



PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
EMPRESA GNG INGENIERIA S.A.S

CAMACHO VALDERRAMA DIEGO ARMANDO

CASTAÑEDA DORIS XIOMARA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTA, COLOMBIA

2020

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
EMPRESA GNG INGENIERIA S.A.S

CAMACHO VALDERRAMA DIEGO ARMANDO

CASTAÑEDA DORIS XIOMARA

Director: WILSON CAMILO VARGAS

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTA, COLOMBIA

2020

Contenido

Resumen	11
Abstract.....	12
Introducción.....	13
1. Dimensión del tema de estudio	15
1.1 Planteamiento del Problema	15
1.1.2 Definición del problema.....	15
1.1.3 Delimitación del Problema.....	16
1.1.4 Antecedentes del Problema.....	17
1.1.5 Efectos del problema.....	18
1.1.6 Pretensión de la problemática actual.....	19
1.2 Formulación del Problema.....	20
1.2.2 Pregunta problema.....	22
1.2.3 Sistematización del problema.....	22
2. Objetivos	23

2.1	Objetivo general.....	23
2.2	Objetivos específicos	23
3.	Justificación.....	25
4.	Revisión de literatura	27
4.1	Estado del arte.....	27
4.2	Marco Teórico.....	32
4.3	Marco Conceptual.....	36
5.	Diseño metodológico.....	42
5.1	Tipo de investigación.....	42
5.2	Población de estudio	43
5.3	Instrumentos.....	44
5.4	Procedimientos.....	46
5.4.2	Fase 1. Redefinición.....	46
5.4.3	Fase 2. Identificación de Variables.....	48
5.4.4	Fase 3. Construcción de la encuesta.....	48

5.4.5 Fase 4. Codificación.....	50
5.4.6 Fase 5. Análisis de la información.....	50
6. Resultados.....	51
6.1 Diagnóstico y análisis.....	51
6.1.2 Presentación del diagnóstico.....	51
6.1.3 Análisis de la información.....	56
6.1.4 Presentación del problema a resolver.....	64
6.1.5 Percepción de la comunidad implicada frente a la solución.....	67
6.2 Análisis de la Organización.....	68
6.2.2 Presentación de la Organización.....	68
6.2.3 Reseña histórica de la organización.....	69
6.2.4 Misión de la organización.....	70
6.2.5 Visión de la organización.....	70
6.2.5 Principios y valores.....	71
6.2.7 Objetivos Sistema de Gestión Organizacional.....	73

6.2.8 Políticas de la organización.....	76
6.2.9 Mapa de Procesos.....	78
6.2.10 Estructura Organizacional.	79
6.2.11 Marco legal.....	81
6.3 Plan de Mejora.....	81
6.3.2 Presentación del Plan de Mejora.	81
6.3.3 Recursos.	85
6.3.4 Objetos y métodos de comunicación.....	86
6.3.5 Análisis de Costos.....	89
6.3.6 Análisis del presupuesto.....	90
6.3.7 Tiempo de recuperación de la inversión.	91
6.3.8 Cronograma.....	95
7. Conclusiones y Recomendaciones	97
7.1 Conclusiones.....	97
7.1.2 Frente a: diagnóstico y análisis.....	97

7.1.3 Frente a: Plan de mejora.....	98
7.1.4 Frente a: Plan de acción para el seguimiento de las actividades a proponer en la implementación y puesta en marcha del plan de mejoramiento.....	98
7.1.5 Frente a: Balance de los flujos financieros que incurrirán en la implementación y puesta en funcionamiento del plan de mejoramiento.	99
7.2 Recomendaciones	99
Referencias	100
Anexos	103

Listado de Tablas

Tabla 1.....	49
Tabla 2.....	51
Tabla 3.....	65
Tabla 4.....	82
Tabla 5.....	89
Tabla 6.....	90
Tabla 7.....	91
Tabla 8.....	92
Tabla 9.....	93
Tabla 10.....	94
Tabla 11.....	95
Tabla 12.....	96

Listado de Figuras

Figura 1. Árbol de problemas	21
Figura 2. Comunicación empresarial.....	35
Figura 3. Pasos de la comunicación	38
Figura 4. Cálculo del tamaño de muestra	47
Figura 5. Porcentaje de participación por área en la organización.....	53
Figura 6. Nivel educativo GNG INGENIERÍA S.A.S	54
Figura 7. Resultados pregunta 1	56
Figura 8. Resultados pregunta 2	57
Figura 9. Resultados pregunta 3	58
Figura 10. Resultados pregunta 4.....	59
Figura 11. Resultados pregunta 5.....	60
Figura 12. Resultados pregunta 6	61
Figura 13. Resultados pregunta 7.....	62
Figura 14. Resultados pregunta 8.....	63

Figura 15. Misión GNG INGENIERÍA S.A.S	70
Figura 16. Visión GNG INGENIERÍA S.A.S	70
Figura 17. Principios GNG INGENIERÍA S.A.S	71
Figura 18. Valores GNG INGENIERÍA S.A.S	72
Figura 19. Mapa de procesos GNG INGENIERÍA S.A.S	78
Figura 20. Organigrama GNG INGENIERÍA S.A.S	80

Resumen

Este trabajo de grado tiene como objetivo realizar un plan de mejoramiento de la comunicación organizacional en la empresa GNG INGENIERIA S.A.S, para ello, se establece un tipo de investigación de enfoque cualitativo como son el estudio a los sujetos en un contexto organizacional verificando las circunstancias que genera la falta de comunicación y cualitativa con un alcance exploratorio de manera que se apliquen técnicas de recolección de datos (Encuestas, Entrevistas, análisis) mediante instrumentos que ameriten su implementación para generar el diagnóstico de la Comunicación Organizacional en la empresa.

Este plan de mejoramiento se formula de manera que tenga una posible aplicación en la organización dentro del Plan Estratégico 2020-2025 el cual se encuentra en proceso de formulación, lo anterior a causa de los retrocesos que se han identificado en el transcurso de ejecución de los proyectos adjudicados a la empresa por la inadecuada implementación de la comunicación entre las áreas de la organización. Empresa.

Palabras clave: Comunicación, Comunicación Organizacional, Plan Estratégico.

Abstract

This degree work aims to carry out an organizational communication improvement plan in the company GNG INGENIERIA SAS, for this, a type of research with a qualitative approach is established, such as the study of subjects in an organizational context, verifying the circumstances that generates the lack of communication and qualitative with an exploratory scope so that data collection techniques (Surveys, Interviews, analyzes) are applied through instruments that merit their implementation to generate the diagnosis of Organizational Communication in the company.

This improvement plan is formulated in such a way that it has a possible application in the organization within the Strategic Plan 2020-2025, which is in the process of being formulated, due to the setbacks that have been identified in the course of executing the projects awarded to the company for the inadequate implementation of communication between the areas of the organization. Business.

Keywords: Communication, Organizational Communication, Strategic Plan.

Introducción

La Comunicación Organizacional, es un proceso fundamental en el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones ya que garantiza el intercambio de información a diferentes escalas y diferentes niveles jerárquicos, contribuyendo en el posicionamiento y mantenimiento de una empresa en el mercado, *“Entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de las variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico”* (Sagayo, 2009). Teniendo en cuenta lo anterior, se vislumbra la importancia de las relaciones sociales dentro de una organización donde se interactúa continuamente para lograr desarrollar el rol de cada colaborador dentro de la organización, lo cual conlleva a que el ambiente laboral del empleado sea directamente proporcional al éxito de la comunicación organizacional.

GNG INGENIERIA S.A.S es la organización objeto de estudio de la presente investigación, en ella, se prestan servicios en el campo de la ingeniería civil ofertados por entidades públicas y privadas desarrollando actividades de consultoría, interventoría y construcción de obras civiles, sin embargo, se han identificado reprocesos en la ejecución y desarrollo de los contratos adjudicados debido a las falencias presentadas en la comunicación organizacional entre los diferentes departamentos que componen la organización. Por lo cual, se realizará un diagnóstico minucioso de la organización

identificando las problemáticas y causas de los reprocesos que afectan la calidad del producto que se oferta.

Con base a lo anterior, se pretende evidenciar la viabilidad en la creación de un sistema de comunicación desde una iniciativa gerencial, con una posible implementación en el Plan Estratégico 2020-2025, donde se tenga en cuenta parámetros de la comunicación organizacional, implementación de recursos y jerarquización de la información.

Con este plan de mejoramiento se realizará un diagnóstico de la organización de manera que se identifiquen las variables que se manejan en cuanto a la comunicación. Posterior a esto se efectuará un plan de mejoramiento en cual se utilicen estrategias para mejorar el manejo de la comunicación organizacional, teniendo en cuenta recursos y tiempos con los que cuenta la empresa.

1. Dimensión del tema de estudio

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.2 Definición del problema.

La falta de comunicación organizacional en las empresas de mayor y menor escala ha sido una de las problemáticas que presentan el mayor índice de desatención en las organizaciones, lo cual ha causado que se generen retrocesos en los procesos administrativos internos generando ambientes laborales que afectan el desarrollo de las obligaciones de los trabajadores, mayor cantidad de tiempo en la ejecución de los procesos, mala calidad en los productos finales contratados y por ende, entregas no conformes a los clientes.

Esta situación, ha llevado a la desacreditación de las organizaciones generando baja confiabilidad y referencias de las compañías ante los clientes lo que conlleva a que la competitividad en el mercado sea afectada y se reduzca el crecimiento de las organizaciones.

1.1.3 Delimitación del Problema.

GNG INGENIERIA SAS es una empresa de ingeniería civil con un modelo organizacional matricial en la cual, actualmente la comunicación se encuentra dirigida en un sentido descendente. La organización cuenta con diferentes áreas dentro de las cuales se encuentra el área de proyectos y en ella se centrará la investigación. Esta área es el eje central de ejecución de la empresa, ya que las demás áreas son de apoyo para la consecución de los objetivos para los cuales contratan los clientes.

La empresa GNG INGENIERIA SAS, se encuentra en la elaboración de un plan estratégico para el periodo del 2020-2025, el cual se halla en la fase de la elaboración del diagnóstico basado en la recopilación de procesos, se han identificado aspectos relacionados con la comunicación organizacional como una oportunidad de mejora interna.

Se identificaron problemáticas preliminares en la comunicación organizacional de la empresa tales como la toma de decisiones a nivel gerencial sin el debido proceso de socialización a los colaboradores y la falta de comunicación entre los departamentos de la organización; estos aspectos generan retrocesos en la ejecución de los contratos

adjudicados a la organización y por ende, demoras en la entrega de los productos contratados por el cliente.

En la actualidad, existen recursos que sirven para desarrollar la comunicación organizacional, entre los cuales se encuentran: verbal, teléfono, correo corporativo, internet y memorandos, sin embargo, estos recursos son sub utilizados y se usan de manera incorrecta ya que no existe una política clara de manejo de los medios de comunicación dentro de esta organización, situación que es contraproducente en el objetivo de cumplir y suplir las necesidades del cliente ya que la situación caótica existente dentro de la organización hace que se refleje en las actividades realizadas.

1.1.4 Antecedentes del Problema.

Se han realizado investigaciones donde se ha hecho relevancia sobre las problemáticas que conlleva una empresa al tener una mala comunicación organizacional, por lo cual, se tiende a realizar la exploración de estas patologías mediante los análisis de las matrices DOFA y así identificar el estado actual de la empresa, además, se plantea el objetivo de mejoramiento de la comunicación organizacional mediante la ejecución de unos canales de comunicación que buscan facilitar los procesos internos y externos de las organizaciones.

Agregando a lo anterior, de acuerdo a lo escrito por Adela de Castro “*La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados y directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida*” (De Castro, 2014), revisando este concepto se debe comprender la importancia que tiene la comunicación y lo que significa para una organización el mal manejo de esta. Sesgar y dar la información incompleta, hace que los procesos se deterioren, y teniendo en cuenta el caso en estudio, es factible que el objeto de la presente investigación sea solucionar las debilidades encontradas en el análisis de la matriz DOFA, de manera que la comunicación organizacional sea tenida en cuenta dentro del plan estratégico 2020-2025.

1.1.5 Efectos del problema.

La empresa actualmente cuenta con los siguientes factores que deterioran la comunicación organizacional:

- No cuenta con redes sociales, adicional a ello la página web se encuentra desactualizada, cabe resaltar, que en esta página se podría contar con la información básica de la empresa como las políticas del sistema de gestión

actualizada de acuerdo al Plan estratégico que se pretende implementar, de manera que los colaboradores tengan acceso a esta información y puedan conocer la misión y visión que pretende la organización en el periodo 2020-2025.

- Existen tomas de decisiones a nivel gerencial que no son coordinadas con el personal de proyectos a cargo, existe una falta de socialización de los procesos y su debido seguimiento lo cual genera desinformación entre los trabajadores.
- No existe una comunicación eficiente entre el área de proyectos y las demás áreas lo que genera demoras en los procesos de los contratos.

1.1.6 Pretensión de la problemática actual.

Se debe enfocar desde que punto de vista se aborda la comunicación, ya que es importante investigar desde la psicología y por supuesto desde las teorías organizacionales que proporcionan interesantes conexiones con otras ramas sociales que suelen influenciar el proceso comunicativo; el cual desde el punto de vista de las ciencias sociales se centrarían en cinco áreas importantes que son:

- Comunicación como medio.
- El estudio de canales de comunicación.
- El clima comunicativo.

- El análisis de las redes de trabajo.
- El estudio de la comunicación entre superiores y subordinados.

1.2 Formulación del Problema

GNG INGENIERIA SAS, requiere un estudio para el mejoramiento de la comunicación organizacional del área de proyectos con las demás áreas con las que intercambia procesos y teniendo en cuenta que la Gerencia ya tiene un diagnostico no favorable sobre el estado de la comunicación se requiere moldear y afianzar las oportunidades de cambio. Por lo anterior y soportándose en el planteamiento del problema se formula el árbol de problemas presentado en la Figura 1. Árbol de problemas.

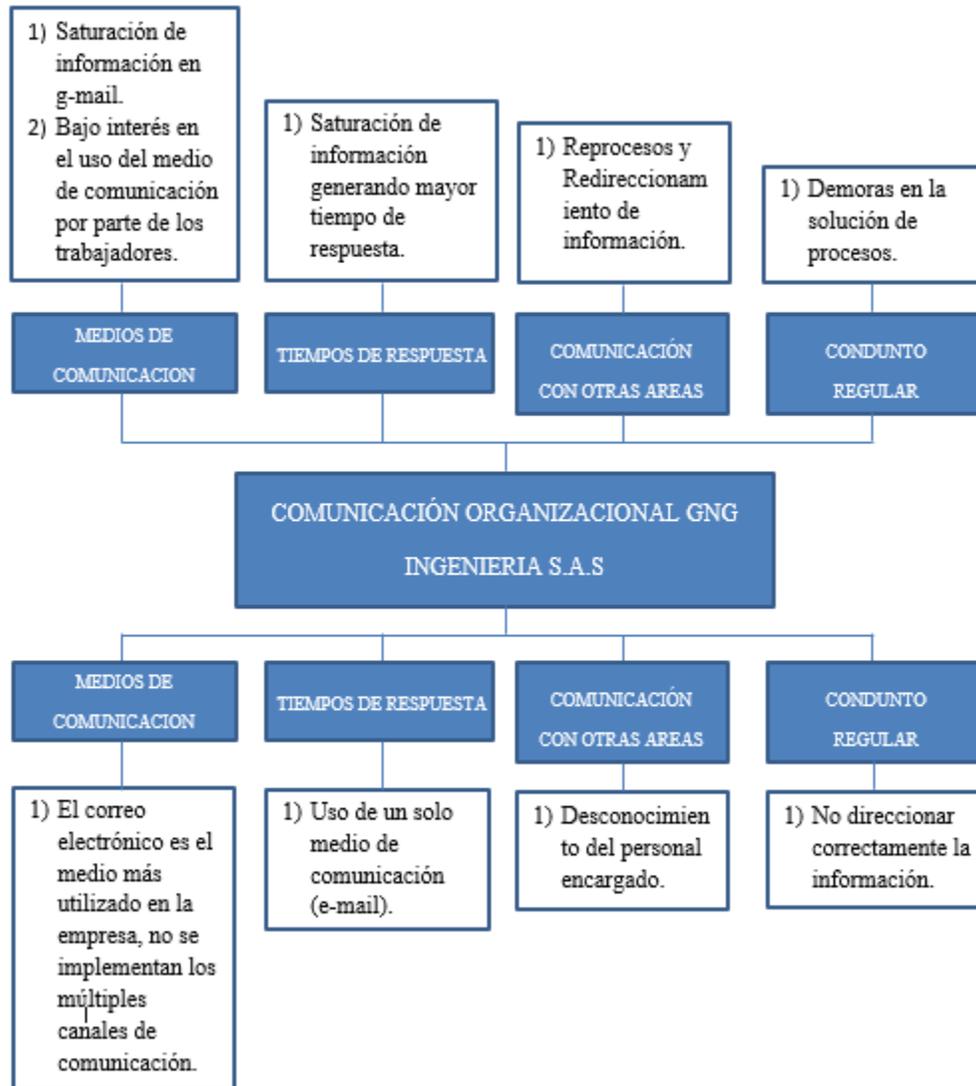


Figura 1. Árbol de problemas

Fuente: Elaboración Propia.

Se concluye que en la empresa GNG INGENIERIA SAS, no existe una política ni alguna estrategia vigente de comunicación organizacional, lo cual hace que el desarrollo de la misma no sea lo eficiente; teniendo en cuenta esta situación este plan de mejoramiento va enfocado en mitigar los problemas de comunicación presentada en el área de proyectos.

1.2.2 Pregunta problema.

¿Qué actividades se deben realizar dentro las políticas de gestión sobre la comunicación organizacional de la empresa GNG INGENIERIA SAS para que sea eficiente?

1.2.3 Sistematización del problema.

¿Cuáles son las causales de las problemáticas en el área de proyectos por la falta de la comunicación organizacional?

¿Qué parámetros contara el Plan de mejoramiento de la comunicación organizacional en el área de proyectos con los departamentos de la organización?

¿Qué costos y tiempos requieren las estrategias para implementarse dentro del plan de mejoramiento de la comunicación organizacional?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de mejoramiento de la comunicación organizacional para la empresa GNG INGENIERÍA S.A.S que sea posiblemente implementado al plan estratégico 2020-2025, que permita al personal del área de proyectos optimizar los procesos internos de la organización de manera que el tiempo de ejecución de las actividades sea eficiente y oportuno de acuerdo a las condiciones de los clientes.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de las diferentes problemáticas en la comunicación presentadas en el área de proyectos en relación con las demás áreas.
- Generar un Plan de mejoramiento de la comunicación organizacional para que sea tenido en cuenta como objetivo de las políticas del sistema integrado de gestión y el plan de direccionamiento estratégico 2020-2025.

- Gestionar el presupuesto base y cronograma de las estrategias para la posible implementación del plan de mejoramiento como objetivo del direccionamiento estratégico.

3. Justificación

El presente Plan de Mejoramiento se justifica dado que la comunicación organizacional en la empresa GNG INGENIERÍA S.A.S no se encuentra establecida ni implementada en los procesos internos y externos de la organización, por lo cual se requiere que se estudien los aspectos correspondientes a la comunicación organizacional y la influencia que estos conllevarían al mejoramiento de la ejecución y desarrollos de los procesos de la organización. Se realizará un estudio de los beneficios de la implementación de la comunicación organizacional desde el inicio de los contratos adjudicados hasta la culminación de los mismos.

Esta investigación, beneficiará a la organización optimizando los procesos internos generando eficacia en los mismos optimizando los tiempos de entrega de los compromisos adquiridos y la calidad de los productos y recepción y aplicación de la información por parte de los trabajadores.

Por tal motivo, se pretende realizar un diagnóstico mediante recolección de datos, encuestas y estudios de procesos laborales que identifique las causas que generan represamiento en las actividades internas con el fin de identificar de manera sistemática e integral las causas de los retrocesos actuales de la empresa de manera que se puedan

mitigar desde los diferentes departamentos con estrategias que se puedan incluir dentro del plan estratégico gerencial 2020-2025.

De esta manera, se garantizará una mejora en la percepción de carga laboral por parte de los trabajadores, mejor decodificación de la información y por ende la mitigación del desgaste laboral optimizando los tiempos de ejecución de cada proceso.

4. Revisión de literatura

4.1 Estado del arte

Dentro de las investigaciones realizadas acerca de la Comunicación organizacional se encuentran organizaciones de grande y menor escala y en las dos clases se identifica que la mala comunicación interna afecta directamente la calidad del producto ofrecido al cliente, entre las tesis de grado, artículos y ponencias encontradas se destacan las siguientes:

- Cada vez más, la comunicación organizacional va tomando la importancia dentro de las organizaciones como sistema para mejorar los procesos internos eficazmente, como lo reitera la siguiente investigación, *“la comunicación interna o comunicación organizacional es la comunicación dirigida al trabajo de la empresa nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno donde el cambio es cada vez más rápido”* (Pupo Moreno & Pinto Manrique, 2015); la importancia de la comunicación organizacional en la actualidad es inversamente a la escasa implementación de la misma en las organizaciones ya que se atribuye siempre a las grandes empresas, sin embargo, toda organización debe

implementar esta comunicación ya que agilizará todo proceso interno que este enfocado en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

- Se ha identificado que las buenas prácticas de la comunicación organizacional mejoran los procesos internos de las organizaciones como lo expresa el siguiente autor *“Se comprobó que, si existe influencia en la comunicación organizacional y el trabajo en equipo, debido a la buena relación que existe entre los trabajadores y los jefes, lo que permite desarrollar eficiente y eficazmente sus actividades diarias.”* (Diaz Cifuentes, 2014); teniendo en cuenta la problemática de la presente investigación, se observa que indiscutiblemente la relación del personal interno, tiene consecuencias sobre las actividades desarrolladas por la organización, por lo que se deben desarrollar estrategias para el mejoramiento de la productividad de ejecución de las obligaciones adquiridas ante los clientes.
- Del mismo modo, el siguiente autor reafirma lo anterior, justificando que la implementación de una buena práctica de la comunicación organizacional mejora el ambiente laboral y la percepción que se tiene sobre carga laboral

“Una comunicación organizacional bien definida es la forma como al interior de la empresa se puede hacer de ésta un mejor lugar para trabajar y empleados más humanos, lo que tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño en sus empleados;

haciendo uso de ella, las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización y con esto directamente se generará un incremento en la productividad de cualquier organización” (Ospina Vasquez, Rojo Torres, & Zuluaga Posada, 2014); en el trabajo de grado de Ospina, se identifica la importancia de la administración del talento humano y de la incidencia en la comunicación organizacional, ya que esta es desarrollada por seres humanos que por su naturaleza deben estar conformes y se deben identificar con la organización para comprender la importancia de modificar comportamientos y trabajar en función de la eficiencia de la organización.

- Sin embargo, a pesar de lo expuesto anteriormente, la comunicación organizacional no es tomada en cuenta en las organizaciones con el fundamento que requiere, la siguiente investigación evidencia lo expuesto

“De acuerdo con entrevistas aplicadas a directores de grupo, se pudo establecer que existen falencias en los canales de transmisión de los mensajes que le conciernen a docentes y estudiantes sean transmitidos de manera oportuna puesto que, según ellos, se limitan a utilizar un tipo de comunicación descendente, es decir, de jefes a empleados, excluyendo la

comunicación ascendente, mediante la cual se le permite a los subalternos plantear propuestas o manifestar inconformidades a los superiores de manera que se contribuya a una retroalimentación. Aspectos como la presencia casi nula de espacios que propicien el trabajo en equipo, falta de planeación, predominio del rumor, uso inadecuado de las plataformas tecnológicas y la ausencia de un correo intranet son algunas de las inconformidades en que coinciden los tres equipos.” (Arzuza Montes, Castellón Rodríguez, & Espinel Pérez, 2016).

Se debe revisar el manejo de la información de acuerdo al esquema organizacional, por lo cual, se debe estudiar el sentido en el que se utilizan los canales de información para así diagnosticar en qué punto se generan retrocesos alterando los tiempos de ejecución de cada actividad.

- Por lo cual, en el ambiente laboral interno de las organizaciones donde no se cuenta implementada una adecuada comunicación organizacional persiste una inconformidad por parte de los colaboradores, los cuales no desarrollan sus actividades de una manera eficaz, *“existe la recurrente percepción de inconvenientes en la comunicación entre equipos de trabajo, líderes, colaboradores, compañeros de trabajo, miembros de una dependencia y entre las dependencias de las que ellos hacen parte.”* (Jimenez Estrada, 2017); teniendo en cuenta esta investigación se reitera que es indispensable conocer los roles dentro

de la organización y fomentar competencias de liderazgo y trabajo en equipo para lograr una comunicación organizacional más efectiva; por lo cual dentro del desarrollo de nuestro trabajo de grado es de suma importancia tener en cuenta el potencial humano, para encontrar las estrategias de mejora que se puedan implementar mitigando los riesgos de generación de conflictos y demoras en los procesos objeto de los contratos.

- Con base en lo anterior, se debe aprovechar las herramientas dadas por la constante evolución social y sus nuevas metodologías de comunicación, con el fin de estar a la vanguardia en el mercado y ofrecer los servicios de la manera más eficaz posible, *“En la actualidad, nos encontramos inmersos en la tecnología, tenemos a la mano diversas herramientas para comunicarnos. Los avances tecnológicos han creado cada vez más medios, otorgando a la sociedad altos alcances de información”* (Iturralde Solórzano & Cisneros Jimenez, 2017); esta investigación, relata la importancia de los medios en la comunicación organizacional y la evolución que ha tenido la forma de transmitir y recibir la información, por lo cual, es de suma importancia plantear un plan de comunicación antes de dar inicio a un proyecto y verificar que mecanismos se implementan de manera que facilite todos los objetivos de la organización.

4.2 Marco Teórico

Existen cuatro teorías de la comunicación organizacional y teniendo en cuenta que este es el medio que le permite a las compañías la búsqueda de objetivos comunes, desarrollar planes estratégicos o simplemente generar un mensaje, hacerlo circular y darlo a conocer, teniendo en cuenta la importancia de este tema dentro de las empresas se ha estudiado a través del tiempo y estas son las teorías que las rigen:

1. Teoría clásica: el primer exponente es Frederick Taylor (1856-1915), el cual indicó que a los colaboradores de las empresas se les debe motivar por su desempeño y dar recompensas materiales. Otro de los pioneros de este tema es Henry Fayol (1841-1925), el cual hablaba de tres principios, la unidad de dirección, cadena de escalafón y unidad de mando.
2. Teoría humanística: dentro de este concepto se encontró a George Elton Mayo, el cual como exponente de esta teoría de la comunicación organizacional identificó lo siguiente: el nivel de productividad de los colaboradores no depende de su nivel físico, depende del interés que tengan sus jefes en sus necesidades, entre mejor se sienten los colaboradores, más eficiente será y la importancia de que todos los colaboradores participen de la toma de decisiones.

3. Teoría del sistema: Ludwing Von Bertalanffy, realizo grandes aportes a esta teoría y existían tres tipos de sistemas: sistema con una función específica, sistema cerrado y sistema abierto.
4. Teoría contingente: Esta teoría habla de la importancia que existe en las acciones y/o decisiones que tome el encargado de una compañía cuando se presenta algún hecho externo (tecnológico, ambiente, político y social), habla de la adaptación que debe tener la compañía en el entorno que se encuentre y de la correcta administración de los recursos materiales para la producción , el objetivo es minimizar al máximo el derroche de producción y en las siguientes etapas: acumulación de recursos, racionalizaciones el uso de recursos, continuar con el crecimiento y racionalizar en el uso de los recursos de expansión.

Dentro del marco se revisarán teorías de la comunicación organizacional y sus principales características más relevantes, *“En las organizaciones, la comunicación es vital para el logro de un mejor funcionamiento”* (Valle Florez, 2005); este es un concepto básico de la comunicación organizacional dentro de lo elemental para el funcionamiento de una organización, *“La comunicación es el proceso de intercambiar información por medio de palabras, cartas, símbolos o conducta no verbal. Enviar mensajes a otras personas y lograr que estos sean interpretados como se pretende, es difícil y complicado. Una parte importante del problema es que la comunicación depende de la percepción”* (Dubrin, 2000); De acuerdo a este concepto es preciso indicar que si bien pueden existir procesos,

estrategias y políticas de comunicación, esta depende en gran medida de la óptica de cómo se diga y de la óptica del receptor. Teniendo en cuenta esto, es importante tener en cuenta como fusionar los procesos de comunicación.

Según, Gerald Goldhaber señala tres definiciones sobre la comunicación organizacional:

- *“Es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización”.*
- *“Es el flujo de información o el intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido dentro del marco de la organización”.*
- *“Es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación en la organización. Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones) reglamentarios (órdenes, reglas e instrucciones) y de mantenimiento desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación)”.*
(Goldhaber, 2000).

Indiscutiblemente la comunicación es un proceso de intercambio de información donde este espera una respuesta o una acción efectiva dentro del marco de una organización y se debe tener en cuenta la variedad de canales y clases de comunicación disponible en un ámbito laboral.

El hecho de concebir la organización como un sistema podríamos indicar que la comunicación influye dentro del sistema social de la organización en aspectos tales como: clima laboral, motivación, valores, disposición, entre otras, por lo que la comunicación se relaciona con los diferentes sistemas de la empresa lo cual genera que las decisiones se vean afectadas por lo que es entendible que la comunicación está presente en cada uno de los procesos de una agrupación. De acuerdo a esta reciprocidad es conveniente entender que tanto la empresa como los trabajadores son emisores y receptores naturales de los mensajes y se retroalimentan mutuamente, como se evidencia a continuación:

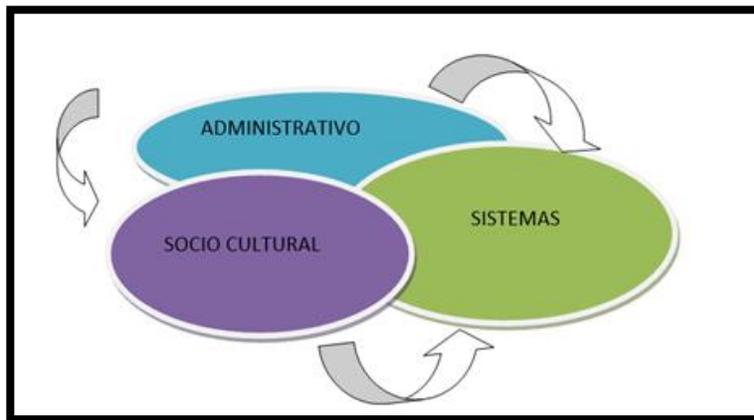


Figura 2. Comunicación empresarial

Fuente: (Goldhaber, 2000).

Con esta visión, las comunicaciones interpersonales en las empresas no solo actúan como un sistema abierto interno, donde las diferentes áreas no funcionan solas si no interactúan conjuntamente y teniéndose en cuenta que están conformadas por personas que su actuar es independiente, aunque estén enfocados en un fin específico dentro de la empresa. Es importante resaltar que existe una gran cantidad sustancial de comunicación interpersonal que se realiza por medio de la comunicación no verbal, que los mensajes no son palabras y por el ello el lenguaje corporal toma importancia ya que este hace parte de la comunicación y de la intencionalidad con que se ejecuta. Por lo tanto, la comunicación organizacional es un acto complejo, ya que las organizaciones y las personas que las componen sostienen una interacción múltiple y continua y teniendo en cuenta que estos viven la mayor parte de su tiempo en las organizaciones relacionándose indistintamente con las diferentes áreas y procesos cada un aportando su parte humana y vivencial.

4.3 Marco Conceptual

La comunicación organizacional esa compuesta de los siguientes elementos:

Emisor: En el área de la comunicación, un emisor es una persona que enuncia un mensaje en un acto comunicativo. Esto quiere decir que el emisor envía un mensaje al receptor, quien está en condiciones de procesarlo e interpretarlo.

Receptor: en teoría de la comunicación, es el agente (persona o equipo) que recibe el mensaje, señal o código emitido por un emisor, transmisor o enunciante; es el destinatario que recibe la información.

Transmisores y receptores: son los medios disponibles para enviar y recibir mensajes. Los transmisores son usados por el emisor y los receptores por el destinatario del mensaje. *“La recepción es un proceso individual, cada persona tiene sus propios modos de recibir el mensaje, sus propias normas visuales, auditivas, táctiles, etc. Por lo general en la comunicación actúa más de un sentido.”* (Valle Florez, 2005)

Mensajes y canales: Los mensajes incluyen los datos transmitidos y los símbolos codificados verbales: las palabras, las frases, los discursos, etc., los no verbales: los guiños, los goleos, los gestos, etc., que otorgan significado a los datos. *“El mensaje del emisor se transmite a través de canales a los sentidos del receptor”* (Valle, 2005). *“Los comunicantes, por el hecho de dirigir su acción hacia otros, se involucran entre sí, dando*

origen a relaciones no solo imaginarias, si no reales” (Valle, 2005). Es importante resaltar que las relaciones se generan debido a la comunicación, algunas se afianzan, mejoran o desunen vínculos.

A continuación, se evidencian los pasos del proceso de comunicación:

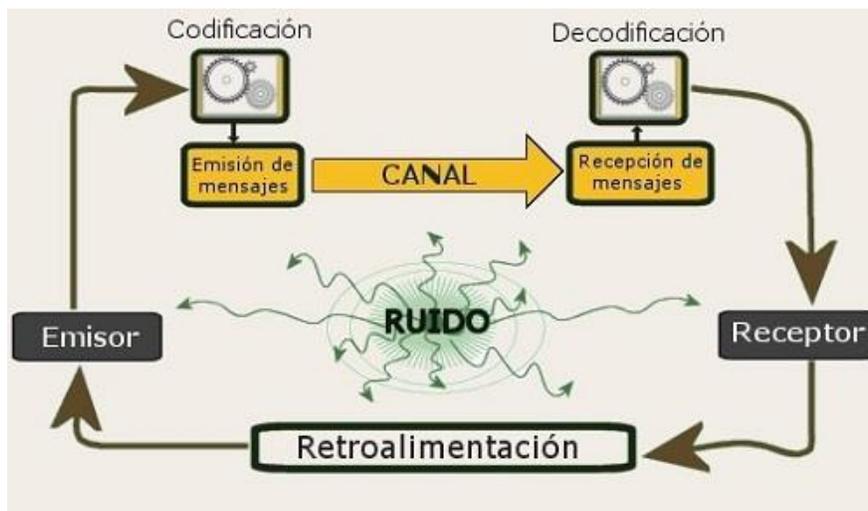


Figura 3. Pasos de la comunicación

Fuente: (Esther, 2009).

Al observarse la ilustración anterior se concluye lo difícil que es el proceso de enviar y recibir mensajes; ya que se reitera que la comunicación no va en un solo sentido si no es de ida y de vuelta, porque entregar un mensaje es tan importante como la

retroalimentación del mismo. Por lo existen cuatro pasos importantes los cuales son: codificación, transmisión, decodificación y retroalimentación.

Codificar el mensaje: *“Codificar proceso de organizar las ideas en una serie de símbolos, por ejemplo, las palabras y los gestos diseñados para la comunicarse con el receptor”* (Dubrin, 2000), por lo tanto la elección de las palabras, gestos y sobretodo el lenguaje apropiado, hace que la posibilidad de una buena comunicación surja sin ningún inconveniente.

Medios de comunicación: Los mensajes se envían por un medio de comunicación sea verbal, escrito, teléfono, correo electrónico, lo que se debe tener en cuenta en que circunstancia se debe usar cada medio y esto depende del mensaje y la situación. Dentro de las organizaciones existen varias opciones para comunicar un mensaje y son: Llamada telefónica rápida, reunión frente a frente, correo electrónico, memorando impreso en papel, fax, junta programada.

Decodificar el mensaje: *“Decodificar es interpretar un mensaje y traducirlo a información que tiene sentido”* (Dubrin, 2000). El receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información que tiene sentido. En este punto es donde más se presentan

obstáculos en la información, debido a que esta puede ser interpretada de acuerdo a las necesidades y motivos psicológicos. Por lo tanto, dentro de la comunicación organizacional la intencionalidad debe ser clara y el emisor espera respuesta adecuada del receptor.

Retroalimentación: *“Los mensajes que el receptor envía al emisor se conocen como retroalimentación”* (Dubrin, 2000). Sin esta parte del proceso es difícil saber si un mensaje ha sido recibido y entendido. Por lo cual si el receptor cumple el mensaje la comunicación tuvo éxito. Es decir, la acción solo indica que el mensaje fue adecuado y es una forma de retroalimentación. *“El ruido o interferencia no deseada puede distorsionar o bloquear el mensaje”* (Dubrin, 2000).

En el caso del jefe con sus colaboradores existen tres clases de comunicación:

- Directas individuales.
- Directas grupales.
- Cruzadas.

Dentro de una organización existen variedad de medios para transmitir y recibir mensajes, estos difieren en la riqueza de recursos que se utilicen y de la rapidez de la

retroalimentación, en tal sentido su riqueza se ve reflejada en los siguientes aspectos como lo indica Mónica Valle en su libro Comunicación Organizacional, los cuales son:

- La rapidez la retroalimentación para corregir y/o confirmar los significados deseados
- La adaptación a la medida de los mensajes de acuerdo con las circunstancias personales del receptor
- Capacidad de llevar varias señales en forma simultanea
- La variedad del lenguaje
- Relacionando lo anterior, se adicionan otros medios que se utilizan para la comunicación como son los escritos, videos, cartas, entre otros.

(Valle Florez, 2005).

Dentro de las organizaciones existen las direcciones de la comunicación, las cuales son, descendente, ascendente, horizontal y diagonal; teniendo en cuenta que el ideal de las organizaciones es que con el tiempo estas desarrollen canales para cada una de las direcciones anteriormente expuestas y a esto se le denomina la red de comunicaciones es el flujo que siguen los mensajes en la trayectoria de la comunicación de principio a fin.

(Dubrin,2000).

5. Diseño metodológico

El diseño metodológico de la presente investigación busca dar cumplimiento a los objetivos planteados mediante la ejecución de un plan de mejoramiento de la Comunicación Organizacional de la empresa GNG INGENIERIA S.A.S dando respuesta a la problemática actual y mitigar los retrocesos generados en la ejecución de los proyectos de ingeniería a causa de la falta de comunicación de los departamentos con los que cuenta la empresa.

5.1 Tipo de investigación

El plan de mejoramiento de la Comunicación Organizacional en la empresa GNG INGENIERÍA S.A.S, parte de una investigación de enfoque Cualitativo con un alcance exploratorio de manera que se apliquen técnicas de recolección de datos (Encuestas y análisis) mediante instrumentos que ameriten su implementación para generar el diagnóstico de la comunicación organizacional de la empresa.

La recolección de datos se realizará mediante un diseño de encuestas que permitan realizar un muestreo probabilístico a los colaboradores del área de proyectos, los cuales son la población de estudio de la presente investigación; en este proceso, se busca identificar desde la percepción de los trabajadores los factores que afectan la

comunicación organizacional y por ende demoras en el cumplimiento de los objetivos de cada proyecto de la empresa y cumplimiento al cliente. La temporalidad manejada en esta investigación será transversal en un tiempo determinado de 1 semana donde se identificarán las variables en un solo momento de muestreo, para ello, se realiza análisis de la organización y de cómo se compone la misma.

5.2 Población de estudio

GNG INGENIERIA SAS, la empresa colombiana creada con el fin de respaldar los sectores públicos y privados, ofreciendo servicios de Ingeniería Civil, principalmente interventoría, y como parte del crecimiento de la misma incursiona en la construcción de obras y consultoría; actualmente, y entendiendo que los proyectos requieren gestiones integrales, se ha incorporado a los proyectos los conceptos de gerencia integral que permitan a los mismos desarrollarse de forma óptima, garantizando el éxito de los proyectos y las expectativas de los interesados.

La compañía cuenta con dos oficinas una en ciudad de Bogotá D.C. y otra en la ciudad de Barranquilla D.T. La organización trabaja día a día en disponer de los mejores recursos

técnicos y valorar el mayor activo que es un recurso humano altamente calificado y comprometido con los proyectos.

Se identificó que el universo de estudio es el área de proyectos la cual cuenta con 28 personas dentro de las oficinas principales a las cuales va orientado el plan de mejoramiento, los cuales están distribuidos así: 17 son auxiliares de ingeniería, 6 coordinadores, 4 directores de proyectos y 1 subgerente. Se estableció tomar una muestra probabilística con los datos de las personas mencionadas anteriormente.

5.3 Instrumentos

El presente plan de mejoramiento implementará un instrumento de medición que genere confianza en el diagnóstico que se realice de manera que, como describe el texto Metodología de la Investigación *“La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”* (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010); genere confianza en los resultados, por lo anterior, se implementará una encuesta tipo respuesta de selección múltiple con unas variables que permitan determinar, medir y

analizar las causas que a percepción de los colaboradores de la organización, están causando retrocesos en las actividades que se realizan a diario.

Al ser este instrumento implementado repetitivamente a varios trabajadores de diferentes niveles jerárquicos del área de proyectos, generará que el resultado, de presentarse igualen el grado de error será cero (0), sin embargo, al tener cuatro respuestas cada pregunta implementada en la encuesta, la respuesta con menor diligenciamiento arrojará el porcentaje de error, tal como lo explica la fórmula del texto citado anteriormente:

- $X=T+E$

“Donde X representa los valores observados (resultados disponibles); T, los valores verdaderos; y E, el grado de error de la medición”, (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Al implementar esta metodología, se obtendrá cual es el margen de error de la muestra, pretendiendo evidenciar a gerencia el grado de valides de la misma generando confianza en el análisis del diagnóstico que se realice a la misma.

5.4 Procedimientos

5.4.2 Fase 1. Redefinición.

Se realizó una encuesta de medición en la empresa GNG INGENIERÍA S.A.S, en el área de proyectos, con el fin de identificar las variables consecuentes de la no formalización de la comunicación organizacional en la empresa. Esta medición se realizará a una muestra de auxiliares de ingeniería, coordinadores de proyectos, directores de interventoría y gerencias in definir un día específico, pero si realizada en el transcurso del horario laboral; se obtendrán las respuestas marcadas en la planilla de encuesta que se diseñe.

En esta parte se debe tener en cuenta el cálculo del tamaño de la muestra, teniendo en cuenta que el concepto población se entiende el grupo completo de personas que quieres conocer y son los que conformaran nuestra encuesta. En términos estadísticos el margen de error se refiere a la cantidad de error de muestreo aleatorio resultado de la elaboración de una encuesta. Este es una parte importante porque nos define el grado de confianza que arroja nuestra encuesta y cuan acertada y es útil para realizar el muestreo. Por lo tanto, a mayor margen de erros menor confianza.

Para este caso utilizaremos la siguiente formula y los siguientes datos:

Población estudio: área de proyectos.

Nivel de confianza: 95%.

Margen de error: 8%.

Tamaño de la muestra: 28 personas a las que se le debe realizar la encuesta.

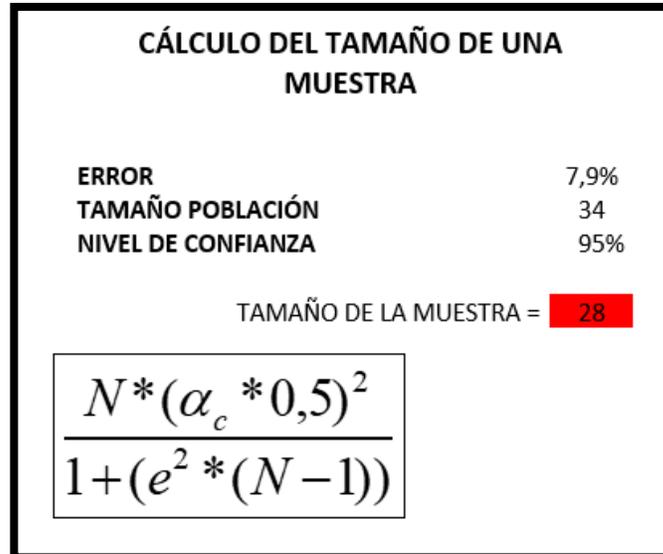


Figura 4. Cálculo del tamaño de muestra

Fuente: Elaboración propia.

5.4.3 Fase 2. Identificación de Variables.

Se busca implementar las preguntas de manera que se pueda identificar los tiempos en los procesos de solicitud y respuesta entre los departamentos, medios de comunicación implementados, inconvenientes presentados en la solicitud y recepción de información, atención y respuesta de los jefes inmediatos y personal a cargo, tiempo de respuestas a inquietudes entre otros.

5.4.4 Fase 3. Construcción de la encuesta.

Con base en las variables identificadas, se genera la siguiente encuesta para dar inicio a la recolección de la información:

Tabla 1.

Diseño de Encuesta

ENCUESTA PROCESOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EMPRESA GNG INGENIERÍA S.A.S		CODIGO		UNIMINUTO-GNG-001			
		N° VER		F. APROB		F. REV	
UNIVERSIDAD		Cooperación Universitaria Minuto de Dios		4/10/2019			
ESPECIALIZACIÓN		Gerencia de Proyectos					
PROYECTO		Plan de Mejoramiento de la Comunicación Organizacional de la empresa GNG INGENIERÍA S.A.S					
Marque con una (x) su respuesta				Respuestas:			
1	¿Cree usted que el tiempo de respuesta de las demás áreas es oportuna de acuerdo a las necesidades del área de proyectos?	Si	Frecuentemente	Ocasionalmente	No		
2	¿Qué medios de comunicación usa para transmitir las necesidades del área de proyectos a otra áreas?	E-mail	Teléfono	Whatsaap	Otros /Cúal:		
3	¿Cuáles son los principales inconvenientes que se presentan al momento de requerir apoyo de otras áreas de la organización hacia el área de proyectos?	Medios de comunicación	Tiempos de respuesta	Desconocimiento del personal encargado por área	Desconocimiento del conducto regular		
4	¿Cree usted que la atención de su jefe inmediato es oportuna de acuerdo a las necesidades del proyecto?	La atención es inmediata	No existe un medio que identifique una necesidad del proyecto como prioritaria	Ocasionalmente son atendidas las necesidades del proyecto	La atención es tardía de acuerdo a las necesidades del proyecto		
5	¿Cree usted que puede manifestar cualquier inquietud en relación al proyecto con su jefe inmediato?	Si	Frecuentemente	Ocasionalmente	No		
6	¿Tiene usted conocimiento del conducto regular a seguir de acuerdo a las necesidades interdisciplinarias del proyecto? (SST-A, Legal, Contable, etc).	Si	Parcialmente		No		
7	¿Qué medios de comunicación considera pertinentes implementar formalmente en la empresa?	Tablero informativo	Organigrama de niveles de información	Medios digitales (E-mail-Whatsaap-Redes Sociales)	Otros /Cúal:		
8	¿Considera adecuado implementar una política de Comunicación Organizacional con el área de proyectos?	Si	Parcialmente		No		
DATOS DEL ENCUESTADO							
NOMBRE:							
CARGO:							
CÉDULA:							
REALIZADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR			
Diego Armando Camacho Valderrama		Doris Xiomara Castañeda		Doris Xiomara Castañeda			
Cargo: Aprendiz		Cargo: Aprendiz		Cargo: Aprendiz			
VoBo.		VoBo.		VoBo.			

Nota: Elaboración propia. Ver anexo 1. Las encuestas realizadas.

Seguido a ello, se realizará la implementación del formato y recolección de datos, bajo la autorización y supervisión de la gerencia de la empresa.

5.4.5 Fase 4. Codificación.

Terminada la recolección de la información, se realizó la codificación de todas las respuestas, generando consolidados, con el fin de facilitar el proceso de análisis en la siguiente fase.

5.4.6 Fase 5. Análisis de la información.

El análisis de la información se evidenciará en el capítulo 6. Resultados, allí se realizará el análisis de cada una de las respuestas de cada variable, se generarán algunas conclusiones y se propondrán soluciones que mitiguen los resultados negativos que se evidencien y/o se refuercen los aspectos positivos que sean arrojados.

6. Resultados

6.1 Diagnóstico y análisis

6.1.2 Presentación del diagnóstico.

Actualmente en la organización GNG INGENIERÍA S.A.S, y teniendo en cuenta la figura. 20 Organigrama GNG INGENIERÍA S.A.S, la empresa cuenta con 9 departamentos los cuales trabajan en conjunto en pro del cumplimiento de objetivos de la organización con los clientes, a continuación, se relaciona el personal con el que cuenta cada departamento dentro de la sede principal en la ciudad de Bogotá D.C:

Tabla 2.

Personal por áreas.

DEPARTAMENTOS/ÁREAS	CANTIDAD DE PERSONAS LABORANDO
Gerencia	6
Área Contable	6
Área Comercial	6
Área Talento Humano	3
Área Administrativa	11

Área SST-A	4
Área de Sistemas	1
Área Jurídica	1
Área de Proyectos	27
Personal externo en obras	70
TOTAL DE PERSONAL	135

Nota: Elaboración propia.

Con base en la tabla anterior, la presente investigación cuenta con una demanda interna de 135 colaboradores en la organización, a continuación, se evidenciará que porcentaje de participación por departamento cuenta la organización de acuerdo a la anterior cantidad evidenciada:

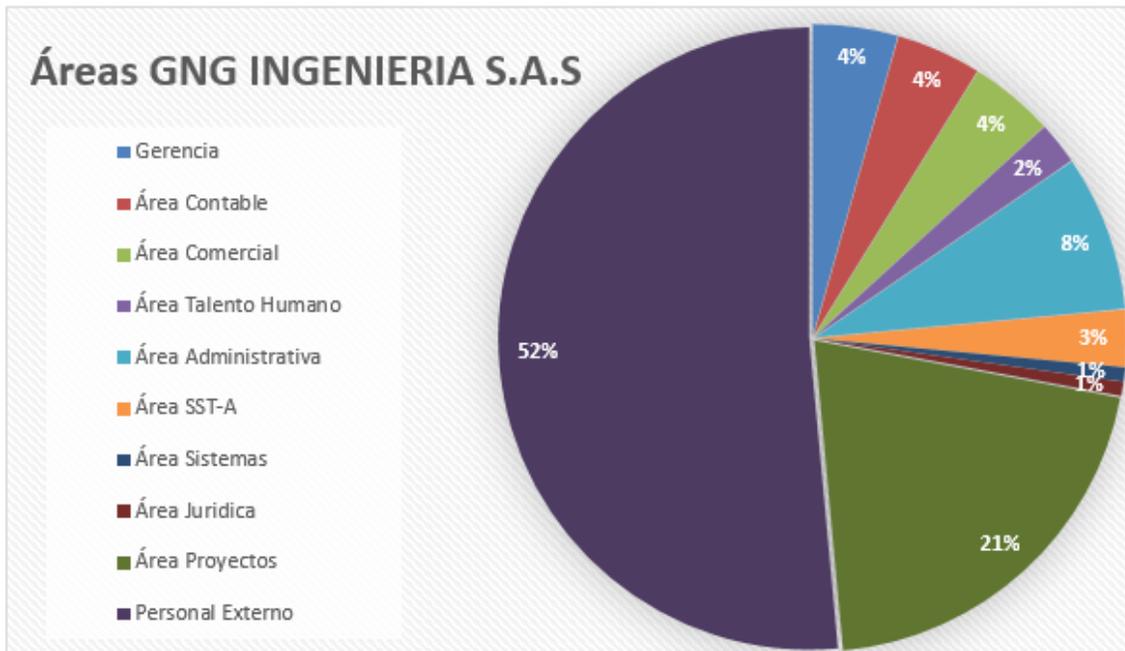


Figura 5. Porcentaje de participación por área en la organización.

Fuente: Elaboración Propia.

De lo anterior se concluye que el 52% de la organización son profesionales externos, los cuales se encuentran por fuera de la organización realizando interventoría a las obras civiles que se están ejecutando para los clientes, el 48% restante se encuentra en la oficina principal realizando trabajos administrativos.

Del porcentaje de colaboradores que laboran en la oficina principal, encontramos que el 21% de los trabajadores laboran en el área de proyectos, los cuales se encargan de realizar las labores administrativas para el desarrollo de las obras civiles en apoyo a los profesionales externos.

Al realizar un análisis de los estudios académicos de cada trabajador se obtienen los siguientes resultados:

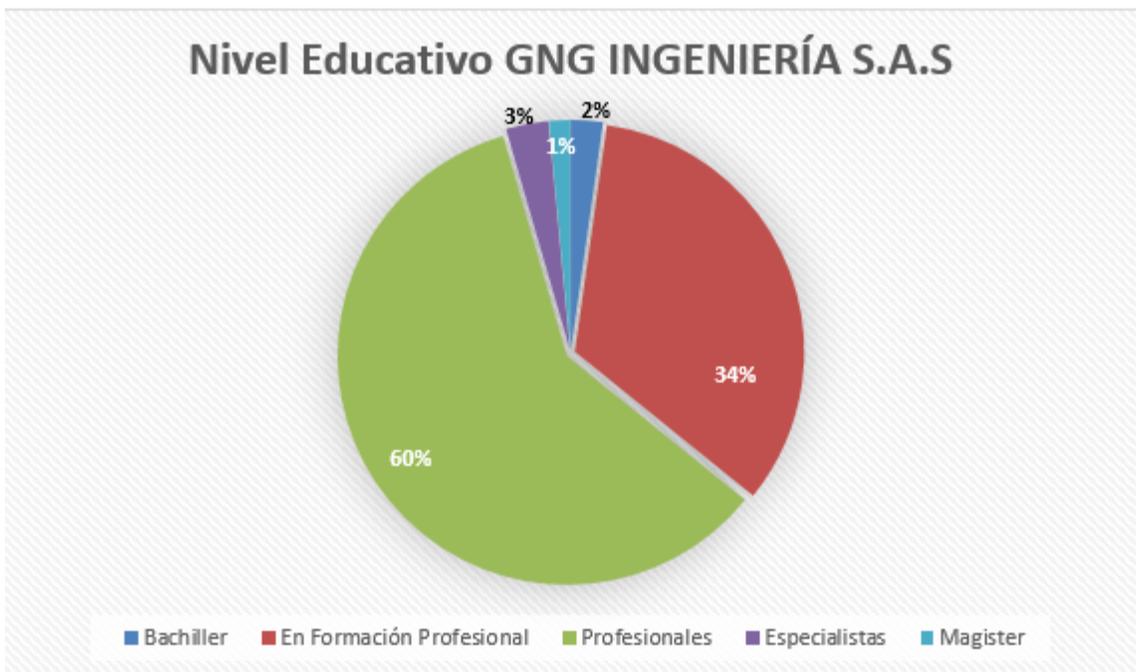


Figura 6. Nivel educativo GNG INGENIERÍA S.A.S

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la gráfica anterior, el mayor porcentaje del personal que comprende la organización correspondiente al 60% son profesionales, lo cual es importante al momento de implementar un plan de comunicación organizacional ya que los canales de

comunicación y densidad de la misma no pueden ser los mismos para una persona profesional a una persona no profesional.

Teniendo en cuenta la cantidad de personas que laboran en la oficina principal de la organización evidenciado en la Tabla 2. Personal por áreas, el porcentaje de participación por departamento evidenciado en la Figura 5 y el nivel educativo de la Figura 6, se evidenció que el área de gerencia, proyectos y los profesionales externos ocupan el 77% de la organización, por lo cual, el modelo de encuesta evidenciado en la Tabla 1.

Diseño de Encuesta, se realizó a personas que laboran dentro de este porcentaje con el fin de diagnosticar las problemáticas según la percepción de los colaboradores.

Por lo anterior, se procede a realizar la encuesta a veintiocho (28) colaboradores entre las áreas de gerencia y toda el área de proyectos como se relaciona a continuación:

- Diecisiete (17) auxiliares de proyectos entre Residentes y administrativos.
- Seis (6) coordinadores de proyectos.
- Cuatro (4) directores de proyectos.
- Un (1) subgerente de proyectos.

Las encuestas realizadas podrán ser observadas en el anexo 3. Encuesta Procesos de la Comunicación Organizacional empresa GNG INGENIERÍA S.A.S.

6.1.3 Análisis de la información.

Con base en las encuestas realizadas a toda el área de proyectos y de gerencia Tabla 2.

Personal por áreas, se procede a realizar el análisis de las ocho (8) preguntas realizadas en la encuesta:

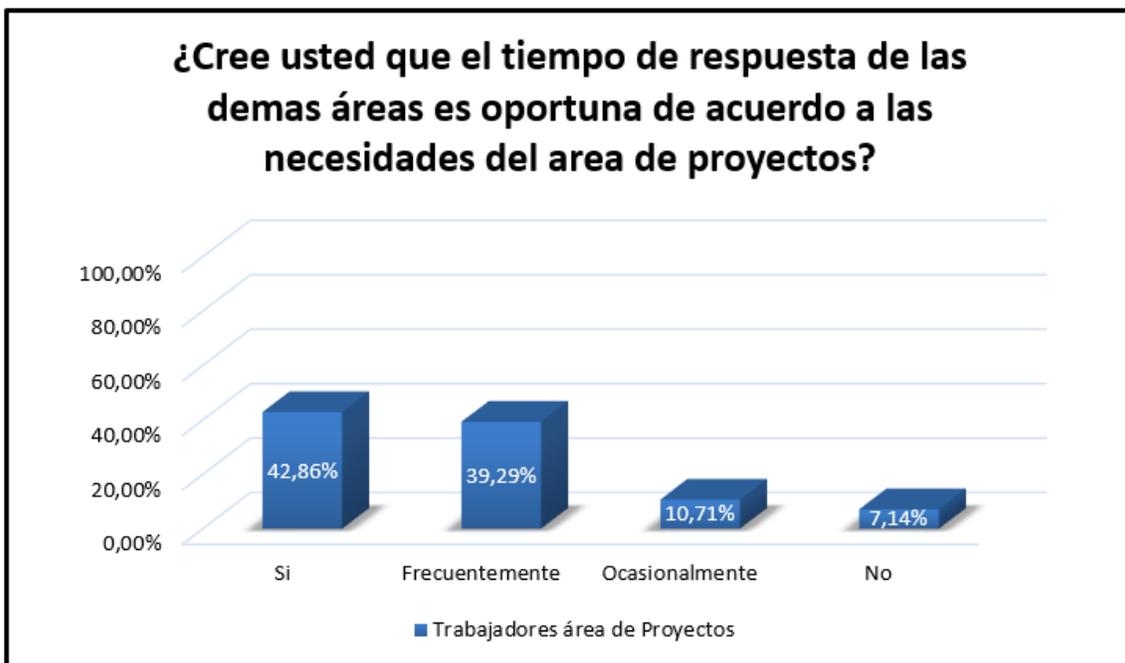


Figura 7. Resultados pregunta 1

Fuente: Elaboración propia. Ver anexo 1, encuestas realizadas.

De la totalidad del personal encuestado, el 82.15% de la población evidencia que los tiempos de respuesta de las demás áreas que componen la organización son efectivos y frecuentemente efectivos, sin embargo, el 10.71% opina que ocasionalmente son efectivos y el 7.14% opina que no son efectivos.

De lo anterior se deduce que el 57.14% de la población encuestada coinciden que hay factores por mejorar para garantizar el óptimo tiempo de respuesta de las necesidades que provengan en el desarrollo de los proyectos.



Figura 8. Resultados pregunta 2

Fuente: Elaboración propia. Ver anexo 1, encuestas realizadas.

De acuerdo al resultado, se observa que el 78,57% de los encuestados manifiestan que el medio de comunicación más usado para transmitir las necesidades del proyecto es el E-Mail, este medio, no cuenta con ningún control de filtros de información, por lo cual, cada colaborador maneja información de todos los departamentos de manera saturada y con

tiempos escasos para responder. Se hace evidente la necesidad de administrar e implementar nuevos canales de información.

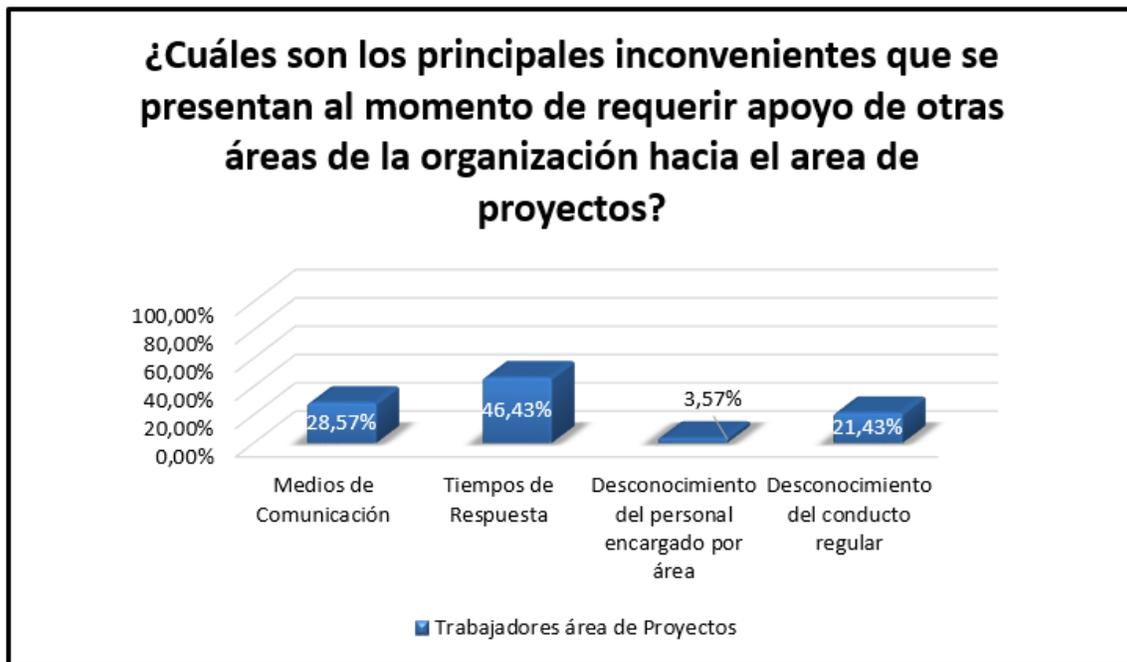


Figura 9. Resultados pregunta 3

Fuente: Elaboración propia. Ver anexo 1, encuestas realizadas.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el área de proyectos percibe en un 46.43% que la mayor causa de inconvenientes en el momento de pedir apoyo a otras áreas son los tiempos de respuesta, lo cual, genera que contractualmente, los niveles de servicio de respuesta ante las entidades se vean afectados ya que se ocupa mayor tiempo en obtener un producto a causa de trámites informativos internos.

El 28.57% manifiesta no tener los canales de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas, lo cual, corrobora los resultados de la Figura 8. Resultados pregunta 2, ya que es un factor que contribuye a la demora en la respuesta de los demás departamentos.

Se hace evidente la necesidad de realizar filtros de la información de manera que se revise por cada proceso del desarrollo del proyecto, que conducto regular se debe seguir, con que medio se debe transmitir la información y a que personal encargado le compete.

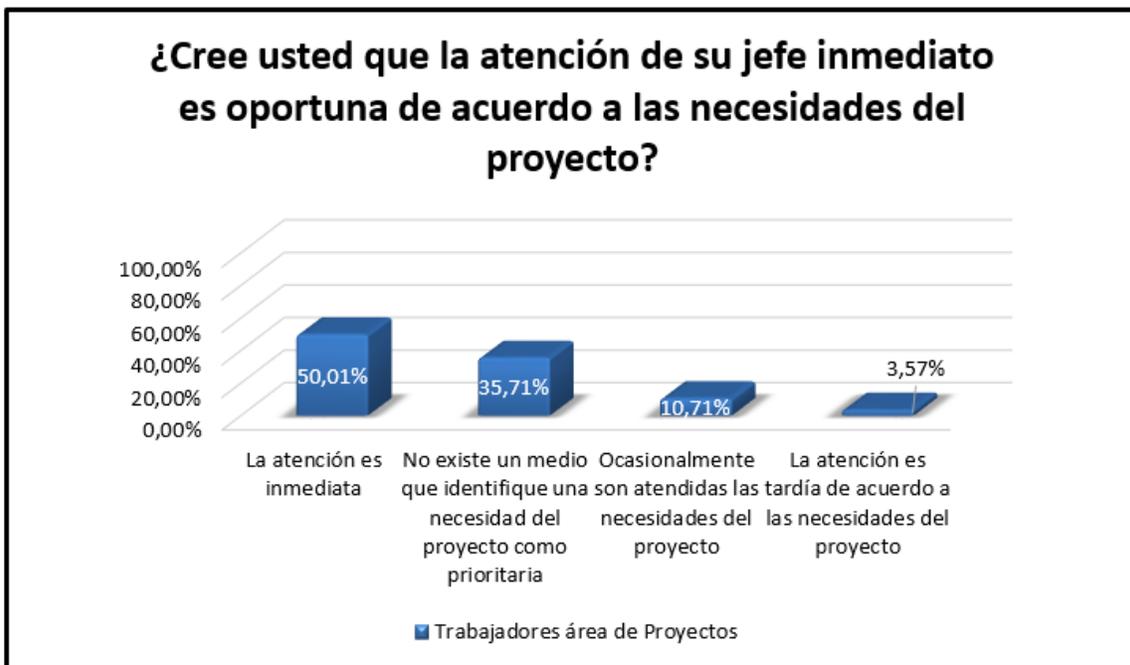


Figura 10. Resultados pregunta 4.

Fuente: Elaboración propia. Ver anexo 1, encuestas realizadas.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se puede evidenciar que el 50.01% de los encuestados opinan que el tiempo de respuesta es efectivo, sin embargo, el 35.71% de los colaboradores opinan que los tiempos de respuesta no son oportunos por parte de los jefes inmediatos ya que no existen canales de comunicación que codifiquen la información como prioritaria o no, por lo que es importante atender estos canales que afectan la comunicación entre jefes inmediatos y colaboradores dentro del plan de mejoramiento de la comunicación organizacional.

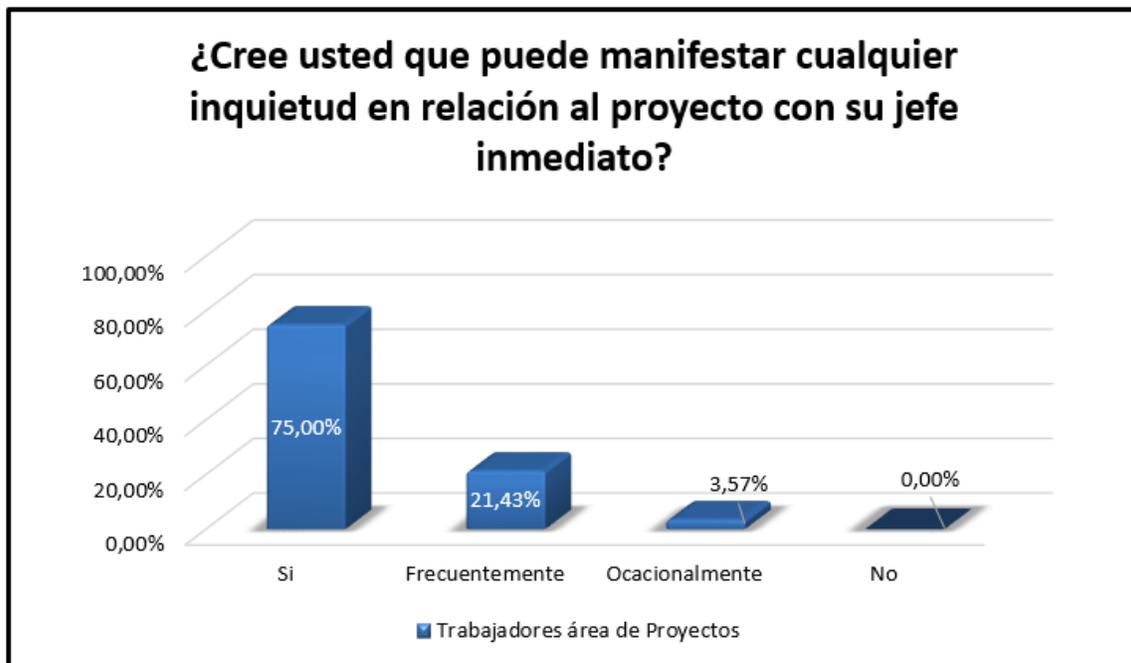


Figura 11. Resultados pregunta 5.

Fuente: Elaboración propia. Ver anexo 1, encuestas realizadas.

De acuerdo al resultado de esta pregunta de la encuesta se observa que el 96.43% de los encuestados manifiestan que si son atendidas sus inquietudes de los proyectos por sus jefes inmediatos, lo que indica que la comunicación ascendente es eficiente y esto confirma lo plasmado en la figura 1. árbol de problemas, podría decirse que el proceso de comunicación con los jefes inmediatos utiliza los medios adecuados, la codificación indicada y por lo tanto existe retroalimentación; cumpliéndose el objetivo del proceso comunicativo en esta circunstancia.

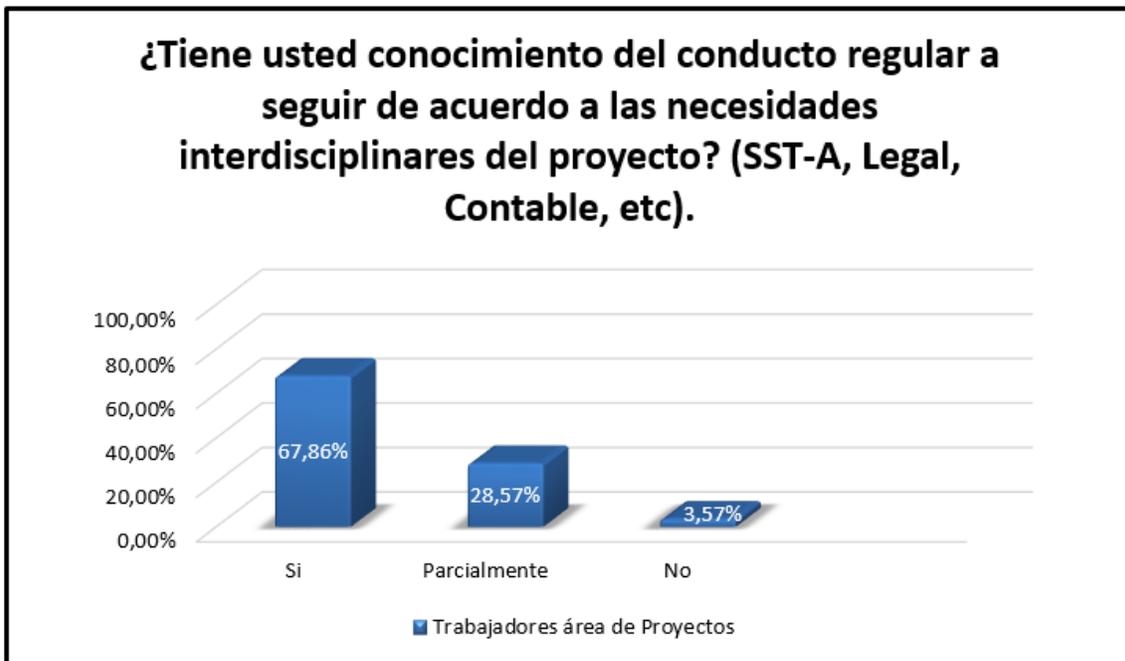


Figura 12. Resultados pregunta 6

Fuente: Elaboración propia. Ver anexo 1, encuestas realizadas.

En proyectos se debe tener relación con diferentes áreas de la empresa que son de apoyo y otras son funcionales. De acuerdo a la pregunta realizada se observa que el 67.86% de las personas encuestadas conocen adecuadamente el conducto regular y los procesos instaurados para transmitir las necesidades que se tengan dentro del desarrollo de los proyectos y el 28,57% no conocen en su totalidad los conductos regulares ni los procesos, por lo cual, se ve entorpecida la comunicación eficiente que produce una retroalimentación efectiva y con acción positiva a un mensaje. En esta circunstancia se deben identificar las causas por las cuales el conocimiento y divulgación de los procesos no cubre el cien por ciento (100%) de los empleados del área de proyectos.

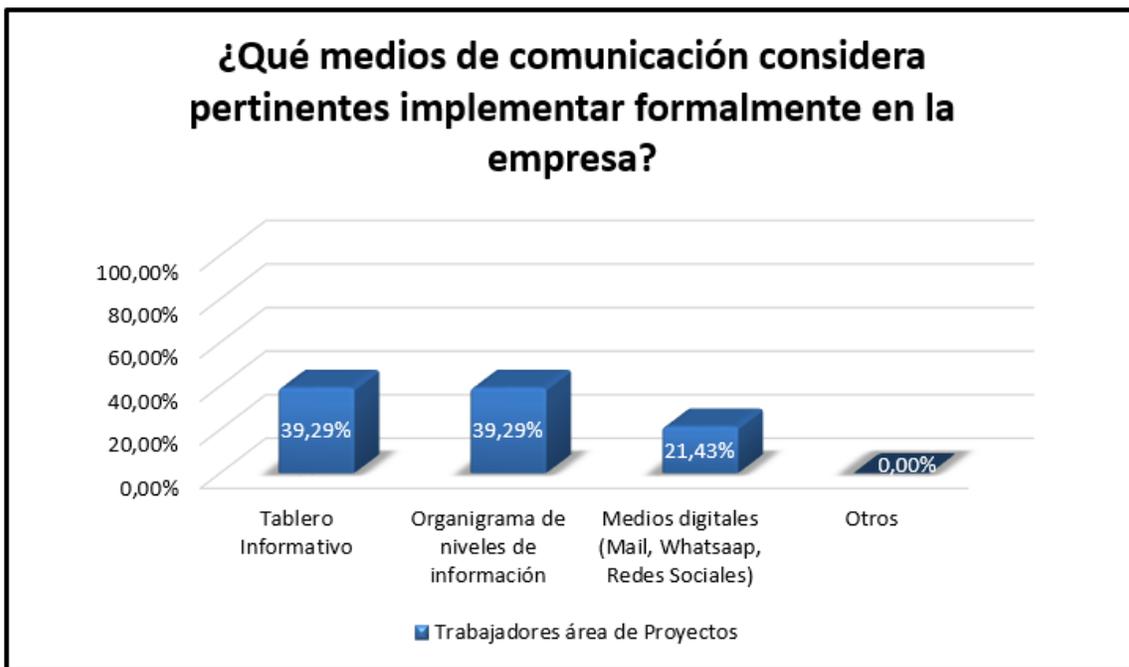


Figura 13. Resultados pregunta 7.

Fuente: Elaboración propia. Ver anexo 1, encuestas realizadas.

Teniendo en cuenta la pregunta a cuál de los medios de comunicación se debe implementar formalmente dentro de la empresa, los encuestados respondieron en un 39.29% el tablero informativo dentro de la organización, el 39.29% implementar un organigrama con los niveles de importancia que tenga la información a remitir y el 21.43% restante, la implementación de medios digitales tales como redes sociales. Concluyendo el resultado de esta pregunta es evidente que el plan de mejoramiento debe estar enfocado en adaptar la comunicación organizacional de la empresa a la tendencia del entorno.



Figura 14. Resultados pregunta 8.

Fuente: Elaboración propia. Ver anexo 1, encuestas realizadas.

La adecuación de una política de comunicación organizacional dentro de la estructura, es una necesidad que el 96.43% de los encuestados consideran apropiado de implementar ya que con el plan de mejoramiento se darán lineamientos y estrategias para que el proceso comunicativo dentro de la empresa sea eficaz y los posibles “ruidos” que dañan el proceso de codificación de un mensaje se minimicen y se obtenga la retroalimentación ajustada a las necesidades del emisor y receptor.

6.1.4 Presentación del problema a resolver.

Con base en las encuestas realizadas, se identifican unas fortalezas y debilidades según el diagnóstico realizado a los trabajadores de la organización, lo cual, se expresa en la siguiente matriz DOFA:

Tabla 3.

Matriz DOFA Comunicación Organizacional

ANALISIS DOFA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL GNG INGENIERÍA S.A.S	
Fortalezas	Debilidades
Son los aspectos positivos de la Empresa que inciden en la comunicación organizacional.	Son los aspectos negativos internos que obstaculizan la capacidad de la comunicación organizacional.
Se realiza un importante uso de la plataforma G-MAIL.	Los tiempos de respuestas internos de la organización a las solicitudes de información o procesos de los trabajadores no son oportunos, generando demoras en el cumplimiento de los objetivos contratados por el cliente.
La organización cuenta con los recursos económicos para implementar y capacitar al personal sobre nuevas políticas de comunicación organizacional.	No se implementan nuevos medios de comunicación que mitiguen la saturación de información en la única plataforma utilizada (G-MAIL).
La organización cuenta con la infraestructura física y tecnológica para implementar nuevos sistemas de comunicación.	No es claro en los trabajadores que personal se encuentra a cargo por las áreas de la organización.
Los colaboradores manifiestan la disposición y necesidad de que sea implementado mas canales de información.	No es claro por parte de los trabajadores el conducto regular según los procesos de los contratos.
ANALISIS DOFA DEL PROCESO	
Oportunidades	Amenazas
Son los factores o situaciones externas que pueden favorecer el que hacer de la Empresa, para que de respuesta a la problemática que atiende conforme a sus mandatos. (Factores político institucionales, económicos, sociales, culturales, entre otros)	Son factores o situaciones externas negativas que influyen en el que hacer institucional. (Factores político institucionales, económicos, sociales, culturales, entre otros)
La innovación de los medios de comunicación son cada vez más constantes y presentan mayor variedad que podrían facilitar la comunicación organizacional de la empresa.	Se pueden presentar sanciones a la empresa por las demoras en la entrega de los productos y servicios contratados.
Mejoramiento del ambiente laboral, mitigando cargas laborales, enfermedades laborales.	Perdida total de la información por daño en las cuentas mail utilizadas.
Crecimiento de los índices de compromiso y fidelidad por parte de los trabajadores con la empresa.	abandono laboral a causa del aumento de la carga ocupacional.
Mejoras en los procesos internos garantizando la calidad del producto.	Presencia de enfermedades laborales con multiples reportes a las ARL.

Nota: Elaboración propia.

A partir de la matriz DOFA, se evidencia la necesidad de implementar políticas de la comunicación organizacional como una oportunidad de mejora interna mediante la inclusión en los objetivos estratégicos a implementar.

GNG INGENIERIA SAS es una empresa con un modelo organizacional matricial en la cual la comunicación va en sentido descendente, de acuerdo a lo diagnosticado por la matriz DOFA, se encuentra que en la actualidad existen los siguientes recursos que sirven

para desarrollar la comunicación organizacional, entre los cuales se encuentran: verbal, teléfono, correo corporativo, internet, memorandos. Observando los recursos que se utilizan, ese puede concluir que en algunas situaciones estos se encuentran subutilizados o se utilizan de manera incorrecta ya que no existe una política clara de manejo de los medios de comunicación dentro de esta organización, situación que es contraproducente en el objetivo de cumplir y suplir las necesidades del cliente ya que la situación caótica existente dentro de la organización hace que se refleje en las actividades realizadas.

Sin embargo, este análisis DOFA evidencia deficiencias en la comunicación organizacional entre las áreas que componen la organización y la falta de comunicación entre las decisiones de gerencia y toda la escala del personal a cargo de los proyectos arrojando los siguientes resultados:

- Las principales debilidades son: la empresa no cuenta con redes sociales, la página web se encuentra desactualizada, existe toma de decisiones a nivel gerencial que no son coordinadas con el personal de proyectos a cargo, existe una falta de socialización de los procesos y su debido seguimiento, no existe comunicación eficiente entre el área de proyectos y las demás áreas.
- Oportunidad de realizar mejoras en las tecnologías de comunicación que proporcionen a las áreas una mejor interrelación y así una eficaz y eficiente comunicación.

Observando los resultados arrojados por la matriz DOFA, dentro del contexto de diagnóstico realizado en la empresa, se debe enfocar desde que punto de vista se aborda la comunicación ya que es importante de investigar desde la psicología y por supuesto desde las teorías organizacionales, las cuales proporcionan interesantes conexiones con otras ramas sociales que suelen influenciar el proceso comunicativo; el cual desde el punto de vista de las ciencias sociales se centrarían en cinco áreas importantes que son:

Comunicación como medio.

El estudio de canales de comunicación.

El clima comunicativo.

El análisis de las redes de trabajo.

El estudio de la comunicación entre superiores y subordinados.

6.1.5 Percepción de la comunidad implicada frente a la solución.

De acuerdo a las encuestas realizadas, se percibe una inconformidad por parte de los trabajadores basado en los tiempos de ejecución de los procesos, por ejemplo, las solicitudes de información inter áreas, conlleva tiempos de entrega entre 1 a 4 días, tiempo que supera en muchas ocasiones los niveles de servicios contratados por las entidades que por lo general no superan los 3 días, adicional a ello, se requiere

decodificar y soportar la información solicitada de manera que pueda ser remitida a la entidad.

Por lo cual, los trabajadores coinciden, que el implemento de una política independiente sobre comunicación organizacional, mejoraría definitivamente los procesos internos y aliviaría las cargas laborales.

6.2 Análisis de la Organización

6.2.2 Presentación de la Organización.

GNG INGENIERÍA S.A.S, es una empresa que presta servicios de ingeniería civil a empresas públicas y privadas, cuenta con un personal calificado para cada una de las labores que desarrolla en busca de la satisfacción de los clientes y sus empleados.

Actualmente cuenta con dos sedes, la sede principal localizada en Bogotá D.C, Carrera 49 No. 104B – 49 Barrio Las Margaritas y la sede secundaria localizada en Carrera 51B No. 80 - 58 en la ciudad de Barranquilla.

La organización cuenta actualmente con más de 200 trabajadores entre las 2 sedes trabajando a nivel nacional con niveles académicos profesionales y no profesionales.

Actualmente, la organización se encuentra en la elaboración del Plan estratégico gerencial 2020-2025, donde se han implementado políticas de gestión y actualizado la misión, visión, principios y valores corporativos.

6.2.3 Reseña histórica de la organización.

GNG INGENIERÍA LTDA, como fue conocida inicialmente, fue una empresa constituida el 24 de enero de 2005, principalmente surge como una asociación entre los socios Jorge Gómez, Guillermo Narváez y Antonio González, de allí sus iniciales (GNG) y contaba con una única sede en la ciudad de Barranquilla, sin embargo, para el 27 de abril de 2009, mediante escritura pública No. 2451 realizó el cambio de razón social a GNG INGENIERÍA S.A.S, trasladando su oficina principal a la ciudad de Bogotá, desde entonces, desarrolla proyectos de consultoría, obra e interventoría, en los ámbitos público, privado y propio.

6.2.4 Misión de la organización.

MISION:

Ofrecemos servicios en los diversos campos de la Ingeniería Civil a empresas públicas y privadas, apoyados en un equipo humano altamente calificado y comprometido con la satisfacción de nuestros clientes.

Figura 15. Misión GNG INGENIERÍA S.A.S

FUENTE: Brochure GNG INGENIERÍA S.A.S

6.2.5 Visión de la organización.

VISION:

Ser en el año 2025 una organización reconocida a nivel nacional en los diversos campos de la ingeniería civil, en constante crecimiento y mejora de sus procesos, prestando servicios a empresas públicas y privadas, con incursión en el mercado internacional, certificada por la calidad de sus servicios, por crear ambientes de trabajo seguros, por generar un impacto social y ambiental positivo y por el bienestar de nuestros colaboradores.

Figura 16. Visión GNG INGENIERÍA S.A.S

Fuente: Brochure GNG INGENIERÍA S.A.S

Esta investigación evidenciará como el mejoramiento de los procesos internos mediante la comunicación organizacional logrará mejorar los tiempos de entrega de productos al cliente y por ende mejorará la satisfacción de los mismos siguiendo la directriz de la misión y visión organizacional.

6.2.5 Principios y valores.

La organización dentro del Plan de Gestión integra unos principios y valores corporativos relacionados a continuación:

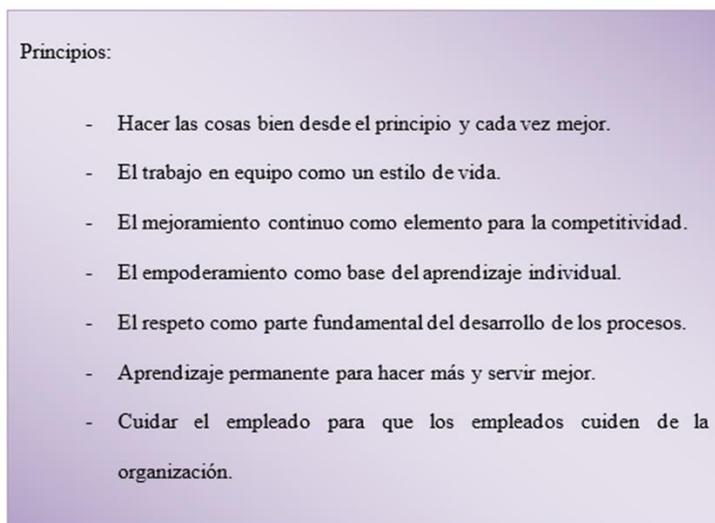


Figura 17. Principios GNG INGENIERÍA S.A.S

Fuente: Brochure GNG INGENIERÍA S.A.S

Valores corporativos:

-Compromiso

- Confianza
- Mente abierta
- Sentido empresarial
- Excelencia

Figura 18. Valores GNG INGENIERÍA S.A.S

Fuente: Brochure GNG INGENIERÍA S.A.S

Dentro de los principios corporativos encontramos “El mejoramiento continuo como elemento para la competitividad”, la implementación formal de la comunicación organizacional, apoyará este principio ya que logrará mejorar los tiempos de ejecución de los procesos, garantizando aumentar la competitividad en el mercado. En cuanto a los principios corporativos, dará una nueva visión al sentido empresarial, ya que esta investigación, de ser implementada, dará una nueva caracterización a las situaciones diarias presentada en la organización, manteniendo un flujo constante y organizado de la información.

6.2.7 Objetivos Sistema de Gestión Organizacional.

Dentro del sistema integrado de gestión de la organización encontramos los siguientes objetivos:

Seguridad y Salud en el Trabajo

- Disminuir la ocurrencia de accidentes de trabajo asociados a los peligros identificados y evaluación de sus riesgos.
- Prevenir enfermedades de tipo laboral fortaleciendo los controles en Medicina preventiva y sistema de vigilancia epidemiológica.
- Mejorar la capacidad para prevenir y/o responder ante situaciones de emergencia.
- Cumplir cada uno de los requisitos exigidos en seguridad y salud en el trabajo.

Este objetivo en la organización, de acuerdo al mercado en el que se desarrolla la empresa, es uno de los más importantes ya que el área SST-A remite información a todos los trabajadores sobre las condiciones seguras de trabajo, información que no es atendida por todos los trabajadores dada la saturación de la misma, por lo cual, se requiere que un sistema independiente para esta área con unas características que identifiquen esta información con prioridad alta y sea atendida en unos espacios establecidos dentro y fuera de la organización.

Medio Ambiente

- Clasificar correctamente los residuos sólidos y disminuir su generación.
- Optimizar el uso de los recursos naturales para su aprovechamiento.
- Cumplir cada uno de los requisitos exigidos por la normatividad vigente.

De acuerdo a las condiciones ambientales actuales, es necesario realizar capacitaciones de manera que sea de conocimiento de todos los trabajadores de la organización garantizando mediante controles la aplicación de la información dada.

Bienestar

- Fortalecer el desarrollo humano integral de los colaboradores y de la cultura corporativa.
- Implementar actividades de bienestar tendientes a generar sentido de pertenencia frente a la organización.
- Fortalecer las relaciones con la comunidad y grupos de interés.
- Establecer un canal de comunicación permanente entre las partes interesadas.

El bienestar de los colaboradores deber ser primordial en la organización, ya que, de este modo, los colaboradores cuidaran de ella, por tal motivo, al garantizar un flujo armónico de la organización mitigara los impactos negativos como sobre cargas laborales, enfermedades laborales y tratos cordiales entre los mismos.

Calidad

- Garantizar la satisfacción del cliente a través de la calidad y oportunidad de nuestros servicios generando mayor reconocimiento.
- Cumplir los requisitos legales, técnicos, ambientales, plan vial, seguridad y salud en el trabajo aplicables.
- Implementar acciones de mejora de acuerdo a los seguimientos de los procesos para mejorar continuamente en Sistema Integrado de Gestión.
- Cumplir con el presupuesto designado para la implementación del sistema de gestión.

La presente consultoría, concluye con estos objetivos de calidad, ya que al final se complementará como una acción de mejora en los procesos internos de la organización de acuerdo al sistema integrado de gestión.

Seguridad Vial

- Reducir y controlar la accidentabilidad asociada a la conducción de vehículos.
- Realizar los mantenimientos preventivos y correctivos de los vehículos que se encuentren en la compañía con el fin de establecer medidas de control para evitar la ocurrencia de accidentes que puedan generar daños a los actores en la vía.

Este objetivo presenta recurrentemente errores en su comunicación dado que los operarios que requieren realizar mantenimientos o solicitar recursos para la movilización no cuentan con una capacitación o medio de comunicación claro e independiente donde puedan abordar los temas de accidentabilidad y seguridad vial.

6.2.8 Políticas de la organización.

La política del SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (SIG) de GNG INGENIERÍA SAS, se dedica a la realización de actividades de consultoría, interventoría y construcción de obras civiles, de acuerdo al contexto de la organización y apoyada en su dirección estratégica, está comprometida con los diferentes grupos de interés (Clientes, proveedores, subcontratistas, colaboradores, socios, entre otros) y/o partes interesadas en términos de SSTAC, dentro de las políticas se resaltan las siguientes:

- “La promoción de actividades encaminadas a mejorar el bienestar de los colaboradores, propiciando el aprovechamiento de talentos, oportunidad de crecimiento y permanencia en la organización.
- El fomento de la responsabilidad social, asegurando el cumplimiento legal laboral, comunicación transparente y precisa, y el desarrollo de actividades que generen impacto positivo hacia nuestros grupos de interés.

- La satisfacción de los clientes brindando respuestas oportunas, actuando con responsabilidad, diligencia y cuidando el interés de la organización teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas.
- El mantenimiento y mejora continua del Sistema Integrado de Gestión y destinando los recursos necesarios para su cumplimiento”. (S.A.S, 2011).

Dentro de las anteriores políticas de la organización, se identifica la prioridad dada a las respuestas oportunas a los clientes, para ello, se evidenciará, como mediante de la comunicación organizacional se pueden optimizar los tiempos internos que tarda cada proceso en la consecución del cumplimiento de objetivos, para lo cual, se complementa con la política de destinación de recursos por parte de la organización para el mejoramiento continuo del sistema de Gestión.

6.2.9 Mapa de Procesos.

Para el seguimiento y control de estas políticas del SIG, la organización cuenta con el siguiente mapa de procesos:

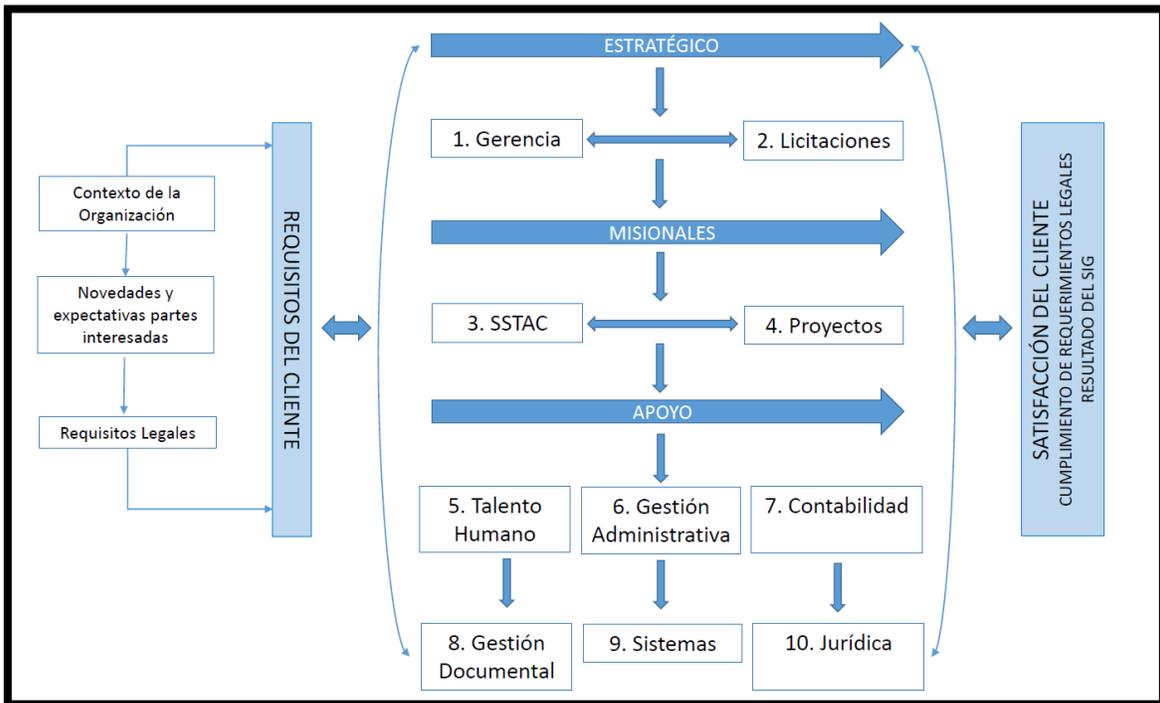


Figura 19. Mapa de procesos GNG INGENIERÍA S.A.S

Fuente: Sistema integrado de Gestión GNG INGENIERÍA S.A.S

Como se evidencia en la Figura 19, GNG INGENIERÍA S.A.S cuenta con un mapa de procesos de las distintas áreas de la organización estructuradas de manera que se adaptan los requerimientos del cliente en busca de la ejecución de los mismos a satisfacción. Este mapa de procesos es el punto de partida para proponer el sistema de comunicación organizacional del proceso misional el cual es donde se encuentra el área de proyectos de manera que se estructure ascendente y descendentemente con unos canales que codifiquen y descodifiquen (Figura 2. Comunicación empresarial), filtrando la información de manera eficaz a los demás departamentos.

6.2.10 Estructura Organizacional.

La organización actualmente cuenta con 63 colaboradores dentro de la sede principal y más de 50 personas en campo a cargo de proyectos satélites mediante la siguiente estructura organizacional:

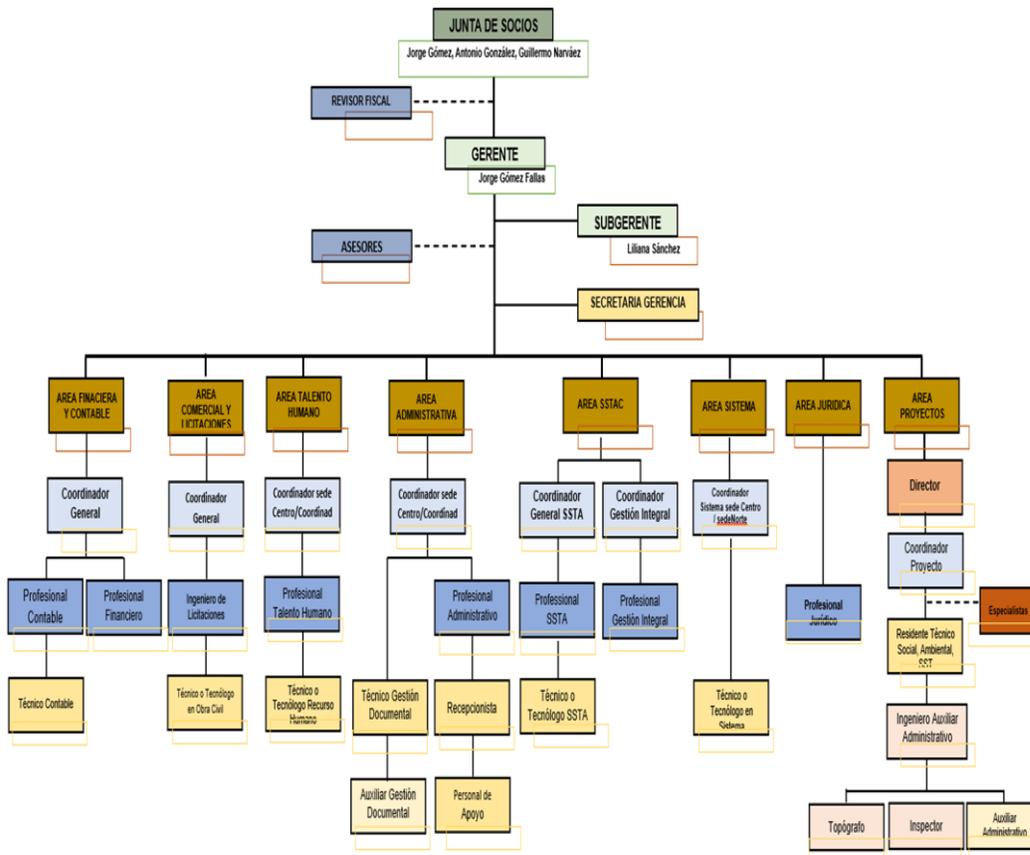


Figura 20. Organigramma GNG INGENIERÍA S.A.S

Fuente: Sistema integrado de gestión GNG INGENIERÍA S.A.S. Ver anexo 2.

Se reitera nuevamente, que el área de intervención es el área de proyectos, la cual, es el área misional de la organización y debe estar comunicada permanentemente con las 8 áreas restantes.

6.2.11 Marco legal.

- NORMA GTC 185 para la gestión de documentos formales de las compañías, en esta, se establecen los lineamientos para la gestión de documentos organizacionales.
- ISO 9001, Capítulo 5.

6.3 Plan de Mejora

6.3.2 Presentación del Plan de Mejora.

De acuerdo al diagnóstico realizado, se realiza la propuesta del plan de mejora de la comunicación organizacional (Ver anexo 3. Matriz de Estrategias)

Tabla 4.

Matriz estratégica

DIAGNOSTICO DE PROBLEMÁTICA	ESTRATEGIA	RECURSOS	OBJETOS Y METODOS DE COMUNICACIÓN
En el proceso de proyectos-contabilidad: la interacción entre estas dos áreas, presenta demoras en la facturación, errores en la presentación de los formatos de devoluciones de caja menor, requisición de dineros, mala realización de facturas y de sus documentos anexos a estas, entre otras de actividades propias de la empresa con diferentes entidades. Este proceso se ve afectado por el mal uso de los formatos, del correo institucional e incluso del indebido manejo de la comunicación verbal. Y la incorrecta codificación del mensaje y por ende la respuesta.	Para mejorar la gestión de la comunicación se debe tener en cuenta lo siguiente: 1. Indicar el manejo de las comunicaciones en el manual de funciones. 2. Realizar capacitaciones en adiestrar en los diferentes procesos con el área de contabilidad (formatos, tiempos de solicitud) a para todos los actores del proceso. 3. Realizarse evaluaciones periódicas para medir la calidad que se esta generando en la gestión de la comunicación	1. Recurso legal. 2. Recurso economico para capacitaciones. 3. Personal para realizar las capacitaciones. 4. Folleto recordando como es el proceso. 5. Implementar las evaluaciones periodicas	1. Paneles infromativos 2. Boletines informativos 3. Cartas al personal 4. Sesiones informativas grupales 5. Correos electronicos 6. Reuniones cara a cara formales o informales
En el proceso de proyectos-administrativo: este proceso aporta todo el manejo administrativo a la empresa por lo cual es el encargado de proveer a el área de proyectos las diferentes necesidades (muebles, equipos de computo, celulares entre otros) que se solicitan a través de requisiciones, requeridas con tiempos de entregas, el prestamo de vehiculos para visitas de obra y la solicitud de tickets de avión. En este proceso se observa errores de comunicación como son: mal diligenciamiento de los formatos, desconocimiento de los procedimientos en cuanto manejo y tiempos de recepción y entregas, lo cual trae como consecuencias atrasos en las obras, inadecuada compra de tickets y mal uso de los horarios de los vehiculos.	Para mejorar la gestión de la comunicación se debe tener en cuenta lo siguiente: 1. Indicar el manejo de las comunicaciones en el manual de funciones. 2. Realizar capacitaciones en adiestrar en los diferentes procesos con el área administrativa (formatos, tiempos de solicitud y de entrega) para todos los actores del proceso. 3. Realizarse evaluaciones periódicas para medir la calidad que se esta generando en la gestión de la comunicación	1. Recurso legal. 2. Recurso economico para capacitaciones. 3. Personal para realizar las capacitaciones. 4. Folleto recordando como es el proceso. 5. Implementar las evaluaciones periodicas	1. Paneles infromativos 2. Boletines informativos 3. Cartas al personal 4. Sesiones informativas grupales 5. Correos electronicos 6. Reuniones cara a cara formales o informales
En el proceso de proyectos-administrativo: el manejo de la correspondencia enviada y recibida; este proceso debido a una erronea comunicación presenta fallas como entregas tardias, entrega erroneas o desinformación de la correspondencia que llega al área de proyectos, esto debido a desorganización en la implementación del proceso y dessoconocimiento por parte de los empleados de proyectos.	Para mejorar la gestión de la comunicación se debe tener en cuenta lo siguiente: 1. Indicar el manejo de las comunicaciones en el manual de funciones. 2. Realizar capacitaciones en adiestrar el proceso de entrada y salida de la correspondencia para todos los actores del proceso. 3. Realizarse evaluaciones periódicas para medir la calidad que se esta generando en la gestión de la comunicación	1. Recurso legal. 2. Recurso economico para capacitaciones. 3. Personal para realizar las capacitaciones. 4. Folleto recordando como es el proceso. 5. Implementar las evaluaciones periodicas	1. Paneles infromativos 2. Boletines informativos 3. Cartas al personal 4. Sesiones informativas grupales 5. Correos electronicos 6. Reuniones cara a cara formales o informales
En el proceso de proyectos-recursos humanos: este proceso aporta todo el manejo del recurso humano en la empresa por lo cual es el encargado de proveer de personal y todo lo que es correspondiente con el recurso humano (nóminas, saciones, certificaciones, selección y contratación) acorde a la necesidad de los proyectos y la parte administrativa de la empresa; estos procesos se realizan a través de requisiciones. En este proceso se observa que la comunicación presenta falencias en los tiempos de adquisición del personal y lo referente a cada individuo. Como en los demas procesos se repite una inadecuada implementación del proceso por que no existe pleno conocimiento ni cumplimiento de los procesos en cuanto a sus tiempos y formatos de obligatorio cumplimiento.	Para mejorar la gestión de la comunicación se debe tener en cuenta lo siguiente: 1. Indicar el manejo de las comunicaciones en el manual de funciones. 2. Realizar capacitaciones en adiestrar en los diferentes procesos con recursos humanos (formatos, tiempos de solicitud y de entrega) para todos los actores del proceso. 3. Realizarse evaluaciones periódicas para medir la calidad que se esta generando en la gestión de la comunicación	1. Recurso legal. 2. Recurso economico para capacitaciones. 3. Personal para realizar las capacitaciones. 4. Folleto recordando como es el proceso. 5. Implementar las evaluaciones periodicas	1. Paneles infromativos 2. Boletines informativos 3. Cartas al personal 4. Sesiones informativas grupales 5. Correos electronicos 6. Reuniones cara a cara formales o informales 7. Grupos de consultas

Nota: Elaboración propia. Ver anexo 3. Matriz estratégica.

El desarrollo de las diferentes áreas y procesos de la empresa se encuentran entrelazos, lo cual implica que su funcionalidad sea coordinada de manera que la comunicación sea eficiente y eficaz, a continuación, se hará énfasis de las áreas que comparten procesos con el área de proyectos que es en la cual nos hemos enfocado:

- Proceso proyectos-administrativo, este proceso aporta todo el manejo administrativo a la empresa por lo cual es el encargado de proveer a el área de proyectos las diferentes necesidades (inmuebles, equipos de cómputo, celulares entre otros) que se solicitan a través de requisiciones, requeridas con tiempos de entregas, el préstamo de vehículos para visitas de obra y la solicitud de tiquetes de avión. En este proceso se observa errores de comunicación lo cual trae consecuencia de atrasos en las entregas, inadecuada compra de tiquetes y el manejo de la correspondencia enviada y recibida.

Este proceso debido a una errónea comunicación presenta fallas como entregas tardías, entrega errónea o desinformación de la correspondencia que llega al área de proyectos, atrasos en la entrega de las requisiciones, malas programaciones de los vehículos y atrasos que afectan la ejecución correcta de las interventorías.

Teniendo en cuenta que el plan de mejoramiento va enfocado a atacar el fallo en la comunicación la base de este plan es que se realice desde el manual de funciones de cada uno de los integrantes del proceso.

- Proceso de proyectos-contabilidad, la interacción entre estas dos áreas, presenta demoras en la facturación, errores en la presentación de los formatos de devoluciones de caja menor, requisición de dineros, entre otras de actividades propias de la empresa con diferentes entidades. Este proceso se ve afectado por el mal uso de los formatos, del correo institucional e incluso del indebido manejo de la comunicación verbal.

- Proceso de proyectos-recursos humanos, este proceso aporta todo el manejo del recurso humano en la empresa por lo cual es el encargado de proveer de personal y todo lo que es correspondiente con el recurso humano (afiliaciones, liquidaciones, llamados de atención, manual de funciones), acorde a la necesidad de los proyectos y la parte administrativa; estos procesos se realizan a través de requisiciones. En este proceso se observa que la comunicación presenta falencias en los tiempos de adquisición del personal y lo referente a cada individuo.

El plan de mejoramiento consiste en:

- Indicar manejo del proceso en el manual de funciones.
- Realizar capacitaciones enfocadas en el manejo adecuado de los formatos y del funcionamiento del proceso en cuanto a tiempos de recepción y entrega.
- Monitoreo del manejo de los formatos y evaluación de satisfacción del proceso evidenciando resultados por medio de los índices.
- Las áreas encargadas de la ejecución del plan de mejoramiento es coordinación de recurso humano, jurídica, proyectos.
- El liderazgo de la ejecución del plan de mejoramiento está en cabeza de la gerencia.

6.3.3 Recursos.

- **Recurso legal:** asesorías por parte de la parte jurídica de la empresa en cuanto la implementación adecuada en el manual de funciones y la incidencia jurídica generada por estos. Este recurso ayuda con sus conocimientos especializados en: política y estructura de la organización, entorno y cultura de la organización y de los clientes, y políticas y procedimientos generados dentro de la organización.
- **Recurso económico para capacitaciones:** dentro del presupuesto del plan de mejoramiento se debe incluir todos y cada uno de los requerimientos para que este se cumpla el cual se debe aprobar por la alta gerencia e incluir en presupuesto general anual.
- **Personal para realizar las capacitaciones:** se requiere que el personal que dicta las capacitaciones sea conocedor de los procesos de la importancia de una comunicación asertiva y lo que implica en términos económicos para la empresa.
- **Folleto recordando como es el proceso:** esta herramienta se diseña de acuerdo a la dinámica de los procesos haciendo énfasis en la trazabilidad que debe llevar el proceso de la comunicación y la importancia para el desarrollo de las actividades para la empresa, lo ejecutan el área de recursos humanos y la alta gerencia.
- **Implementar las evaluaciones periódicas:** este requerimiento lo debe liderar la alta gerencia para que los empleados de las distintas áreas interioricen los procesos y la importancia para el desarrollo de las actividades propias de la

empresa y lo que económicamente implica para el desarrollo adecuado de la organización.

6.3.4 Objetos y métodos de comunicación.

Para tener una visión de los métodos a utilizar se encuentran los siguientes modelos, los cuales colaboran a que el plan sea claro, sencillo y eficiente y son los siguientes:

- **Modelo básico emisor /receptor:** esta es la comunicación en la cual existe el proceso de emisor – receptor-canal de comunicación y decodificación; al existir esta última es claro que el mensaje se debió entender y y comprender para dar una respuesta adecuada.
- **Comunicación interactiva:** es un modelo eficiente de comunicación en el cual para que el proceso sea adecuado se debe dar el mensaje de confirmar el mensaje y dar la retroalimentación al mensaje.

Para la implementación del plan es conveniente utilizar recursos efectivos para que toda la organización sea consciente de la importancia de una comunicación efectiva y adecuada al interior de la empresa, resaltando el proceso comunicativo y sus componentes. Para esta actividad se implementan con una programación adecuada por parte de la coordinación de recursos humanos dirigidas por la alta gerencia las siguientes actividades:

- La comunicación interactiva: es la que se utiliza a diario entre las diferentes áreas de la empresa, la cual es un intercambio de tipo direccional y en tiempo real (llamadas telefónicas, correos, conferencias, entre otros).
- Comunicación de tipo push: es aquella que se envía masivamente a los empleados para que sea acatada, el cumplimiento de esta es la retroalimentación. (tipo push incluyen cartas, memorandos, informes, correos electrónicos, faxes, correos de voz, blogs y comunicados de prensa.
- Comunicación tipo pull: Es para la utilización de grandes audiencias como so el intranet e internet, que requiere la propia decodificación ya que es para abarcar gran cantidad de personal.

1. **Paneles informativos:** estos se exponen en las diferentes carteleras expuestas en las oficinas principales y en los campamentos, indicando los procesos, pero resaltando el manejo de la comunicación.

2. **Boletines informativos:** periódicamente se entregarán boletines informativos los cuales su objetivo principal es incluir la información en cuanto al manejo de la comunicación dentro del desarrollo de los diferentes procesos en cada una de las áreas.

3. **Cartas al personal.:** Este recurso se realizará solo cuando el empleado de alguna de las áreas no acata en reiteradas ocasiones el manejo adecuado del proceso de comunicación y su incidencia inicialmente es informativa y de continuar este desacato será sancionatoria.

4. **Sesiones informativas grupales:** aparte del desarrollo de las capacitaciones se puede realizar reunión de corto tiempo haciendo énfasis en alguna de las partes del proceso e incluso esta es orientada por recursos humanos pero realizada por el área de proyectos.

5. **Correos electrónicos:** este medio de comunicación es útil para socializar los diferentes procesos produciendo en los empleados interiorización continua, bajo un medio rápido y eficaz pero no absoluto ya que la comprensión no es en todos los casos adecuada.

6. **Reuniones cara a cara formales o informales:** Este es otro medio de comunicación el cual lo utilizamos a diario y debe ser claro, asertivo y adecuada para la comprensión y retroalimentación de las partes.

6.3.5 Análisis de Costos.

Realizando un análisis de los costos e insumos necesarios para la implementación del Plan de Mejoramiento, se realiza el siguiente análisis de precios unitarios:

Tabla 5.

Análisis de Precios Unitarios

PRESUPUESTO DE TERRENOS						
DESCRIPCION		Q HORA	VALOR POR HORA		VALOR TERRENO ARRIENDO	
Salón Comunal	Arriendo	20	\$	15.000	\$	300.000
PRESUPUESTO DE MUEBLES Y ENSERES						
MUEBLES / ENSERES	Especificaciones	Unidad de Medida	N / A	Q a usar	valor en \$ por unidad	valor total en \$
MUEB. DE OFI.						\$ -
ALQUILER DE SILLAS	Sillas Rimax Sencillas	Und.		140	4.000,00	\$ 560.000,00
ALQUILER DE UNA MESA RIMAX	Mesa rimax Sencilla	Und.		1	5.000,00	\$ 5.000,00
TOTAL						\$ 565.000,00
EQUIPO DE COMPUTO						
Videoprojector Epson 100W Láser						\$ 2.799.000,00
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO						\$ 2.799.000,00
PRESUPUESTO DE NOMINA						
						Primer año
OBJETO	Especificaciones	Unidad de Medida	Valor Capacitación	Q a usar	valor en \$ por unidad + carga Prestacional	valor total en \$
Capacitador Comunicación Organizacional	6 años de Experiencia	Und.	3.500.000	1	5.355.000,00	\$ 5.355.000,00
Capacitación Gerencial	5 años de Experiencia	Und.	400.000	1	612.000,00	\$ 612.000,00
Capacitación área de Proyectos	2 años de Experiencia	Und.	400.000	1	612.000,00	\$ 612.000,00
Capacitación área Contable	2 años de Experiencia	Und.	400.000	1	612.000,00	\$ 612.000,00
Capacitación área Comercial	1 años de Experiencia	Und.	400.000	1	612.000,00	\$ 612.000,00
Capacitación área Talento Humano	2 años de Experiencia	Und.	400.000	1	612.000,00	\$ 612.000,00
Capacitación área administrativa	2 años de Experiencia	Und.	400.000	1	612.000,00	\$ 612.000,00
Capacitación área SST-A	1 años de Experiencia	Und.	400.000	1	612.000,00	\$ 612.000,00
Capacitación área de Sistemas	2 años de Experiencia	Und.	400.000	1	612.000,00	\$ 612.000,00
Capacitación área Jurídica	2 años de Experiencia	Und.	400.000	1	612.000,00	\$ 612.000,00
TOTAL						\$ 10.863.000,00
PRESUPUESTO DE RECURSOS INDIRECTOS						
						Primer año
OBJETO	Especificaciones	Unidad de Medida	PROVEEDORES	Q a usar	valor en \$ por unidad	valor total en \$
Esferos	Bolígrafo BIC cristal x 20	Caja x 20	Panamericana	7	17.900	\$ 125.300,00
Folleto	Folleto de procesos de comunicación organizacional	Paquete 6 Unidades	Panamericana	24	25.000	\$ 600.000,00
TOTAL						\$ 725.300,00

Nota: Elaboración propia. Ver anexo 4. Análisis de precios unitarios.

6.3.6 Análisis del presupuesto.

Se requiere para la implementación del plan de mejoramiento, el uso de un salón comunal, el cual se utiliza para realizar las capacitaciones proyectadas, del mismo modo, se requieren equipos de cómputo, mobiliario para adecuación del salón y recepción de los trabajadores y folletos informativos por cada capacitación, obteniendo el total presupuestado de la siguiente manera:

Tabla 6.

Presupuesto Preliminar.

INVERSION PRELIMINAR	
PRESUPUESTO DE OBRAS FISICAS (ADECUACIONES)	\$ -
PRESUPUESTO DE MAQUINARIA, EQUIPO y HERRAMIENTAS	\$ -
PRESUPUESTO DE MUEBLES Y ENSERES	\$ 565.000,00
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 2.799.000,00
PRESUPUESTO DE VEHICULOS	\$ -
PRESUPUESTO DE CAPITAL DE TRABAJO: PRIMER AÑO	\$ 11.888.300,00
TOTAL INVERSION INICIAL	\$ 15.252.300,00

Nota: Elaboración propia. Ver anexo 5. Presupuesto preliminar.

De acuerdo al presupuesto inicial de trabajo para la implementación del plan de mejoramiento, la organización requiere realizar una inversión de quince millones doscientos cincuenta y dos mil trescientos pesos (\$ 15'252.300,00), valor que se verá retribuido en tasa interna de retorno mediante la optimización de procesos y ganancia en horas productivas por trabajador.

6.3.7 Tiempo de recuperación de la inversión.

A continuación, se relacionan los factores nominales para personal con un salario menor a dos SMMLV y mayor a dos SMMLV, adicional a ello los costos nominales de cada personal que compone la empresa:

Tabla 7.

Factor Prestacional menor de 2 SMMLV

FACTOR PRESTACIONAL MENOR DE 2 SMMLV		
ITEM	DESCRIPCION	%
A	Salario Básico (Nomina Total Mensual)	100%
B	Prestaciones sociales	33,55%
	cesantías	8,33%
	interés sobre cesantías	1%
	prima	8,33%
	vacaciones	4,17%
	Auxilio de transporte	11,72%
C	sistema de seguridad social Integral	27,46%
	Salud	8,50%
	pensión	12,00%
	ARL riesgo 1	6,96%
D	otros	4,00%
	Sena	0,00%
	ICBF	0,00%
	Caja de compensación Familiar	4,00%
E	TOTAL FACTOR PRESTACIONAL A+B+C+D	165,01%

Nota: Elaboración propia.

Tabla 8.

Factor Prestacional Mayor de 2 SMMLV.

FACTOR PRESTACIONAL MAYOR DE 2 SMMLV		
ITEM	DESCRIPCION	%
A	Salario Básico (Nomina Total Mensual)	100%
B	Prestaciones sociales	21,83%
	cesantías	8,33%
	interés sobre cesantías	1%
	prima	8,33%
	vacaciones	4,17%
	Auxilio de transporte	0,00%
C	sistema de seguridad social Integral	27,46%
	Salud	8,50%
	pensión	12,00%
	ARL riesgo 1	6,96%
D	otros	4,00%
	Sena	0,00%
	ICBF	0,00%
	Caja de compensación Familiar	4,00%
E	TOTAL FACTOR PRESTACIONAL A+B+C+D	153,29%

Nota: Elaboración propia.

Cabe resaltar que el SMMLV del 2020 se encuentra en ochocientos setenta y siete mil ochocientos tres pesos (\$ 877.803,00).

Cada contrato que se le adjudica a la organización cuenta con una propuesta económica que se ofertó al cliente en el proceso de la licitación donde se exponen los profesionales necesarios para la ejecución de la interventoría del contrato, teniendo en cuenta lo anterior, se expone un ejemplo de dedicación por profesional calificado y no calificado requerido para la ejecución de una interventoría tipo.

Tabla 9.

Personal tipo por contrato

CARGO	CANTIDAD
Director de Interventoría	1
Residente de Interventoría 1	1
Residente de Interventoría 2	1
Inspector 1	1
Inspector 2	1
Inspector 3	1
Inspector 4	1
Inspector 5	1
Inspector 6	1
Inspector 7	1
Profesional Seguridad Industrial	1

Nota: Elaboración propia.

Referenciándonos en la tabla anterior, se evidencia que el personal tipo aproximado requerido por contrato son 11 personas, las cuales, laboran 8 horas cada una, teniendo en cuenta el tiempo perdido por cada profesional en la jornada a causa de reprocesos, solicitud de información a otras áreas, pérdidas de información entre otros es aproximadamente el 10% por día.

Teniendo en cuenta el costo de cada profesional por mes, y el porcentaje No laborado diario, se relaciona a continuación el costo mensual que la No implementación del plan de mejoramiento de la comunicación organizacional está causando en la empresa:

Tabla 10.

Costo mensual de pérdidas por horas No productivas

CARGO	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	Valor no productivo
Director de Interventoría	1	\$ 5.500.000,00	\$ 550.000,00
Residente de Interventoría 1	1	\$ 3.200.000,00	\$ 320.000,00
Residente de Interventoría 2	1	\$ 3.200.000,00	\$ 320.000,00
Inspector 1	1	\$ 1.800.000,00	\$ 180.000,00
Inspector 2	1	\$ 1.800.000,00	\$ 180.000,00
Inspector 3	1	\$ 1.800.000,00	\$ 180.000,00
Inspector 4	1	\$ 1.800.000,00	\$ 180.000,00
Inspector 5	1	\$ 1.800.000,00	\$ 180.000,00
Inspector 6	1	\$ 1.800.000,00	\$ 180.000,00
Inspector 7	1	\$ 1.800.000,00	\$ 180.000,00
Profesional Seguridad Industrial	1	\$ 3.200.000,00	\$ 320.000,00
		Porcentaje no laborado jornal	10,00%
		Costo mensual no productivo mensual	\$ 2.770.000,00

Nota: Elaboración propia.

Las horas no productivas diariamente están reflejando un costo mensual aproximado por contrato de dos millones setecientos setenta mil pesos (\$ 2'770.000,00) lo cual, al año, se ve reflejado un costo para la organización de treinta y tres millones doscientos cuarenta mil pesos (\$ 33'240.000,00) por contrato.

Con base en lo anterior, la inversión del plan de mejoramiento, se recuperaría en un plazo no mayor a seis (6) meses.

6.3.8 Cronograma.

Tabla 11.

Cronograma implementación plan de mejoramiento.

CRONOGRAMA PLAN DE MEJORAMIENTO							
ACTIVIDAD DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7
Indicar el manejo de las comunicaciones en el manual de funciones.	■						
Realización de folletos, paneles y boletines informativos.	■	■	■	■			
Realizar capacitaciones en adiestrar en los diferentes procesos con las diferentes áreas		■	■	■	■		
Realizarse evaluaciones periódicas para medir la calidad que se esta generando en la gestión la comunicación				■	■	■	■
Evaluación del plan de mejoramiento					■	■	■

Nota: Elaboración propia. Ver anexo 6. Cronograma implementación plan de mejoramiento.

El cronograma se basa en los requerimientos del plan de mejoramiento para lograr implementarse y ser eficiente, utilizándose el mecanismo de planeación, ejecución y monitoreo del mismo. El tiempo que se dispuso es el necesario para implementar todos los recursos para que el personal logre interiorizar los procesos y la adecuada forma de comunicación para lograr que esta sea eficiente y eficaz para que la empresa de cumplimiento a los clientes y las pérdidas por la deficiente comunicación organizacional se reduzcan.

Paralelamente el área de recursos humanos y los líderes del área de proyectos deben realizar medio visual que ayuden a interiorizar las fortalezas y maneras adecuadas de utilizar la comunicación.

El tercer momento es la realización de capacitaciones en el siguiente orden:

Tabla 12.

Capacitaciones.

Capacitador Comunicación Organizacional
Capacitación Gerencial
Capacitación área de Proyectos
Capacitación área Contable
Capacitación área Comercial
Capacitación área Talento Humano
Capacitación área administrativa
Capacitación área SST-A
Capacitación área de Sistemas
Capacitación área Jurídica

Nota: Elaboración propia.

Luego de las capacitaciones se deben realizar evaluaciones inmediatas y evaluaciones periódicas para verificar la adecuada implementación e interiorización del plan de mejoramiento de la comunicación organizacional y finalmente al final del cronograma se debe evaluar el plan en general, hasta que esté debidamente implementado.

7. Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

7.1.2 Frente a: diagnóstico y análisis.

1. El diagnóstico del área de proyectos arroja que la comunicación presenta fallas en su contenido, manera y apropiación, los empleados de esta área no conocen la manera adecuada en diligenciar los formatos y la manera de implementarlos dentro de un proceso.
2. La comunicación de la alta gerencia con el área de proyectos se encuentra afectada debido a que en varias ocasiones la alta gerencia toma decisiones y no son socializadas con el área de proyectos.
3. La comunicación asertiva entre las diferentes áreas de la empresa no es eficiente.
4. La falta de una buena comunicación dentro de las áreas ha traído pérdidas económicas a la empresa.
5. El plan de mejoramiento se encamino en exaltar las virtudes de la comunicación y los diferentes recursos que se pueden utilizar.

7.1.3 Frente a: Plan de mejora.

1. Se observó que la base del plan de mejoramiento se debe desarrollar en el área de recursos humanos y sustentado en el área legal de la empresa ya que para que los empleados del área de proyectos hagan habitual las prácticas de comunicación organizacional.
2. La importancia del desarrollo del Plan de mejoramiento se basa en que los empleados del área de proyectos en relación a las demás áreas adicionales se interioricen por los colaboradores de cada una, resaltando la importancia de los procesos para el continuo mejoramiento de la calidad de la empresa.
3. La implementación del plan de mejoramiento beneficiara los tiempos de ejecución de los procesos contratados por el cliente.

7.1.4 Frente a: Plan de acción para el seguimiento de las actividades a proponer en la implementación y puesta en marcha del plan de mejoramiento.

1. Se deben colocar en el Manual de Funciones de cada uno de los actores de la comunicación.

2. Se implementarán evaluaciones de cada capacitación realizada a las áreas propuestas y cada uno de sus trabajadores.
3. Se verificarán periódicamente los índices de aprendizaje y verificación de la implementación del plan de mejoramiento.

7.1.5 Frente a: Balance de los flujos financieros que incurrirán en la implementación y puesta en funcionamiento del plan de mejoramiento.

1. Se observó que el valor de la implementación del plan de mejoramiento se ve recuperado en un transcurso de seis (6) meses posteriores a la finalización de las actividades contempladas en el cronograma de implementación.
2. Para la implementación del plan de mejoramiento se requiere un tiempo de siete (7) meses, dentro de los cuales se llevarán a cabo todas las actividades relacionadas en el presupuesto.

7.2 Recomendaciones

1. Se recomienda implementar el plan de mejoramiento como política del sistema de gestión.
2. Se recomienda incluir la comunicación organizacional como objetivo del plan estratégico 2020-2025.

Referencias

- Arzuza Montes, T., Castellón Rodríguez, A. C., & Espinel Pérez, I. P. (2016).
Diagnóstico de la Comunicación Organizacional en la Institución Educativa Comfamiliar.
Cartagena, Colombia.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional técnicas y estrategias*. Barranquilla:
Universidad del Norte.
- Díaz Cifuentes, S. Y. (2014). "Comunicación Organizacional y Trabajo en Equipo"
(Estudio Realizado en una Institución de Educación Superior en la Ciudad de
Quetzaltenango). Quetzaltenango.
- Dubrin, A. (2000). *Fundamentos de administración*. Mexico: Soluciones empresariales.
- Esther. (10 de Octubre de 2009). *www.tiemposmodernos.eu*. Obtenido de
<http://www.tiemposmodernos.eu/ret-concepto-proceso-de-comunicacion/>
- gng.com.co*. (2017). Obtenido de
<http://www.gng.com.co/images/gnging/brochure/brochureGNG.html>
- Goldhaber, G. (2000). *Comunicación Organizacional*. Mexico: Diana técnico.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010).
Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill.

Iturralde Solórzano, R. A., & Cisneros Jimenez, W. M. (2017). La Comunicación Interna en Empresas Constructoras. Ecuador.

Jimenez Estrada, N. A. (2017). La comunicación organizacional satisfactoria en el ministerio de la información y las comunicaciones (MIN TIC) de Colombia. Bogota, Colombia.

Ospina Vasquez, M., Rojo Torres, J., & Zuluaga Posada, J. (2014). La Comunicación Organizacional, Mecanismo para el Mejoramiento de la productividad General de Colombia. Medellín, Colombia.

Pupo Moreno, I. C., & Pinto Manrique, A. (2015). Comunicación Organizacional en Empresas Constructoras de Obras Civiles con menos de 25 Trabajadores. Bogotá, Colombia.

Romero Arévalo, C. F., Herrera Ballesteros, J. D., & Arias Rey, P. (2017). Los estilos gerenciales, la comunicación interna y su impacto en el desarrollo organizacional de la empresa la llanerita CIA. LTDA. Villavicencio, Colombia.

Sagayo, L. (2009). *Investigación en comunicación organizacional*. Córdoba: El cid editor.

SAS, G. I. (octubre de 2019). Mapa procesos. bogota.

Valle Florez, M. (2005). *Comunicación Organizacional, abordajes y perspectivas de análisis*. Quito: Quipus.

Valle, M. (2005). *Comunicacion organizacional Abordajes y perspectivas de analisis*. Quito: Ciespal.



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educar con verdad al alcance de todos

Anexos