanzar los retos corporativos y posicionar la Red Humana como un instrumento facilitador de la gestión y la interacción permanente, entre las diferentes dependencias de la organización de manera bidireccional.

4.1.6 Mecanismos a Utilizar

La Red Humana, actuará a través de las reuniones de grupos primarios, lideradas por los Directores, Gerentes y Coordinadores de Recursos Humanos y los profesionales de HSE. Estos espacios creados para informar, formar y motivar a los empleados sobre temas específicos de sus funciones y áreas de trabajo.

4.1.7 Protocolo del Proyecto

Generar a través de las reuniones de grupos primarios, espacios de interacción inmediatos, creando equipos entrenados para agilizar y hacer más efectivos los procesos que buscan alcanzar los objetivos organizacionales.

4.1.8 Metodología de la Reunión

1. Las reuniones tendrán una periodicidad quincenal. La hora y sitio programados serán de carácter inamovible.
2. La reunión se planeará con anticipación y los integrantes del equipo recibirán con anterioridad las temáticas a tratar.

4.1.8.1 Condiciones para una Reunión Efectiva

Atmósfera

a) Ambiente Humano:

- Abierto y con libertad de expresión
- Sincero

- De confianza
- Unidad

b) Ambiente físico:

- Comodidad
- Organización de espacios
- Ventilación y Luz
- Implementos de trabajo
- Privacidad
- Sin interrupciones

Participación

- Activa
- Sin imposiciones
- Conocimiento y jerarquización de temáticas y prioridades

Características del Coordinador

- Planeación anticipada y distribución de la agenda de trabajo
- Motivar el informar durante la reunión
- Encausar la reunión hacia el objetivo esperado
- Prever situaciones y problemas que puedan surgir
- Buscar resultados comunes
- Asumir actitudes de orientación más que de autoridad
- Facilitar la participación de todos

4.1.8.2 Contenidos de la Reunión

1. Informaciones descendentes y ascendentes
2. Resumen de noticias de la actividad reciente
3. Plan de trabajo semanal
4. Evaluación de metas y realizaciones
5. Puntos de discusión y toma de decisiones
6. Análisis de situaciones
7. Sugerencias corporativas

4.1.8.3 Desarrollo de la Reunión

1. Presentación de personas ajenas al grupo
2. Clarificación de los objetivos de la reunión

3. Motivación y aseguramiento de la comprensión de los temas
4. Desarrollo del orden del día
5. Resúmenes parcial y final
6. Conclusiones, responsabilidades, tareas o planes propuestos
7. Evaluación de la reunión

4.1.8.4 Conclusiones o Resultados

Las reuniones de grupos primarios buscan resultados, toma de decisiones y concretar acciones. Se elaborará el acta de registro, donde se plasme los contenidos desarrollados, se describan las acciones o compromisos fijados, la distribución de responsabilidades, las fechas de entrega y la forma de llevarlas a cabo.

4.1.8.5 Evaluaciones

Es conveniente hacer evaluaciones periódicamente de las reuniones, en la que se relacione la satisfacción de la información, el progreso del grupo y por los resultados obtenidos.

4.1.8.6 Control y Seguimiento

Tiene como fin el seguimiento de los reportes que el auditor haga sobre el funcionamiento de los grupos primarios. El resultado final será un reporte que se remitirá a la Alta Gerencia.

4.1.8.7 Acciones a Seguir por el Profesional de Comunicaciones

- El profesional de comunicaciones asistirá semanalmente a las reuniones de la Alta Gerencia y hará registro de las principales temáticas que los empleados deben conocer.
- Preparación de temas claves para las reuniones de grupos primarios con el fin de ser distribuidos a través de la Red.
- Envío de información corporativa por correo electrónico
- El profesional de comunicaciones entregará con tres días de anticipación, la información que el líder de la Red suministrará a su equipo.
- El encargado de comunicaciones visitará cada tres meses los campos, para supervisar el desarrollo y cumplimiento de la Red Humana, buscar oportunidades de retroalimentación, que permitan un seguimiento, control y evaluación de la misma.

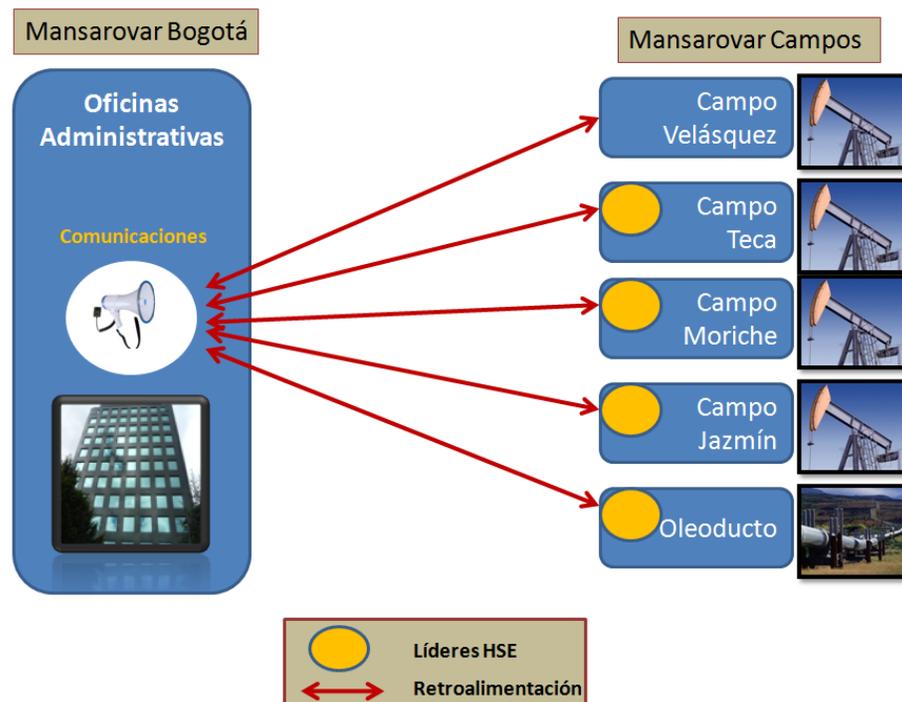
4.1.8.8 Público Objetivo

Personas de diferentes disciplinas, tanto profesionales como técnicas y operativas que desarrollan diferentes actividades con Mansarovar, en Bogotá o en Campos.

4.1.9 Se han definido dos grupos

- **Directos:** lo constituyen la planta de empleados de Mansarovar en Bogotá y Campos.
- **Contratistas:** personas naturales o jurídicas vinculadas para la ejecución de una o varias obras o la prestación de servicios en beneficio de la compañía. Este grupo asume su trabajo con sus propios medios, con libertad, autonomía técnica y directiva.

Gráfico de Comunicaciones para Red Humana en Mansarovar



Gráfica 13

4.1.10 Campaña de Lanzamiento

Después de aplicar lo anteriormente expuesto, relacionado con los protocolos de implementación del proyecto, sus mecanismos y condiciones para la realización de reuniones productivas, a través de grupos primarios, se hará la socialización final del programa a toda organización, a través de una campaña de expectativa que consta de: correos electrónicos, mensajes emergentes, comunicado oficial, y presentación del distintivo *Mr. MECL informa*.

4.1.10.1 Desarrollo de la Herramienta

- Sustentación de necesidad y creación del Proyecto de Red Humana, ante la Alta Gerencia.
 - Presentación de resultados arrojados por la entrevista dirigida
 - Sustentación ante la Alta Gerencia de la conformación del grupo que liderará la Red Humana en Mansarovar: Grupo HSE, líderes empoderados

Resultados esperados para la Red

- Lograr que la organización esté informada de los hechos, eventos, objetivos y programas que se están desarrollando tanto en campos como en Bogotá.
- Crear sentido de pertenencia.
- Retroalimentación de la información.
- Usar de manera apropiada las herramientas de comunicación que ofrece la compañía.
- Aprovechar los espacios naturales de comunicación, establecidos en la empresa.
- Promover la innovación y espacios de desarrollo para los empleados.
- Lograr una comunicación transversal.
- Presentación del programa a los integrantes de HSE, en Campo y Bogotá
 - Reunión de lanzamiento y sensibilización sobre la importancia de su función como multiplicadores y optimizadores del proceso de comunicación.
 - Desarrollo de capacitaciones sobre capacidades y destrezas en comunicación.

- Presentación del protocolo de acción, firma del compromiso de participación y entrega de distintivos.
- Campaña de expectativa
 - Correos electrónicos: serán enviados durante la semana previa al lanzamiento del programa.
 - Mensajes emergentes de expectativa acerca del significado e importancia de la Red Humana.
 - Comunicado oficial enviado por la Alta Gerencia: explicará cómo se hará la dinámica el día del lanzamiento.
 - Lanzamiento y presentación del distintivo *Mr. MECL informa*. Se hará mediante reuniones tanto en Bogotá como en campos, y serán presididas por un Officer.

4.1.11 Canales de Comunicación

Medios de Difusión - Red Humana de Mansarovar



Gráfica 14

- **Video:** se realizará para el lanzamiento del proyecto y será presentado a la organización, busca sensibilizar e impactar. Este video será de libre consulta en las pantallas corporativas y en la intranet de la empresa.
- **Impresos:** creación del manual con el protocolo de la Red, que será entregado a todo el personal, y elaboración de un folleto preliminar que contenga un resumen de la herramienta, para los empleados que no tengan acceso a correo electrónico.
- **Presentación Gerencial:** informe periódico de la evolución del programa y los avances del a herramienta, que será presentado cada seis meses a la Alta Gerencia.
- **Planilla de seguimiento:** formato estándar elaborado para diligenciar la información desarrollada y concluida en las reuniones de grupos primarios.
- **Internet y ventanas emergentes:** envío de mensajes clave para motivar la participación en este programa.

4.1.12 Mensajes Clave

Envío de frases alusivas al programa como: se dice qué... cómo... me está diciendo qué... cómo me dijo... será cierto... está sucediendo... por qué... para qué... las cuales se presentarán acompañadas por el megáfono, elemento identificador de la campaña.

4.1.13 Desarrollo de la Campaña

- Agenda de reuniones. Cronograma de lanzamiento con inicio en el mes de junio. Este evento durará una semana
- Socialización del protocolo, que se hará mediante reuniones.
- Presentación oficial a la compañía del grupo de líderes. **(una semana de duración)**
- Implementación del Proyecto en la organización **(dos meses)**
- Fase piloto del programa

- Asistencia a las reuniones semanales de la Alta Gerencia, por parte del profesional de comunicaciones, quien definirá las temáticas que los empleados deben conocer.
- Mensajes clave distribuidos a través de la Red.
- Los líderes se reunirán con su grupo para divulgar las novedades de la empresa.
- La información corporativa será entregada por el profesional de comunicaciones tres días antes de la reunión.
- Al final de la reunión se establecerá un orden de compromisos pendientes
- Como registro de la reunión quedará como constancia un acta

4.1.14 Evaluación y mejoramiento del programa

- Sondeo de medición para la herramienta.
- Verificación del cumplimiento de los indicadores de gestión.
- Ajustes al programa.
- Análisis de receptividad, cubrimiento, frecuencia y medios de exposición de la herramienta.
- Implementación total del programa. (*continuo*)
- al finalizar el primer semestre de la puesta en marcha de la herramienta, se dará un reconocimiento a los líderes destacados.

(Ver ANEXO F. Cronograma de trabajo)



Gráfica 15. Distintivo del Proyecto - Mr. MECL Informa.

4.1.15 Indicadores de Gestión

Pasados los primeros 6 meses, se realizará un sondeo de medición de la herramienta que deberá establecer:

- Un 80% de aceptación de la Red Humana, como un medio efectivo de comunicación.
- 90% de participación de los empleados en las reuniones informativas, desarrolladas por los líderes de la Red Humana.
- Conocimiento en un 80% de los objetivos estratégicos de la compañía.
- 100% de cubrimiento de la Red Humana, en todos los niveles y áreas geográficas de Mansarovar.

6. CONCLUSIONES

- A través de la implementación de un proyecto de Red Humana, se busca que cada integrante de la organización, se sienta responsable del correcto manejo de la información.
- La comunicación organizacional no se puede centrar en la difusión de la información a través de medios tecnológicos, sino que debe incluir canales directos y humanos, que permitan la retroalimentación.
- Cuando se cuenta con una organización dispersa geográficamente, es fundamental establecer un programa de comunicación, basado en la combinación de medios (electrónicos, físicos y directos), con el fin de asegurar que abarque cada nivel de la organización.
- El profesional de comunicaciones de una compañía necesita desarrollar un trabajo de sincronización con líderes y miembros de otras áreas, para que estos sean multiplicadores y facilitadores de la información.
- El área de comunicaciones es considerada como aliada estratégica en la organización, sin embargo los medios de comunicación requieren mejoras continuas, así como la creación de nuevos canales que garanticen la difusión óptima de la información, hacia todos los niveles de la organización.
- La Red como canal de comunicación directa, será una herramienta que permitirá cumplir los indicadores de gestión establecidos, para mejorar el nivel informativo de toda la organización.
- Aunque la tecnología es fundamental en los procesos organizacionales, los seres humanos reclaman la necesidad de mantener lazos de comunicación personal. Por este motivo, se implementará en Mansarovar, un programa que optimice comunicación interna y transversal: la Red Humana.

BIBLIOGRAFÍA

ABADI, Sonia. Pensar en red, una nueva disciplina para crear, realizar y vivir”, Editorial Temas. 2007.

<http://www.pensamientocomplejo.com.ar/homenaje/galeria/wp-content/uploads/Abadi-Sonia-El-pesamiento-en-red.pdf>

ANDRADE SOSA; Hugo Hernando; MAESTRE GÓNGORA, Gina Paola; LÓPEZ MOLINA, Giovani. La lúdica y la Red Humana como estrategia para promover la sostenibilidad de la incorporación de la dinámica de sistemas en las escuelas colombianas. Universidad Industrial de Santander.

CORONADO, Juan Manuel; HERNÁNDEZ, Ulises; SERRANO, Carlos E. Modelo de Conectividad para Red humana. Popayán, Colombia: Departamento de Telemática, Universidad del Cauca. Agosto de 2003. Disponible en Internet: <http://www.ired.unicauca.edu.co/joiner/publicaciones/modelo-conectividad/>

DEL POSO LITE, Maritza. Cultura empresarial y comunicación interna. Editorial Fragua. 1997.

DURO MARTÍN, Antonio. Introducción al liderazgo organizacional. Teoría y metodología. Editorial Dykinson. 2006.

CHARAN, Ram. Know How, Las ocho habilidades que distinguen a las personas de un buen desempeño de las demás. Traducción de Ana del Corral. Editorial Norma. Edición 2007.

MARTÍN, David. Cómo ser un gran comunicador. Editorial Folio.

MARTINEZ DE VELASCO, Alberto y NOSKI, Abraham. Comunicación Organizacional práctica. Editorial Trillas. 1988.

MCNEILL, William H. y MCNEILL, J.R. La Red Humana. Modelo de conectividad para Redes Humana. Crítica. Registro. 2004.

MCLUHAN, Marshall. Guerra y Paz en la Aldea Global. Editorial Planeta Agostini 1968.

SERRANO C., Carlos E. Magíster en Telemática. Docente del Departamento de Telemática de la Universidad del Cauca. cserrano@unicauca.edu.co

<http://www.sindominio.net/ofic2004/publicaciones/pn/ordencreacion.html>

ANEXOS

ANEXO A

FICHA TÉCNICA

Título

PLANTEAMIENTO DE UNA RED DE FACILITADORES PARA
DESARROLLAR LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES DE MANSAROVAR
ENERGY COLOMBIA LTD.

Investigadoras

DIANA MARCELA MONTOYA BOTERO
ELSA MARÍA MONTOYA BOTERO
MARÍA DEL PILAR RUBIO GÓMEZ

Total de Investigadores (número): 3

Lugar de Ejecución del Proyecto

Sede Mansarovar Energy Colombia Ltd., Bogotá y Magdalena Medio

Duración del Proyecto (en meses):

5 meses

Tipo de Proyecto

Investigación y Desarrollo de Red humana para apoyar el Plan Estratégico de Comunicaciones para Mansarovar Energy Colombia Ltd.

Descriptorios / Palabras Clave

Mansarovar, Comunicaciones, Red humana, Petróleo, Petrolera, Magdalena Medio, Hidrocarburos, Oleoducto, Crudo Pesado, Estrategia, Plan de Comunicaciones, Medios de Comunicación, Comunicaciones Internas.

Área del Conocimiento

Estrategias de Comunicación Organizacional

Usuario Potencial

Mansarovar Energy Colombia Ltd.

Problema - Hipótesis

La dimensión de las comunicaciones y su complejidad, justifican la creación de un plan para optimizar la cobertura de la información, mediante una red de facilitadores. Por esta razón, se requiere reforzar las estrategias de divulgación internas con personal de apoyo, que a través de una comunicación directa con los empleados, sensibilice y difunda los planes estratégicos de Mansarovar Energy Colombia Ltd.

Objetivo General

Establecer una nueva estructura de comunicaciones, que se apalancada con la Red Humana de facilitadores de información para Mansarovar Energy Colombia Ltd., acorde con las necesidades de la compañía, en donde se propongan instrumentos, conocimientos y estrategias vanguardistas, teniendo en cuenta los conocimientos aprehendidos en las cátedras de la especialización y utilizándolos de forma integral en este proyecto de investigación.

Resumen del Proyecto

Este proyecto establece la creación de una Red Humana de Comunicaciones, que deberá tener unas competencias idóneas en comunicación, buen conocimiento de la empresa y de sus trabajadores, para que motiven e impartan las acciones de comunicaciones estratégicas creadas por el área de Relaciones Corporativas de la organización.

El propósito de este trabajo no es generar nuevos cargos; el objetivo es identificar líderes potenciales dentro del equipo humano de la organización; detectar y formar a las personas que puedan ser facilitadoras del proceso comunicativo, con alto grado de compromiso para que desempeñen su función de difusores de la información, sin que esta actividad se convierta en una carga laboral.

Cuando en un sistema social se crean Redes conformadas por los mismos trabajadores, el clima organizacional adquiere unas características especiales que generan una comunicación transversal y participativa.

El resultado deseado en este trabajo de grado, es conformar un equipo satélite de comunicaciones totalmente establecido y posicionado, con competencias comunicacionales y de liderazgo reconocidas por el equipo humano que se desempeña en la empresa.

Planteamiento del Problema y Justificación

Planteamiento del Problema

El equipo de comunicaciones de Mansarovar necesita ampliarse para asegurar un servicio directo, inmediato y constante, dando cubrimiento integral en todas las sedes de la compañía, que garantice una organización bien informada, con un flujo de datos eficiente.

Justificación

Mansarovar Energy Colombia Ltd. es una compañía con sede principal en Bogotá. Por ser una organización de la industria petrolera, sus campos de producción están distribuidos en la zona del [Magdalena Medio](#), debido a esta conformación se identificaron las situaciones:

- Escasa difusión de la información en campo.
- Deficiencias en el cubrimiento de los hechos y eventos que ocurren en los campos.
- Cuando hay eventos simultáneos en los campos y en Bogotá, no pueden ser cubiertos por una sola persona.
- Las noticias de campo llegan tarde a Bogotá y viceversa.
- No existe un monitoreo diario de información de las actividades de cada campo.
- No hay seguimiento de los planes de comunicación en los campos. Por consiguiente se debe crear una estrategia de multiplicadores de la información que permita mejorar el sistema de divulgación en Mansarovar.

ANEXO B

Instrumento de Medición aplicado

ENTREVISTA DIRIGIDA

Diseño y puesta en marcha de una Red de Facilitadores para desarrollar la estrategia de comunicaciones de Mansarovar Energy Colombia Ltd.

FECHA: _____ **CARGO QUE OCUPA:** _____

NOMBRE: _____

EDAD: _____

UBICACIÓN: Bogotá Campo Cuál? _____

1. ¿Se siente Usted bien informado acerca de lo que ocurre en la Organización?

Si No

¿Por qué?

2. ¿Cuáles medios conoce Ud... Cuáles usa... y cuáles no?

3. ¿Por qué canal recibe la información oficial de la empresa?

4. ¿La divulgación de la información entre Bogotá y los Campos es?

Buena Regular Mala

¿Por qué?

5. ¿Qué herramientas tecnológicas facilitan la comunicación para los empleados de Mansarovar? ¿Cuáles herramientas la dificultan? ¿Cuáles deberían ser las más útiles?

6. ¿Cree que son suficientes los medios de comunicación de la Organización?

Si No

¿Por qué?

7. ¿Cree Usted que la divulgación de la información corporativa es oportuna?

Si No

¿Por qué?

8. ¿Qué entiende Usted por Red humana para facilitar la comunicación?

9. Si Usted quiere que la gente se entere de hechos relevantes en su área, ¿Cómo lo logra?

10. ¿Considera Usted, que la organización se sabe comunicar?

Si No

¿Por qué?

11. ¿La comunicación humana facilitaría su gestión corporativa?

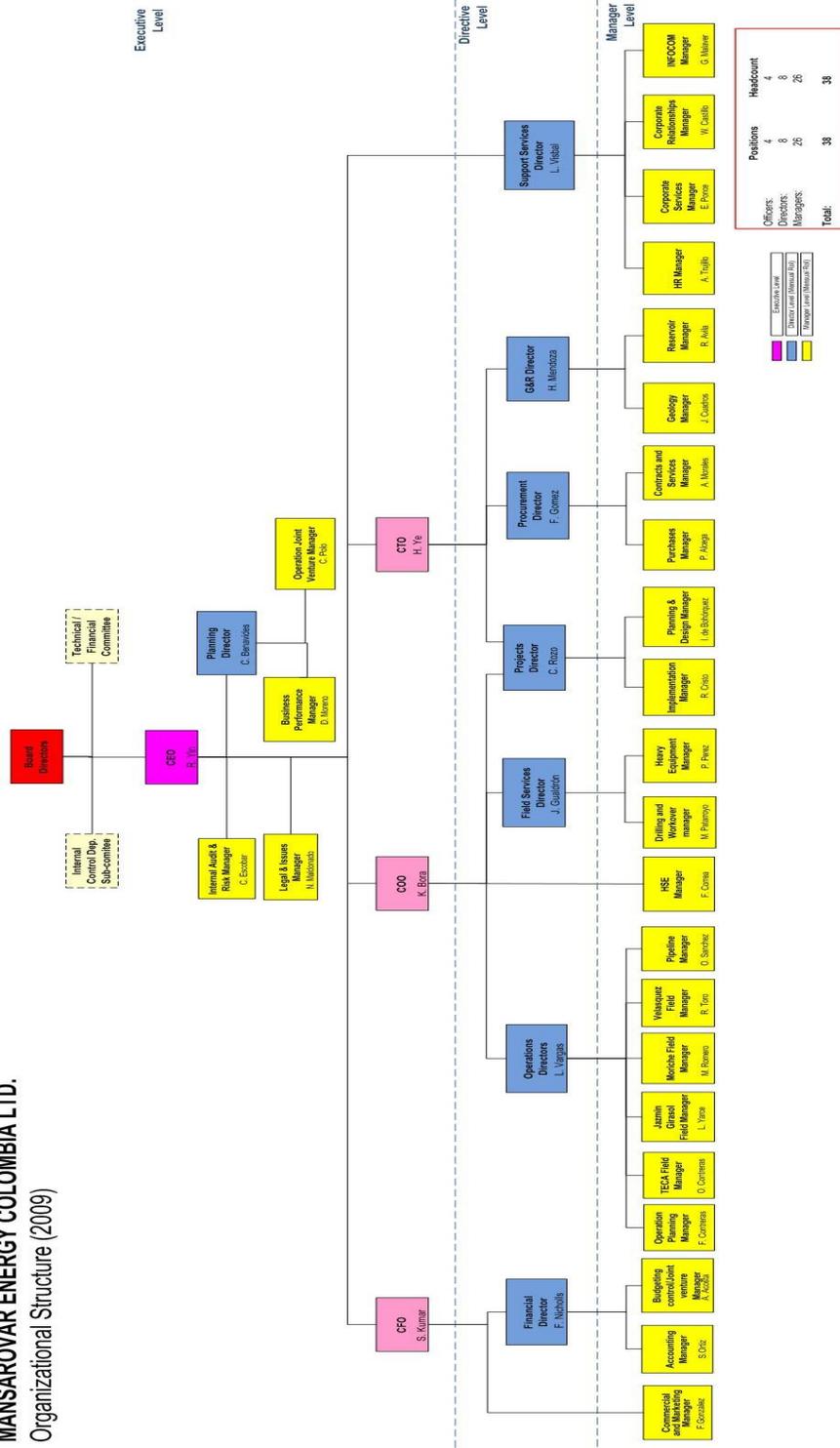
ANEXO C

Número de Empleados de Mansarovar por Sector

Posiciones de Mansarovar	TOTAL
Administración	159
Oleoducto	35
Equipo Pesado	7
Campo Velázquez	23
Nare Sur	12
Nare Jazmín	59
Nare Moriche	32
Nare Girasol	22
Nare Underriver	4
Campo Teca	38
TOTAL	391

ANEXO D

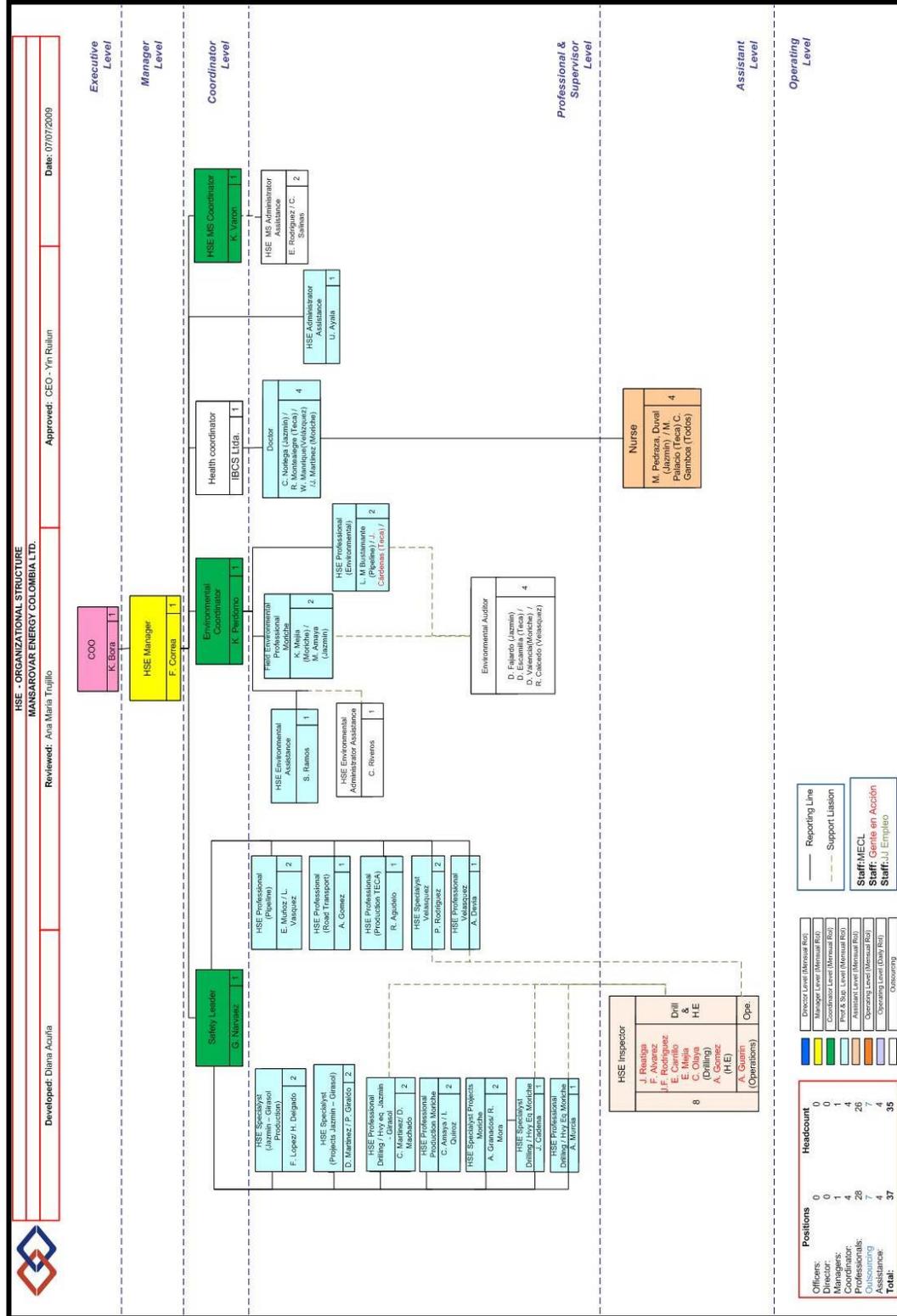
MANSAROVAR ENERGY COLOMBIA LTD.
 Organizational Structure (2009)



Positions	Headcount
Officers:	4
Directors:	8
Managers:	26
Total:	38

Color	Level
Blue	Executive level
Yellow	Director level (Mansarovar Ltd)
Orange	Manager level (Mansarovar Ltd)

ANEXO E



ANEXO E

CRONOGRAMA Y PLAN DE ACCIÓN

TEMÁTICA	ACCIÓN A SEGUIR	OBSERVACIÓN	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	INDICADORES DE GESTIÓN
SUSTENTACIÓN DEL PROGRAMA ANTE LA ALTA GERENCIA	Presentación oficial del programa y del grupo de líderes.	Actividad sujeta a la aprobación de la Alta Gerencia.	Junio de 2010	No aplica	Aprobación para la implementación del programa.
PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA A LOS LÍDERES	Reunión de lanzamiento	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de Manual Firma de Compromiso Entrega de Distintivo Medición del nivel de aceptación (entrevista) 	Segunda semana de junio de 2010	30 personas <i>(20 líderes y 10 directivo)</i> Refrigerio \$300.000 Manuales \$ 2.000.000 Distintivo \$ 100.000	<ul style="list-style-type: none"> Registro del evento Nivel de aceptación del programa, por parte de los líderes.
	Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> Entrenamiento en redes Liderazgo Comunicación asertiva <p><i>Acciones que se realizarán en cada campo y Bogotá, a cargo del área de comunicaciones.</i></p>	Tercera semana de junio de 2010	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia a las capacitaciones Asimilación de los contenidos Simulacro para evaluación de aprehensión de conceptos.
LANZAMIENTO DEL PROGRAMA	Campaña de expectativa	Correos Electrónicos	Cuarta semana de junio	No aplica	Lecturabilidad
		Mensajes Emergentes	Cuarta semana de junio	No aplica	Lecturabilidad
		Comunicado oficial de la Alta Gerencia e invitación al	Primera semana de julio	No aplica	Lecturabilidad

	evento.				
	Cartilla informativa dirigida a toda la organización.	Primera semana de julio Ser entregará antes de la presentación oficial del programa.	\$2,000,000	Cubrimiento a toda la organización en la entrega.	
	Mensajes a través de la Internet.	Banner de expectativa de la campaña.	No aplica	Lecturabilidad	
Presentación oficial del programa ante la organización.	Evento de lanzamiento en Bogotá y los campos.	Segunda semana de julio	Elaboración de video \$10.000.000	Interés en el programa medido en el nivel de asistencia.	
Desarrollo de la prueba piloto	Inicio de la implementación del programa sobre un grupo muestra, con temática preparada por el área de comunicaciones.	Tercera semana de julio.	No aplica	Nivel de aceptación del programa a través de un sondeo.	
Implementación total del programa.	Puesta en marcha total del programa en toda la compañía.	Tercera semana de septiembre.	No aplica	Nivel de aceptación del programa, a través de un sondeo.	
Incentivos y Reconocimientos	Entrega de bonos y reconocimiento en la reunión social de fin de año	Fiesta de final de año	4,000,000	Ejecución de la actividad	



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento de una Red de facilitadores para desarrollar la estrategia de comunicaciones de Mansarovar Energy Colombia Ltd.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Gerencia de la Comunicación Organizacional
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Planteamiento de una Red de facilitadores para desarrollar la estrategia de comunicaciones de Mansarovar Energy Colombia Ltd.
3	AUTOR(es)	Montoya Botero Diana Marcela Montoya Botero Elsa María Rubio Gómez María del Pilar
4	AÑO Y MES	2010 - Marzo
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Vives Alvaro
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>The project establishes the approach of a human network of facilitators, with communication skills, good knowledge of the company and its employees, to motivate action in order to inform the organization.</p> <p>The expected result for this degree work is forming a satellite team of leaders for the distribution of corporate information, fully establishes and positioned, in order to consolidate an organization with strategic and direct communication processes.</p>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	Mansarovar, Comunicaciones, Red, humana, Petróleo, Petrolera, Hidrocarburos, Crudo, Pesado, Estrategia
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector Energético
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	<p>El trabajo de grado, pretende ayudar a cumplir el objetivo estratégico de incrementar el conocimiento de la organización, para aumentar la eficiencia de la inversión. La Red Humana será el canal de comunicación transversal, que facilitará la emisión del mensaje, el seguimiento oportuno y la medición de la receptividad de las decisiones tomadas en la Alta Gerencia.</p> <p>Con el fin de soportar la creación de este proyecto, se reunió información documental acerca de la organización y conceptos de comunicación organizacional, fundamentales en la construcción de un plan para robustecer el modelo de comunicación interna de la organización, validar el sondeo del estado de las comunicaciones en la organización y plantear la estrategia para lanzar la herramienta.</p> <p>De la misma forma, se analizaron temáticas sobre comunicaciones y conceptos relacionados con liderazgo, grupos primarios, trabajo en equipo, competencias de un buen comunicador y Red humana, para cimentar el proceso de comunicación, basado en la creación de un sistema de divulgación y retroalimentación directa.</p>
10	OBJETIVO GENERAL	Plantear el desarrollo de una red de facilitadores de comunicación para Mansarovar Energy Colombia Ltd., acorde con la filosofía y las necesidades de la compañía, en la que se puedan proponer instrumentos, conocimientos y estrategias vanguardistas, teniendo en cuenta los conocimientos aprehendidos en las cátedras de la especialización y utilizándolos de manera integral en este proyecto de investigación.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar la Red Humana de comunicación, con el fin de facilitar el proceso informativo de la empresa y su cobertura efectiva en los diferentes puntos geográficos de Mansarovar. - Analizar la usabilidad de los medios de comunicación interna, con el fin de integrar la Red Humana, como una estructura de apoyo, para el intercambio de información entre Bogotá y los campos. - Generar espacios efectivos de comunicación directa, a través de la Red Humana, que ayuden a alcanzar los objetivos estratégicos del negocio, planteados por la Alta Gerencia.

12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>ABADI, Sonia. Pensar en red, una nueva disciplina para crear, realizar y vivir". Editorial Temas. 2007. http://www.pensamientoComplejo.com.ar/homenaje/galeria/wp-content/uploads/Abadi-Sonia-El-pesamiento-en-red.pdf</p> <p>ANDRADE SOSA: Hugo Hernando; MAESTRE GÓNGORA, Gina Paola; LOPEZ MOLINA, Giovanni. La lúdica y la Red Humana como estrategia para promover la sostenibilidad de la incorporación de la dinámica de sistemas en las escuelas colombianas. Universidad Industrial de Santander.</p> <p>CORONADO, Juan Manuel; HERNÁNDEZ, Ulises; SERRANO, Carlos E. Modelo de Conectividad para Red humana. Popayán, Colombia. Departamento de Telemática, Universidad del Cauca. Agosto de 2003. Disponible en Internet: http://www.lered.unicauca.edu.co/joiner/publicaciones/modelo-conectividad/</p> <p>DEL POSO LITE, Maritza. Cultura empresarial y comunicación interna. Editorial Fragua. 1997.</p> <p>DURO MARTÍN, Antonio. Introducción al liderazgo organizacional. Teoría y metodología. Editorial Dykinson. 2006.</p> <p>CHARAN, Ram. Know How, Las ocho habilidades que distinguen a las personas de un buen desempeño de las demás. Traducción de Ana del Corral. Editorial Norma. Edición 2007.</p> <p>MARTÍN, David. Cómo ser un gran comunicador. Editorial Folio.</p> <p>MARTINEZ DE VELASCO, Alberto y NOSKI, Abraham. Comunicación Organizacional práctica. Editorial Trillas. 1988.</p> <p>MCNEILL, William H. y MCNEILL, J.R. La Red Humana. Modelo de conectividad para Redes Humana. Crítica. Registro. 2004.</p> <p>MCLUHAN, Marshall. Guerra y Paz en la Aldea Global. Editorial Planeta Agostini 1968.</p>
13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>El proyecto establece el planteamiento de una Red Humana de facilitadores, con competencias de comunicación, buen conocimiento de la empresa y de sus trabajadores, para que motiven las acciones de divulgación de la organización.</p> <p>El resultado deseado en este trabajo de grado, es conformar un equipo satélite de líderes de difusión de la información, totalmente establecido y posicionado, con el fin de consolidar una organización con procesos de comunicación directos y humanos.</p>
14	METODOLOGÍA	<p>Con el propósito de fundamentar este proyecto en Mansarovar, se llevó a cabo un proceso de investigación riguroso, por etapas, que permitió validar la necesidad de crear una herramienta de comunicaciones al servicio de la organización, optimizando el proceso informativo como impulsor de los objetivos estratégicos de la compañía.</p> <p>La dinámica de investigación partió del supuesto de contar con un grupo humano idóneo, capaz de robustecer los canales de comunicación existentes entre Bogotá y los campos de producción de la organización, ubicados en diferentes puntos geográficos.</p> <p>La entrevista dirigida, fue el instrumento de medición implementado para comprobar esta hipótesis y conocer las necesidades, para llegar a un diagnóstico real de las comunicaciones en Mansarovar.</p> <p>El siguiente paso se centró en conocer y entender la dinámica de la organización, en cuanto a su historia, estructura, estrategias y operación, además se consultaron diferentes conceptos de comunicación, para ser cotejados con los resultados obtenidos en la entrevista dirigida, soportando el trabajo en fundamentos teóricos.</p> <p>Gracias a la medición y la investigación teórica se dio origen a la estrategia de acción, para poner en marcha la Red, que sostiene las actividades, su difusión, seguimiento y resultados esperados, dando paso a la tercera fase del trabajo.</p> <p>Como última etapa, se plantea la socialización de la investigación, aprobación y puesta en marcha de la Red, como instrumento de comunicación directa y permanente para Mansarovar.</p>

15	CONCLUSIONES	<ul style="list-style-type: none"> • A través de la implementación de un proyecto de Red Humana, se busca que cada integrante de la organización, se sienta responsable del correcto manejo de la información. • La comunicación organizacional no se puede centrar en la difusión de la información a través de medios tecnológicos, sino que debe incluir canales directos y humanos, que permitan la retroalimentación. • Cuando se cuenta con una organización dispersa geográficamente, es fundamental establecer un programa de comunicación, basado en la combinación de medios (electrónicos, físicos y directos), con el fin de asegurar que abarque cada nivel de la organización. • El profesional de comunicaciones de una compañía necesita desarrollar un trabajo de sincronización con líderes y miembros de otras áreas, para que estos sean multiplicadores y facilitadores de la información. • El área de comunicaciones es considerada como aliada estratégica en la organización, sin embargo los medios de comunicación requieren mejoras continuas, así como la creación de nuevos canales que garanticen la difusión óptima de la información, hacia todos los niveles de la organización. • La Red como canal de comunicación directa, será una herramienta que permitirá cumplir los indicadores de gestión establecidos, para mejorar el nivel informativo de toda la organización. • Aunque la tecnología es fundamental en los procesos organizacionales, los seres humanos reclaman la necesidad de mantener lazos de comunicación personal. Por este motivo, se implementará en Mansarovar, un programa que optimice comunicación interna y transversal: la Red Humana.