

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	Desarrollo de una estrategia de comunicaci3n corporativa alineada a la estrategia organizacional, con el fin de mejorar clima organizacional de la compa1a GE Oil & Gas		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Sofia Mercedes L3pez Tapias		
PALABRAS CLAVE (M3nimo 3 y m3ximo 6)	Comunicaci3n		Cultura
	Clima Organizacional		Estrategia
	Liderazgo		Gesti3n del cambio
RESUMEN DEL CONTENIDO (M3nimo 80 m3ximo 120 palabras)	<p>Estas investigaci3n, tiene como objetivo buscar el desarrollo de una estrategia de comunicaci3n, enfocada en el desarrollo de un programa de intervenci3n en las diferentes 3reas de la organizaci3n, que generan un impacto en diferentes variables correlacionadas con el clima y la cultura organizacional. El impacto que pueden llegar a tener herramientas de comunicaci3n en el desarrollo corporativo, tienen una incidencia significativa en todos los aspectos de la organizaci3n reflejandose finalmente en el 3xito del negocio y el planes de acci3n que permitan minimizar riesgos a partir de elementos que contribuyan a generar cambios positivos en la organizaci3n.</p>		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines acad3micos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, as3 como en las redes de informaci3n del pa3s y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el art3culo 30 de la Ley 23 de 1982 y el art3culo 11 de la Decisi3n Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA,
ALINEADA A LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL, CON EL FIN DE
MEJORAR CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COMPAÑÍA GE OIL & GAS.**

SOFIA MERCEDES LOPEZ TAPIAS

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE PSICOLOGIA
ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA
ORGANIZACION
CHIA 2012**

**DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA,
ALINEADA A LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL, CON EL FIN DE
MEJORAR CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COMPAÑÍA GE OIL & GAS.**

SOFIA MERCEDES LOPEZ TAPIAS

**Trabajo de investigación aplicada para optar el título de especialista en
gestión para el desarrollo humano en la organización.**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE PSICOLOGIA
ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA
ORGANIZACION
CHIA 2012**

TABLA DE CONTENIDO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	7
1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	7
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.3. JUSTIFICACION	8
1.4. OBJETIVOS	10
1.4.1 Objetivo General.	10
1.4.2 Objetivos Específicos	10
2. MARCO CONCEPTUAL	11
2.1. Comunicación Organizacional	11
2.2. Origen de la Comunicación Organizacional	12
2.3. Características de la Comunicación Organizacional.....	13
2.4. Cultura	14
2.5. Reputación.....	15
2.6. Conceptos de Comunicación	16
3. MARCO ANTROPOLOGICO	19
3.1. ANALISIS DOFA- SITUACION ACTUAL COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL CON BASE EN RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL.....	22
4. MARCO LEGAL	23
4.2. Junta Directiva.....	24

4.3. Comité de Auditoría.....	25
4.4. Clientes y Campos donde se encuentra ubicada la compañía GE Oil & Gas.	26
5. METODOLOGIA.....	27
5.1. Fases metodológicas.....	27
5.2. Población y muestra	29
6. PARTE ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO.....	30
6.1 RECURSOS HUMANOS	30
6.2 PRESUPUESTO	30
6.3. CRONOGRAMA.....	31
7. CONCLUSIONES	32
8. RESULTADOS Y PLAN DE ACCION.....	33
8.1. ANALISIS RESULTADOS ENCUESTAS DE CLIMA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	33
8.1.1. Análisis encuesta de Clima Laboral.....	33
8.1.2. Análisis encuesta Comunicación Organizacional	33
8.2. Información sobre la compañía	34
8.2.1. GE OIL & GAS.....	34
8.2.2. Misión	35
8.2.3. Visión.....	35
8.3. PLAN DE ACCION	35
8.3.1. Objetivos :.....	36
8.3.2. De los flujos de comunicación:	36
8.3.4. Antecedentes de la comunicación interna en Oil & Gas.....	37
8.4. DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS, EVALUACIÓN	40

ANEXOS.....	42
ANEXO 1.....	43
Encuesta medición Variables organizaciones que pueden impactar en la comunicación organizacional	43
ANEXO 2.....	48
Encuesta medición Variables organizaciones que pueden impactar en la clima organizacional	48

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Evaluación comunicación en GE	42
Anexo B. Encuesta Clima Organizacional	47

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La compañía GE Oil & Gas sufrió un cambio a nivel organizacional desde hace un año y medio a raíz de un proceso de compra y posterior integración la cual causo un impacto para todos los empleados tanto a nivel de comunicación como de otros aspectos relacionados con clima, dinámicas internas y ambiente de trabajo.

El grupo al que pertenecía era Wood Group, el cual maneja una cultura y estilo de liderazgo y comunicación totalmente diferente a la que maneja GE, compañía reconocida a nivel mundial por diferentes técnicas y practicas organizacionales y lideres identificados por sus diferentes iniciativas a nivel de gestión. El equipo Gerencial de Wood Group llevaba en promedio 10 años con esta compañía, manejando un estilo autocrático con una línea de dirección totalmente vertical, en donde la comunicación se manejaba con una directriz diferente, cada país asimila un estilo de comunicación diferente, de acuerdo a la cultura de sus directivos ; no era una practica recurrente el manejo de la información hacia todos los niveles de la organización, mas bien la practica se centralizaba en grupos específicos y la información no era muy fluida.

Por otra parte los cambios organizacionales, traen como consecuencia nuevas practicas en la compañía, relacionadas con la perdida de poder por parte de los actuales Gerentes, debido a que las autoridad se maneja de una forma diferente. Los líderes actuales ocupan un papel distinto, el sistema de comunicación por parte de GE también ha cambiado y la información se maneja de manera limitada, debido a que existe cierta falta de confianza al transmitir de manera directa los mensajes a los antiguos empleados de Woodgroup. Esto ha generado un ambiente de incertidumbre constante, el cual ha incidido de manera un poco negativa en la gestión y manejo del cambio y ha debilitado un poco la migración

a la nueva compañía, generando inconvenientes en todos los niveles de la organización, inclusive decisiones de alto impacto son transmitidas en un idioma diferente al del país interesado en recibir la información o llegan después de que esta ya se ha transmitido de manera informal y muchas veces de manera equivocada, generando una desviación en el objetivo inicial de la misma.

Todo lo anterior nos coloca en el contexto de crisis, por el cual atraviesa actualmente la compañía, el impacto de un nuevo empleador, la adaptación a una nueva cultura, valores, practicas y procesos trae un impacto que no siempre genera resultados muy positivos y que repercuten directamente en la forma en como se manejan los procesos, los cuales a su vez generan un impacto en las diferentes variables analizadas en este trabajo, como son las que inciden en el clima y comunicación organizacional.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo diagnosticar y garantizar la estrategia de comunicación interna en GE Oil & Gas?

1.3. JUSTIFICACION

La comunicación a lo largo de toda la humanidad se ha constituido en un elemento de vital importancia para el hombre, porque le permite el intercambio de ideas y experiencias con los semejantes.

Las nuevas teorías de Recursos Humanos, reconocen que la mayoría de los trabajadores ocupan gran parte del tiempo comunicándose. Por lo tanto, las organizaciones deben concientizar a todos los miembros, principalmente a quienes dirigen y coordinan al personal, sobre la importancia y la marcada influencia en la comunicación en la empresa y el impacto que esta tiene dentro de la comunicación organizacional.

A nivel mundial, hemos escuchado sobre los problemas que se generan debido a la ineficiente comunicación de los empleados, cuando no existe un adecuado flujo organizacional y nos damos cuenta del desgaste y muchas veces los re-procesos que se generan, a partir de estas situaciones. Esto no solo trae como consecuencia, pérdidas a nivel económico, también en tiempo y niveles de productividad y calidad.

Es mundialmente conocido en el retroceso y los problemas traducidos en productividad, tiempo, pérdidas económicas, generados por una ineficiente o deficiente comunicación interna en la empresa. Es muy frecuente que entre directivos, gerentes y funcionarios de diferentes niveles no son conscientes de la importancia de compartir información y el impacto que este pueda tener a nivel organizacional en cuanto a los vínculos con los empleados en la transmisión de la información.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización son generadas gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

Para el tema que ocupa este proyecto de tesis, hemos querido tomar como referente el caso de la compañía, GE Oil & Gas, debido a que se evidencian dificultades y barreras de la comunicación, manifestadas de forma permanente a través de las reuniones gerenciales, comunicaciones informales entre las

diferentes áreas y problemas relacionados, en los diferentes niveles de la organización, tanto operativo como administrativo.

A través de este proyecto, se busca establecer un plan de acción encaminado a mejorar los canales de comunicación, disminuir las barreras de la información y lograr un plan de acción mediante el diagnóstico objetivo de lo que sucede en la empresa en torno a la comunicación organizacional

1.4. OBJETIVOS

Para el desarrollo del presente trabajo de grado, se tendrán en cuenta los siguientes objetivos:

1.4.1 Objetivo General.

Desarrollar una estrategia de comunicación, enfocada en el desarrollo de un programa de intervención en las diferentes áreas de la organización, que generan un impacto en diferentes variables correlacionadas con el clima y la cultura organizacional.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Presentar una estrategia de comunicación, alineada a los objetivos estratégicos del negocio, mediante actividades tendientes a mejorar la comunicación y optimizar los canales que tiene la compañía para acceder al personal.
- Establecer indicadores que midan la efectividad de la estrategia de comunicaciones, teniendo como meta a su evaluación y constante mejora.

2. MARCO CONCEPTUAL

A finales del siglo XIX, los cuatro pilares del pensamiento empresarial eran el capital, la organización, la producción y la administración. En el siglo XXI, estos cuatro pilares se han sustituido por imagen, identidad, cultura, acción y comunicación. Las empresas han dejado de ser puramente administrativas para convertirse en organizacionales, enfocadas en la estrategia como único medio para garantizar la calidad y la competitividad. ¿A qué se debe este cambio de pensamiento? ¿De qué se trata la nueva visión empresarial? Estos interrogantes se intentan resolver a través del enfoque de este en el presente marco teórico, en el cual se exponen las bases conceptuales que soportarán el proyecto.

2.1. Comunicación Organizacional

El primer pilar que expone conceptualmente la totalidad del trabajo es la comunicación organizacional, ya que es desde ella y a través de ella que se construirán estudios, análisis y estrategias. Por eso, antes de dar una definición global del término “Comunicación Organizacional”, se ha considerado importante abordar aisladamente cada palabra, con el fin de dar un primer acercamiento a la definición del concepto y asegurar la comprensión de ambos términos. ¹

La comunicación será entendida, en este trabajo, como un proceso en el cual se producen, transfieren y consumen mensajes o entre sujetos interlocutores, cuya diferencia es la información contenida y los diferentes contextos y situaciones en los que se genera.

¹ ULRICH TEICHLER es director del Centro para la Investigación sobre Educación Superior y el Mundo del Trabajo y profesor del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad de Kassel (Alemania). Cita tomada de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/article-101565.html>

Por su parte, la empresa u organización es un sistema vivo, “[...] un organismo: un conjunto de órganos interdependientes que actúan juntos”², y que a su vez forman parte de un sistema mayor que es el entorno. La empresa debe entenderse como un sistema corporativo global del que no puede desprenderse ninguna de sus funciones, todas están interconectadas. por eso, en la actualidad se ha dejado de hablar de una estructura piramidal (jerarquía) en las empresas y se ha pasado a considerar las organizaciones en red. Es importante destacar que todo cuanto las empresas deciden, planifican y realizan sólo adquieren valor cuando son comunicadas. Dado esto, se podría decir que la Comunicación Organizacional, también llamada comunicación corporativa, empresarial y/o estratégica, es la comunicación (producción de mensajes entre interlocutores) que se da en todas las áreas de la organización y con el entorno. Es un elemento estratégico y una herramienta de acción.

Para precisar más este concepto, hablaremos del origen e inicios de la comunicación organizacional, con el fin de poder realizar el ajuste a la actualidad y enfatizar en todo lo que ello implica.

2.2. Origen de la Comunicación Organizacional

El transporte y los medios masivos fueron las primeras formas en las que la comunicación apareció en las empresas. No obstante, las formas de comunicación organizacional inician en Estados Unidos hacia la segunda mitad del S. XIX y principios del S.XX con las relaciones públicas: periodistas, contratados por personas o empresas privadas, que publicaban artículos de sus representados. Luego, fueron incorporando a esta práctica organización de eventos y marketing.

² COSTA, Joan. DirCom on-line: El Máster de Dirección de Comunicación a distancia. La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Design, 2004, Pág. 44

Por su parte, en Europa la comunicación corporativa tuvo sus primeras apariciones como propaganda política en el marco de las guerras mundiales y posteriormente se formaron las agencias de relaciones públicas. En ambos lugares la comunicación en las organizaciones pasó a ser comercial, es decir, la encargada de los productos, marcas y publicidad.

Finalmente, hacia 1970 las empresas se dan cuenta de que su realidad y su manera de comunicar van más allá de la marca, el producto y las relaciones públicas. Comienzan a descubrir que el mercado les exige mayor competitividad y que las empresas tienen contenidos que pueden interesar a sus públicos y generar valor diferenciador, se fijan en que sólo con la participación efectiva de los empleados en la dinámica organizacional aumentaría la competitividad de la organización. De esta manera, la comunicación corporativa alcanza su madurez en la década de los 80. En este mismo año, esta profesión y sus distintas formas llegan a América Latina refiriéndose primero a las relaciones públicas, debido a que las agencias europeas y americanas se expanden hasta llegar a los países en vías de desarrollo. Y, a finales del siglo XX se consolida la comunicación organizacional como profesión y práctica empresarial.³

Todas las acciones que tomaron forma de comunicación corporativa en el pasado comunicación comercial (publicidad) e institucional (la ubicación y la relación de la empresa con sus públicos y el entorno)⁷⁻ constituyen hoy partes esenciales de esta disciplina.

³ VENTURA, Jordi y otros. **Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Barcelona: Gestión 2000, 2001, pág. 188** 2.3. Características de la Comunicación Organizacional

Así es como se vuelve a la idea de que todo lo que en la empresa se desarrolla o sucede debe ser comunicado por sus miembros, ya que los hechos o actos como tales no tienen la capacidad de difundirse por sí solos, necesitan siempre de la Comunicación. Por tal motivo, Joan Costa dice en su libro “Comunicación en acción”, que la comunicación y la acción son interdependientes: *“cuando la empresa actúa está comunicando y cuando comunica continúa actuando”*⁴. No obstante, mientras el acto desaparece, la comunicación permanece debido a que se difunde, propaga y conserva.

Para el autor español Jordi Ventura, lograr la imagen deseada de la organización debe ser el objetivo principal de la comunicación corporativa. La imagen se logra mediante la difusión de cinco vectores estratégicos mencionados por Joan Costa: acción y comunicación (explicados anteriormente), identidad, cultura e imagen.

2.4. Cultura

La cultura es la forma de ser y de hacer las cosas en la empresa, es el modo de actuar, de relacionarse y de reaccionar. Son los valores, políticas, normas, principios y comportamientos que proporcionan un sentido común para todos los miembros de la organización y se hacen presentes mediante la conducta de la empresa y de sus empleados. De ahí, la importancia de que sea compartida a todos los trabajadores de la organización sin excepción alguna.

⁴ COSTA, Joan. La comunicación en acción: Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Barcelona: Paidós Ibérica, 1999, pág. 111

La cultura es un componente de la identidad, es un factor de diferenciación de la organización, es un conjunto de valores que integran la identidad de la empresa principios y comportamientos que proporcionan un sentido común para todos los miembros de la organización y se hacen presentes mediante la conducta de la empresa y de sus empleados. De ahí, la importancia de que sea compartida a todos los trabajadores de la organización sin excepción alguna. ⁶ Junto a la idea de cultura aparece relacionada la idea de Clima Organizacional. Ésta define el estado de ánimo de la organización, es un indicador de la gestión al interior de la empresa, es decir, identifica cómo se sienten y perciben los colaboradores el desempeño que la organización realiza (cambios, toma de decisiones, políticas). Las personas reaccionarán dependiendo de la cultura que se haya difundido. ⁷

2.5. Reputación

En este mismo sentido, la comunicación estratégica debe asegurar la permanencia y hacer sostenible en el tiempo a la reputación, mediante cada uno de los vectores explicados anteriormente. Así, la reputación corporativa se entiende como la confianza de la empresa en los productos o servicios que ofrece y en la relación con sus públicos y es “el reconocimiento por parte de los grupos de interés de una empresa, del comportamiento corporativo de ésta”, esto quiere decir que la reputación nace del conocimiento que los stakeholders tienen acerca de la empresa

⁵ COSTA, Joan. La comunicación en acción: Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Barcelona: aidós Ibérica, 1999, pág. 83

⁶ PIZZOLANTE NEGRÓN, Italo. El poder de la comunicación estratégica, Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2004, Pág. 37

⁷ VENTURA, Jordi y otros. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Barcelona: Gestión 2000, 2001, pág. 206

En este caso, es importante aclarar que los empleados constituyen uno de los

públicos más influyentes en la reputación que tiene una organización, debido a que la calidad laboral determina, a su vez, la reputación externa de una empresa. Dado esto, las compañías deberían comenzar por verificar este vector, a partir de variables que midan el clima interno y la empatía de los empleados con la empresa.

Así como existen variables que impactan la reputación interna, la calidad laboral, los valores, la imagen proyectada hacia el exterior; hay también ciertas condiciones externas que pueden llegar a afectar la reputación de la empresa como la competitividad y complejidad de los negocios, la falta de ética empresarial, una crisis económica, un hecho que genere inestabilidad política, el cambio de valores sociales, por citar algunas.

Todo esto debe trabajar la empresa para preservar su reputación e imagen sólidas en el tiempo y el entorno, ya que el mercado es quien verdaderamente determinará el valor de la organización.

Así es como se llega a la conclusión de que “el producto más importante que vende cualquier empresa, más allá de lo tangible, es su reputación.”⁹

2.6. Conceptos de Comunicación

Los procesos de comunicación en el seno de una organización son vitales para la consecución de los objetivos de la misma. Se trata de una diversidad de procesos que enlazan los variados componentes de la organización. La eficacia del sistema de comunicaciones tiene un impacto significativo sobre la eficacia de toda organización.

⁹ PIZZOLANTE, Italo. Conferencia “Empresas Socialmente Responsables” 25 de abril de 2009 en el marco de la Especialización en Comunicación Organizacional de la PUJ.

La existencia de la comunicación necesita de un propósito al que se llama mensaje, y se atribuye a que éste pase por un emisor o fuente y un receptor. Se convierte el mensaje a una forma simbólica, que se denomina codificación y que se transmite por algún medio o canal al receptor, que vuelve a traducir el mensaje del emisor, al que se llama decodificación, siendo el resultado la transferencia del significado de una persona a otra.

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema”. (Katz y Khan, 1986:34).

Podemos definir la Comunicación como “un proceso sistémico donde se produce un intercambio de información entre un emisor y un receptor y la relación que se suscita entre ambos” ¹⁰ (Hernández, 1999:23). Sobre la base de lo antes expuesto, los gerentes de las organizaciones pueden establecer, analizar y controlar sus pautas de comunicación y por lo tanto diseñar métodos e instrumentos que puedan satisfacer las necesidades de la misma en la organización.

“Una interacción es un comportamiento orientado al otro. Contiene permanentemente una comunicación, esto es, la transmisión consciente o inconsciente de un mensaje.”. (Lattmann, 1992:105).

Con base en el concepto anterior podemos deducir la importancia de la comunicación cuando se convierte en una interacción, a través de la información, donde se genera una relación social mutua.

10 Belen Rivera, Alix. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales, Año 1/ N°2/ 2005

Para tener una comunicación efectiva, una organización debe satisfacer por lo menos tres criterios: cantidad, calidad y credibilidad. Debe existir suficiente información sobre lo que sucede y lo que se plantea que suceda. Esta información debe transmitirse en forma clara a través de los medios apropiados y con canales de retroalimentación. Y es preciso que se confíe en la información, lo que significa que la fuente tenga credibilidad. (Cowling y James, 1997:87).

Existen barreras culturales, sociales o de diferente índole, que se interponen en la comunicación en todos los niveles de la compañía, pero a través de una buena gestión a nivel de las estrategias de comunicación organizacional se pueden eliminarlas de una forma efectiva, generando mayor fluidez en todos los procesos.

La comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otros informaciones, sentimientos y vivencias. Además, entendiendo que la palabra comunicación tiene múltiples sentidos que nos ayudan a comprender, la hemos enfocado a los procesos de la organización, consistiendo en intercambios de información con el objetivo de cambiar el comportamiento del público interno de la misma y así canalizar el recurso humano en pro de una verdadera lealtad y compromiso que permitan el desarrollo de unos objetivos estratégicos y el buen desempeño de la empresa.

Las autopistas de la información son el conjunto de los medios físicos a través de los cuales, viaja la información, para permitir todo tipo de comunicaciones, siendo dichos medios, redes digitales de muy alta velocidad a las que se conectarían las diferentes entidades de la administración pública, colegios, universidades, hospitales, bibliotecas, hogares y personas con independencia del lugar donde se encuentren.¹¹

11 Álvarez, Teresita. La comunicación como herramienta de Gestión Organizacional

3. MARCO ANTROPOLOGICO

La comunicación es un acto natural del ser humano, esta intrínseca en él, es una conducta natural. Etimológicamente, comunicar deriva del latín “comunicare” que puede traducirse como poner en común, o compartir algo.

Es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y en el desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

La crisis contemporánea global contiene muchas señales de peligro pero, simultáneamente, cada peligro puede ser también una oportunidad para transformar la crisis.

La naturaleza y los efectos de una crisis son muy variados. Si bien podemos acordar que, en general, las crisis son acontecimientos aleatorios y no deseados también debemos reconocer que son bastante más frecuentes de lo que en principio podría pensarse.

La comunicación organizacional es un género comunicacional que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una Organización, es aquella que se desarrolla al interior de la misma y esta destinada a conectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí. Constituye un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar.

La comunicación es el cemento que forma las organizaciones. Sólo la comunicación permite a un grupo que piense unido, que sea unido y que actúe unido. Norbert Wiener

La comunicación de toda organización con el contexto social requiere un conjunto de condiciones concurrentes. Entre estas:

- La comunicación de la institución con su entorno social es un diálogo entre dos partes. Este diálogo exige canales de comunicación y reglas de juego de las cuales deben ser partícipes ambas.
- La finalidad de este diálogo es la del entendimiento mutuo, a través del profundo conocimiento de los interlocutores, para reducir al máximo las interferencias en la comunicación.
- La sociedad tiene el derecho y también la obligación de conocer a las organizaciones y pronunciarse sobre ellas expresando sus opiniones.

La comunicación se ha tomado a menudo como una moda. Ahora se va convirtiendo en una cultura. La comunicación Organizacional es la clave, la llave que abre las puertas a una realidad compleja y cambiante.

El análisis profundo de los procesos de comunicación en las organizaciones permite comprender y facilitar los procesos de cambio y crecimiento, todo trabajo comunicacional exige un enfoque multidisciplinario.

La misión de esta gestión en comunicación es, básicamente, conseguir e implantar una única voz, un discurso único y una única imagen en la diversidad y continuidad de la organización.

En la literatura específica reciente se plantea el surgimiento de una Teoría General de las Organizaciones que integra decididamente a la Comunicación en el desarrollo Organizacional.

Lo que implica un compromiso multidisciplinario (de disciplinas como la Antropología, la Sociología, la Psicología Social, las Ciencias de la Comunicación, la Ciencia Política, la Economía, etcétera); de otro modo no se entendería a la persona en la organización. También supone una revisión de ciertas dimensiones estructurales (como la personalidad, la interacción, los roles, el poder, el liderazgo, las comunicaciones, el conflicto, etcétera) sin los cuales no se comprenderían las características propias de la organización.

En este sentido consideramos que la organización es un espacio de interacción y aprendizaje, atravesado por la comunicación.

3.1. ANALISIS DOFA- SITUACION ACTUAL COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL CON BASE EN RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> No se transmite la información a través de los canales adecuados o no se cuenta con el respaldo de la Gerencia para garantizar su solidez y confiabilidad 	<p>FORTALEZAS(F)</p> <ul style="list-style-type: none"> Apoyo por parte del equipo corporativo en la búsqueda de estrategias que contribuyan a la mejora en temas de comunicación organizacional Herramientas tecnológicas que permiten mejorar canales de acceso a la información
<p>OPORUNIDADES(O)</p> <ul style="list-style-type: none"> Aprovechamiento de nuevos canales de comunicación organizacional Creación de estrategias corporativas que permitan un mayor acercamiento a toda la población y mejorar el nivel de confianza 	<p>ESTRATEGIA DO</p> <ul style="list-style-type: none"> Contratar compañía consultora manejo de herramientas y estrategias de comunicación organizacional 	<p>ESTRATEGIA FO</p> <ul style="list-style-type: none"> Construir estrategia para aprovechar el uso de los canales existentes y garantizar su uso a través de medición y seguimiento continuo
<p>AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> Perdida de credibilidad debido a que la información no es confiable 	<p>ESTRATEGIA DA</p> <ul style="list-style-type: none"> Acercamiento de las Gerencias a la organización, mejorar nivel de confianza en todos los niveles 	<p>ESTRATEGIA FA</p> <ul style="list-style-type: none"> Diversificar canales de información y lograr mayor acceso a toda la población

4. MARCO LEGAL

4.1. Organigrama

GE Oil & Gas es una empresa líder mundial en equipos de tecnología avanzada y servicios para todos los segmentos de la industria de petróleo y gas, desde la perforación y producción, GNL, gasoductos y almacenamiento para la generación industrial de energía, refinación y petroquímica. GE Oil & Gas también ofrece soluciones de Integridad de Ductos, incluida la inspección y gestión de datos, y diseña y fabrica soluciones alámbricas y la perforación de medida para el segmento de servicios petroleros.

4.2. Junta Directiva

La función principal del Consejo de Administración de GE es supervisar cómo la administración sirve a los intereses de los accionistas y otras partes interesadas. Para ello, los directores de GE han adoptado los principios de gobierno corporativo destinadas a garantizar que el Consejo es independiente y plenamente informados sobre los riesgos y aspectos estratégicos que enfrenta GE. GE ha cumplido con su meta de tener dos tercios de su Consejo sean independientes bajo una estricta definición de independencia. En la actualidad, 16 de los 18 directores de GE son independientes.

La Junta de GE celebró quince sesiones en 2011. Cada miembro de la Junta exterior se espera la visita de al menos dos empresas de GE sin la participación de la gestión social con el fin de desarrollar sensación de su propia para la Compañía. Los miembros del Consejo se centran en las áreas que son importantes para los accionistas - estrategia, gestión de riesgos, desarrollo de liderazgo y asuntos regulatorios. En 2011, se recibió información sobre una variedad de temas, incluyendo la asignación de capital y el desarrollo de negocios, gestión de riesgos, la excelencia tecnológica, tendencias regulatorias, el costo social, las tendencias del mercado de capitales, la ejecución del contrato de

servicios, contribuciones políticas y actividades de cabildeo, y la marca GE, comercialización y iniciativas de funcionamiento. Al final del año, la Junta Directiva y cada uno de sus comités llevó a cabo una autoevaluación exhaustiva.

4.3. Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría compuesto en su totalidad por consejeros independientes, celebró 12 reuniones en 2010 para supervisar la integridad de los estados financieros de la compañía, la empresa cumple con los requisitos legales y reglamentarios, la independencia y cualificación del auditor independiente y del desempeño de la función de la empresa de auditoría interna y el auditor independiente.

Presidido por Douglas Warner, el Comité de Auditoría asiste al Consejo de Administración en la supervisión de la integridad de los estados financieros de la Compañía, así como el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, la independencia y las calificaciones del auditor independiente, y el rendimiento de la Compañía función de auditoría interna y el auditor independiente.

4.4. Clientes y Campos donde se encuentra ubicada la compañía GE Oil & Gas.

CLIENTES	CAMPO
 <p>Pacific Rubiales Energy Meta Petroleum Ltd.</p>	<p>RUBIALES Y QUIFA DOWNHOLE ESP</p>
	<p>RUBIALES Y QUIFA SURFACE ESP (VSD SKID)</p>
 <p>HOCOL HAUREL ET PROM</p>	<p>OCELOTE</p>
 <p>HUPECOL</p>	<p>CUERVA</p>
 <p>NGEC</p>	<p>GARZAS DORADAS, DOROTEA, LEONA</p>
 <p>Pacific Stratus Energy</p>	<p>ABANICO Y MAURITIA</p>
 <p>BR PETROBRAS</p>	<p>GUANDO</p>
 <p>alange</p>	<p>CUBIRO Y COPA</p>
 <p>ecopetrol</p>	<p>APIAY, CASTILLA Y CHICHIMENE</p>
 <p>CEPCOLSA</p>	<p>CARACARA, TORO SENTADO Y JAGUAR</p>

5. METODOLOGIA

El Universo o población que tendrá cobertura en el proceso de investigación, son los empleados de la compañía GE Oil & Gas, debido a que el objetivo fundamental esta enmarcado en una estrategia que mejore la comunicación interna y de esta forma incrementar la calificación en temas de clima organizacional.

Las variables que evaluaremos en la investigación son la base para el estudio de las percepciones de los colaboradores respecto a los sistemas de dirección, los cuales encontraremos a continuación:

- Forma, canales y medios a través de los cuales el personal de GE Oil & Gas se mantiene informado acerca del transcurrir de la Compañía.
- Forma y medios de comunicación con el jefe inmediato.
- Estilo de comunicación en su equipo de trabajo.

5.1. Fases metodológicas

Las fases metodológicas en las cuales se desarrollara el proyecto serán las siguientes:

- **Reconocimiento estratégico de la organización:** A través de una entrevista realizada con la Gerencia Administrativa, se establecerán los parámetros de medición a efectuarse dentro del Clima Laboral. Allí se parte de la importancia que tiene el factor trabajo en equipo dentro de la empresa, la calidad que este lo soporte y el buen ambiente que se requiere.

Este tipo de productos tiene factores determinantes de éxito y requiere una excelente coordinación entre las áreas para que se refleje en la consecución de los objetivos. La empresa tiene una historia muy fuerte dentro del mercado, gracias a la capacidad de producción y participación.

- **Diseño y Validación de la herramienta:** Con base en la información recolectada en las entrevistas y observación in Situ se procedió a confeccionar y ajustar la herramienta (encuesta), una vez obtenida esta se realizó una prueba piloto con unas personas del área administrativa y de planta con el objetivo de identificar aspectos culturales y de comprensión de dicha herramienta.

- **Aplicación de la herramienta**

La aplicación de la herramienta estará asistida en todo momento por el Equipo Consultor de Recursos Humanos de la Organización y la profesional del equipo de investigación., realizando visitas a todas las instalaciones (Campo Rubiales), encuestando a los involucrados en el proceso de medición de clima laboral, proceso que durará 4 días.

- **Análisis y Diagnostico**

Una vez realizada la aplicación asistida, se procederá a la tabulación de la información para su análisis estadístico. El resultado estadístico permitirá identificar los principales riesgos y debilidades que tiene GE Oil & Gas en los factores evaluados.

Las recomendaciones para solucionar los hallazgos se realizaron con base al Modelo Conceptual explicado anteriormente.

5.2. Población y muestra

La población objeto de análisis son los empleados administrativos, de planta y de campo de la organización GE Oil & Gas, distribuidos de la siguiente forma, 31,8% de los empleados de planta, 25,5% de los empleados de campo y el 44,4% del área administrativa.

6. PARTE ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO

6.1 RECURSOS HUMANOS

La personas que participaremos en el proyecto tanto en la recolección de la información como en el análisis de la misma durante todo el proyecto de investigación, Sofia Mercedes López, Psicóloga de la Universidad Piloto de Colombia, con mas de 8 años de experiencia en el área de Recursos Humanos y algunos colaboradores del área de Recursos Humanos de la Organización.

Las dos hemos trabajado en proyectos de investigación, relacionados con el área organizacional, e implementando estrategias tendientes a mejorar la calidad de vida o los procesos relacionados con el área de Recursos Humanos en las organizaciones con un alto nivel de impacto.

6.2 PRESUPUESTO

INSUMOS PROYECTO	CENTRO DE COSTOS	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	TOTAL
Equipos de computo	Proyecto de Investigación	1.300.000	0	0	0	
Investigador 1 y 2 – Diseño de Instrumentos	Proyecto de Investigación	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	
Hora hombre- Interpretación y análisis de instrumentos	Proyecto de Investigación	200.000	200.000	200.000	200.000	
Papelería para aplicación de instrumentos	Proyecto de Investigación	50.000	0	0	0	
Desplazamiento a campo Rubiales para aplicación de instrumentos	Área de operaciones GE Oil & Gas	700.000	0	0	0	

Viáticos por desplazamientos	Área de operaciones GE Oil & Gas	300.000	0	0	0	
Gastos varios y Administrativos	Proyecto de Investigación	350.000	350.000	350.000	350.000	
Impuestos	Proyecto de Investigación	98.000	75.000	72.000	62.000	
Total		4.798.000	2.125.000	2.112.000	2.112.000	11.147.000
					0	0

6.3. CRONOGRAMA.

NOMBRE DEL CLIENTE	Suramericana						
TIPO DE EVENTO		Convención visión Sura y logros Sura					
TELS. FIJOS	6465101						
FECHA DEL EVENTO		13 - 18 de Marzo del 2013					
FECHA DE COTIZACIÓN							
LUGAR			Punta Cana				
NUMERO DE INVITADOS	595						
DESCRIPCION	CANT	VALOR UNIT.					

7. CONCLUSIONES

- Este proyecto, busca mejorar de manera significativa, el impacto de la comunicación, analizado desde las diferentes variables organizacionales, expuestas en este documento y la forma en la que se pueden construir herramientas que contribuyan al clima y la cultura organizacional, a través de una estrategia de comunicación efectiva.
- Los elementos de análisis, nos permitirán minimizar riesgos frente a posibles dificultades, en temas relacionados con retención o posibles pérdidas o retiros del personal de la compañía, a través de un óptimo desarrollo de canales adecuados de comunicación, así como proyectos que puedan surgir a través del proyecto de mejoramiento continuo de elementos que contribuyan a una mejor calidad de vida del trabajador.

8. RESULTADOS Y PLAN DE ACCION

8.1. ANALISIS RESULTADOS ENCUESTAS DE CLIMA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

8.1.1. Análisis encuesta de Clima Laboral

En el análisis de la encuesta de clima organizacional se evidencia que las dos áreas críticas dentro del proceso de evaluación, son Comunicaciones y Beneficios. Dificultades para transmitir la información y debilidad en el enfoque que se le dan a los mensajes.

Por otra parte el tema de beneficios, ha sido evaluado como crítico en todas las encuestas realizadas durante los últimos 3 años en la organización. Las personas evidencian una falta de equidad interna en el manejo de los procesos relacionados con compensación justa, debido a que consideran no son valoradas sus capacidades o competencias, de acuerdo al cargo que ocupan y las funciones que desempeñan en la organización.

8.1.2. Análisis encuesta Comunicación Organizacional

Los resultados de la encuesta dejan ver tanto resultados positivos como negativos, frente al tema de la comunicación organizacional, aspectos que pueden ser vistos como oportunidades de mejora en la compañía, como son los canales informales para recibir la información, estos pueden tener una incidencia en la forma en como reciben el mensaje, debido a que no hay garantía de confiabilidad en lo que se transmite y no hay 100% de seguridad en que la interpretación del mismo, llegue de manera clara y precisa.

En la encuesta de comunicación organizacional, se evidencian dificultades en los transmisores de la información, no existe un canal formal de comunicación que permita la llegada de la información de manera clara y precisa. Por otra parte, existe un factor determinante y es el tema de la falta de confianza, debido a que los temas son restringidos, llegan por canales diferentes a los oficiales y las personas manifiestan que la información es poco clara e imprecisa, a pesar de que en algunas oportunidades, ellos son los principales interesados en recibir la información de manera directa. Estos pueden ser boletines internos en donde exista una participación activa del grupo directivo, con el fin de generar un impacto desde esta línea hacia toda la organización, lo anterior puede ser a través del editorial o artículos que generen un impacto en la forma de transmitir los mensajes por parte de este grupo.

Por otra parte, se deben establecer reuniones periódicas, en donde exista una clara línea, frente al tema de la comunicación, acuerdos claros y previos en la transmisión de los mensajes o las diferentes directrices, frente al tema de cualquier tipo de información que será transmitida.

8.2. Información sobre la compañía

8.2.1. GE OIL & GAS

GE es una compañía Global con infraestructura financiera y de medios empeñada en asumir retos más difíciles del mundo. Dedicada a la innovación en las áreas de energía, salud, transporte e infraestructura, comprometida con el liderazgo, la colaboración y el progreso humano.

GE ha estado presente en Colombia desde 1927, a través de varias de sus divisiones de negocio, las cuales han vivido un gran desarrollo especialmente en los últimos 4 años. Actualmente, gran parte de las líneas de negocio de GE tiene

presencia directa en el país, con el fin de atender el atender el mercado colombiano con productos servicios de alta tecnología.

8.2.2. Misión

Nosotros proveeremos a nuestros clientes, sistemas de bombeo innovadores y confiables mediante el enfoque en calidad, seguridad y la gente.

Calidad es cumplir con las expectativas de nuestros clientes y es el trabajo de cada uno de los empleados de GE Oil & Gas.

La seguridad no es negociable y nunca será comprometida.

La habilidad y compromiso de nuestra gente, nos ayuda a ganar el respeto de nuestros clientes y nos genera una ventaja competitividad en nuestros mercados.

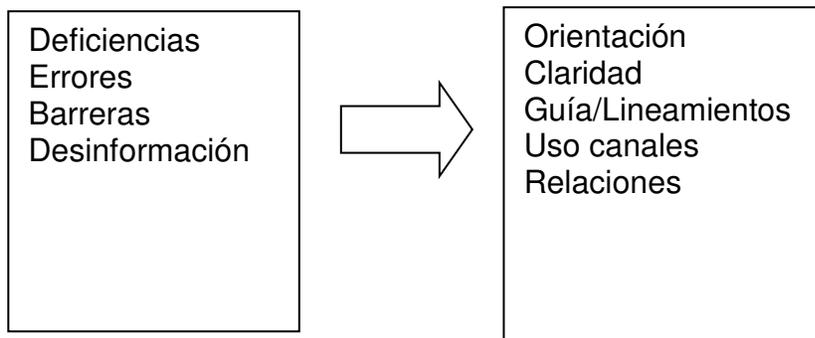
8.2.3. Visión

Seremos el proveedor de sistemas de bombeo de superficie y sumergibles preferido de nuestros clientes, el empleador de escogencia para nuestro personal y una fuente sostenible para nuestros accionistas.

8.3. Plan de acción

Comprensión y aprehensión.

Porque un plan de comunicaciones:



8.3.1. Objetivos:

- Contribuir a la construcción o fortalecimiento de la identidad corporativa
- Gestionar la comunicación entre las diferentes áreas
- Establecer canales idóneos y adecuados para la comprensión de las comunicaciones
- Superar las barreras informativas

8.3.2. De los flujos de comunicación:

Recorrido que realizan los contenidos de información transmitidos.

CLASE	OBJETIVOS	VENTAJAS
Vertical	Entre unidades de distinto nivel jerárquico	Permite direccionar, comunicar, dirigir, instruir, evaluar la información de manera oportuna.
Ascendente	De un nivel jerárquico inferior a uno superior	Permite conocer de cerca el entorno del clima laboral, estimular creatividad, generar compromiso y lograr un mayor acercamiento entre los diferentes grupos a través de la cercanía con la información.

Descendente	De un nivel jerárquico superior a uno inferior	Proporciona información detallada sobre lo que se tiene que hacer. Aclara e indica y direcciona de manera confiable la información hacia los diferentes canales a los cuales debe dirigirse.
Horizontal	Entre unidades de igual nivel jerárquico	Proporciona un canal directo en la coordinación y planeación. Favorece trabajo en equipo y rompe los esquemas relacionados con las barreras de comunicación.

8.3.4. Antecedentes de la comunicación interna en Oil & Gas.

Canales de comunicación establecidos

Con base en documento guía se proponen contenidos, canales, objetivos y emisor. Ajustar con base en información de la empresa

CONTENIDO DE LA COMUNICACIÓN	CANAL	FORMAL	INFORMA	ORAL	ESCRITA	ON-LINE	OBJETIVO	EMISOR
Información puntual de interés de la Organización	Correos electrónicos y memorando internos	x			x		Transmitir mensajes puntuales acerca de información corporativa que impacte el negocio o actividades específicas de la operación.	Gerencias y áreas de supervisión

Mensajes de felicitación o cortesía	Cartas y notas	x			x		Comunicar o transmitir mensajes como reconocimiento a una labor que resalte o se destaque en cada área	Gerencias y áreas de supervisión
Procesos cotidianos	Teléfono y correos electrónicos		x	x			Fluidez en la comunicación de rutina	Todos
Información general	Correo electrónico	x	x			x	Potenciar y estimular comunicación interna. Estimular inmediatez	Todos
Información de trámite interno	Página Web – Sistema de chat Webex (sistema de comunicación interna a través de Messenger corporativo)	x				x	Promover servicios de información y participación, simplificar trámites, facilitar canales de comunicación con otros países en donde se atiende la operación de forma ágil	Todos
Comunicaciones sobre iniciativas, reconocimientos, eventos	Correo electrónico y publicaciones en carteleras.		x		x	x	Informar y lograr cobertura en toda la población de la compañía. Fomentar sentido de pertenencia.	Responsable comunicación, colaboradores
Otras comunicaciones de carácter divulgativo	Boletines, carteleras, folletos, protocolos (procedimie		x		x	x	Informar, compartir conocimientos, planes, etc.	Responsable comunicación y autores

	ntos), planes							de la publicación
Funcionamiento de la Organización	Manuales y códigos internos a través del sistema de Gestión de Calidad con acceso a través de la Web.	x			x	x	Generar identidad corporativa y conocimiento de Organización.	Gerencias y RHH
Comunicación limitada a pocas personas	Entrevista y CISCO (Sistema de comunicación interno con otros países a través de un sistema telefónico)	x		x			Recabar y/o intercambiar información	Según contenido
Compartir información para debate, sugerencias y proposiciones	Reuniones de trabajo	x	x	x			Toma de decisiones. Participación. Proactividad iniciativa. Planificación.	Según contenido
Información legal y técnica	Ayudas memoria, reuniones informativas, presentaciones corporativas	x			x		Informar a los interesados	Gerencias y nivel administrativo

El canal apropiado depende de la prioridad en: la claridad, la urgencia, la importancia, el registro, la retroalimentación.

8.4. DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS, EVALUACIÓN

De acuerdo con la organización GE Oil & Gas, adaptar a la metodología de autoevaluación del Modelo de Gestión, lo correspondiente a “Comunicación Interna”, teniendo en cuenta:

- Conformación de un equipo interdisciplinario, voluntario y representativo, en donde existan participación de todos los niveles de la compañía incluyendo el operativo.
- Revisión de las herramientas existentes y canales de comunicación.
- Identificación de las necesidades de comunicación y posibles acciones de mejora.
- Diagnóstico de la comunicación interna (lo que hay y lo que se espera). Encuesta y análisis.
- Elaboración/diseño plan de comunicación interna.
- Revisión, aprobación e implementación del plan (difusión).
- Evaluación de resultados/indicadores, plan de mejora (objetivos, acciones, nivel de priorización, tiempo de desarrollo, responsable), cronograma de trabajo.
- Establecer una cadena de comunicación, en la que las Gerencias establezcan reuniones semanales y adquieran la información de primera mano, exijan cuáles serán los temas a divulgar y a su vez inicie una cascada en el manejo de la información hacia sus grupos de trabajo, esto también debe ser semanal. La información que surja de las Gerencias y las áreas de Supervisión, debe ser coherente y estar alineada, con el fin de general credibilidad, unidad y seriedad en los mensajes que se transmiten.
(esto no es posible debido a que esta directriz es mundial y no depende de nuestro país realizar un cambio)

- Se deben establecer canales de comunicación adecuados para el personal de campo y planta, debido a que el acceso a la información se limita al no tener herramientas tecnológicas disponibles para conocer los temas de manera oportuna, que permitan agilizar y garantizar el flujo de la información, como pueden ser sistemas de video conferencia, intranet o los diferentes programas tecnológicos que ofrece el mercado para estos procesos.
- Por lo anterior, se establecerán sistemas de información inmediata, con el fin de lograr un mayor acercamiento a las áreas de la organización, lograr un mayor uso del CISCO, implementación de video conferencias, promoción del uso del correo electrónico y mayor participación por parte de los directivos y supervisores de campo en los comités gerenciales.
- Lograr el aprovechamiento de las herramientas que existen de una forma adecuada, como es en el caso del correo electrónico y las carteleras, los mensajes deben generar un mayor índice de atención, se deben crear mensajes creativos, que generen un impacto significativo en el público que los recibe y sea visto y percibido de la forma en que el emisor lo desea.

Las Gerencias y Supervisiones deben realizar visitas periódicas a campo y a la planta, con el fin de garantizar el flujo de comunicación de primera mano, logrando un acercamiento a todas las áreas y de esta forma rompiendo los paradigmas en las barreras de comunicación y en la falta de confianza, la cual se evidencia en los resultados de las dos encuestas.

BIBLIOGRAFIA

COSTA, Joan. DirCom on-line: El Máster de Dirección de Comunicación a distancia. La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Design, 2004, Pág. 44

VENTURA, Jordi y otros. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Barcelona: Gestión 2000, 2001, pág. 188

COSTA, Joan. La comunicación en acción: Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Barcelona: Paidós Ibérica, 1999, pág. 111

PIZZOLANTE NEGRÓN, Italo. El poder de la comunicación estratégica, Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2004, Pág. 37

BELEN RIVERA , Alix. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales, Año 1/ N° 2/ 200

ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Buenos Aires: Ed. Granica; 4° Edición, 2003. 120 p.

Álvarez, Teresita. La comunicación como herramienta de Gestión Organizacional

ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta medición Variables organizaciones que pueden impactar en la comunicación organizacional

1. EVALUACION DE COMUNICACIÓN EN GE Oil & Gas

PARTE 1.

Las siguientes preguntas indagan por la forma, medios y canales de comunicación a través de los cuales, usted se mantiene informado del trasegar de GE Oil & Gas.

1. Cual cree usted que es el tipo de comunicación existente en GE Oil & Gas?

(Puede marcar más de una opción)

- a. Del jefe al empleado?
- b. Del empleado al jefe?
- c. Entre niveles similares?
- d. Ns/Nr?

2. Que medio emplea la mayoría de las veces para comunicarse internamente GE Oil & Gas? (Puede marcar más de una opción)

- a. Informal (café, pasillo, rumor)
- b. Correo electrónico
- c. Telefónicamente
- d. Reuniones
- e. Memorandos/circulares

f. Pagina Web/ intranet

3. Quien le determina sus obligaciones en GE Oil & Gas? (escribir cargos)

4. Cuando se debe tomar una decisión importante para GE Oil & Gas, toman en cuenta las opiniones de sus colaboradores?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

5. Si cree usted, que algunos de los siguientes son problemas de comunicación en GE Oil & Gas, señale los que le parecen más importantes (máximo 3)

- a. Falta de adaptación a los cambios ____
- b. Falta de aprovechamiento de los recursos tecnológicos ____
- c. Falta de respuesta a las inquietudes de los empleados ____
- d. Falta de aprovechamiento de los recursos tecnológicos ____
- e. Deficiencias en la trasmisión de la información ____
- f. Falta de interés de los trabajadores para comunicarse ____
- g. Deficiencias en la comunicación entre áreas ____
- h. Otro problema. Cuál?

PARTE 2

Este segmento quiere indagar sobre la forma en que se comunica con su jefe.

Responda en frente de cada afirmación: Siempre - usualmente - ocasionalmente - rara vez - nunca.

1. Su jefe le informa cuando hay cambios en las prioridades de su trabajo?

2. Siente la confianza de expresar en su equipo de trabajo sus opiniones libremente? _____

3. Relate brevemente los objetivos y estrategia de su trabajo

4. Se me comunica a tiempo la información que requiero para el desempeño de mi trabajo? _____

I. De 1 a 5 valore las siguientes afirmaciones (siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo):

En GE Oil & Gas se me reconoce por:

Afirmaciones	1	2	3	4	5
Por cumplir con mi trabajo					
Por mis logros al margen de mi trabajo (premios, títulos, etc.)					
Por realizar tareas que no me corresponden en situaciones de urgencia					
Por asumir el trabajo de un compañero en su ausencia					
Por participar en actividades y grupos de trabajo					

En situaciones especiales
(cumpleaños, boda, nacimientos, etc.)
Me siento reconocido(a) en general

PARTE 3

Indaga el estilo de comunicación en su equipo de trabajo.

Responda en frente de cada afirmación: Siempre - usualmente - ocasionalmente - rara vez - nunca.

1. Se reconoce la cooperación y el trabajo en equipo en su área? _____
2. Su jefe se preocupa por lograr un clima de apertura y confianza dentro del equipo? _____
3. Periódicamente en su equipo se realizan retroalimentaciones y los resultados de su trabajo frente a las expectativas? _____
4. Su jefe comunica regularmente al equipo como el área contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la empresa? _____
5. Hay espacios para que en el equipo de trabajo discutan los objetivos y problemas del área? _____
6. Puede definir las metas y objetivos de su equipo de trabajo? _____
7. Las reuniones son productivas? _____
8. Qué barreras considera que existen actualmente en la comunicación interna? (Puede marcar varias)

Barreras	En mi trabajo/área	En la empresa
Filtración		
Deformación (rumor)		
Información a destiempo		
Hermetismo		
Falta de claridad		
Interrupción en la comunicación del mensaje		
Otro (Especificar área y/o empresa)		

Gracias por su tiempo y activa participación.

ANEXO 2

Encuesta medición Variables organizaciones que pueden impactar en El Clima Organizacional

Ambiente Interno de la Organización

AFIRMACION	SI	NO
Considero que en la organización se trabaja en equipo		
Considero que la organización da confianza a las personas para que puedan trabajar con tranquilidad		
Cuando tengo problemas familiares o de salud cuento con el apoyo de la organización para solucionarlos		
Cuanto con las herramientas y equipos suficientes para realizar bien mi trabajo		
En mi proceso de trabajo existe una colaboración entre compañeros para alcanzar los objetivos propuestos		
Influye la comunicación efectiva en mejor desarrollo de las afinaciones anteriormente mencionadas		

Aprendizaje y Desarrollo

AFIRMACION	SI	NO
Considero que la organización invierte en desarrollar mis capacidades en el puesto actual		
La capacitaciones recibidas están alienadas a mi desarrollo profesional y personal		
Las oportunidades de capacitación en los trabajadores son equitativas		

Para ser ascendido influyen mas los méritos personales y profesionales que la amistad con personas influyentes		
Tengo oportunidades de progreso dentro de la organización		
Influye la comunicación en las afirmaciones mencionadas		

Compensación y Beneficios

AFIRMACION	SI	NO
Considero que la organización invierte en desarrollar mis capacidades en el puesto actual		
La capacitaciones recibidas están alienadas a mi desarrollo profesional y personal		
Las oportunidades de capacitación en los trabajadores son equitativas		
Para ser ascendido influyen mas los méritos personales y profesionales que la amistad con personas influyentes		
Tengo oportunidades de progreso dentro de la organización		
Influye la comunicación en las afirmaciones mencionadas		

Comunicaciones

AFIRMACION	SI	NO
Considero que los equipos de trabajo tienen oportunidades la información de los resultados, para tener opciones en el camino		
Considero que los lideres transmiten oportunamente la información importante para el desarrollo de mi trabajo		
Considero que los medios de comunicación empleados (intranet, carteleras, e-mail)		
En GE las comunicaciones se manejan abiertamente		
Existe una comunicación efectiva y oportuna, entre los diferentes procesos de la organización		

Frente a la comunicación de las diferentes Gerencias, existe coherencia con sus acciones		
--	--	--

Imagen y Cambios de la Organización

AFIRMACION	SI	NO
Cuando veo lo que realizamos en la empresa, me siento orgulloso y lo expreso abiertamente		
La organización es un lugar donde además de trabajar, puedo compartir con gente que pareció y desarrollarme como persona		
La organización tiene una buena imagen en el mercado Colombiano		
En GE las comunicaciones se manejan abiertamente		
Me siento orgulloso de trabajar en esta organización		
Soy optimista respecto al futuro de la organización		
Siento que la organización maneja, un nivel de comunicación apropiado que permite una buena imagen organizacional		

TITULO DEL TRABAJO DE GRADO

Desarrollo de una estrategia de comunicación corporativa, alineada a la estrategia organizacional, con el fin de mejorar Clima Organizacional de la compañía GE Oil & Gas

NOMBRE DE AUTOR

Sofia Mercedes López Tapias

NOMBRE ASESOR:

Dennis Montero

NOMBRE DE LA ESPECIALIZACIÓN

Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización

RESUMEN

Esta investigación, tiene como objetivo buscar el desarrollo de una estrategia de comunicación, enfocada en el desarrollo de un programa de intervención en las diferentes áreas de la organización, que generen un impacto en diferentes variables correlacionadas con el clima y la cultura organizacional.

ABSTRACT

This research aims to find the development of a communications strategy, focused on the development of an intervention program in different areas of the organization, generating an impact on different variables correlated with climate and organizational culture.

PALABRAS CLAVES

Comunicación, Clima organizacional, liderazgo, gestión del cambio, cultura organizacional, estrategia