



DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL EN LA COMPAÑIA HELM FIDUCIARIA.

Presentado por:

DIANA BRIGITTE ALVAREZ  
JULIAN CAMILO GUTIERREZ

Asesor:

Dr. Álvaro Vives

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE GERENCIA ESTRATEGICA  
CHIA, CUNDINAMARCA  
13 DE MARZO DE 2010

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	4
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	5
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	6
1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	6
2. OBJETIVO DEL ESTUDIO.....	6
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
3. JUSTIFICACION.....	7
4. MARCO DE REFERENCIA.....	7
4.1 MARCO TEORICO.....	7
4.1.1 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT.....	8
4.1.2 TEORÍA DE MASLOW.....	8
4.1.3 TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MC GREGOR.....	9
4.1.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	9
4.1.5 COMUNICACIÓN PÚBLICA - COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	11

4.1.6 PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS.....	13
4.1.7 OBJETIVOS .....	13
4.1.8 NIVELES DE RESPONSABILIDAD.....	14
4.1.9 SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD - NTC- ISO 9001:2008....	16
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	17
5. MARCO METODOLOGICO.....	18
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	18
5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	19
5.3 TÉCNICA.....	19
5.4 DISEÑO DE LA ENCUESTA.....	19
5.5 PROCEDIMIENTO.....	20
6. CONTEXTUALIZACION.....	21
6.1 HELM FIDUCIARIA.....	21
6.1.1. HISTORIA.....	22
6.1.2 MISION.....	22
6.1.3 VISION.....	22
6.1.4. VALORES.....	23
6.1.5 ESTRATEGIAS.....	23
6.1.5.1 FINANCIEROS.....	23
6.1.5.2 CLIENTES.....	23
6.1.5.3 ALIADOS.....	24
6.1.5.4 PROCESOS INTERNOS.....	24
6.1.5.5 APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO.....	24
6.1.6 ESTRUCTURA ORGANICA.....	25

7. DIAGNOSTICO.....	26
7.1 COMUNICACIÓN PANORAMA ACTUAL.....	26
7.1.1 COMITES DE EXCELENCIA Y GESTION.....	26
7.1.2 COMITES COMERCIALES.....	26
7.1.3 REUNIONES DE PLANEACION ESTRATEGICA.....	27
7.1.4 ISOLUCION.....	27
7.1.5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN TRADICIONALES.....	28
8. ANALISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE LA ENCUESTA.....	28
9. PLANEACION ESTRATEGICA.....	40
9.1 FORMULACION ESTRATEGICA.....	40
9.1.1 OBJETIVO.....	40
9.2 ESTRATEGIA # 1.....	40
9.3 ESTRATEGIA # 2.....	44
9.4 ESTRATEGIA # 3.....	47
9.5 ESTRATEGIA # 4.....	49
10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	52
11. PRESUPUESTO.....	52
12. CONCLUSIONES.....	53
13. RECOMENDACIONES.....	54
BIBLIOGRAFIA.....	55
ANEXOS	

## INTRODUCCION

Dadas las condiciones actuales en las que se encuentra inmersa la compañía, resulta bastante interesante adentrarse en un tema tan álgido y significativo como lo es la comunicación organizacional. El giro ordinario de las actividades de toda organización versa en torno a este componente, pues es de imperiosa necesidad que existan unos adecuados canales de comunicación entre las diferentes áreas funcionales de la compañía. Es por esto que cada uno de los actores, juega un papel preponderante para que el sistema fluya adecuadamente. Para el caso que nos ocupa, tiene un nivel de atractividad bastante alto el hecho de identificar el estado actual de la comunicación en Helm Fiduciaria. y la problemática que hoy día enfrenta, pero resulta más aún retador, que como profesionales tengamos la oportunidad de plantear soluciones y diseñar escenarios que permitan mejorar la situación actual de la compañía.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la compañía Helm Fiduciaria enfrenta un problemática en su clima organizacional por cuanto no cuenta con unos adecuados canales de comunicación entre las diferentes áreas funcionales de la compañía lo que genera roces entre sus funcionarios.

A pesar de que los procesos se encuentran claramente definidos y plasmados mediante un manual de calidad, se evidencia que factores propios del individuo tales como intolerancia, intereses personales, guerra de poderes, conveniencias y preferencias retardan el crecimiento y desarrollo de la organización.

En virtud de lo anterior, la compañía actualmente se ve enfrentada a un clima organizacional hostil dadas las tensas condiciones en las cuales se encuentra inmerso el individuo en desarrollo de sus actividades. De persistir esta situación la compañía se podría ver afectada en el entorpecimiento de sus procesos y por ende no solo se vería afectado el cliente interno si no también el externo que es su mayor preocupación.

Como alternativas para abordar y solucionar esta situación, se podrían implementar charlas de acercamiento y sensibilización a fin de conocer la percepción que tienen los funcionarios de la compañía de su puesto de trabajo y entorno laboral. Con la información allí obtenida, se diseñarían estrategias y planes de trabajo que propendan hacia una adecuada articulación en la comunicación y por ende el mejoramiento en el clima organizacional.

Las siguientes afirmaciones son producto de las observaciones directas realizadas por los autores del presente trabajo ya que cada uno pertenece a un área diferente dentro de la compañía, pero tienen contacto diario, donde se percibe la falta de comunicación, adicionalmente se contó con apreciaciones de algunos empleados que laboran en Helm Fiduciaria.

## 1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

De acuerdo a lo anterior es necesario diseñar una adecuada comunicación organizacional en Helm Fiduciaria.

## 1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ⇒ ¿Cuales son las variables que influyen en la comunicación de los funcionarios de Helm Fiduciaria?
- ⇒ ¿Porque es importante el trabajo en equipo?
- ⇒ ¿Cuáles son las reales motivaciones de los empleados?
- ⇒ ¿Cuál sería la metodología adoptada para mejorar la comunicación organizacional en Helm Fiduciaria?

## 2. OBJETIVO DEL ESTUDIO

### 2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar estrategias que permitan consolidar una comunicación optima entre las diferentes áreas funcionales de la compañía propendiendo por el mejoramiento del clima organizacional de la misma.

## 2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar las percepciones que tienen los funcionarios de Helm Fiduciaria sobre el trabajo en equipo.
- Integrar las áreas funcionales de la compañía mediante la realización de talleres y/o charlas de sensibilización.
- Entrenar a los líderes en habilidades comunicativas con personal contratado para tal fin.
- Realizar campañas de acercamiento entre los funcionarios a través de medios de comunicación internos fomentando una cultura de participación.

## 3 JUSTIFICACION

Dadas las condiciones actuales de la compañía, se pretende contribuir a solucionar la problemática que actualmente enfrenta en materia de clima organizacional. Teniendo en cuenta que Helm Fiduciaria ha empleado todos sus esfuerzos en estructurar un Sistema de Gestión de Calidad y sistematizar sus procesos, resulta imperioso que de igual manera invierta en el crecimiento, desarrollo y bienestar de su recurso humano que en últimas es la razón de ser de la compañía. Por lo anterior, se pretenden diseñar estrategias que permitan mejorar la comunicación organizacional que se ve reflejado en la productividad, lo cual se traduce en rentabilidad y servicio al cliente.

## 4 MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEORICO



#### 4.1.1 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT.

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

La aplicabilidad de esta teoría en Helm Fiduciaria está en el sistema Participativo, que se denota en el clima abierto que se genera al interior de la compañía, con una estructura flexible que permite percibir un clima agradable; la información correspondiente a cada una de las áreas se trasmite de forma horizontal, vertical y viceversa.

El resultado se refleja en la productividad y en el compromiso adquirido por cada uno de los funcionarios en la realización de sus labores que se traduce en rentabilidad para la empresa.

#### 4.1.2 TEORÍA DE MASLOW.

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1989) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

En Helm Fiduciaria se permite que los empleados se realicen profesionalmente y para ellos se cuenta con planes de estudio de acuerdo a su profesión y labores desempeñadas, donde pueden resaltar sus fortalezas y trabajar para mejorar sus debilidades buscando siempre su satisfacción personal y el logro de sus objetivos particulares y profesionales, generando bienestar y seguridad.

#### 4.1.3 TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MC GREGOR.

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad.

Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Mc Gregor (citado por Chiavenato, 1989).

La teoría más aplicada en nuestra compañía es la Y, teniendo en cuenta que todos los funcionarios se esfuerzan y disfrutan estar desarrollando las labores asignadas y en muchos casos se percibe la colaboración y el apoyo entre compañeros.

Se evidencia que cada uno de los funcionarios desempeña sus labores con entusiasmo y dedicación, poniendo su máxima responsabilidad y aceptando retos diarios acudiendo a la creatividad y desarrollando sus competencias.

#### 4.1.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Es importante resaltar la importancia que tiene la comunicación como eje transversal en una organización y herramienta gerencial que apoya la divulgación y apropiación de prácticas éticas y socialmente responsables.

Como consecuencia de la globalización, el mundo está viviendo una gran revolución tecnológica basada en las telecomunicaciones, la informática y la comunicación que con su poder amplifican y hacen posibles procesos sociales, económicos, políticos y culturales que afectan y transforman todo lo que el hombre produce y consume.

Esta revolución no sólo se centra en los medios como aparatos tecnológicos a los que la mayoría tiene fácil acceso, sino como aparatos culturales que gracias a la comunicación, estructuran los modos de pensamiento, imponen conductas y cohesionan comportamientos

Es así, como la comunicación se ha convertido en un elemento primordial que facilita a los empresarios una gestión económica coordinada entre las divisiones corporativas, los clientes, los proveedores e intermediarios en diferentes partes del mundo.

Es en este punto donde radica la importancia de la Comunicación Organizacional, entendida como la integración de todas las formas de comunicación de una organización, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad, y por efecto, mejorar su imagen corporativa pues reconoce un modo de intercambiar sentidos, ejecutar acciones, distribuir responsabilidades, representar la realidad y transmitirla.

Para generar una imagen positiva y demostrar que una organización desarrolla prácticas éticas y socialmente responsables, no sólo se deben hacer relaciones públicas sino que se puede recurrir a diversos sistemas, medios y espacios de comunicación como las reuniones formales e informales, la elaboración de balances sociales que superen la mera legalidad del Balance financiero,

capacitaciones y entrenamientos, uso de la Internet y la intranet para mantener cohesionados los objetivos organizacionales con los proyectos de vida individuales, los buzones de comunicación y sugerencias, las oficinas de atención a diferentes públicos, entre otras.<sup>1</sup>

#### 4.1.5 COMUNICACIÓN PÚBLICA – COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Es el Componente de Control que orienta la difusión de políticas y la información generada al interior de la organización para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas y los proyectos hacia los cuales se enfoca el accionar de la entidad; debe convocar a funcionarios entorno a una imagen corporativa que comprenda una gestión ética, eficiente y eficaz que proyecte su compromiso con la rectitud y la transparencia, como gestores y ejecutores.

En su dimensión organizacional, las entidades deben procurar los mecanismos adecuados para garantizar la necesaria coherencia interna en la actuación de sus áreas, dependencias y en las actitudes de los servidores, los cuales deben corresponder a la cultura organizacional deseada.

En una entidad eficaz la comunicación circula en varias direcciones lo que conduce a la necesidad de establecer estrategias comunicativas concretas, que incidan en los siguientes flujos de comunicación: comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación cruzada.

- La *Comunicación Descendente*, fluye desde funcionarios ubicados en niveles altos hacia otros que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Una desventaja de este flujo de Comunicación es que la información se pierde o se distorsiona al descender por la cadena de

---

<sup>1</sup> PIZZOLANTE, Italo. *La comunicación en el lenguaje de las emociones*.

mando. La emisión de políticas y procedimientos por parte de la alta dirección no asegura la comunicación; de hecho, muchas de las órdenes no se comprenden y ni siquiera se leen. Por consiguiente, es fundamental contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información se percibió tal como era la intención del emisor.

- La *Comunicación Ascendente*, viaja desde los subalternos hacia los superiores y continúa ascendiendo por la organización. El problema que presenta este flujo es que puede ser obstaculizado por empleados que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes, en especial la información desfavorable. Sin embargo, la transmisión objetiva de información es esencial para fines de control.

La alta dirección necesita conocer específicamente los hechos sobre el desempeño de los procesos y de sus funcionarios.

- La *Comunicación Cruzada*, se utiliza para acelerar la circulación de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Incluye el flujo horizontal de información entre funcionarios de niveles organizacionales iguales o similares, y el flujo diagonal entre funcionarios de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí.

El ambiente de la entidad proporciona muchas oportunidades para la comunicación verbal. Estas van desde las reuniones informales y las horas de descanso que reúnen a los servidores, hasta conferencias más formales y reuniones de comités y consejos. Esta clase de comunicación ocurre también cuando los miembros de diferentes áreas se agrupan en Comités de trabajo o de proyecto.

#### 4.1.6 PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS

La COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL favorece los principios de Economía, Eficiencia y Eficacia al proporcionar no sólo la información necesaria al desarrollo de las actividades y tareas requeridas para el cumplimiento de la función constitucional y legal de la entidad, sino la comprensión adecuada para que su ejecución se realice de acuerdo con los parámetros establecidos para ello; de Publicidad, al mantener las redes de comunicación internas que favorezcan el adecuado desempeño organizacional.

Al determinar cuáles son las necesidades de información y la forma de comunicarla, la entidad se apoya en el fundamento de la Autorregulación. Igualmente, al estar dentro del ámbito de responsabilidad de todos los servidores de la entidad, se fundamenta en la capacidad de cada uno de ellos para comunicar sus propósitos, forma de ejecutar sus labores y los resultados de su propia gestión, lo que permite el Autocontrol.

#### 4.1.7 OBJETIVOS

- Convocar a los funcionarios entorno a una gestión ética eficiente, eficaz y responsable hacia los grupos de interés internos y externos.
- Mantener la coordinación entre las distintas unidades y niveles administrativos, de tal forma que facilite el compromiso y efectividad en la gestión individual y colectiva de la entidad.
- Permitir que los empleados se expresen, sean escuchados, valorados, logrando su motivación y su fidelización hacia la entidad.

#### 4.1.8 NIVELES DE RESPONSABILIDAD

La responsabilidad por la COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL es de todos los actores que intervienen en ella y en especial de quienes, con base en las políticas expedidas por los niveles directivos, deben procurar no solo su promulgación sino la creación y el mantenimiento de una visión compartida, cuyo centro sea la rectitud y la transparencia de la gestión. Sin embargo, y con mayor razón, en el plano organizacional, esta es una tarea que debe ser asumida por un área definida, bien sea aquella que se ocupa de la gestión del recurso humano, o por la Unidad de Comunicación que no solamente debe responder a objetivos de manejo de prensa, de relaciones públicas y de administración de la imagen de la entidad y del gobernante o el directivo, sino también a objetivos institucionales de comunicación interna y externa que beneficie a la entidad y a sus grupos de interés.

Según María Isabel Carreño, las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir "dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución". Por esto, los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten tenidos en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización.<sup>2</sup>

La comunicación organizacional se entiende, según Carlos Fernández Collado, como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la

---

<sup>2</sup> . León Carreño María Isabel, *Gestión Universitaria - sistema de Información y Comunicación Factores Endógenos y Exógenos*, Julio de 1998 Pág. 6

organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".<sup>3</sup>

Según Abraham Nosnik, para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

**ABIERTA:** Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

**EVOLUTIVA:** Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

**FLEXIBLE:** Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

**MULTIDIRECCIONAL:** Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

**INSTRUMENTADA:** Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

La comunicación organizacional se mira en cinco perspectivas:

1. **COMUNICACIÓN INTERNA:** Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

---

<sup>3</sup> Fernández, Collado Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas, Octubre de 1997, Pág. 27



2. COMUNICACIÓN EXTERNA: Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

3. RELACIONES PÚBLICAS: Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

4. PUBLICIDAD: Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

5. PUBLICIDAD INSTITUCIONAL: Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.<sup>4</sup>

#### 4.1.9 SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD - NTC- ISO 9001:2008

Partiendo de los mismos parámetros de la norma ISO 9001: 2008, en su Capítulo 5 – Responsabilidad de la Dirección, la organización cuenta con una estructura que ha permitido designar unos responsables directos encargados de liderar los temas propios de calidad (representante por la dirección) con el fin de divulgar y crear al interior de la compañía una cultura de calidad y servicio.

En el caso de Helm Fiduciaria a través del SGC se definieron unos procesos de alta dirección, de realización del servicio y de apoyo, es decir la cadena de valor y

---

<sup>4</sup> Nosnik Abraham, *Comunicación y Gestión Organizacional*, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Octubre de 1996.

sus diferentes interacciones, el proceso de comunicación entre las diversas áreas permite que el proceso de mejora continua se lleve a cabo de manera eficaz.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

Los siguientes términos son fundamentales para la adecuada comprensión del texto:

### COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:

Sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una Misión y Visión Institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo<sup>5</sup>.

### ORGANIZACIÓN:

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común<sup>6</sup>.

### CULTURA (valores):

Principios, conceptos y creencias, explícitos o implícitos, compartidos por todos los que forman parte de la Empresa. Ello define quienes somos.

---

<sup>5</sup> <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/comu.htm>

<sup>6</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>

#### ESTRUCTURA:

Cómo está operativamente organizada la empresa, además de que determina las relaciones laborales con y entre las distintas áreas que conforman la estructura orgánica. Ello define cómo estamos funcionando.

#### ESTRATEGIA:

Pasos que deben darse para alcanzar los objetivos de la empresa. Ello define cómo se hacen las cosas.

#### RECURSOS (habilidades):

Áreas, capacidades, conocimientos, fortalezas. Ello define qué tenemos.

#### PROCEDIMIENTOS:

Rutinas, formas en que se ejecutan las actividades, niveles de acción e interrelaciones. Ello define qué nos corresponde hacer.

#### PERSONAL (potencial humano):

Factor que debe definirse con base en perfiles, habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, acorde al número necesario que requiere un área o actividad determinada y que debe además estar en relación directa a la remuneración necesaria y suficiente que requiere el colaborador y que puede otorgar la empresa. Ello define el Capital Intelectual de la Empresa.

## 5 MARCO METODOLOGICO

### 5.1. TIPO DE ESTUDIO

Exploratorio.

## 5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población:

De acuerdo con el tema de investigación, la población de la misma será un grupo seleccionado de las personas que trabajan en Helm Fiduciaria en la sucursal Bogotá.

Muestra:

La muestra serán los empleados tomados de forma aleatorio por cada área de la fiduciaria que comprenden: Presidencia, Vicepresidencia Comercial, Vicepresidencia de Inversiones, Gerencia Nacional de Fondos, Gerencia Administrativa y Contraloría.

## 5.3. TÉCNICA

La principal técnica utilizada para la recolección de la información, es la encuesta que se realizará a los empleados sobre la percepción que tienen de Comunicación Organizacional.

## 5.4. DISEÑO DE LA ENCUESTA

La encuesta tiene como finalidad recopilar su percepción frente a la comunicación en Helm Fiduciaria. En este sentido, hemos diseñado una serie de preguntas con las cuales pretendemos identificar aspectos claves que permitan realizar un diagnóstico asertivo del escenario actual sobre el cual versa este tema, y así poder diseñar estrategias para el mejoramiento de la misma.

Como sustento para la elaboración de las 11 preguntas contenidas en la encuesta, se tomaron aquellas variables claves que influyen dentro del proceso de comunicación actual en la compañía. Tales variables corresponden a aspectos tales como trabajo en equipo, motivación, eficiencia de los medios de comunicación existentes, intereses personales, clima organizacional hostil entre otros.

En esta fase se identificaron y analizaron las relaciones entre los diferentes grupos funcionales de la organización, y se evaluaron los flujos y recursos comunicacionales.

Este trabajo se llevó a cabo en Helm Fiduciaria Bogotá tomando como muestra a 30 empleados de los 50 que actualmente laboran en esta ciudad. Esta muestra corresponde a niveles directivo, administrativo y operativo.

Teniendo en cuenta que Helm Fiduciaria no cuenta con un área de Gestión Humana dado que depende directamente de la sinergia que presenta con Helm Bank, no se conoce estudio alguno sobre el tema de la referencia realizado directamente a esta filial.

## 5.5. PROCEDIMIENTO

1. Investigación de variables que afectan la comunicación organizacional en Helm Fiduciaria
2. Definición de variables claves en las que se enfocará el desarrollo de la encuesta.
3. Diseño de la encuesta
4. Diligenciamiento y recolección de la encuesta al grupo seleccionado.

5. Análisis y tabulación del resultado arrojado por las encuestas.
6. Diseño de la estrategia

## 6 CONTEXTUALIZACION

Resulta imperioso ubicar al lector en el escenario sobre el cual versa este trabajo investigativo, de manera tal que tenga los elementos requeridos para poder percibir la finalidad del mismo. De esta manera, a continuación se esboza toda la información relativa a la compañía a fin de identificar las características propias del sector al cual pertenece.

### 6.1 HELM FIDUCIARIA

Sector: Financiero

Actividad Económica: Actividades de las sociedades de fiducia.

Tipo de Organización: Sociedad Anónima de capital privado

Número de Empleados: Un total de 74 empleados a nivel nacional con la siguiente distribución:

Bogotá: 50 empleados

Bucaramanga: 5 empleados

Cali: 5 empleados

Cartagena: 4 empleados

Medellín: 4 empleados

Barranquilla: 3 empelado

Manizales: 3 empelado

### 6.1.1 HISTORIA

La Sociedad Fiduciaria Helm Fiduciaria S.A., es una filial del Grupo Helm se constituyó mediante Escritura Pública No. 6128 del 23 de Septiembre de 1991 para poder continuar desarrollando los negocios administrados por la sección fiduciaria del Helm Bank, esto en virtud de lo dispuesto en la Ley 45 de 1991.

Desde el inicio de su operación la Fiduciaria se ha especializado en el manejo de Portafolios de Inversión, en un principio la Cartera Colectiva Abierta Credifondo "Antes FCO Credifondo" y posteriormente la Cartera Colectiva Abierta con Pacto de Permanencia, CREDINVERTIR. De la misma manera, presta servicios como: Representación Legal de Tenedores de Bonos, Titularizaciones y otros Fideicomisos estructurados de clientes y/o negocios que se han diseñado con fines específicos en cada caso.

### 6.1.2 MISION

Proveer soluciones financieras integrales a clientes seleccionados, con nuestro capital humano, recursos y cultura de servicio enfocados al éxito de clientes, funcionarios y accionistas.

### 6.1.3 VISION

Ser un grupo financiero regional líder en calidad de servicio, posicionado como la mejor alternativa para sus clientes objetivo, con crecimiento estable, seguro y altos índices de rentabilidad.

Esta visión se fundamenta en las cualidades de nuestro capital humano y su orientación al logro.

#### 6.1.4 VALORES

- Credibilidad
- Solidez
- Confiabilidad
- Rentabilidad
- Oportunidad
- Asesoría
- Atención personalizada
- Oferta integral de Servicio

#### 6.1.5 ESTRATEGIAS

##### 6.1.5.1 FINANCIEROS

Optimizar la rentabilidad patrimonial

Incrementar ingresos por comisiones

Minimizar las pérdidas a través de una adecuada gestión de riesgos

Maximizar el rendimiento del capital propio.

##### 6.1.5.2 CLIENTE

- Mayor captación de negocios
- Aumentar profundización
- Aumentar penetración
- Ser la primera opción en servicio para los clientes objetivo



- Encontrar asesoría y soluciones de productos y servicios integrales con valor agregado.

#### 6.1.5.3 ALIADOS

- Construir y fortalecer alianzas estratégicas.

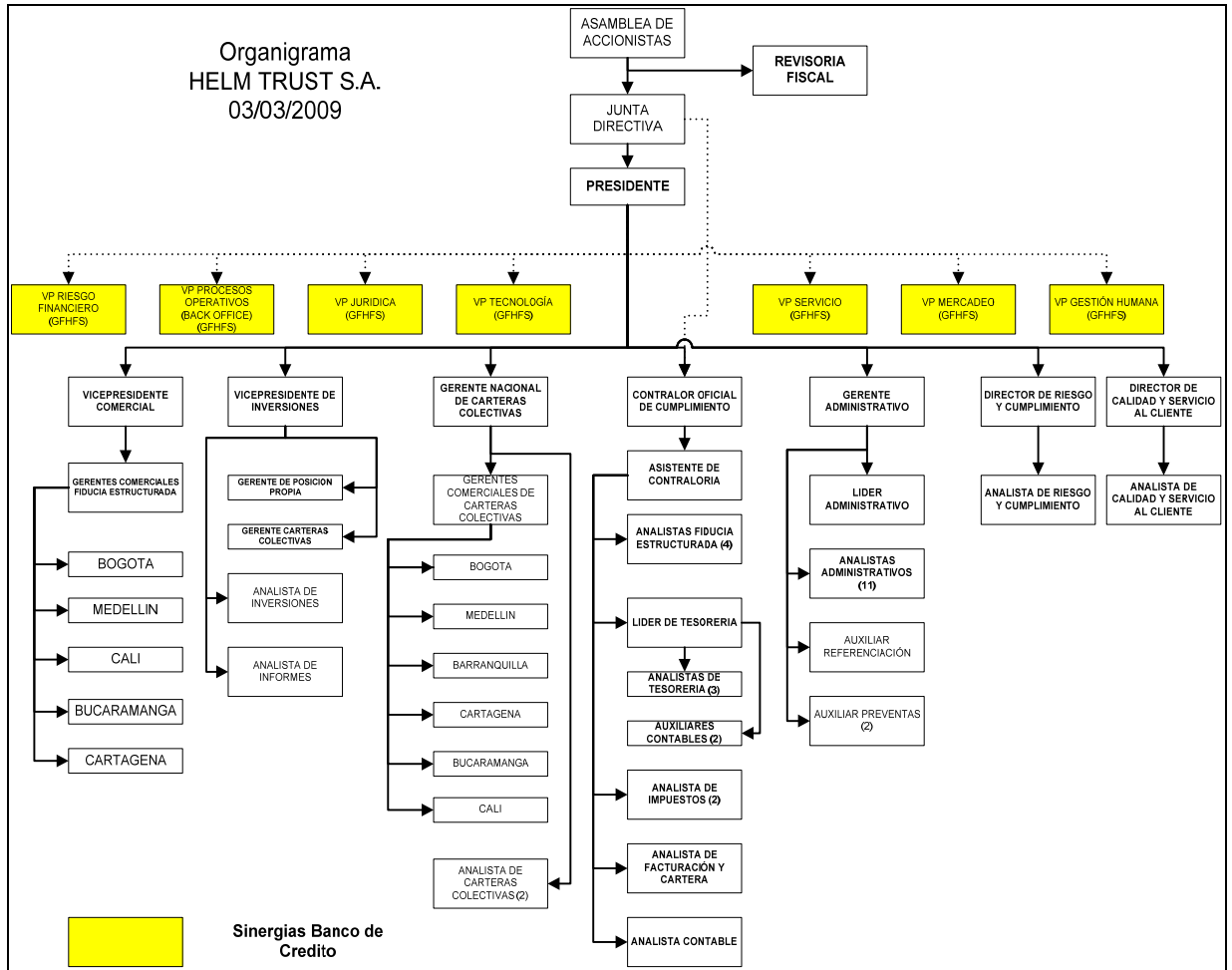
#### 6.1.5.4 PROCESOS INTERNOS

- Participar activamente en el proceso que garantiza productos y servicios competitivos e innovadores
- Administrar portafolios eficientemente
- Aumentar utilización de canales electrónicos
- Asegurar en el tiempo procesos ágiles, amigables, seguros y eficientes para el cliente
- Lograr mayor efectividad en la gestión comercial
- Gestionar de forma integral el riesgo
- Administrar efectivamente el capital propio

#### 6.1.5.5 APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

- Desarrollar las competencias estratégicas requeridas
- Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y personal
- Alinear el recurso humano con la estrategia corporativa
- Contar con herramientas tecnológicas
- Desarrollar e interiorizar la cultura de servicio al cliente.

## 6.1.6 ESTRUCTURA ORGANICA



## 7. DIAGNOSTICO

### 7.1 COMUNICACIÓN - PANORAMA ACTUAL

#### 7.1.1 COMITES DE EXCELENCIA Y GESTION

Por políticas del grupo financiero, se llevan a cabo comités de excelencia y gestión, catalogados como una reunión de carácter formal, periódica e institucional compuesta por un jefe y sus directos colaboradores, quienes tienen objetivos comunes, necesitan comunicación efectiva y trabajo en equipo para lograr mayor eficacia en sus tareas y alcanzar los resultados esperados.

Como herramienta para la articulación de la comunicación al interior de la fiduciaria, este escenario es apropiado en la medida que se genera un acercamiento y trabajo conjunto de los miembros pertenecientes a cada unidad estratégica del negocio. No obstante, existe una falencia, que a nuestro parecer entorpece este proceso dado que le resta dinamismo y efectividad al mismo, esto es, la falta de integralidad, pues estos comités se conforman única y exclusivamente por miembros de una misma área, sin la participación activa de las demás áreas funcionales de la compañía. Adicionalmente, no existe un mecanismo de divulgación de los temas tratados por cada área en sus comités de excelencia y gestión. Lo anterior, refleja un entorpecimiento en la comunicación asertiva, la cual es de vital importancia en el giro ordinario del negocio, dados los altos niveles de dependencia entre áreas, por lo cual se hace necesario una interrelación fluida entre las mismas.

#### 7.1.2 COMITES COMERCIALES

Es aquel espacio en el cual los Gerentes Comerciales de la compañía reportan a su Vicepresidente Comercial los clientes potenciales, la consecución de nuevos negocios y se discuten temas relativos a los negocios ya existentes. A este comité asiste única y

exclusivamente el Gerente Administrativo a quien contextualizan de las problemáticas existentes.

En este sentido, se evidencia que esta herramienta también posee fisuras pues no se hace efectiva en la medida que no se participa a los analistas administrativos de los temas que le pegan en la operatividad del negocio fiduciario, pues se generan situaciones en las cuales alguna de las partes involucradas no está debidamente informada y el servicio ofertado resulta no ser del agrado del cliente.

### 7.1.3 REUNIONES DE PLANEACION ESTRATÉGICA

Atendiendo lo dispuesto en el Sistema de Gestión de Calidad, la fiduciaria lleva a cabo reuniones de planeación estratégica, en las cuales se fijan las directrices y planes de acción con el fin de alinearse a los postulados propuestos en la misión y visión de la compañía.

Se evidencian dos aspectos a tener en cuenta. El primero de ellos y quizá el mas relevante es que los planteamientos propuestos por los directivos se concentran allí y no se transmiten a los mandos medios y operativos, para lo cual esta reuniones han resultado ser de carácter confidencial sin la participación activa de todos los actores de la organización. En segundo orden, tampoco existe un medio de comunicación en el cual se difundan las acciones propuestas por los directivos de manera tal que todos y cada uno de los miembros de la compañía no visualizan claramente un norte a seguir.

### 7.1.4 ISOLUCION

Para el año 2009, la compañía adoptó un aplicativo en el cual maneja todo lo referente al sistema de calidad. Allí se consignan el manual de calidad, el listado maestro de documentos, indicadores de gestión, acciones preventivas, correctivas, notas de mejora y tareas asignadas, entre otras.

En esencia, esta herramienta resulta efectiva, dado que se cuenta con la información pertinente y procesos debidamente documentados que permiten visualizar un panorama claro y sistemático acerca del conocimiento del negocio fiduciario. No obstante, se evidencia que dicha herramienta se ha manipulado equívocamente en la medida que las no conformidades se asumen no como una mejora hacia el proceso sino como un vehículo para hacer señalamientos a título personal. Esta situación ha provocado distanciamiento de las áreas funcionales y por ende se ha desencadenado un juego de poderes, primando el interés particular sobre el bienestar común.

#### 7.1.5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN TRADICIONALES

La compañía actualmente hace uso de medios de comunicación tradicionales tales como intranet, correo electrónico, teléfono, cartas, memorandos internos, de vital importancia como medio esencial de comunicación. No obstante, se hace necesario utilizar los recursos gráficos, tecnológicos y humanos necesarios, que dinamicen y propendan hacia un modelo de comunicación mas asertiva y eficaz, dado que bajo el escenario actual, el clima organizacional refleja que existe una fisura en este ítem, dadas las constantes quejas que manifiestan los funcionarios al respecto.

### 8. ANALISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE LA ENCUESTA

(Ver anexo 1 - Formato de Encuesta)

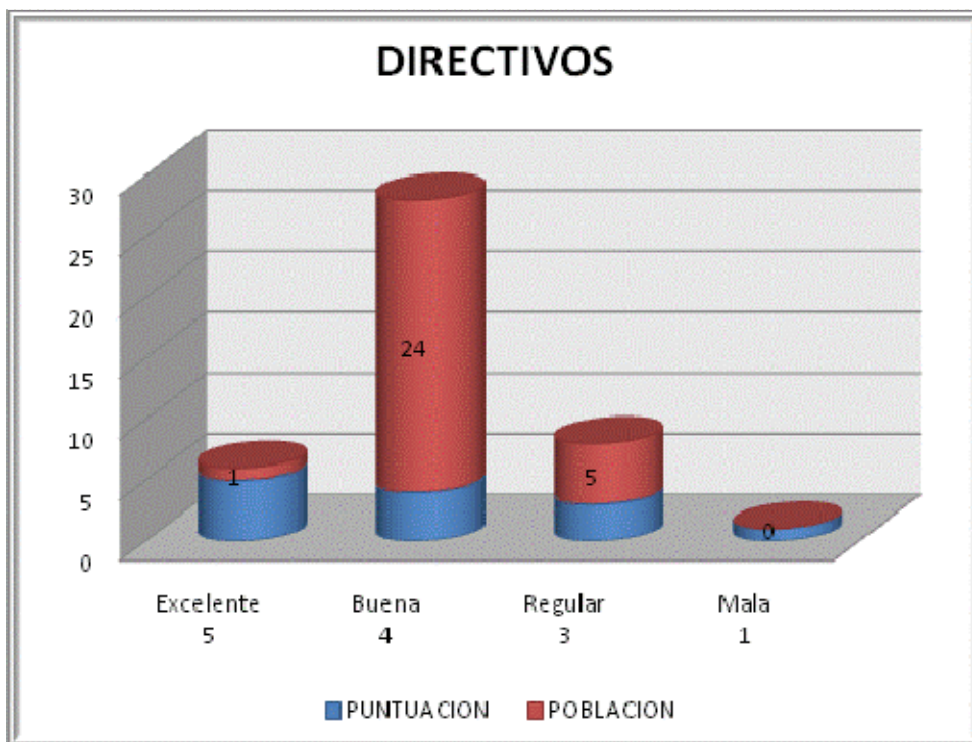
1. A la pregunta ¿Qué entiende por comunicación? se concluye que:

Los funcionarios de la compañía tienen una concepción adecuada de la comunicación dado que identifican cada uno de los actores que en ella intervienen así como también los canales utilizados para la transmisión de la misma. Adicionalmente describen la importancia de la comunicación como factor fundamental en desarrollo de sus actividades cotidianas.

A la pregunta ¿Qué entiende por comunicación organizacional? se determinó que:

A pesar de que el concepto básico de comunicación es bastante claro, se identificó que a nivel organizacional no es clara su interpretación, dado que en muchos de los casos los individuos consideran este proceso como propio únicamente de la alta gerencia, pues asumen que es desde allí en donde radica el éxito de los procesos de comunicación. Adicionalmente, las definiciones no contemplan todos y cada uno de los actores que intervienen dentro de este proceso, lo que significa que a causa del desconocimiento, no se haga un uso adecuado y coherente de la comunicación.

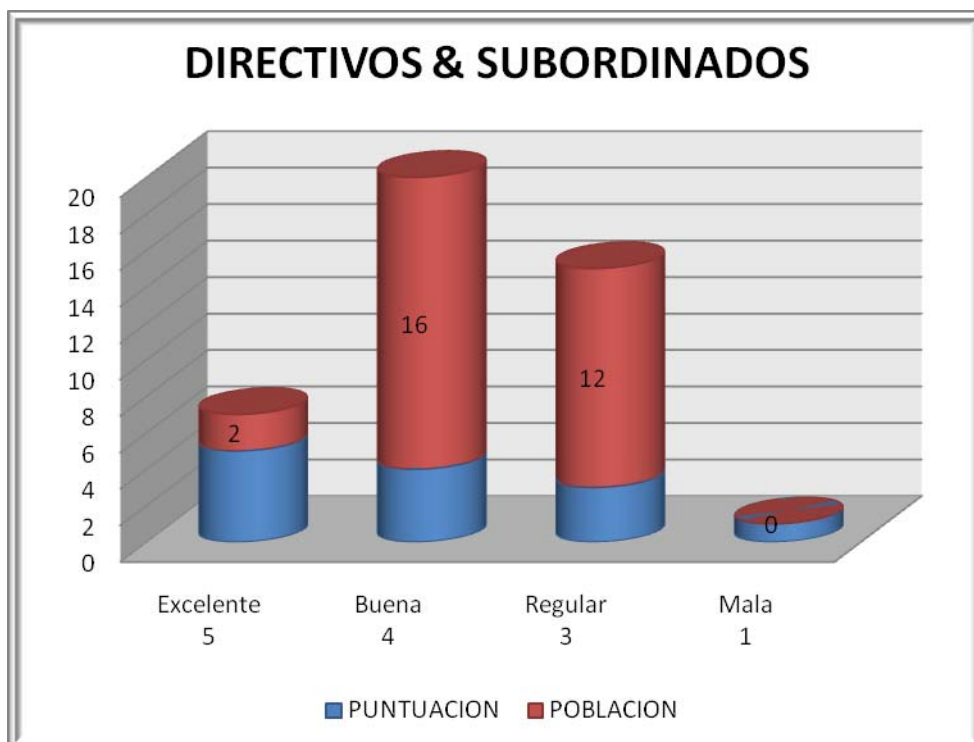
2. A la pregunta ¿Cómo percibe la comunicación entre directivos? se puede inferir:



Gráfica 1

El 80% de los encuestados posee una percepción positiva en cuanto al manejo de procesos de comunicación entre directivos, en tanto que el 17% de los trabajadores manifiestan que existen fisuras en la misma. Esta radiografía nos hace inferir que existe una alta probabilidad de mejorar este indicador, dado que en términos generales, existe cohesión entre los niveles gerenciales lo cual permite desarrollar e implementar en los niveles medio e inferior de instrumentos que contribuyan a que la comunicación sea mas asertiva en todas las áreas funcionales de la organización.

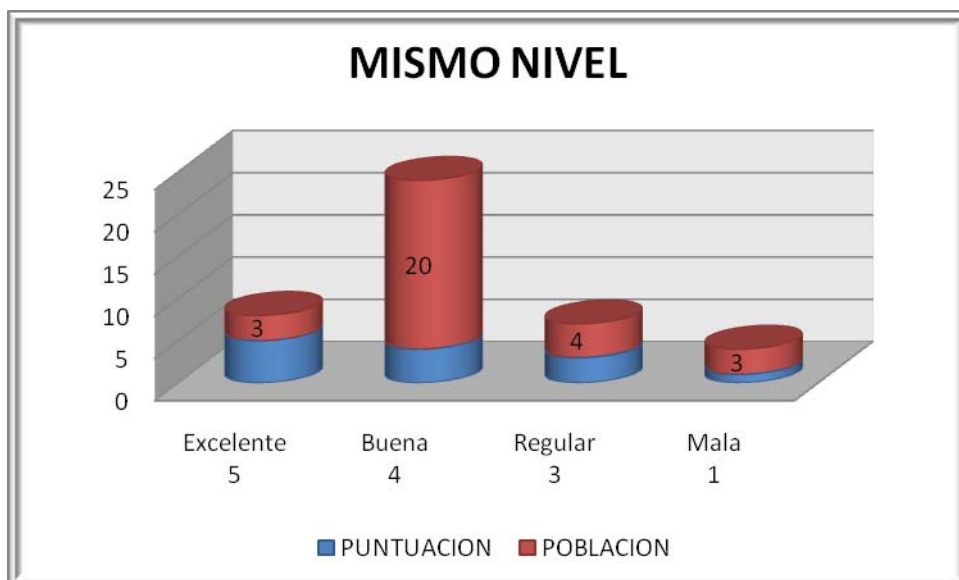
A la pregunta ¿Como percibe la comunicación entre directivos y subordinados? se concluye que:



Gráfica 2

El 53% de los encuestados manifiesta que la interacción entre jefe subordinado es relativamente buena. Este porcentaje nos muestra en términos generales un escenario estable, no obstante nos invita a evaluar aquella parte de la población que considera un detrimento en esta variable y la cual corresponde a un 40%. En este sentido, se puede evidenciar que los objetivos estratégicos elaborados desde la alta gerencia no están siendo entendidos eficazmente pues no se hace un uso adecuado de los canales de comunicación existentes dentro de la organización.

A la pregunta ¿Cómo percibe la comunicación entre colaboradores (mismo nivel)? se determinó que:

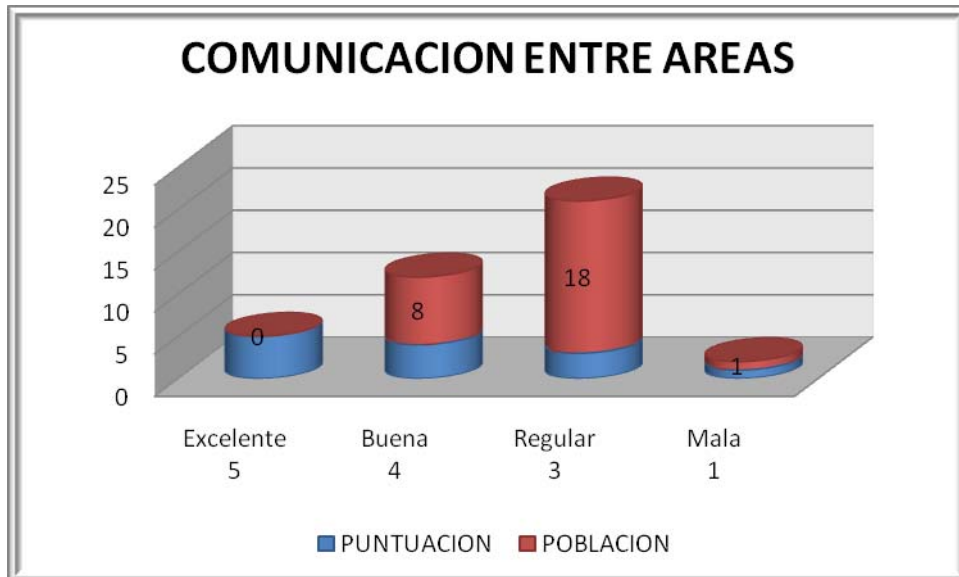


Gráfica 3

Se evidenció que el 67% de los funcionarios maneja unos adecuados esquemas de comunicación entre colaboradores. Esto nos permite entender que al interior de la organización estos grupos se encuentran altamente cohesionados, dado que encuentran variables en común que les permite una mayor afinidad y acercamiento.



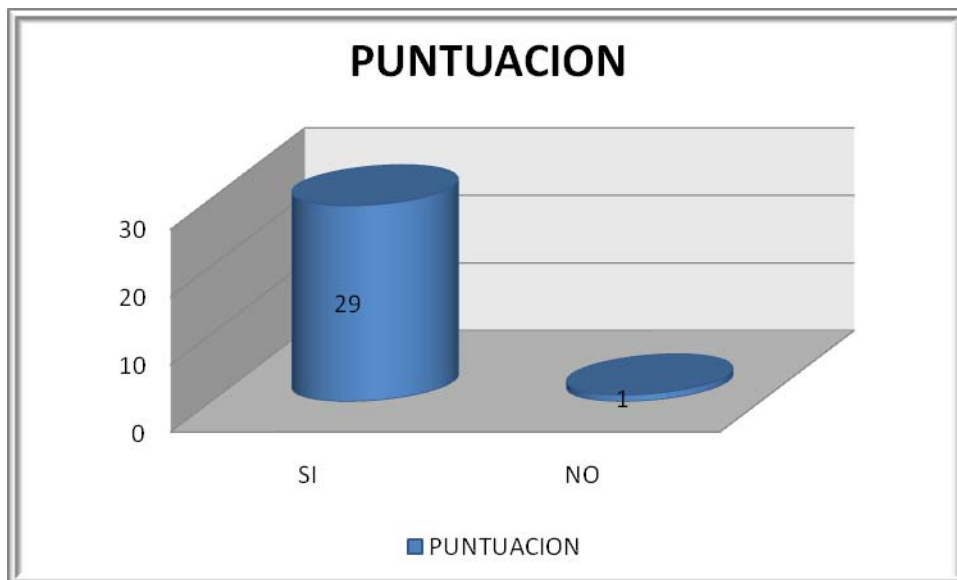
3. A la pregunta ¿Cómo percibe la comunicación entre las diferentes áreas de Helm Fiduciaria? se puede decir que:



Gráfica 4

Un 66.67% de la población encuestada muestra un escenario bastante preocupante sobre esta variable, dado que a pesar de contar con unos niveles aceptables de comunicación entre directivos y funcionarios del mismo nivel, se evidencia que es aquí donde se presenta una ruptura bastante significativa en el esquema global de comunicación de la compañía. Esto sumado al 3.70% de los funcionarios que otorgan la menor calificación a este ítem. Según lo manifestado por los encuestados, esto se debe principalmente a aspectos tales como: intereses personales, exceso de trabajo, rivalidad entre áreas, envidias, entre otros.

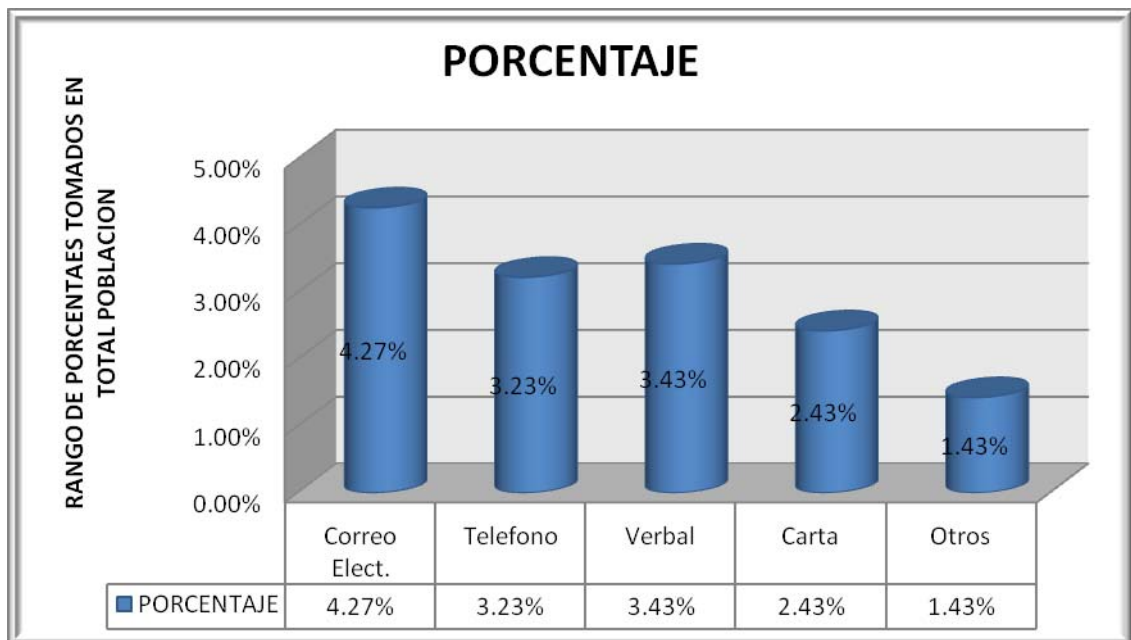
4. A la pregunta ¿Conoce de qué forma se transmiten los mensajes dentro de Helm Fiduciaria? se infiere:



Gráfica 5

El 97% de la población encuestada conoce la forma en que se transmiten los mensajes al interior de la compañía. Esto nos confirma que existe un panorama claro en cuanto a esta variable. Sin embargo es necesario identificar que tan adecuado y eficaz resulta el uso de estas herramientas comunicativas.

5. A la pregunta ¿Que medios utiliza para comunicarse con más frecuencia? inferimos que:

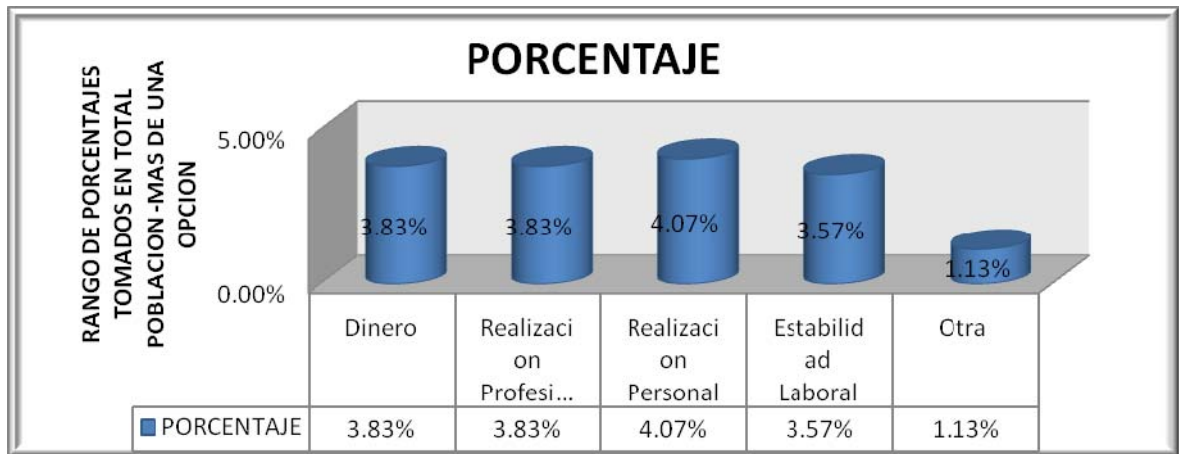


Gráfica 6

Con un indicador del 4.27% se identificó como medio de comunicación más utilizado el correo electrónico. Así mismo un 3.43% nos indica que la comunicación verbal no llega a los niveles deseados, por cuanto no se hace uso de la misma frecuentemente. Sobre esta base, podemos concluir que éste es un generador importante en la ruptura de comunicación en la compañía, por cuanto no se generan los espacios adecuados que permitan una interrelación más próxima y fluida entre emisor y receptor, y por ende una asertividad en la comprensión de los mensajes transmitidos.

Para analizar el resultado más a detalle ver Anexo (2)

6. A la pregunta ¿Cuáles son sus principales motivaciones al realizar sus labores diarias? se concluye que:

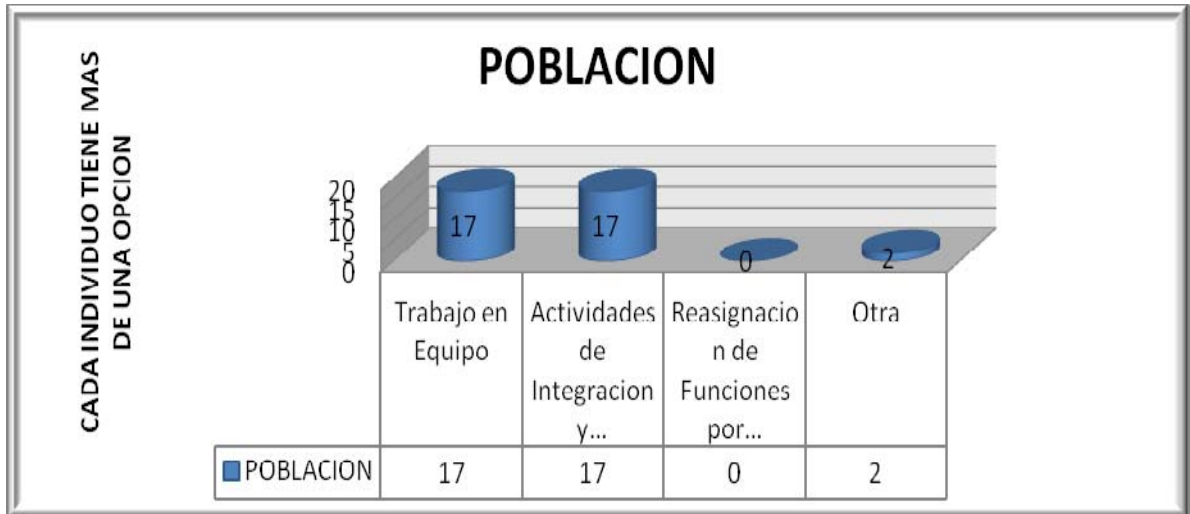


**Gráfica 7**

Con un porcentaje del 4.07% resulta bastante apropiado afirmar que son más relevantes para cada individuo sus procesos de realización personal, lo cual nos indica que sobre esta variable se pueden diseñar escenarios que propendan a su crecimiento y desarrollo, teniendo en cuenta esta visión prospectiva que va más allá de una propuesta económica.

Para analizar el resultado más a detalle ver Anexo (3)

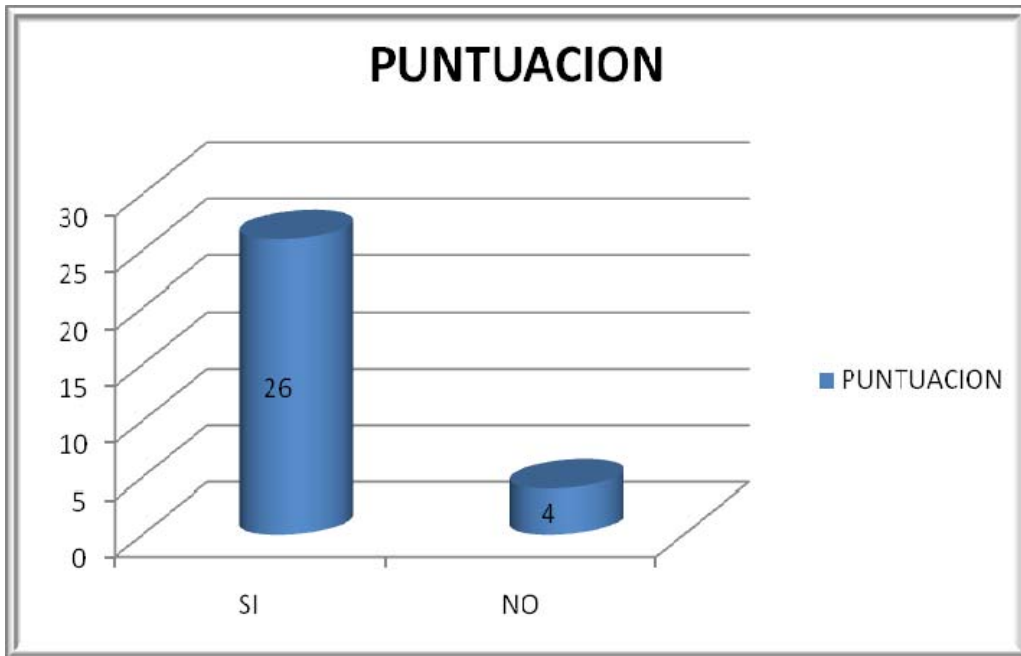
7. A la pregunta ¿Cuál sería la metodología adoptada para mejorar la comunicación organizacional en Helm Fiduciaria? se afirma que:



Gráfica 8

En consenso, los funcionarios consideran que resulta bastante apropiado combinar el trabajo en equipo y las actividades de integración y capacitación. Se evidencia la intensión de acercamiento por parte de cada una de las áreas funcionales, para lo cual, esta información sería un insumo bastante interesante para propiciar este tipo de situaciones en pro del mejoramiento de las redes de comunicación existentes.

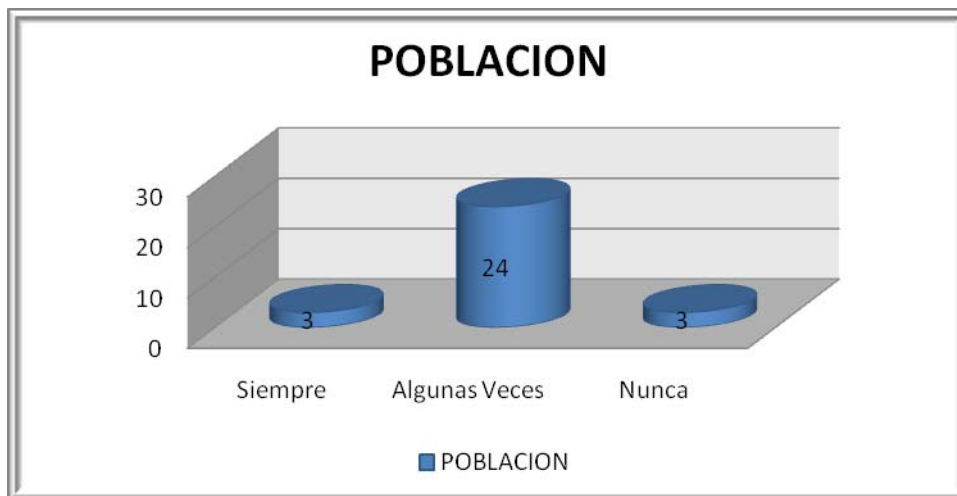
8. A la pregunta ¿Se siente a gusto con las actividades que desempeña? se infiere que:



Gráfica 9

Una muestra bastante representativa de la población equivalente al 87%, se muestra satisfecha con el desarrollo de las actividades inherentes a su cargo. Esto traduce que el problema no necesariamente radica en temas de motivación, lo que significa que los funcionarios desean interactuar en escenarios más dinámicos con sus semejantes a fin de complementar articuladamente el desarrollo de sus actividades individuales.

9. A la pregunta ¿Le han reconocido o exaltado sus competencias y/o logros dentro de la organización? se analiza que:



Gráfica 10

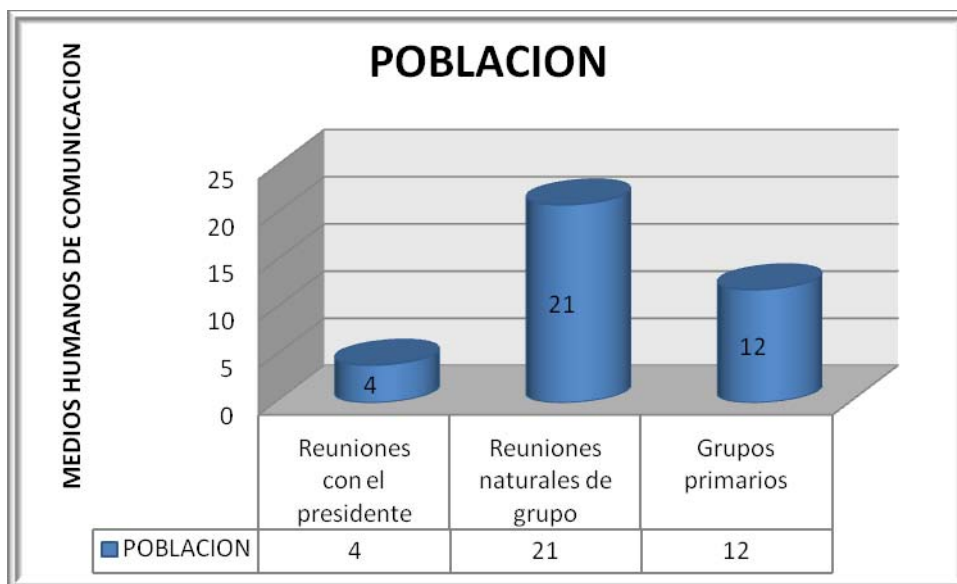
El 80% de los encuestados manifiesta que solo en algunas ocasiones les han reconocido sus logros en la compañía. Esto significa que no existen ni los escenarios, ni los canales adecuados para exaltar la gestión de los colaboradores. De esta manera, se da una explicación a los resultados negativos arrojados en la pregunta anterior, dado que un 13% de la población objetivo no encuentra una plena satisfacción al desarrollo de las actividades encomendadas.

10. A la pregunta ¿Que aportaría para mejorar la comunicación organizacional en Helm Fiduciaria? la percepción es:

Se proponen alternativas tales como: el deseo de participar activamente en actividades, compartir el conocimiento adquirido, liderar proyectos, formar parte de procesos de capacitación entre otros. En términos generales, se percibe una disposición al cambio, lo cual resulta favorable en la medida que permite entrar a

modificar patrones de comportamiento aprendidos por costumbre, pues se evidencia una tolerancia a la transformación.

11. A la pregunta ¿Cuales son los medios humanos que utiliza y considera que son más efectivos para comunicarse? se concluye:



Gráfica 11

El 57% de los funcionarios de Helm Fiduciaria consideran más efectivo llevar a cabo reuniones naturales de grupo, en tanto que el 32% prefiere su esquema de comunicaciones mediante grupos primarios. Bajo este escenario se manifiesta la intención de los empleados en formar parte en actividades de integración a través de las cuales puedan actuar activamente, siendo de gran interés el hecho de percibir que mediante proceso grupales puedan alcanzar unos adecuados y eficientes niveles de comunicación.



## 9. PLANEACION ESTRATEGICA:

Como respuesta de los aspectos de la comunicación identificados como nudos críticos, se define el conjunto de acciones y procedimientos mediante los cual se desplieguen los recursos de comunicación para apoyar la labor organizacional.

Las metas y resultados esperados de esta gestión de comunicación se deben encaminar a promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración entre realizaciones personales e institucionales, reducir los focos de conflictos internos a partir de los fortalecimientos de la cohesión de los miembros y contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

### 9.1 FORMULACION ESTRATEGICA

#### 9.1.1 OBJETIVO

Integrar las áreas funcionales de Helm Fiduciaria

### 9.2 ESTRATEGIA # 1



Conformar un grupo de interés que intervenga como facilitador en la difusión de los contenidos de información a toda la organización.

TACTICA: Determinar los actores claves

OBJETIVO: Identificar a los actores que intervienen en la construcción de comunicaciones eficientes.

HERRAMIENTA	DESCRIPCION	OBJETIVO	COLABORADORES	INDICADOR
Conformación de mesas de trabajo	Este grupo se encargará de fijar políticas y determinar responsabilidades a lo largo de la ejecución de la estrategia	Contextualizar y documentar procesos que permitan la efectividad en el cumplimiento de la estrategia fijada.	Directores de área – Gestión Humana – División de calidad y servicio al cliente	Tarea Ejecutada / Tarea propuesta
Selección de líderes de área	Personas con el perfil y las competencias requeridas para articular el desarrollo de la estrategia.	Focalizar la atención en aquellas personas que servirán de puente para la transmisión del conocimiento	Directores de área, Gestión Humana, División de calidad y servicio al cliente	Personas líderes/ población total

TACTICA: Capacitar a los líderes de área.

**OBJETIVO:** Entrenar a los líderes en habilidades comunicativas a fin de que estos se encuentren en capacidad de conceptualizar, analizar y proponer frente a situaciones dadas.

**CAPACITACION 1:**

<b>HERRAMIENTA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>COLABORADORES</b>	<b>INDICADOR</b>
Capacitación en comunicación.	<p>Trabajo que se lleva a cabo en 7 días, con jornadas de 8 horas diarias. El contenido temático es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción : Subjetividad/Objetividad. Diferencia entre lo obvio y lo imaginario. Cómo percibimos la realidad. - Escucha activa. Ejercicios y herramientas - Precisión en la comunicación y en el lenguaje. Un discurso personal versus “tu eres/hiciste”. Ejercicios y herramientas. - Canales de comunicación, - Cooperación versus Competencia. Encuadre en el propósito común y aceptación de las diferencias. Ejercicios para fomentar el sentido de apreciación personal e interpersonal. - Resolución de conflictos de manera no violenta. - Propósito común y apreciación de las diferencias. - La estructura del conflicto: diferenciación entre persona-proceso-problema. El aprender y reflexionar sobre cada aspecto, nos muestra una forma constructiva de abordarlo y buscar soluciones, - Distintas actitudes ante el conflicto: competición (gano/pierdes), acomodación (pierdo/ganas), evasión (pierdo/pierdes), cooperación</li> </ul>	Entrenar a los líderes de área en el desarrollo de competencias comunicativas	<p>Expertos contratados por la compañía para este fin.</p> <p>Líderes de área</p> <p>Gestión Humana</p>	<p>Formaciones realizadas/ Formaciones programadas</p> <p>Evaluación del nivel de recordación.</p>

	(gano/ganas). - “Emociones conflictivas, un enfoque diferente”. - Inseguridad y baja autoestima como base de una respuesta agresiva. Importancia de la expresión clara de las necesidades para un diálogo abierto y resolutivo. - Tipos de negociación.			
--	---	--	--	--

CAPACITACION 2:

HERRAMIENTA	DESCRIPCION	OBJETIVO	COLABORADO RES	INDICADOR
Capacitación en liderazgo	Seis días de trabajo con jornadas de 5 horas diarias. El esquema es el siguiente: Primer Día Liderazgo, Alineamiento y Planeamiento Estratégico, Segundo Día :Liderazgo, Comunicación Aserativa y Conducción del Cambio, Tercer Día: Liderazgo y Trabajo en Equipo, Cuarto Día Liderazgo, Estilos y Enfoques de Gerencia, Quinto Día Liderazgo, Riesgo y Reto, Sexto Día Liderazgo para el “Empowerment”, Inteligencia Emocional y Valores.	Orientar el pensamiento de cada uno de los seguidores y del grupo en general. Las metas deben instaurar el espíritu del grupo que promueva a los miembros del mismo, no sólo para cumplir con sus deberes, sino para hacerlo más allá de lo esperado.	Expertos contratados por la compañía para este fin.  Líderes de área  Gestión Humana	Formaciones realizadas/ Formaciones programadas  .  Evaluación del nivel de recordación.

CAPACITACION 3:

HERRAMIENTA	DESCRIPCION	OBJETIVO	COLABORADORES	INDICADOR
Capacitación en motivación para el éxito	Jornadas de 3 horas diarias durante 4 días. El contexto temático es el siguiente: Minitest sobre el éxito, ¿Qué es el éxito?, Definiciones negativas y definiciones creativas, ¿Sabes tener éxito? , ¿Sabes cuál es el balance del éxito? , El P&G del éxito, ¿Sabes mantener el éxito?, Cuidémonos del facilismo, ¿Qué opinamos de la perfección?, Bienestar y... Bienser, bienpensar, bienhacer y bientener.	Describir y analizarla la influencia de la motivación en la empresa, como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral.	Expertos contratados por la compañía para este fin.  Líderes de área  Gestión Humana	Formaciones realizadas/ Formaciones programadas  .  Evaluación del nivel de recordación.

CAPACITACION 4:

HERRAMIENTA	DESCRIPCION	OBJETIVO	COLABORADORES	INDICADOR
<p>Capacitación en Inteligencia emocional</p>	<p>El contenido programático a desarrollar se abarca en 4 días con jornadas de 5 horas diarias así: ¿Qué es la Inteligencia Emocional y para qué sirve?, Inteligencia Emocional y el Amor, ¿Cómo saber si una persona es Inteligente emocionalmente?, ¿A qué nos ayuda la Inteligencia Emocional?, ¿Emociones básicas?, ¿Cómo conducirlas y controlarlas?, Principios de la Inteligencia Emocional</p>	<p>Desarrollar el Cociente Emocional (que a diferencia del Cociente Intelectual, puede ser incrementado a cualquier edad), Favorecer el equilibrio emocional en la intimidad y el trabajo, Alinear nuestros recursos anímicos para el entusiasmo y la motivación, Descubrir el poder de guía de nuestras emociones en su vínculo con nuestros deseos y metas vitales, aprender a utilizar las emociones saludables como guía para la acción adaptativa y la resolución de problemas, Fomentar relaciones armoniosas, Aumentar las habilidades sociales, Mejorar las habilidades de empatía, Aprender a reconocer e interrumpir patrones improductivos de respuesta emocional, Potenciar el rendimiento laboral, Generar defensas para la reacción positiva a la tensión y al stress</p>	<p>Expertos contratados por la compañía para este fin.  Líderes de área  Gestión Humana</p>	<p>Formaciones realizadas/ Formaciones programadas  Evaluación del nivel de recordación.</p>

CAPACITACION 5:

HERRAMIENTA	DESCRIPCION	OBJETIVO	COLABORADORES	INDICADOR
Capacitación en Programación Neurolingüística (PNL)	Jornada de 3 horas diarias durante seis días. Se contextualizará de la siguiente manera: Historia de la PNL, ¿Qué es la PNL?, ¿Por qué y el para qué de la PNL?, Ámbito de aplicación de la PNL, LNV (Lenguaje no Verbal)	Analizar la aplicabilidad de la Programación Neuro-Lingüística como herramienta estratégica en el proceso enseñanza-aprendizaje de la Educación Técnica.	Expertos contratados por la compañía para este fin.  Líderes de área  Gestión Humana	Formaciones realizadas/ Formaciones programadas  .  Evaluación del nivel de recordación.
Capacitación en Creatividad e Innovación	El temario se desarrolla en 3 días con jornadas de 2 horas diarias así: ¡Todos somos creativos!, Principios fundamentales para desarrollar el talento innovador / creativo, Los clientes y la innovación, Más allá de la lógica, más allá de los cánones, Tanda de dinámicas grupales. Invocando el momento <i>Eureka</i> , La ciencia de la visualización creativa, Razonamiento lateral y desarrollo del	Identificar los elementos que intervienen en un proceso de Creatividad, Descubrir el papel que la creatividad desempeña en la consecución de ventajas competitivas, Identificar los modelos mentales que limitan la aparición de nuevas ideas y cómo superarlos,	Expertos contratados por la compañía para este fin.  Líderes de área  Gestión Humana	Formaciones realizadas/ Formaciones programadas  .  Evaluación del nivel de recordación.

	<p>hemisferio derecho, Técnicas para desarrollar nuevas ideas. Tanda de dinámicas grupales, Procesos creativos en la determinación y cumplimiento de objetivos, Procesos creativos en la resolución de problemas.</p>	<p>Técnicas y herramientas que ayudan a generar niveles más altos de creatividad y cómo emplearlas, Cómo dirigir sesiones de creatividad, Cómo conseguir asentar comportamientos proclives a la generación de ideas nuevas, De la idea creativa a la acción.</p>		
--	---	--	--	--



### 9.3 ESTRATEGIA # 2



Transmitir de manera transversal a todos los miembros de la compañía los conocimientos adquiridos en los laboratorios de trabajo.

TACTICA: Sensibilización a todas las áreas funcionales de la compañía.

OBJETIVO: Influir sobre las personas para que modifiquen sus actitudes y comportamientos generando disposición y receptividad hacia el cambio.

HERRAMIENTA	DESCRIPCION	OBJETIVO	COLABORADORES	INDICADOR
Intranet	Medio electrónico mediante el cual aseguramos que los mensajes sean transmitidos a todos los miembros de la organización. Se creará un link con información de interés.	Crear expectativa al usuario de esta herramienta mediante el siguiente mensaje: “ <b>Quieres salir de rutina?...Lo mejor está por venir... ”</b> ”	Lideres capacitados. Todos los funcionarios de Helm Fiduciaria. Vicepresidencia de Comunicaciones. Gestión Humana Vicepresidencia de Mercadeo	Número de usuarios que consultan el link/ total de funcionarios.

HERRAMIENTA	DESCRIPCION	OBJETIVO	COLABORADORES	INDICADOR
Recreación de escenarios	Se utilizará como escenario el teatro Nacional la Castellana, en el cual se realizarán una serie de dramatizaciones que reflejen la problemática de comunicación existente entre áreas.	Generar conciencia a todos los miembros de la organización de la problemática existente.	Lideres capacitados. Todos los funcionarios de Helm Fiduciaria Gestión Humana Vicepresidencia de mercadeo Actores profesionales. Presentadores	

TACTICA: Convocar a todos los miembros de la organización en un escenario amplio y colorido

OBJETIVO: Entrar en contacto directo con todos los miembros de la organización a fin de divulgar el contenido del tema propuesto.

HERRAMIENTA	DESCRIPCION	OBJETIVO	COLABORADORES	INDICADOR
Lanzamiento de campaña	En el Club el Nogal se generarán ambientes temáticos mediante la utilización de pantallas gigantes con videos institucionales, en contraste con una combinación de colores, imágenes y texturas que resulten agradables a los sentidos	Vender el tema de comunicación organizacional de manera tal que se superen las expectativas del público objetivo, generando así motivación e interés para emprender procesos de cambio.	Todos los funcionarios de la compañía.  Presentadoras de Televisión	

#### 9.4 ESTRATEGIA # 3



Profundizar el aprendizaje a través del trabajo articulado en cada una de las unidades estratégicas de negocio

TACTICA: Conformar comités de mejoramiento

OBJETIVO: Empezar gestiones de marketing one to one con los empleados con el fin de que comprendan la importancia de una comunicación efectiva en todas las áreas funcionales de la compañía.

HERRAMIENTA	DESCRIPCION	OBJETIVO	COLABORADORES	INDICADOR
Videos	Acercamiento al público objetivo en temas de motivación, y trabajo en equipo	Continuidad en procesos de sensibilización al cambio	Todos los funcionarios de la compañía - Líderes Capacitados	

HERRAMIENTA	DESCRIPCION	OBJETIVO	COLABORADORES	INDICADOR
Charlas	A través de un programa denominado <b>“Comunicarte”</b> , se transmite el conocimiento adquirido por los líderes de área en tema de: comunicación, liderazgo, motivación, inteligencia emocional, programación neurolingüística.	Contextualizar la comunicación desde una perspectiva de conocimiento y aprendizaje, tomando como referente los autores que intervienen para cada tema específico	Todos los funcionarios de la compañía - Líderes Capacitados	
Trabajos de Grupo	Desarrollo de casos que deberán ser resueltos por grupos interdisciplinarios. (área administrativa, contable, mesa de inversiones, tesorería)	Poner en práctica los contenidos aprendidos bajo un escenario real	Todos los funcionarios de la compañía - Líderes Capacitados	
Retroalimentación	Análisis de eventos positivos y negativos sobre las actividades propuesta	Evaluar la enseñanza impartida	Todos los funcionarios de la compañía Líderes Capacitados	Conocimientos aplicados/ Conocimientos impartidos.

#### 9.5 ESTRATEGIA # 4



Incentivar la comunicación mediante la participación activa de todos los funcionarios con el fin de generar una cultura participativa.

TACTICA: Diseñar campañas publicitarias en torno a los procesos comunicativos propios de la compañía

OBJETIVO: Exaltar de manera gráfica y dinámica el afianzamiento y desarrollo de la comunicación en la compañía

HERRAMIENTA	DESCRIPCION	OBJETIVO	COLABORADORES	INDICADOR
Material Pop – Pósters – Fyers – Mensajes enviados a través de intranet – revista institucional – Muro de opiniones – Boletines	Elementos de alto impacto que se vinculan a los procesos comunicativos existentes	Servir de vehículo para despertar la motivación e interés de los miembro de la compañía.	Vicepresidencia de tecnología y comunicaciones – Diseñador Gráfico – Publicista - Impresor	

TACTICA: Diseño de escenarios para realizar cambio de roles

OBJETIVO: Entender el actuar de los funcionarios en desarrollo de sus actividades cotidianas.

HERRAMIENTA	DESCRIPCION	OBJETIVO	COLABORADORES	INDICADOR
Aulas de trabajo experienciales	Escenario en el cual se implementa el programa “ <b>En los zapatos de...</b> ”. Se ubica a un funcionario en el puesto de trabajo de otro.	Vivenciar bajo escenarios reales las situaciones que debe afrontar un compañero de otra área, a fin de interpretar el porque se sus comportamientos	Todos los funcionarios de la compañía - Líderes Capacitados	
Retroalimentación	Análisis de eventos positivos y negativos sobre las actividades propuesta	Evaluar la enseñanza impartida	Todos los funcionarios de la compañía - Líderes Capacitados	Resultados arrojados/ Resultados esperados

TACTICA: Implementar actividades lúdicas de integración

OBJETIVO: Mejorar las relaciones interpersonales de todos los funcionarios de la compañía mediante la utilización de escenarios diferentes al laboral.

HERRAMIENTA	DESCRIPCION	OBJETIVO	COLABORADORES	INDICADOR
Actividades a campo abierto	Escenarios en los cuales se desarrollarán actividades tales como: Carreras de Observación, deportes extremos, caminatas.	Propiciar el acercamiento entre los miembros de la compañía en búsqueda del afianzamiento en las relaciones.	Vicepresidencia de recursos humanos – Operadores de Programas Turísticos	
Torneos	Se organizarán campeonatos de Karts, Ajedrez, bolos, golf, atletismo	Promover la cohesión de grupo	Vicepresidencia de recursos humanos – Caja de Compensación Familiar Compensar	
Cursos	Cursos de Cocina, efectividad sin estrés, matemática financiera, excel, ingles, Access.	Promover el desarrollo de habilidades técnicas	Vicepresidencia de recursos humanos	



## 10 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

OBJETIVOS	Julio_2010				Agosto_2010				Sept_2010				Octub_2010				Nov_2010				Diciem_2010			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Conformación de mesas de trabajo	■																							
Selección de líderes de área		■																						
Capacitación en comunicación.			■																					
Capacitación en liderazgo				■																				
Capacitación en motivación para el éxito					■																			
Capacitación en Inteligencia emocional						■																		
Capacitación en Programación Neurolingüística (PNL)							■																	
Capacitación en Creatividad e Innovación								■																
Campaña de expectativa a todo Helm Fiduciaria									■															
Recreación de escenarios										■														
Lanzamiento de campaña											■													
Conformar comités de mejoramiento												■												
Campañas publicitarias													■											
Diseño de escenarios para realizar cambio de roles														■										
Implementar actividades lúdicas de integración															■									
Retroalimentación																■								

## 11 PRESUPUESTO

Presupuesto Estimado		
Item	Parcial	Valor Estimado
Asesoría y Acompañamiento profesional 3 meses.	\$ 10.000.000	\$ 30.000.000
Alquiler Teatro Nacional La Castellana		\$ 5.000.000
Alquiler Club el Nogal		\$ 7.000.000
Presentadora de Televisión (2 eventos)	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000
Actores profesionales (2)	\$ 3.500.000	\$ 7.000.000
Publicidad y Propaganda (1) aprox.		\$ 8.000.000
Imprevistos		\$ 2.000.000
<b>Total</b>		<b>\$ 65.000.000</b>

(1) Sujeta a proveedores de Helm Fiduciaria

(2) Los costos generados por las áreas con las que guarda sinergia Helm Fiduciaria con Helm Bank, están contempladas en el acuerdo de servicio existente.

## 12 CONCLUSIONES

Este trabajo investigativo permitió identificar una ventana de oportunidades alrededor de las actividades cotidianas presentes en el giro ordinario del negocio. Es por eso que a través de la identificación del foco del problema fue viable plantear una serie de escenarios futuros que a la postre propenden hacia el mejoramiento de la comunicación organizacional de la compañía.

De igual forma, el diagnóstico arrojado resulta bastante alentador, en la medida en que a pesar de la existencia de fisuras comunicativas entre áreas, se rescata el hecho de que un alto porcentaje de los empleados se encuentran a gusto con las actividades que actualmente desarrolla, lo que se convierte en un insumo vital para generar procesos de cambio y transformación.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Mas aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

## 13 RECOMENDACIONES

- La creatividad e innovación deberán estar presentes en este proceso de transformación, pues es allí donde se logra obtener altos índices de receptividad y acogida de los actores vinculados al mismo.
- Fortalecer la identidad y sentido de pertenencia de los empleados
- Tener información dirigida, clara y completa en los canales de comunicación existentes.
- La implementación de las estrategias propuestas implican sostenibilidad y perdurabilidad a través del tiempo, claro está, teniendo siempre en cuenta que el entorno es cambiante y dinámico.
- Definir objetivos, procesos y funciones que permitan un rodaje fácil y dinámico del modelo estratégico, amigable y de clara aplicabilidad de manejo para los funcionarios de la compañía.
- Mantener una dinámica permanente entre los usuarios de las estrategias, de tal forma que estas logren interiorizar una cultura de comunicación en el cliente interno, para llevarlo a la aplicabilidad al cliente externo.

## BIBLIOGRAFIA

PIZZOLANTE, Italo. La comunicación en el lenguaje de las emociones. En: CONGRESO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EJECUTIVA. (1º: 2001: Valencia) Ponencia del I Congreso de Inteligencia Emocional Ejecutiva. Valencia, Venezuela: Asociación de Ejecutivos del Estado Carabobo, 2001.

Artículos CCRE Bogotá D.C., Colombia, comunicaciones@ccre.org.co  
www.ccre.org.co

Fernández, Collado Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, México, Editorial Trillas, Octubre de 1997, Pág. 27.

León Carreño María Isabel, Gestión Universitaria - sistema de Información y Comunicación Factores Endógenos y Exógenos, Julio de 1998 Pág. 6.

Nosnik Abraham, Comunicación y Gestión Organizacional, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Octubre de 1996.

<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/rrhh/comu.htm>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>



## ANEXO No.1

### COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La siguiente encuesta tiene como finalidad recopilar su percepción frente a la comunicación en Helm Fiduciaria. En este sentido, hemos diseñado una serie de preguntas con las cuales pretendemos identificar aspectos claves que permitan realizar un diagnóstico asertivo del escenario actual sobre el cual versa este tema, y así poder diseñar una estrategia para el mejoramiento de la misma.

1. Que entiende por :

Comunicación: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Comunicación Organizacional \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Como percibe la comunicación en Helm Fiduciaria entre:

Directivos	Excelente <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>
Directivos y Subordinados	Excelente <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>
Colaboradores(mismo nivel )	Excelente <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>

3. Como percibe la comunicación entre las diferentes áreas de Helm Fiduciaria?

Excelente  Buena  Regular  Mala

Por qué? \_\_\_\_\_

4. Conoce de qué forma se transmiten los mensajes dentro de Helm Fiduciaria?

Si \_\_ No \_\_

Si su respuesta es SI enúncielos:

---

---

---

5. Que medios utiliza para comunicarse con más frecuencia? Enumérelos del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima:

Correo Electrónico	—
Teléfono	—
Verbalmente	—
Cartas	—
Otros	_____

6. ¿Cuáles son sus principales motivaciones al realizar sus labores diarias? enumérelos del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima

Dinero	—
Realización Profesional	—
Realización Personal	—
Estabilidad Laboral	—
OTRO, cual?	_____

7. ¿Cuál sería la metodología adoptada para mejorar la comunicación organizacional en Helm Fiduciaria?

Trabajo en Equipo	—
Actividades de Integración y Capacitación	—
Reasignación de Funciones por Competencias	—
OTRO cual?	_____

8. Se siente a gusto con las actividades que desempeña?

Si \_\_ No \_\_

Porqué? \_\_\_\_\_

9. Le han reconocido o exaltado sus competencias y/o logros dentro de la organización?

Siempre  Algunas Veces  Nunca

10. Que aportaría para mejorar la comunicación organizacional en Helm Fiduciaria?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. Cuales son los medios humanos que utiliza y que considera que son más efectivos para comunicarse?

Reuniones con el Presidente \_\_\_\_\_  
Reuniones naturales de grupo \_\_\_\_\_  
Grupos primarios \_\_\_\_\_

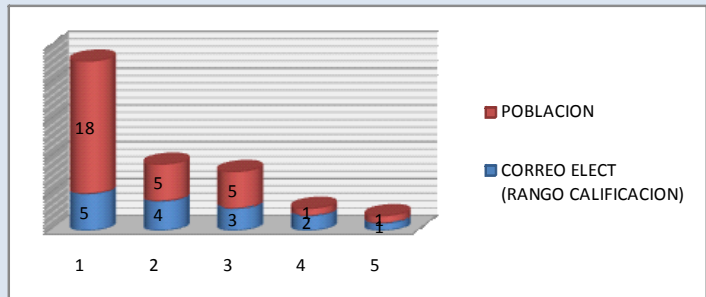
Muchas Gracias!!



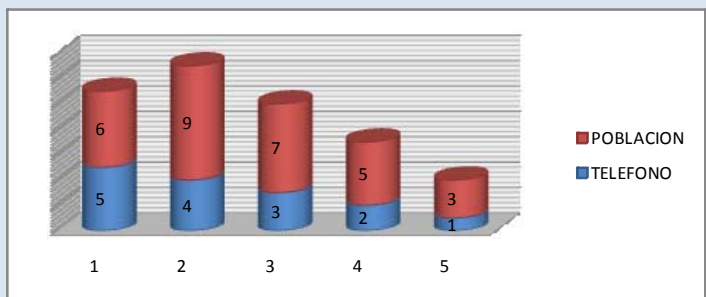
## ANEXO No.2

Que medios utiliza para comunicarse con mas frecuencia:

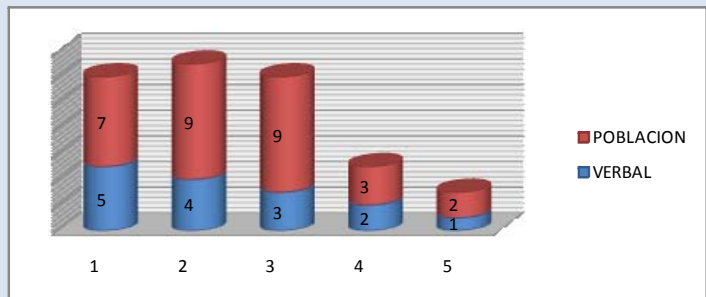
CORREO ELECT (RANGO CALIFICACION)	POBLACION	
5	5	18
4	4	5
3	3	5
2	2	1
1	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>



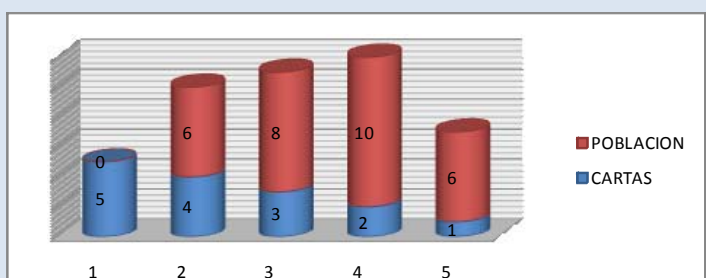
TELEFONO	POBLACION	
5	5	6
4	4	9
3	3	7
2	2	5
1	1	3
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>



VERBAL	POBLACION	
5	5	7
4	4	9
3	3	9
2	2	3
1	1	2
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>



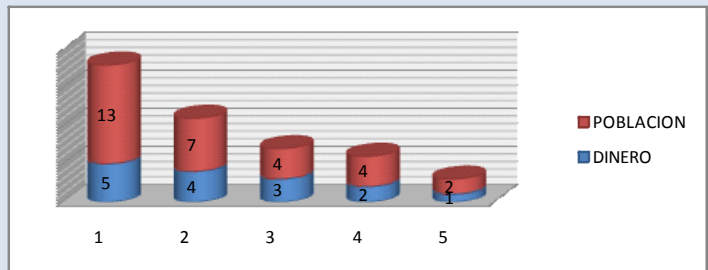
CARTAS	POBLACION	
5	5	0
4	4	6
3	3	8
2	2	10
1	1	6
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>



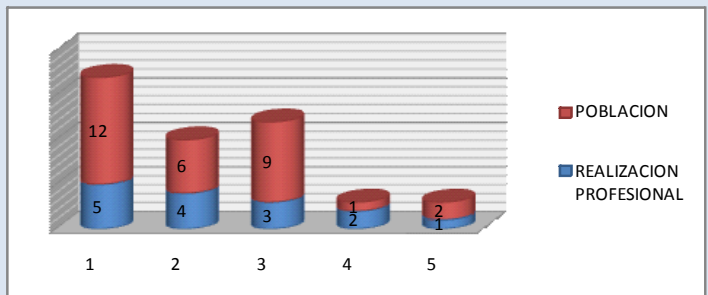
### ANEXO No.3

Cuales son sus principales motivaciones al realizar sus labores diarias:

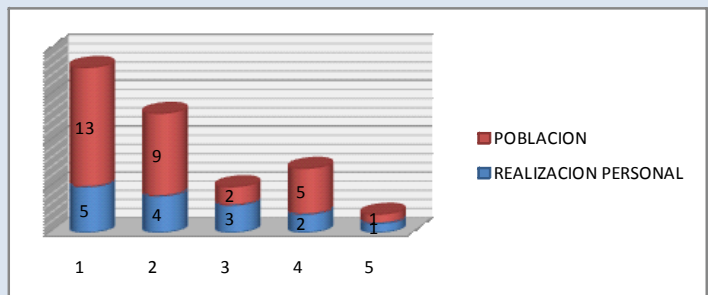
DINERO	POBLACION
5	13
4	7
3	4
2	4
1	2
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>



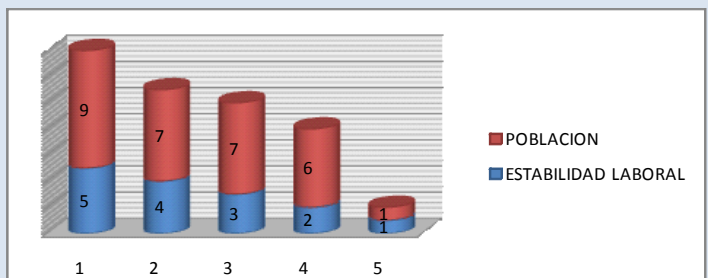
REALIZACION PROFESIONAL	POBLACION
5	12
4	6
3	9
2	1
1	2
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>



REALIZACION PERSONAL	POBLACION
5	13
4	9
3	2
2	5
1	1
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>



ESTABILIDAD LABORAL	POBLACION
5	9
4	7
3	7
2	6
1	1
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>





## CONCLUSIÓN

---

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

## RECOMENDACIÓN

---

La implementación de las estrategias propuestas implican sostenibilidad y perdurabilidad a través del tiempo, claro está, teniendo siempre en cuenta que el entorno es cambiante y dinámico.



Marzo 20 de 2010

## DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA COMPAÑÍA

---

HELM FIDUCIARIA S.A.



Elaborado por:

Diana Álvarez  
Julián Gutiérrez

Sustentación Trabajo de  
Grado

## Presentación de la empresa

✓ **Especialista:** En el manejo de Portafolios de Inversión, en un principio la Cartera Colectiva Abierta Credifondo "Antes FCO Credifondo" y posteriormente la Cartera Colectiva Abierta con Pacto de Permanencia, CREDINVERTIR.



**Servicios:** Representación Legal de Tenedores de Bonos, Titularizaciones y otros Fideicomisos estructurados de clientes y/o negocios que se han diseñado con fines específicos en cada caso.

### Panorama Actual:

✓ Comités de Excelencia y Gestión

✓ Comités Comerciales

✓ Reuniones de Planeación Estratégica

✓ ISO lución



✓ Medios de Comunicación Tradicionales



## Planteamiento del Problema

✓ Ruptura en los canales de comunicación.



✓ Intolerancia, intereses personales, guerra de poderes.

✓ Clima organizacional hostil.

✓ Diagnóstico y planes de acción para el clima organizacional.

### Formulacion del problema

✓ Diseñar una adecuada comunicación organizacional en Helm Fiduciaria.



### Diseño Metodologica

Elaboración de una encuesta.

TIPO DE ESTUDIO	→	EXPLORATORIO
POBLACION	→	50 FUNCIONARIOS
MUESTRA	→	30 FUNCIONARIOS
TECNICA	→	ENCUESTA

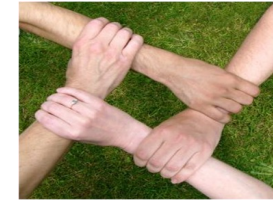
### Análisis de la Encuesta

Comunicación errada: Desconocimiento de todos y cada uno de los actores que intervienen dentro del proceso de comunicación organizacional.



## Formulación Estratégica

Integrar las áreas funcionales de Helm Fiduciaria, para lo cual hemos diseñado diferentes estrategias y planes de acción.



### Estrategias:

1. Conformar un grupo de interés que intervenga como facilitador en la difusión de los contenidos de información a toda la organización.

2. Transmitir de manera transversal a todos los miembros de la compañía los conocimientos adquiridos en los laboratorios de trabajo.



3. Profundizar el aprendizaje a través del trabajo articulado en cada una de las unidades estratégicas de negocio.

4. Incentivar la comunicación mediante la participación activa de todos los funcionarios con el fin de generar una cultura.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

**ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:**

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	GERENCIA ESTRATEGICA
2	TÍTULO DEL PROYECTO	DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA COMPAÑIA HELM FIDUCIARIA
3	AUTOR(es)	ALVAREZ DIANA BRIGITTE, GUTIERREZ QUINTERO JULIAN CAMILO
4	AÑO Y MES	2010-02
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	VIVES ALVARO
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Helm Fiduciaria enfrenta una problemática en su clima organizacional por cuanto no cuenta con adecuados canales de comunicación. El objetivo es diseñar estrategias que permitan consolidar una comunicación óptima. Se realizó una encuesta, generando como resultado crítico la comunicación entre áreas. Se plantean cuatro estrategias para solucionar el problema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar un grupo de interés que intervenga como facilitador en la difusión de información.</li> <li>• Transmitir de manera transversal a todos los miembros de la compañía los conocimientos adquiridos en los laboratorios de trabajo.</li> <li>• Profundizar el aprendizaje a través del trabajo articulado en cada una de las unidades estratégicas de negocio.</li> <li>• Incentivar la comunicación mediante la participación activa de todos con el fin de generar una cultura participativa.</li> </ul> <p>Helm Fiduciaria, a trust company, faces a problem in the organizational climate as a result of inadequate communication channels. The objective consist in designing strategies to build an optimal communication. A survey was conducted that points out critical problems in communication between areas. Four strategies are proposed to solve the problem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• To form a work group acting as facilitator in the process of diffusing information .</li> <li>• To transmit horizontally to all members of the company the knowledge acquired in the laboratory work.</li> <li>• To deep the knowledge through work articulated in each of the strategic business units.</li> <li>• To encourage communication through active participation of all employees, in order to create a participatory culture.</li> </ul>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	<p><b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:</b> Sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una Misión y Visión Institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo.</p> <p><b>ORGANIZACIÓN:</b> Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común</p> <p><b>CULTURA (valores):</b> Principios, conceptos y creencias, explícitos o implícitos, compartidos por todos los que forman parte de la Empresa. Ello define quienes somos</p> <p><b>ESTRUCTURA:</b> Cómo está operativamente organizada la empresa, además de que determina las relaciones laborales con y entre las distintas áreas que conforman la estructura orgánica. Ello define cómo estamos funcionando</p> <p><b>ESTRATEGIA:</b> Pasos que deben darse para alcanzar los objetivos de la empresa. Ello define cómo se hacen las cosas</p> <p><b>RECURSOS (habilidades):</b> Áreas, capacidades, conocimientos, fortalezas. Ello define qué tenemos</p> <p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Rutinas, formas en que se ejecutan las actividades, niveles de acción e interrelaciones. Ello define qué nos corresponde hacer</p> <p><b>PERSONAL (potencial humano):</b> Factor que debe definirse con base en perfiles, habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, acorde al número necesario que requiere un área o actividad determinada y que debe además estar en relación directa a la remuneración necesaria y suficiente que requiere el colaborador y que puede otorgar la empresa. Ello define el Capital Intelectual de la Empresa</p>
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector financiero
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Exploratorio
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar estrategias que permitan consolidar una comunicación optima entre las diferentes áreas funcionales de la compañía propendiendo por el mejoramiento del clima organizacional de la misma.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las percepciones que tienen los funcionarios de Helm Fiduciaria sobre el trabajo en equipo.</li> <li>• Integrar las áreas funcionales de la compañía mediante la realización de talleres y/o charlas de sensibilización.</li> <li>• Entrenar a los líderes en habilidades comunicativas con personal contratado para tal fin.</li> <li>• Realizar campañas de acercamiento entre los funcionarios a través de medios de comunicación internos fomentando una cultura de participación</li> </ul>

12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>PIZZOLANTE, Italo. La comunicación en el lenguaje de las emociones. En: CONGRESO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EJECUTIVA. (1<sup>o</sup>: 2001: Valencia) Ponencia del I Congreso de Inteligencia Emocional Ejecutiva. Valencia, Venezuela: Asociación de Ejecutivos del Estado Carabobo, 2001.</p> <p>Artículos CCRE Bogotá D.C., Colombia, comunicaciones@ccre.org.co www.ccre.org.co</p> <p>Fernández, Collado Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, México, Editorial Trillas, Octubre de 1997, Pág. 27.</p> <p>León Carreño María Isabel, Gestión Universitaria - sistema de Información y Comunicación Factores Endógenos y Exógenos, Julio de 1998 Pág. 6.</p> <p>Nosnik Abraham, Comunicación y Gestión Organizacional, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Octubre de 1996.</p> <p><a href="http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/comu.htm">http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/comu.htm</a></p> <p><a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n">http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n</a></p>
13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>Helm Fiduciaria enfrenta un problemática en su clima organizacional por cuanto no cuenta con unos adecuados canales de comunicación entre las diferentes áreas funcionales, lo que genera roces entre sus funcionarios por lo que se hace necesario diseñar una adecuada comunicación organizacional.</p> <p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Diseñar estrategias que permitan consolidar una comunicación optima entre las diferentes áreas funcionales de la compañía propendiendo por el mejoramiento del clima organizacional de la misma</p> <p><b>MARCO TEORICO</b> Se toma como punto de referencia la Teoría del Clima Organizacional de Likert por su aplicabilidad con el sistema participativo, Teoría de Maslow donde los funcionarios pueden resaltar sus fortalezas y trabajar para mejorar sus debilidades, Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor siendo la teoría más aplicada la Y, teniendo en cuenta que todos los funcionarios se esfuerzan y disfrutan estar desarrollando las labores asignadas.</p> <p><b>METODOLOGIA</b> Tipo de estudio: Exploratorio, Población: grupo seleccionado de funcionarios, Muestra: empleados tomados de forma aleatorio por cada área, Metodología: Encuesta personal, Diseño de la encuesta: 11 preguntas.</p> <p><b>ANALISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE LA EVALUACION</b> Se realizó encuesta siendo el punto crítico la siguiente pregunta: ¿Cómo percibe la comunicación entre las diferentes áreas de Helm Fiduciaria? Se evidencia que es aquí donde se presenta una ruptura bastante significativa en el esquema global de comunicación de la compañía. Según lo manifestado por los encuestados, esto se debe principalmente a aspectos tales como: intereses personales, exceso de trabajo, rivalidad entre áreas, envidias, entre otros.</p> <p><b>FORMULACION ESTRATEGICA</b> <b>OBJETIVO</b> Integrar las áreas funcionales de Helm Fiduciaria</p> <p><b>ESTRATEGIA # 1</b> Conformar un grupo de interés que intervenga como facilitador en la difusión de los contenidos de información a toda la organización</p> <p><b>ESTRATEGIA # 2</b> Transmitir de manera transversal a todos los miembros de la compañía los conocimientos adquiridos en los laboratorios de trabajo.</p> <p><b>ESTRATEGIA # 3</b> Profundizar el aprendizaje a través del trabajo articulado en cada una de las unidades estratégicas de negocio</p> <p><b>ESTRATEGIA # 4</b> Incentivar la comunicación mediante la participación activa de todos los funcionarios con el fin de generar una cultura participativa</p>
14	METODOLOGIA	<p><b>Tipo de estudio:</b> Exploratorio, <b>Población:</b> grupo seleccionado de las personas que trabajan en Helm Fiduciaria en la sucursal Bogotá, <b>Muestra:</b> empleados tomados de forma aleatorio por cada área de la fiduciaria que comprenden: Presidencia, Vicepresidencia Comercial, Vicepresidencia de Inversiones, Gerencia Nacional de Fondos, Gerencia Administrativa y Contraloría, <b>Metodología:</b> Encuesta personal, <b>Instrumento:</b> encuesta de recopilación de comunicación, <b>Diseño de la encuesta:</b> 11 preguntas</p>
15	CONCLUSIONES	<p>Este trabajo investigativo permitió identificar una ventana de oportunidades alrededor de las actividades cotidianas presentes en el giro ordinario del negocio.</p> <p>Es por eso que a través de la identificación del foco del problema fue viable plantear una serie de escenarios futuros que a la postre propenden hacia el mejoramiento de la comunicación organizacional de la compañía.</p> <p>De igual forma, el diagnóstico arrojado resulta bastante alentador, en la medida en que a pesar de la existencia de fisuras comunicativas entre áreas, se rescata el hecho de que un alto porcentaje de los empleados se encuentran a gusto con las actividades que actualmente desarrolla, lo que se convierte en un insumo vital para generar procesos de cambio y transformación.</p> <p>La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.</p> <p>De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Mas aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.</p>

16	RECOMENDACIONES	<p>• La creatividad e innovación deberán estar presentes en este proceso de transformación, pues es allí donde se logra obtener altos índices de receptividad y acogida de los actores vinculados al mismo.</p> <p>• Fortalecer la identidad y sentido de pertenencia de los empleados</p> <p>• Tener información dirigida, clara y completa en los canales de comunicación existentes.</p> <p>• La implementación de las estrategias propuestas implican sostenibilidad y perdurabilidad a través del tiempo, claro está, teniendo siempre en cuenta que el entorno es cambiante y dinámico.</p> <p>• Definir objetivos, procesos y funciones que permitan un rodaje fácil y dinámico del modelo estratégico, amigable y de clara aplicabilidad de manejo para los funcionarios de la compañía.</p> <p>• Mantener una dinámica permanente entre los usuarios de las estrategias, de tal forma que estas logren interiorizar una cultura de comunicación en el cliente interno, para llevarlo a la aplicabilidad al cliente externo.</p>
*	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica para usted.

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA  
 Coordinador Comité de Investigación