

**MONOGRAFIA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A**

**JESSICA ALEJANDRA MESA TORRES**

**MARY LUZ AGUDELO BOLIVAR**

**MARILEN ZULETA CORREA**

**UNIMINUTO**

**TRABAJO DE GRADO**

**ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE PROYECTOS**

**MEDELLIN**

**2016**

## Tabla de Contenido

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	4
MISION.....	6
VISION .....	6
VALORES CORPORATIVOS .....	6
LÍNEAS DE NEGOCIO .....	7
SERVICIOS DE INGENIERIA .....	7
ESPECIALIDADES .....	7
PARTICIPACIÓN EN PAISES .....	8
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	9
2. OBJETIVOS.....	10
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	10
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
3. JUSTIFICACIÓN.....	11
4. MARCO TEÓRICO .....	20
LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES .....	23
HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	28
5. DISEÑO METODOLÓGICO .....	33
5.1. TIPO DE ESTUDIO .....	33
5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	33
5.2.1. POBLACIÓN.....	33
5.2.2. MUESTRA .....	34
5.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	36
5.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	36
5.5. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	37
ANEXOS DE ENCUESTA.....	38
EVALUACIÓN DEL SERVICIO (Clientes) .....	38
EVALUACIÓN DEL SERVICIO (Proveedores) .....	40
ENCUESTA COMUNICACIÓN EFECTIVA .....	41
TABULACIÓN DE ENCUESTAS .....	44
1. EVALUACIÓN DEL SERVICIO (Clientes) RESULTADOS DE ENCUESTAS .....	45
INTERPRETACIÓN RESULTADOS DE ENCUESTA CON GRAFICOS.....	46
2. EVALUACIÓN DEL SERVICIO (Proveedores) RESULTADOS DE ENCUESTAS .....	51
INTERPRETACIÓN DE GRAFICOS CON ENCUESTAS .....	52
3. ENCUESTA COMUNICACIÓN EFECTIVA (Trabajadores) .....	58
RESULTADOS DE ENCUESTAS.....	58
INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS CON GRAFICOS .....	61
6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	70
✓ Cronograma con Objetivos .....	70
✓ Cronograma con tareas y responsabilidades investigadoras del proyecto .....	70
MATRIZ DOFA.....	72
PLAN DE DESARROLLO DE LA MATRIZ DOFA .....	73

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

CUMPLIMIENTO DE PROCESOS CON OBJETIVOS Y LOS PROCESOS EMPRESARIALES DE INTEGRAL S.A. ....	77
MATRIZ DEL MARCO LÓGICO.....	78
PLAN DE CAPACITACION .....	80
OBJETIVOS.....	80
CRONOGRAMA DE CAPACITACION ANUAL.....	82
REGISTRÓ FOTOGRAFICO SOCIALIZACIÓN Y ELABORACIÓN DE ENCUESTAS.....	87
CONCLUSIONES .....	93
Bibliografía.....	94

**TITULO DE LA INVESTIGACIÓN****COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.****1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA****1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.**

El Grupo Empresarial Integral - **INTEGRAL S.A.** fue fundada el 2 de agosto de 1955 en Medellín, por seis ingenieros Civiles de la Facultad de Minas, es una compañía con historia y amplia trayectoria en la Ingeniería de Consulta, constituido por una empresa matriz y cinco empresas filiales dedicadas a la ingeniería en los campos de estudios y diseños, estudios ambientales, estudios geotécnicos e interventoría; marcando así, el paso hacia nuevas fronteras con firmeza y contundencia, a partir de tres pilares básicos: la evolución, el desarrollo y la sostenibilidad.

**INTEGRAL** es una empresa pionera en la introducción de nuevas tecnologías, conocimientos y disciplinas con criterios de ingeniería innovadores, acompañados de procesos administrativos y de producción que hacen realidad los ideales de una ingeniería más humana al servicio del progreso del país y el mundo. La Compañía inició su participación en el campo de la generación hidroeléctrica y posteriormente participó en los estudios de la construcción de las obras de interconexión eléctrica del país, lo que le ha permitido lograr posicionamiento a nivel nacional e internacional.

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

Se detectó por medio de sus empleados que existe reproceso en la capacidad de respuesta a los clientes, implicando demoras en las entregas debido a la falta de comunicación entre las áreas, aunque no sea un proceso recurrente, en algunos casos se han presentado quejas por parte de los clientes debido a esta ocurrencia, adicionalmente de parte de los directivos, coordinadores y encargados no informan oportunamente a sus equipos de trabajo de la aplicación de nuevos procesos. Esta situación afecta directamente la organización, a los clientes internos y externos y a los proveedores.

**MISION**

Ejercer la ingeniería con ética y calidad, dando plena satisfacción a los clientes e incrementando permanentemente la eficiencia, propender por la competencia y el progreso del recurso humano, obtener en el desarrollo de sus proyectos, la armonía con el medio ambiente y buscar un crecimiento sostenible y una rentabilidad que le permita retribuir adecuadamente a sus accionistas y empleados.

**VISIÓN**

Ser una empresa colombiana ampliamente reconocida en el ámbito de la ingeniería de consulta, con proyección nacional e internacional, competitiva, eficiente y solvente

**VALORES CORPORATIVOS**

- Integridad
- Ingenio
- Trabajo en equipo
- Compromiso con la calidad, el medio ambiente y la seguridad
- Servicio

COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

## **LÍNEAS DE NEGOCIO**

- Energía Eléctrica
- Infraestructura
- Minería e Hidrocarburos
- Agua Potable y Saneamiento Básico

## **SERVICIOS DE INGENIERIA**

- Estudios y diseños
- Supervisión de construcción de obras
- Asesoría
- Gerencia de proyectos

## **ESPECIALIDADES**

- Planeamiento Energético
- Evaluación de Proyectos
- Geología, Geotecnia e Ingeniería Sísmica
- Hidrología, Hidráulica y Sedimentos
- Vías y Transporte
- Presas
- Centrales

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

- Estructuras
- Arquitectura
- Eléctrica y Electrónica
- Mecánica
- Estudios Ambientales
- Sistemas de Información Geográfica (SIG)
- Gestión de Riesgos y Valoración de Activos
- Especificaciones, Costos y Presupuestos
- Perforaciones
- Laboratorios de Materiales, concreto compactado con rodillo (CCR), arqueología e ictiología

## **PARTICIPACIÓN EN PAISES**

- Canadá
- Estados Unidos
- México
- Guatemala
- Nicaragua
- Honduras
- El Salvador
- Costa Rica
- Panamá



## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

- Colombia
- Venezuela
- Ecuador
- Perú
- Bolivia
- Argentina
- Angola
- Pakistán
- Australia

### 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a lo anterior el presente trabajo está orientado a buscar soluciones de comunicación asertiva dentro de la empresa INTEGRAL S.A, planteando los siguientes interrogantes:

¿Cómo optimizar métodos que permitan un mejor desarrollo en la comunicación efectiva entre las áreas de la empresa Integral S.A?

¿Cómo fomentar el uso de los sistemas existentes que permita una mejor comunicación apoyado en el uso de las TIC?

¿Qué están haciendo para lograr sistemas de comunicación asertiva en otras empresas?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Optimizar métodos que permitan un mejor desarrollo en la comunicación efectiva entre las áreas de la empresa Integral S.A.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Fomentar el uso de los sistemas existentes que permita una mejor comunicación apoyado en el uso de las TIC.
2. Evaluar por medio de encuestas la efectividad de la implementación del sistema de comunicación

### 3. JUSTIFICACIÓN

Esta empresa hace parte del sector de la ingeniería con un campo de acción en proyectos de consultoría, asesoría e interventoría. En los últimos años la empresa ha realizado una gran cantidad de trabajos en el área de energía e infraestructura, estas labores se realizan no solo a nivel nacional sino también internacional. Cuenta con gran competencia en el mercado, personal altamente calificado, y alianzas estratégicas que le han permitido durante 60 años de trayectoria ser competitiva, crear confiabilidad y reconocimiento importante a nivel nacional e internacional en el entorno en el cual se mueve, ya que la gran cantidad de proyectos ejecutados han contribuido al desarrollo del país.

Actualmente en la empresa se observan grandes problemas de comunicación y oficialización con los empleados. Estos problemas impiden que los empleados puedan realizar una buena tarea con los clientes. Esta problemática tiene relación directa con la falta de comunicación entre las aéreas, además los directivos, coordinadores y encargados no informan oportunamente a sus equipos de trabajo de la aplicación de nuevos procesos.

Los métodos a emplearse en este trabajo buscan conocer el panorama en el cual se encuentra la empresa de forma interna y externa, realizando un análisis cuantitativo por medio de encuestas que permitan desarrollar estrategias orientadas a una comunicación efectiva entre las áreas de la empresa.

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

Con la realización del presente trabajo se pretende optimizar métodos que permitan un mejor desarrollo en la comunicación efectiva entre las áreas de la empresa Integral S.A, vez que fomentar el uso de los sistemas existentes que permita una mejor comunicación apoyado en el uso de las TIC y por ultimo realizar una evaluación por medio de encuestas que permita medir la efectividad de la implementación del sistema de comunicación.

La comunicación asertiva como habilidad social de relación es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar.

Existen diferentes estilos de comunicación, como el estilo pasivo, el estilo agresivo, e incluso el estilo pasivo-agresivo, se fundamentan en ideas erróneas ya que no aceptan sus limitaciones y no respetan a los demás o a sí mismos. Además de ser muy poco eficaces pues entorpecen la comunicación.

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

Las personas con un estilo pasivo en su comunicación e interrelaciones sociales se caracterizan por la sumisión, la pasividad, el acomodamiento, relegando sus propios intereses, sentimientos, derechos, opiniones y deseos.

Las personas con un estilo agresivo, se caracterizan por no respetar los derechos, sentimientos e intereses de los demás, e incluso puede ser ofensivo, provocador o humillante.

Lo que se pretende con este trabajo de investigación es lograr que en Integral S.A. Se propenda por un estilo de comunicación asertiva, la cual será útil y funcional para hacer valer los derechos de los empleados, manejar conflictos adecuadamente, conducir situaciones de negociación con habilidad, establecer y mantener conversaciones con diferentes personas y en diferentes contextos; asimismo favorecerá el proceso de tomar decisiones, solicitar cambios de conducta en otras personas, ser directo con lo que se quiere expresar sin ofender y asumir riesgos calculados, adicionalmente de las enormes ventajas para la empresa ya que mejorará tiempos de respuesta lo que se verá reflejado en los ingresos.

La asertividad parte de la premisa de que todos tenemos unos derechos asertivos, a continuación se detallan algunos de ellos:

- ✓ Derecho a cometer errores y a equivocarnos
- ✓ Derecho a aceptar los sentimientos propios o ajenos

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

- ✓ Derecho a tener nuestras propias opiniones, creencias y convencimientos
- ✓ Derecho a criticar y protestar por un trato injusto
- ✓ Derecho a reprochar el comportamiento de otros
- ✓ Derecho a interrumpir y pedir una aclaración
- ✓ Derecho a intentar un cambio
- ✓ Derecho a pedir ayuda
- ✓ Derecho a ignorar a los demás
- ✓ Derecho a decir “no”
- ✓ Derecho a no responsabilizarnos de los problemas de otros
- ✓ Derecho a cambiar lo que no nos resulta satisfactorio
- ✓ Derecho a responder, o no hacerlo
- ✓ Derecho a rechazar peticiones sin sentirse culpable o egoísta
- ✓ Derecho a no justificarnos ante los demás
- ✓ Derecho a cambiar de opinión, idea o línea de acción.
- ✓ Derecho a pedir lo que se quiere

Algunos consejos para relacionarse de forma asertiva son, por citar algunos, enfrentarse el problema, no a la persona; tratar lo específico, no lo general; no dar excesivas explicaciones; no disculparse más de lo necesario; no juzgar a los demás o a uno mismo por quien se es; ser empático y saber reconocer virtudes y defectos, entender que la organización necesita personas

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

respetuosas, que trabajan por el logro de los objetivos, que comparten las ideas y no las imponen.

A modo ilustrativo veamos un par de Técnicas de comunicación asertiva:

- Técnica del DISCO RAYADO. Muy eficaz para resistir la manipulación y defender nuestro punto de vista o decisión. Consiste en la repetición tranquila pero constante de una frase o idea que exprese claramente nuestros objetivos. Nos permite insistir en nuestros legítimos deseos sin caer en trampas verbales o artimañas manipuladoras del interlocutor y sin dejarnos desviar del tema que nos importa.
- Técnica del BANCO DE NIEBLA. Consiste en encontrar algún punto de acuerdo con lo que tu interlocutor está diciendo o demandando, pero sin ceder en nuestro argumento, puesto que también tenemos motivos para mantenerlo. Se dará una apariencia de ceder terreno, respetando al otro, pero sin cederlo realmente, ya que en el fondo se deja claro que no se va a cambiar de postura.

Otras técnicas de comunicación que es conveniente tener en cuenta para mejorar la expresión y comportamiento asertivo serían aquellas relacionadas con la comunicación no verbal. Variables asociadas tanto al comportamiento (expresión facial, mirada, postura, proximidad...) como al lenguaje (tono, ritmo, volumen, timbre, silencios).

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

Relacionarse y comunicar de forma asertiva es conveniente, e incluso es una habilidad necesaria y clave en muchos ámbitos. En el ámbito personal y también en el ámbito laboral, favoreciendo el diálogo, el trabajo en equipo, las negociaciones, las demandas de trabajadores y profesionales, la dirección de recursos humanos, las relaciones laborales, la comunicación con los medios, etc.

En la comunicación no sólo es importante la estructura que le das a tus palabras, también la actitud es de absoluta relevancia. Si cuando hablas metes tus manos a los bolsillos, haces movimientos con los pies, o evitas el contacto visual, estarás dando una imagen negativa y los compañeros creerán que no quieres comunicarte con ellos, también se pueden sentir que sus opiniones no son lo suficientemente importantes, pueden sentir rechazo y esto genera un bloqueo en la comunicación.

Es importante ser muy abierto y directo al momento de hacer preguntas, con el fin de evitar malos entendidos. Si no hay claridad en lo que alguien está tratando de comunicar, se puede decir “no estoy seguro de entender tu punto, ¿me podrías dar un ejemplo?”.

A continuación algunos consejos que permitirán una comunicación asertiva en el lugar de trabajo:

### 1. Comunicarse de manera clara y directa

Estos días en los que todo el mundo tiene poco tiempo, es importante que ser muy puntual con el mensaje que se desea comunicar.



La clave para una comunicación efectiva es la claridad. Se debe exponer de la manera más clara posible las ideas y pensamientos que se desean comunicar. Tratar de entender el modo en que tus interlocutores piensan y ser lo más directo posible.

## 2. Aprender a escuchar y usar una forma inteligente de pedir ayuda

La comunicación es un acto de dos vías. Escuchar con atención a los compañeros y jefe, así será más fácil entender sus puntos de vista y llegar a acuerdos que beneficien el flujo de trabajo.

Acercarse a los compañeros para pedir ayuda siempre hablará bien. Pero se debe ser cuidadoso de la forma en que se hace. Si dan una tarea que no se entiende o no se sabe cómo desarrollar se debe considerar lo siguiente:

- Ser proactivo y mostrar entusiasmo por el proyecto. Se pueden decir cosas como “me encanta formar parte de esta iniciativa”.

- Si se trata de una tarea que nunca se ha realizado, no dudar en pedir fuentes y ejemplos. Se puede acercar a los compañeros con frases como esta: “¿Qué ideas tienes en mente para este proyecto?”, “Nunca he desarrollado un reporte como el que me estás pidiendo, ¿me puedes mostrar un ejemplo?”.

- Es importante mostrar a los directivos los avances con el tipo de información y desempeño, y así determinar con antelación si el trabajo realizado cumple las expectativas.

### 3. Comunicar las expectativas y pensar antes de hablar

Asegurarse de especificar el tipo de información que se requiere y la fecha en que debe ser entregada.

Ser claro con los compañeros y el equipo cuando se trate de un directivo, ya que es necesario el cumplimiento de los objetivos pero para ello todos los deben conocer claramente y saber hacia dónde se piensa llegar con las tareas que cada uno tiene asignadas, de igual forma los resultados que se esperan.

Cuando se escucha al interlocutor se debe pensar muy bien cuál es la respuesta y los términos de ésta, pues es fundamental para que la comunicación fluya o se entorpezca.

### 4. Usar un lenguaje no verbal apropiado y ser positivo siempre

Una actitud positiva es clave para ser efectivo al comunicarte, tanto con palabras como con acciones y gestos.

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

La comunicación NO se remite únicamente a las palabras. Está científicamente comprobado que el 93% de la comunicación humana está basada en comportamientos y acciones, contra únicamente el 3% para el lenguaje hablado y escrito.

Por ello, se debe tener y proyectar confianza en sí mismo; así el equipo se sentirá también en confianza de acercarse y hablar al respecto de cualquier situación o contratiempo. Y también es muy importante la amabilidad y tener una sonrisa discreta.

### 5. Mantener el interés y ser honesto

Otra clave de la comunicación en las empresas y equipos de trabajo es mantener el interés de la contraparte en el camino hacia nuestro objetivo. Pueden lograr esto generando constantemente retroalimentación y discusiones respecto al proyecto.

En lo que concierne a la honestidad, tener claro que es la mejor herramienta que pueden usar al momento de comunicarse. Ser honesto merecerá el respeto de los compañeros y jefe y viceversa. *“La capacidad de vender, de comunicarse con otro ser humano, cliente, empleado, jefe, esposa o hijo, constituye la base del éxito personal. Las habilidades de comunicación como escribir, hablar y negociar son fundamentales para una vida exitosa”* Robert Kiyosaki

#### **4. MARCO TEÓRICO**

##### **HISTORIA DE LA COMUNICACIÓN**

La historia de la humanidad ha demostrado que el hombre se sirve de su lenguaje y se ofrece y comunica con él. Por lo que sin comunicación los hombres no hubieran podido socializarse. De ahí que la comunicación resulta un elemento que se encuentra ligado a la existencia del hombre como ser social, pues constituye un factor de construcción de toda la vida consciente del hombre en su conjunto y posibilita la interrelación con los demás en los diferentes espacios.

En medio de un mundo caracterizado por la globalización que se ha extendido a todos los campos y afectados por una revolución tecnológica que representará un hito en la historia de la humanidad, donde las nuevas tecnologías reducen progresivamente al hombre a una de las variables de mercado, y donde la comunicación se ha situado en el “eje de las actividades sociales, económicas y políticas” (García González, 2008: 1), varios son los autores que han abordado el tema de la comunicación organizacional.

Ésta tiene sus orígenes en la Teoría de la Organización. Los primeros estudios se ubican en 1920 con el auge de la escuela de Relaciones Humanas (Estudios de la Western Electric Company) de Elton Mayo, en la cual la participación del grupo informal era la clave para entender los procesos organizacionales y por ende la comunicación.

Es en esa década, que los llamados “padres de la comunicación”: Lazarsfeld, K. Lewin, junto a Hovland y Laswell se ocupan del estudio de los procesos que tienen lugar en la vida del grupo, las leyes generales de la comunicación y la integración que se realiza en el grupo pequeño, los aspectos concretos de los procesos comunicativos de interacción y perceptivos en el mismo, la influencia del grupo en los individuos, así como la importancia del líder en los procesos de influencia que tienen lugar en la comunicación intragrupal.

En los años cincuenta comienza a hablarse de comunicación organizacional, pero no es hasta la década de los setenta cuando empieza a manifestarse como disciplina al adquirir un corpus independiente en el campo de las ciencias sociales. A pesar de sus escasos años de vida, su objeto de estudio es tan antiguo como la sociedad humana, “pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales”. (Trelles; 2001:1)

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

Hacia finales de los años setenta con el ingreso en Occidente de los modelos de calidad y el impacto de la Teoría Z de Ouchi, con sus propuestas de participación y mejoramiento continuo, la comunicación tiene un impulso más integrador bajo lo que se conoció en Occidente como el Desarrollo Organizacional.

En 1984 se declara el inicio de la era de la información y desde entonces los conceptos de comunicación han cambiado. Con anterioridad la comunicación era un elemento culturizador descendente desde la cumbre de la organización, masiva y enfocada en el direccionamiento de la gerencia. (Aguilera; 2007:1) Hoy la comunicación actúa como elemento de gestión horizontal y como recurso estratégico. Es una comunicación interactiva, enfocada en la adaptación de la organización a sus usuarios.

Según Gary Kreps “la comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización”. (Páez & Egidos, 2000)

Para Norber Weiner la comunicación “es el cemento que forma las organizaciones. Sólo la comunicación permite a un grupo que piense unido, que sea unido y que actúe unido”. (Bisquert, 2003)

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

Aunque son muchos los conceptos de comunicación cabe resaltar la coincidencia en la importancia de ésta para el mejor funcionamiento de las organizaciones, el que los individuos de la organización utilicen todos los medios para que la comunicación fluya a todos los niveles, esto redundará en el cumplimiento de los objetivos y en la sinergia entre las diferentes áreas.

## **LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los directivos es fundamental una comunicación eficaz para la integración de las funciones administrativas, así los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional en forma apropiada.

La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones de acuerdo a las políticas, lineamientos y visión de la organización, de ellos parte que la comunicación sea transversal a la organización, generando respeto, claridad, motivación, trabajo en equipo enfocado al logro de objetivos colectivos y no individuales.

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución, tales como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. El término función se refiere a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

Según (Goldhaber, 2004 pag 118) muchos de los problemas de comunicación que se plantean en las organizaciones no son debido a falta de claridad o a la utilización de expresiones incorrectas, sino a las diferencias perceptivas entre los empleados que se están comunicando. Estas diferencias pueden -y de hecho así ocurre- crear severos conflictos en la organización.

La percepción de las actitudes que una persona mantiene con respecto a otra, puede dictar sus acciones con relación a dicha persona, si la percepción de las actitudes es radicalmente distinta de la actitud en sí, las acciones tomadas por cualquiera de las dos partes con relación a la otra, no solo serán inapropiadas, sino también ofensivas. A veces existen grandes diferencias perceptivas entre los jefes y los empleados.

La comunicación corporativa es el conjunto de formas de expresión que presenta una organización. Como señala Dupuy, el sistema de comunicación y de organización corporativa son como la cara y la cruz de una misma moneda (Dupuy et al.: 24). Prácticamente todos los actos cotidianos del comportamiento de una empresa son en última instancia actos comunicativos.



La comunicación es una necesidad constante en las empresas desde el trabajo diario hasta las relaciones humanas se toman como una comunicación que permite crear situaciones de adaptación al entorno. Por tal razón para establecer una comunicación empresarial eficaz se debe estudiar y analizar aspectos de la organización y estrategias comunicativas utilizadas (Davara, 2000)

El éxito de la comunicación consiste en gestionarla mediante un proceso donde existan responsables que integren la información que se quiere suministrar lo anterior con el objetivo de apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, planes y acciones de la dirección, creándose así una comunicación estratégica.

El marco conceptual, en el cual se sustenta la razón de ser de las organizaciones está integrado por la Misión, Visión, Objetivos, Valores que definen la identidad de cada organización estos deben estar alineado con los objetivos particulares de sus integrantes y, en todo caso, debe ser conocido por todos y cada uno de ellos (Kaplan & Norton, 2004).

De acuerdo a lo percibido en la formulación del problema se puede evidenciar que la falencia de la empresa es en la comunicación a nivel interno. La comunicación la podemos determinar como algo que ha existido desde la creación del ser humano ya que hace parte de la esencia humana. Según Paul Watzlawic, en sus axiomas de la comunicación humana, es imposible que una empresa comunique, ya que la interacción entre sus miembros es vital para

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

su funcionamiento y éxito. “una respuesta, en términos del malajemente, a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones”.

Toda empresa busca crear su propia normas, valores y sistemas que permitan ejercer una comunicación idónea involucrando a todos los entes implicados que contribuyan al objetivo empresarial. Los estándares de formatos y sistemas de la empresa permiten lograr una estabilidad en la comunicación de la empresa con el fin de cumplir con los objetivos trazados por la organización, en muchas ocasiones la comunicación hace parte de cultura empresarial con el fin de transmitir conocimiento entre los miembros de la organización.

GeertHofste investigador del Instituto para la Investigación y la Cooperación Internacional (IRIC), Holanda define la cultura como "una programación mental" que distingue a los integrantes de un grupo, expuestos a una misma educación y a experiencias similares.

Los patrones de comportamiento deben ser aprendidos y socializados por todos los participantes de una empresa; dentro de lo que se socializa son los objetivos, medios a utilizar, responsabilidades de cada uno, todo esto permitiendo una organización integra de la organización. La comunicación interna es un patrón de mensajes compartidos dentro de la organización.

La comunicación incluye a todos los participantes de una empresa desde la dirección, directivos, coordinadores, empleados, entre otros con el fin de crear un clima idóneo de

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

integración de las áreas que incremente la motivación y la productividad.

---

En la obra clásica de Watzlawick, Beavin y Jackson, Teoría de la comunicación humana (1971), se hace hincapié en estos principios básicos del sistema. La totalidad se explica afirmando que “cada una de las partes de un sistema está relacionada de tal modo con las otras que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total”

Las comunicaciones internas mantienen actualizados a los integrantes de la empresa de situaciones presentadas dentro de los cuales se pueden tomar correctivos donde se puede motivar, controlar, ejecutar, educar, entre otros.

Según Andreu Pinillos la Comunicación Interna, para ser eficiente, ha de conseguir implicar en el proceso a todos los miembros de la empresa o institución, desde el presidente y la alta dirección al último colaborador de la organización. Solo así podrán conseguir los principios básicos de la Comunicación Interna (confianza y lealtad).

Cuando se crea un buen clima interno se debe trabajar en la imagen que los demás tienen de la empresa en este caso los clientes, trabajadores y proveedores siempre dando a conocer los beneficios de los productos y servicios. Haciendo llegar una buena imagen creíble y confiable se logran los objetivos claros y adecuados al dirigirse a las personas adecuadas.

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

La comunicación interna se convierte en un factor clave de manera que quien la ejecute, diseñe y planifique no solo debe estar en contacto con la dirección en lo posible hacer parte de esta. Por tanto la comunicación interna pretende lograr los siguientes objetivos:

- a) La implicación del personal
- b) La armonía de las acciones de la empresa
- c) El cambio de actitudes
- d) La mejora de la productividad

## HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Teniendo en cuenta la falencia de comunicación entre las áreas de la organización en estudio, se considera importante el uso de herramientas internas de comunicación que faciliten la interrelación entre las diferentes áreas de la organización que ayuden a mejorar el clima y la productividad laboral como son: Existen muchas herramientas disponibles para ponerla en práctica. Cada empresa puede optar por las que se adapten mejor a sus posibilidades u objetivos. Algunas de las más utilizadas:

- **Manual de empleado.** Incluye información relacionada con la empresa que todo empleado debería conocer. Puede incluir la historia de la empresa, sus normas internas, su misión y valores, las políticas de recursos humanos, el organigrama, pautas de seguridad o procedimientos específicos.

- **Publicación institucional o "newsletter".** Con el objetivo de informar a los empleados, en forma de revista, periódico, o folleto interno en papel o digital, incluye datos de la operatividad de la empresa como de los mismos empleados. Abarca todas las áreas y puede contener testimonios, artículos, fechas de cumpleaños e incluso, malas noticias.
- **Cartelera.** Es un efectivo medio de comunicación siempre que se ubique en un lugar concurrido por los empleados, con fácil acceso visual. Es necesario actualizarla periódicamente y consignar la fecha de cada publicación. Puede incluir informaciones legales o sociales, resultados de la empresa, nuevas políticas o intercambios entre el personal (compraventa, ofrecimientos para compartir transporte, o fotos de familias, por ejemplo).
- **Circulares.** Es un mensaje que se envía a toda la empresa o a una parte de ella. Los medios para hacerla conocer son variados (correo electrónico, carta, intranet, blogs, etc). Puede dar a conocer información, órdenes, sugerencias o convocatorias.
- **Reuniones.** Permiten la interacción personal dentro de los equipos de trabajo o entre las distintas áreas de la empresa. Pueden usarse para informar, capacitar, coordinar nuevas tareas y tomar decisiones. Es fundamental que se planifiquen de forma conveniente, se realicen en un lugar adecuado y se convoquen con antelación.

- **Correo electrónico.** No todos los empleados cuentan con un computador como herramienta de trabajo, pero dependiendo del tipo de comunicación el e-mail es una herramienta muy útil, ya que representa un medio rápido de comunicación con muchos interlocutores. Es, a la vez, de bajo costo y fácil de personalizar.
- **Buzón de sugerencias.** Es una importante fuente de información si se lo utiliza correctamente y de forma activa. El objetivo es conocer las opiniones y propuestas de los empleados en diversos aspectos: normas, organización, condiciones de trabajo, tareas, relaciones laborales, beneficios sociales.
- **Videoconferencia.** Es una herramienta muy utilizada gracias a su rapidez y bajo costo. Permite conectar a dos o más personas que estén distanciadas geográficamente, evitando desplazamientos y ahorrando así tiempo y dinero.
- **Intranet.** Es una red de comunicación dentro de la empresa. Su instalación es simple y económica, sólo requiere la inversión en infraestructura. Su ventaja principal ser un medio rápido e instantáneo: disponibilidad al instante de la información, material compartido o base de datos de la empresa.

Queremos con esta investigación optimizar, fomentar y obtener datos que permitan un mejor desarrollo en la comunicación efectiva entre las áreas de la empresa Integral S.A. tomando la comunicación interna como un pilar fundamental para el desarrollo de los objetivos empresariales.

*“No hay ningún sistema de comunicación eficaz si no se convierte en un estado de espíritu para todas las gentes de la compañía. Hay que generar conciencia de comunicación. Es necesaria la voluntad política de comunicar”. (Anónimo)*

De acuerdo al documento de Modelos de Gestión y a nuestra investigación de comunicación efectiva en Integral S.A., consideramos que debemos tomar la teoría de Ishikawa teniendo en cuenta lo siguiente:

Hay varios puntos que podemos aplicar a la empresa Integral S.A, con el fin de mejorar la calidad en los procesos de comunicación al interior de la organización y que en ocasiones generan dificultades en tiempos de respuesta lo que afecta directamente la rentabilidad de la organización y el clima laboral.

- ✓ La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
- ✓ El primer paso en la calidad es conocer lo que el cliente requiere.
- ✓ El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
- ✓ Eliminar la causa de raíz y no los síntomas.
- ✓ El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y en todas las áreas.
- ✓ No confundir los medios con los objetivos.
- ✓ Poner la calidad en primer término y poner las ganancias a largo plazo.
- ✓ El comercio es la entrada y salida de la calidad.
- ✓ La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten hechos.

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

- ✓ 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas.
- ✓ Entender que cada etapa del proceso es cliente de la anterior y proveedor de la siguiente

Los aspectos anteriormente mencionados son de gran importancia ya que es vital que cada directivo y empleado de la empresa sea consciente que la calidad depende de él, y de esta forma si se logra esto en cada uno no se entorpecerá la labor de los otros que dependen de su función, todo se hará buscando lograr los objetivos propuestos, pero además se dará un valor importante a la calidad desde que inicia el proceso y no dejando esto para la etapa final.

Para mejorar la calidad se hace necesario educar a todo el personal, mostrarle lo importante que es para la organización y el aporte que genera para el crecimiento y sostenimiento de la misma, de ahí que en busca de la excelencia es de gran importancia que se comprometa a que lo que dependa de él va a contar con la calidad que se requiere, y que finalmente impactará en el tiempo de respuesta, satisfacción del cliente, ambiente laboral sano y rentabilidad.

El conocer lo que el cliente quiere es fundamental, de ahí la importancia que todas las áreas de la organización se encuentren alineadas y bien comunicadas, para así poder atender el requerimiento del cliente, cumpliendo sus expectativas; en tiempo, costo y producto final. En Integral S.A, se cuenta con una gran fortaleza: personal altamente calificado para atender los diferentes proyectos que solicitan los clientes, además de las alianzas consorciales que permiten atender otro tipo de proyectos y ser competitivos en el medio.



## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1. TIPO DE ESTUDIO**

Observando las falencias de comunicación presentadas en las áreas de la empresa Integral S.A se ha decido realizar esta investigación bajo un enfoque descriptivo, donde se buscará implementar métodos y estrategias orientadas al desarrollo de una buena interacción entre las áreas de la empresa.

Según el Doctor Roberto Hernández Sampieri, “la investigación descriptiva busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Mide y evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga”.

### **5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **5.2.1. POBLACIÓN**

La población está constituida por aproximadamente 1000 empleados de la empresa INTEGRAL S.A, que se encuentran ubicados en las oficinas y otro grupo se encuentra externamente en los proyectos que actualmente viene desarrollando la compañía.

### 5.2.2. MUESTRA

Para la toma de muestra de elaboración de encuestas de empleados se utilizó el enfoque cuantitativo ya que se trabajó con base a una población del personal de la oficina principal y se obtuvo una muestra total de 139.98 empleados de los cuales se les realizara a **140**.

La fórmula utilizada para calcular el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

$$n = \frac{504 * (1.96)^2 * 0.05 * 0.05}{0.0025 * 999 + (1.96)^2 * 0.05 * 0.05}$$

**n= 139.98**

Para la toma de muestra de elaboración de encuestas de clientes se utilizó el enfoque cuantitativo y se trabajó con base a una población de 90 clientes obteniendo así una muestra de **25** clientes a realizarse la encuesta, teniendo en cuenta los clientes con mayor participación económica y más relevante para la compañía. Debido a la dificultad de desplazamiento en horarios laborales se realizó las encuestas vía telefónica.

$$n = \frac{90 * (1.96)^2 * 0.05 * 0.05}{0.0025 * 999 + (1.96)^2 * 0.05 * 0.05}$$

**n= 25**

Para la toma de muestra de elaboración de encuestas de proveedores la empresa cuenta con 13.711 proveedores. Para esta muestra se tomaron los **10** proveedores que más prestan servicios en la empresa y que generan un alto costo en los servicios prestados. Debido a la dificultad de desplazamiento en horarios laborales se realizó las encuestas vía telefónica.

**N:** Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados). **k:** Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

**e:** Es el error muestra deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

**p:** Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

**q:** Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1 - p$ .

**n:** Es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

### **5.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método a utilizar es el basado en la opinión, ya que para dar cumplimiento a los objetivos planteados, será de vital importancia conocer la opinión de los empleados de las diferentes áreas de la empresa.

### **5.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

5.4.1. La técnica utilizada fue la encuesta que permite recopilar la información en la muestra de estudio, obtener un mejor conocimiento y desempeño en el apoyo de los diferentes grupos de interés.

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

### 5.4.2. Instrumentos de Recolección de Datos

Se construirá un cuestionario para identificar las variables de estudio, utilizando un conjunto sistematizado de preguntas que se dirigen a un grupo predeterminado de personas que poseen la información de interés en la presente investigación.

## **5.5. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se procederá al análisis respectivo. Los datos serán tabulados y presentados de tal forma que sea comprensible a través de tablas.

**ANEXOS DE ENCUESTA****EVALUACIÓN DEL SERVICIO (Clientes)**

En desarrollo de nuestra política de la calidad, le agradeceríamos su valioso aporte, expresando en la siguiente encuesta su opinión sobre los siguientes aspectos relacionados con el servicio que la empresa le presta o le ha prestado.

Aspecto	E	A	D	I
Calidad de los productos recibidos.				
Cumplimiento de los plazos estipulados.				
Competencia del personal asignado al trabajo.				
Forma en que el personal de la empresa se relaciona con su organización.				
Relación entre el servicio prestado y el costo del mismo.				

**CONVENCIONES**

**E:** Excede lo exigible o esperado.

**A:** Está de acuerdo con lo exigible o esperado.

**D:** Presenta algunas deficiencias.

**I:** Incumple lo exigible o esperado.

Para nosotros es muy importante conocer la razón de sus respuestas, especialmente si hay motivo de insatisfacción con alguno de los aspectos evaluados. Por lo tanto, y con el propósito de tener criterios para mejorar el servicio, lo invitamos a que nos amplíe los conceptos que considere más relevantes.

---

---

---

En relación con el servicio que la empresa le presta o le ha prestado, ¿su organización ha presentado quejas o reclamos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, le agradeceríamos que nos dijera cómo fue la atención que recibió:

Muy buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_  
Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_  
Fecha de la evaluación: \_\_\_\_\_

Gracias por su amable colaboración.



### EVALUACIÓN DEL SERVICIO (Proveedores)

En desarrollo de nuestra política de la calidad, le agradeceríamos su valioso aporte, expresando en la siguiente encuesta su opinión sobre los siguientes aspectos relacionados con el servicio que la empresa le presta o le ha prestado.

<b>Proveedor:</b>
<b>Producto o servicio:</b>
<b>Proyecto/unidad/gerencia:</b>

PREGUNTA	SI	NO
El producto o servicio se ajusta a los requisitos contractuales.		
Los recursos humanos y físicos empleados cumplen los requisitos exigidos en el contrato.		
La información para entregada el producto es clara y precisa.		
Se han atendido oportunamente las solicitudes de Integral.		
Se cumple a cabalidad con los requerimientos en seguridad y salud ocupacional especificados de calidad, seguridad y salud ocupación, ambiental y demás exigidos		
Los pagos de los servicios suministrados son acordes a lo pactado contractualmente		
<b>Total</b>	0	

<b>COMENTARIOS:</b>

Gracias por su amable colaboración.





## ENCUESTA COMUNICACIÓN EFECTIVA (Trabajadores)

Para nuestra empresa de la cual Usted hace parte, es muy importante su opinión y por lo tanto le agradecemos disponga de un momento para dar respuesta a las preguntas que se relacionan a continuación, y que nos permitirán mejorar cada día.

1. Como se siente en el uso de las TIC?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal

2. La empresa le proporciona las herramientas necesarias para el uso de las TIC?

Definitivamente SI	SI	NO	Definitivamente NO

3. Se siente satisfecho con las respuestas que recibe a las inquietudes de parte de sus compañeros?

Muy satisfecho(a)	Satisfecho (a)	Ni satisfecho (a) / ni insatisfecho (a)	No satisfecho (a)	Muy insatisfecho (a)

4. Cómo califica el trabajo en equipo entre las diferentes áreas de la empresa?

<b>Significativo</b>	<b>Más bien significativo</b>	<b>No muy significativo</b>	<b>No tiene sentido</b>

5. Los empleados de la organización le brindan un buen servicio?

<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>

6. Como califica la comunicación dentro de la empresa?

<b>Excelente</b>	<b>Muy bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Regular</b>	<b>Mal</b>

7. Las disposiciones de parte de las directivas para el cumplimiento de los objetivos se dan a conocer oportunamente?

<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>

8. Considera que la falta de comunicación clara y oportuna afecta los tiempos de respuesta?

<b>Definitivamente SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Definitivamente NO</b>

9. Cuáles son los factores principales que Usted considera afectan la comunicación en la empresa?

<b>Falta de comunicación de los directivos</b>	
<b>Falta de claridad en los objetivos de la empresa</b>	
<b>Falta de compromiso</b>	
<b>Intereses personales y no colectivos</b>	
<b>Todos los anteriores</b>	

Otros cuales \_\_\_\_\_

Gracias por su amable colaboración.

## **TABULACIÓN DE ENCUESTAS**

A continuación se realiza la tabulación de la información de las encuestas realizadas por medio de las cuales se pretende evaluar la efectividad de la implementación del sistema de comunicación en la empresa Integral S.A

Con la realización de las encuestas se pretendió vislumbrar el panorama en el cual se encuentra la empresa de forma interna y externa, además de medir la efectividad de la implementación del sistema de comunicación, el cual de llevarse a cabo generará beneficios no solo para la empresa, sino que se verá reflejado en los clientes, proveedores y empleados.

Las encuestas fueron aplicadas en un periodo de tiempo comprendido entre 05 de septiembre y 20 de octubre, en total se realizaron 175 encuestas distribuidas de la siguiente forma: 25 clientes, 140 trabajadores y 10 proveedores.

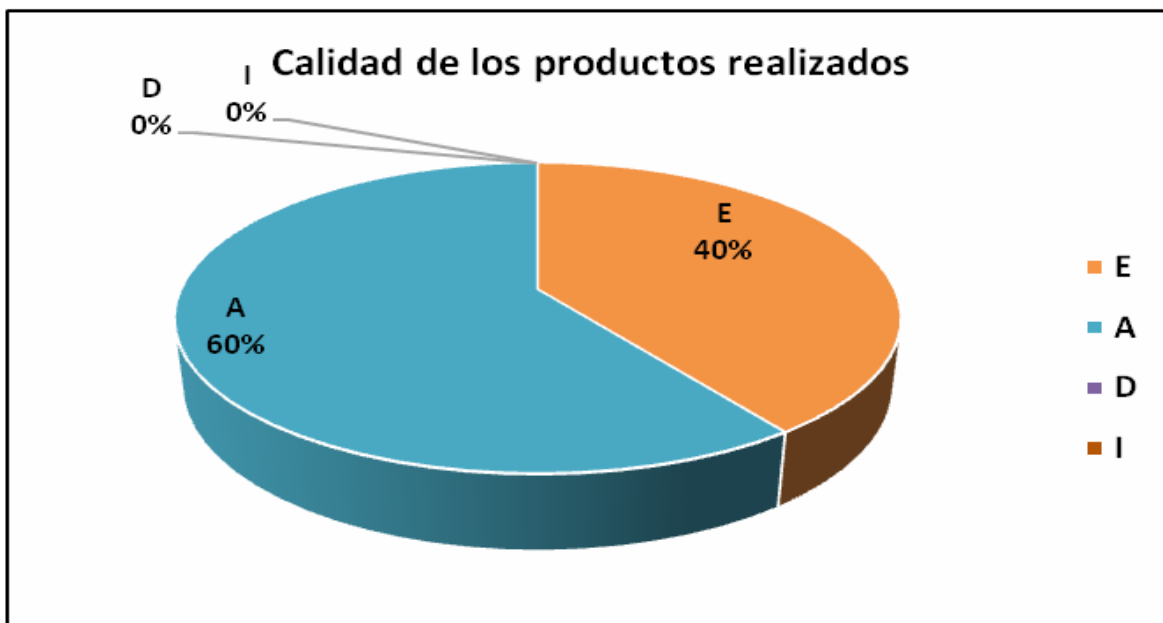
Los resultados obtenidos se mostrarán en un cuadro resumen por cada tipo de encuesta y además se realizará un análisis por medio de gráficos circulares o de pastel, los cuales se aplicarán a cada una de las preguntas consignadas en los tres tipos de encuestas realizadas.

**1. EVALUACIÓN DEL SERVICIO (Clientes)****RESULTADOS DE ENCUESTAS**

<b>RESULTADOS DE ENCUESTA: EVALUACIÓN DEL SERVICIO (Clientes)</b>				
<b>Aspecto</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>I</b>
Calidad de los productos recibidos.	10	15		
Cumplimiento de los plazos estipulados.		18	7	
Competencia del personal asignado al trabajo.	4	15	6	
Forma en que el personal de la empresa se relaciona con su organización.		25		
Relación entre el servicio prestado y el costo del mismo.		15	10	

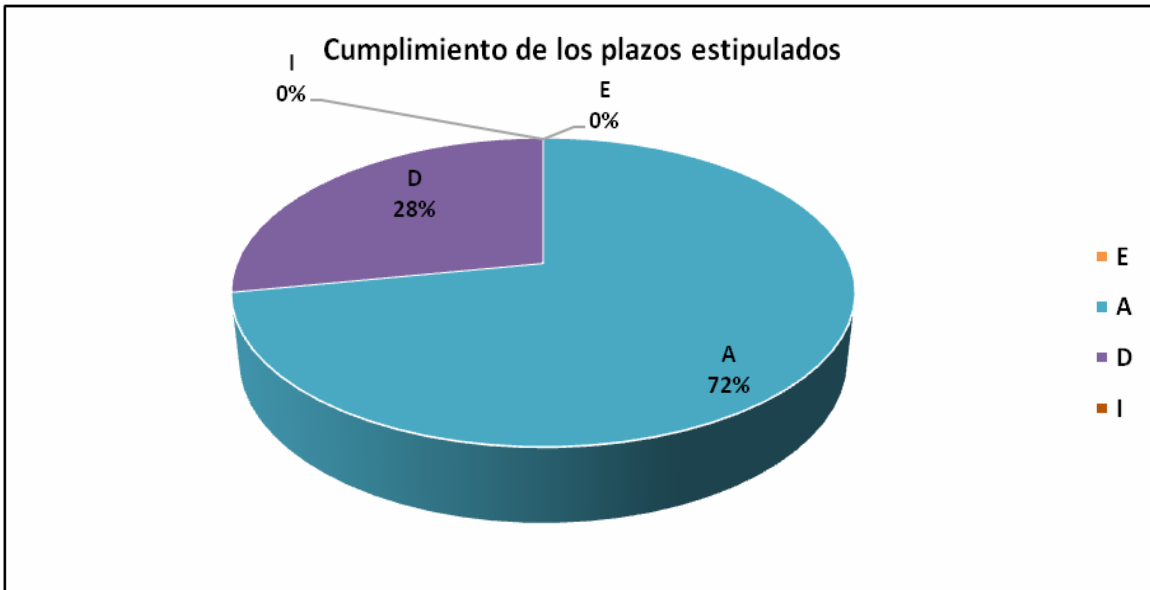
**CONVENCIONES**

- E:** Excede lo exigible o esperado.
- A:** Está de acuerdo con lo exigible o esperado.
- D:** Presenta algunas deficiencias.
- I:** Incumple lo exigible o esperado.

**INTERPRETACIÓN RESULTADOS DE ENCUESTA CON GRAFICOS**

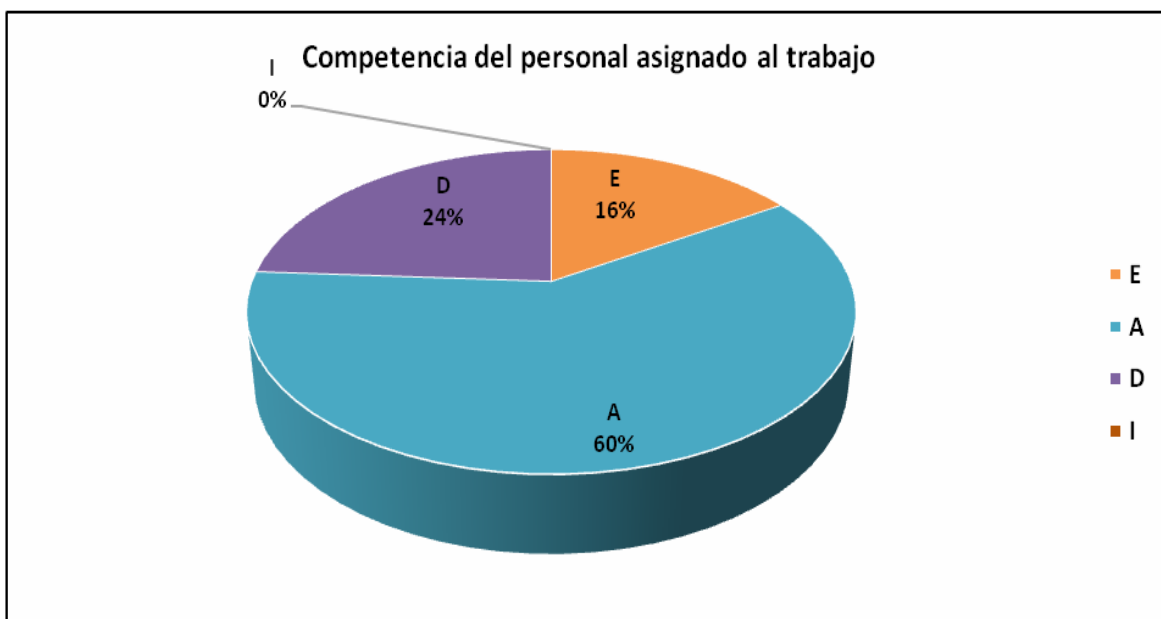
**Figura 1.1 Calidad de los productos realizados.**

En términos de calidad de los productos realizados, se encontró que la mayoría de los encuestados (60%) opinan que los productos están de acuerdo con lo exigible o esperado, en segundo lugar (40%) opinan que los productos exceden lo exigible o esperado. En cuanto a si los productos presentan algunas deficiencias o incumplen lo exigible o esperado no se obtuvo ninguna opinión.



**Figura 1.2 Cumplimiento de los plazos estipulados.**

Cuando se preguntó sobre el cumplimiento de plazos estipulados sólo 28% de los encuestados opinó que se presentan algunas deficiencias y el 72% opinó que está de acuerdo con lo exigible o esperado.



**Figura 1.3 Competencia del personal asignado.**

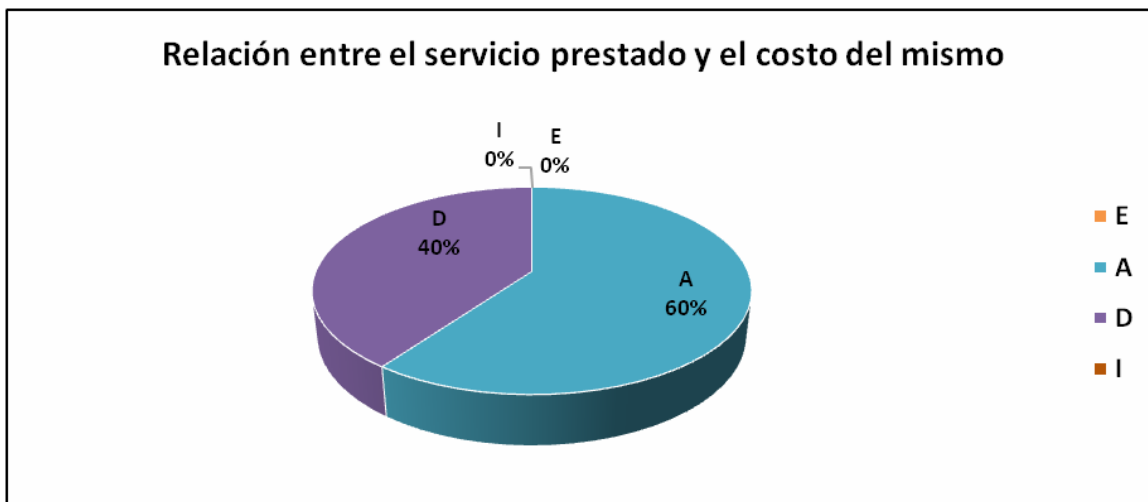
Respecto a la competencia del personal se encontró que la mayoría de los encuestados (60%) está de acuerdo con lo exigible o esperado, en segundo lugar (24%) presenta algunas deficiencias y tan sólo el 16% excede lo exigible o esperado.





**Figura 1.4** Forma en que el personal de la empresa se relaciona con su organización.

Cuando se le preguntó a los clientes sobre la forma de relacionarse del personal con la empresa con sus organizaciones hubo un respuesta unánime (100%) que expresa que se excede lo exigible o esperado.



**Figura 1.5 Relación entre el servicio prestado y el costo del mismo.**

En cuanto a la relación servicio- costo el 60% de los clientes manifiesta que está de acuerdo con lo exigible o esperado y 40% restante manifiestas que presenta algunas deficiencias, no hay opiniones sobre que esta relación excede lo exigible o esperado.

**2. EVALUACIÓN DEL SERVICIO (Proveedores)****RESULTADOS DE ENCUESTAS**

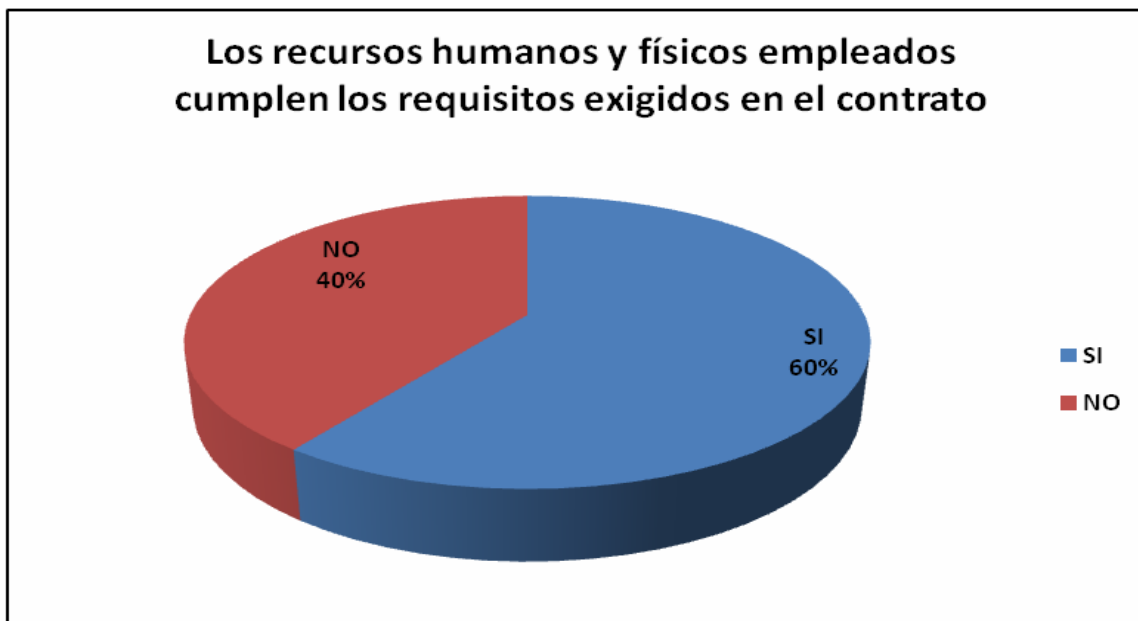
<b>EVALUACIÓN DEL SERVICIO (Proveedores)</b>		
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
El producto o servicio se ajusta a los requisitos contractuales.	10	
Los recursos humanos y físicos empleados cumplen los requisitos exigidos en el contrato.	6	4
La información entregada para el producto es clara y precisa.	10	
Se han atendido oportunamente las solicitudes de Integral.	8	2
Se cumple a cabalidad con los requerimientos en seguridad y salud ocupacional especificados de calidad, seguridad y salud ocupación, ambiental y demás exigidos	10	
Los pagos de los servicios suministrados son acordes a lo pactado contractualmente	7	3

**INTERPRETACIÓN DE GRAFICOS CON ENCUESTAS**



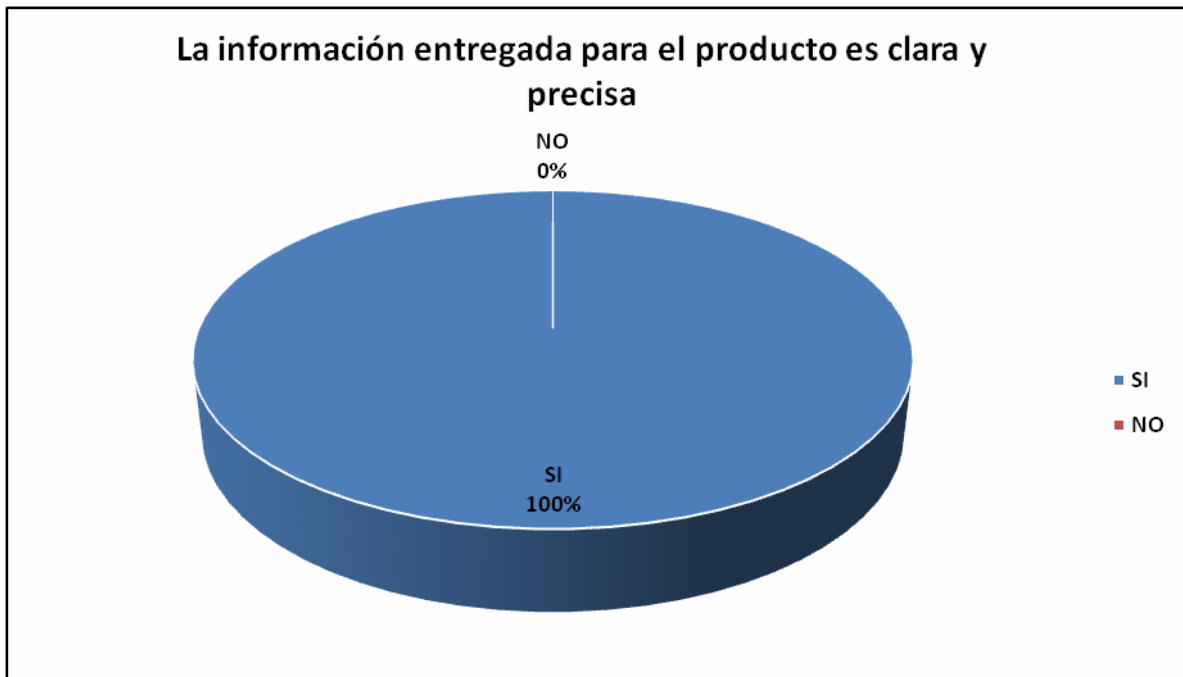
**Figura 2.1 El producto o servicio se ajusta a los requisitos contractuales.**

Cuando se preguntó sobre los servicios prestados por la empresa todos los encuestados (10) respondieron, que el producto o servicio se ajusta a los requisitos contractuales.



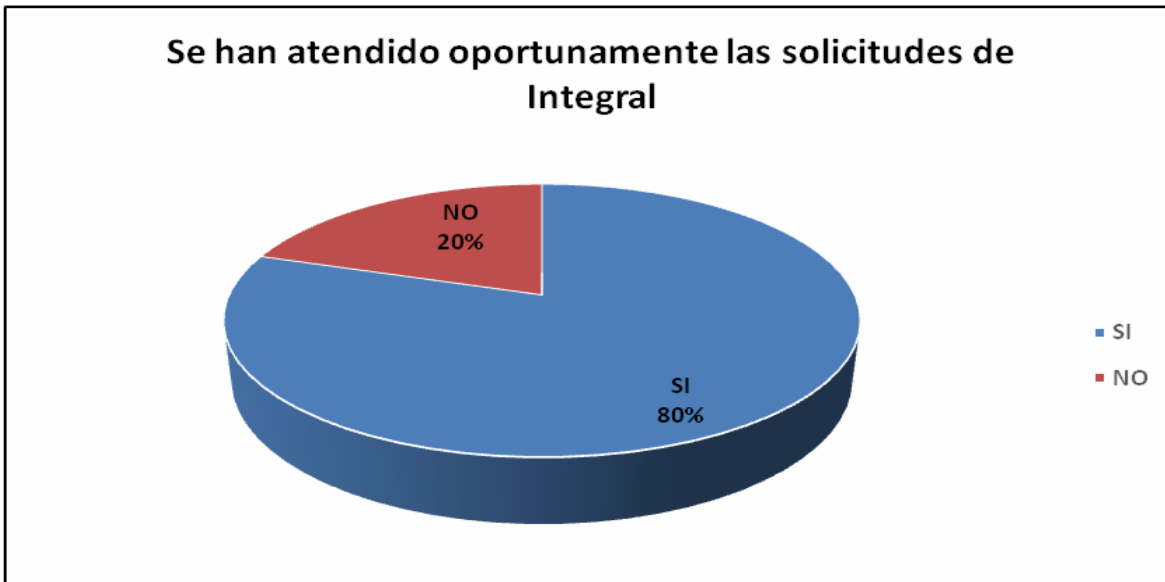
**Figura 2.2 Los recursos humanos y físicos empleados cumplen los requisitos exigidos en el contrato.**

En términos de recurso humano y físico el 60% de los encuestados respondieron que cumple con los requisitos exigidos en el contrato, el 40% restante opina que no cumple.



**Figura 2.3 La información entregada para el producto es clara y precisa**

Tal como se visualiza en la figura cuando se preguntó sobre la información entregada, todos los encuestados estuvieron de acuerdo con que ésta es clara y precisa.



**Figura 2.4 Se han atendido oportunamente las solicitudes de Integral.**

Con respecto a la atención de solicitudes por parte de Integral la gran mayoría (80%) de los encuestados respondió afirmativamente, sólo un 20% respondió de forma negativa.



**Figura 2.5 Se cumple a cabalidad con los requerimientos en seguridad y salud ocupacional especificados de calidad, seguridad y salud ocupación, ambiental y demás exigidos.**

En cuanto al cumplimiento de las normas de seguridad relacionadas con salud ocupacional, calidad y medio ambiente la totalidad de los encuestados respondieron que estas se cumplen a cabalidad.





**Figura 2.6 Los pagos de los servicios suministrados son acordes a lo pactado contractualmente.**

En términos de cumplimiento en el tema referente a los pagos, el 30% de los encuestados respondieron que no se cumple con lo pactado contractualmente y el 70% restante opinó que si se cumple.

**3.ENCUESTA COMUNICACIÓN EFECTIVA (Trabajadores)****RESULTADOS DE ENCUESTAS**

1. Como se siente en el uso de las TIC?

<b>Excelente</b>	<b>Muy bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Regular</b>	<b>Mal</b>
40	45	47	8	

2. La empresa le proporciona las herramientas necesarias para el uso de las TIC?

<b>Definitivamente SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Definitivamente NO</b>
38	84	18	

3. Se siente satisfecho con las respuestas que recibe a las inquietudes de parte de sus compañeros?

<b>Muy satisfecho(a)</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Ni satisfecho (a) / ni</b>	<b>No satisfecho</b>	<b>Muy insatisfecho</b>
65	70	5		

4. Cómo califica el trabajo en equipo entre las diferentes áreas de la empresa?

<b>Significativo</b>	<b>Más bien significativo</b>	<b>No muy significativo</b>	<b>No tiene sentido</b>
82	57	1	

5. Los empleados de la organización le brindan un buen servicio?

<b>Siempre</b>	<b>Casi</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
18	96	26		

6. Como califica la comunicación dentro de la empresa?

<b>Excelente</b>	<b>Muy bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Regular</b>	<b>Mal</b>
35	53	35	17	

7. Las disposiciones de parte de las directivas para el cumplimiento de los objetivos se dan a conocer oportunamente?

<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
51	53	36		

8. Considera que la falta de comunicación clara y oportuna afecta los tiempos de respuesta?

<b>Definitivamente SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Definitivamente NO</b>
21	69	50	

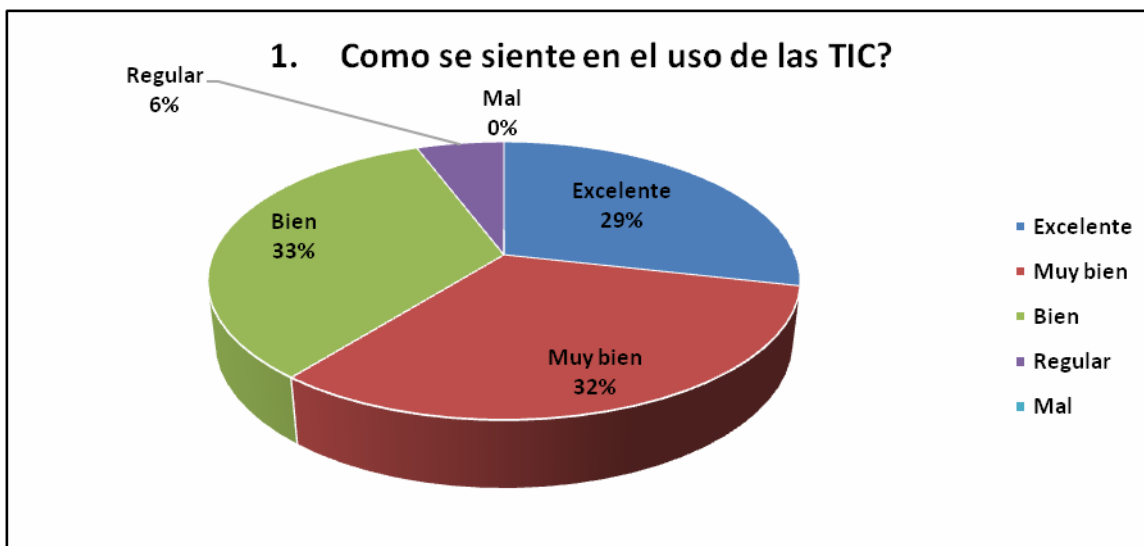
9. Cuáles son los factores principales que Usted considera afectan la comunicación en la empresa?

<b>A. Falta de comunicación de los directivos</b>	A	77
<b>B. Falta de claridad en los objetivos de la</b>	B	31
<b>C. Falta de compromiso</b>	C	65
<b>D. Intereses personales y no colectivos</b>	D	27
<b>E. Todos los anteriores</b>	E	10

Otros cuales

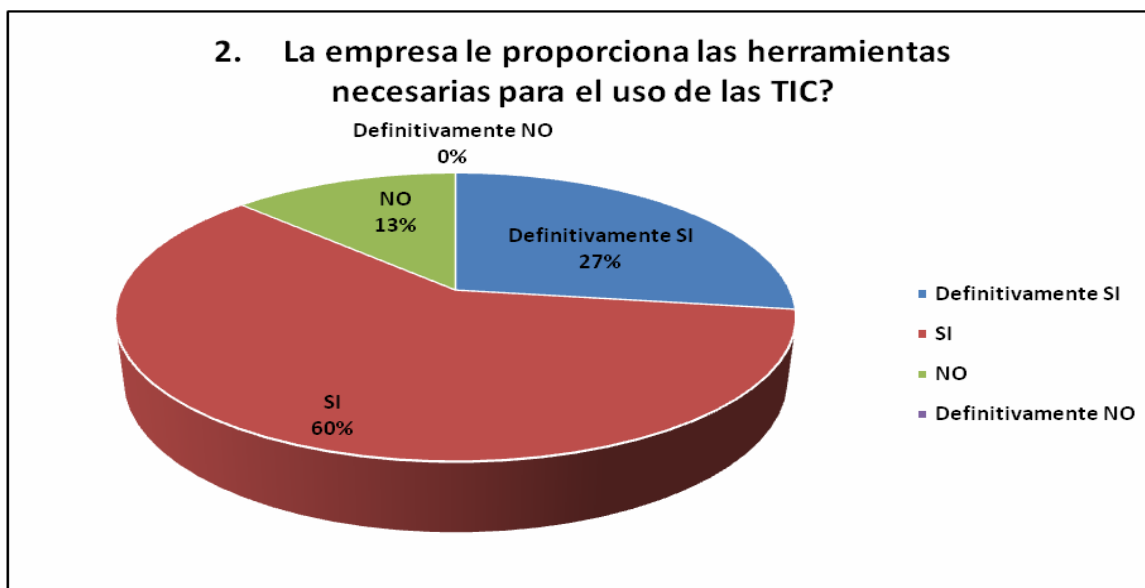
- ✓ Falta de comprensión en las labores que cada cargo debe realizar

## INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS CON GRAFICOS



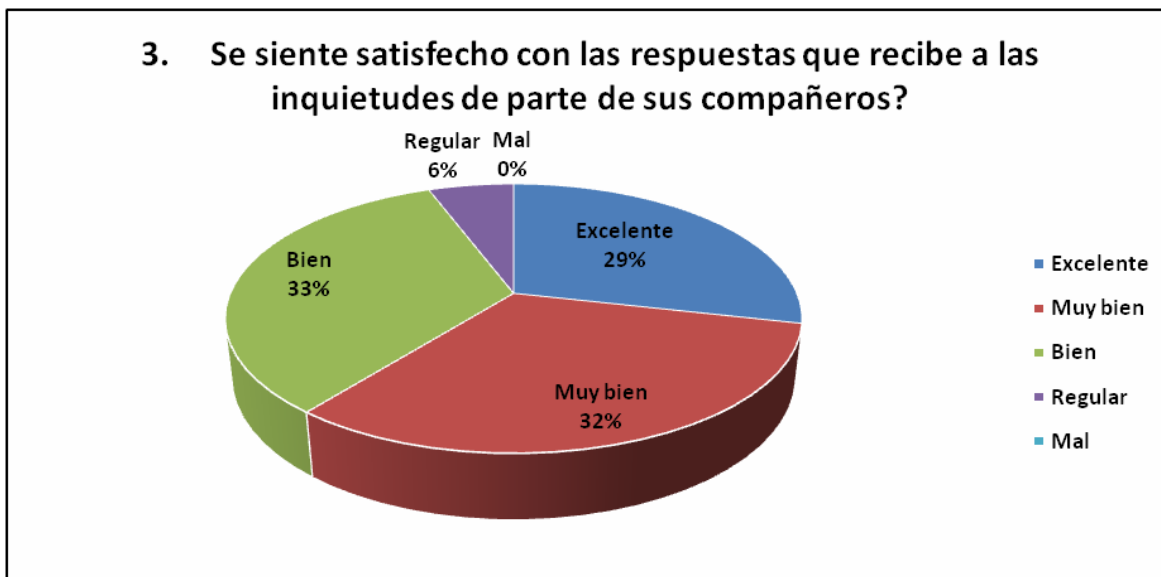
**Figura 3.1. Como se siente en el uso de las TIC?**

Del total (140) de empleados encuestados el 33% respondió que se siente muy bien con el uso de las TIC, no hay empleados que se sientan mal y un 6% respondió que se siente regular.



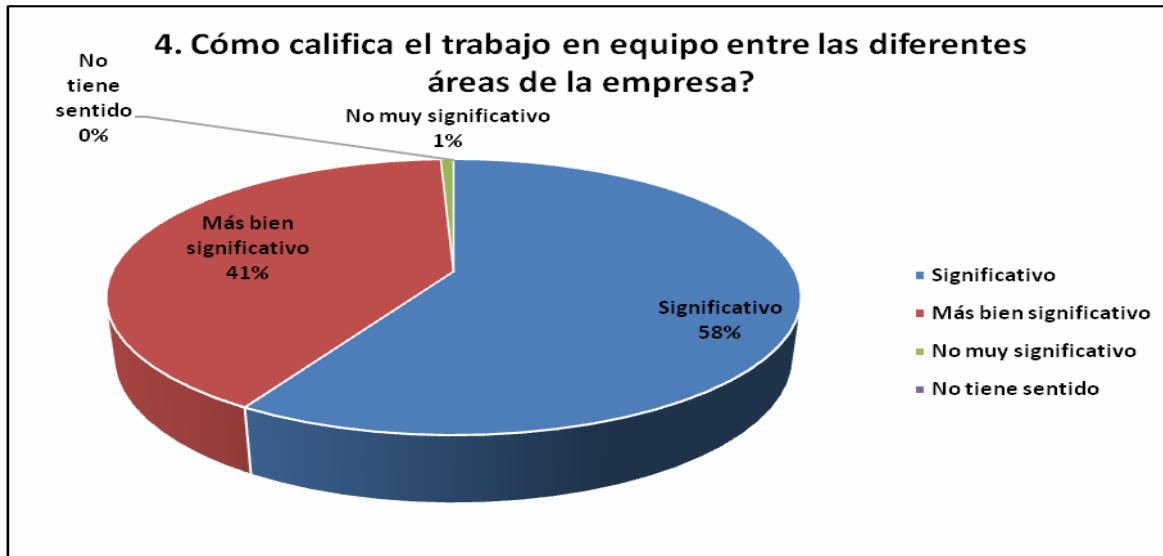
**Figura 3.2. La empresa le proporciona las herramientas necesarias para el uso de las TIC?**

Se puede visualizar que la gran mayoría (60%) opina que la empresa si proporciona las herramientas necesarias para el uso de las TIC, sólo un 13% opina que no se les brindan las herramientas necesarias.



**Figura 3.3. Se siente satisfecho con las respuestas que recibe a las inquietudes de parte de sus compañeros?**

Cuando se encuestó sobre las respuestas recibidas por parte de los compañeros un 6% respondió que se siente regular, el resto de los encuestados respondió de forma positiva.



**Figura 3.4. Cómo califica el trabajo en equipo entre las diferentes áreas de la empresa?**

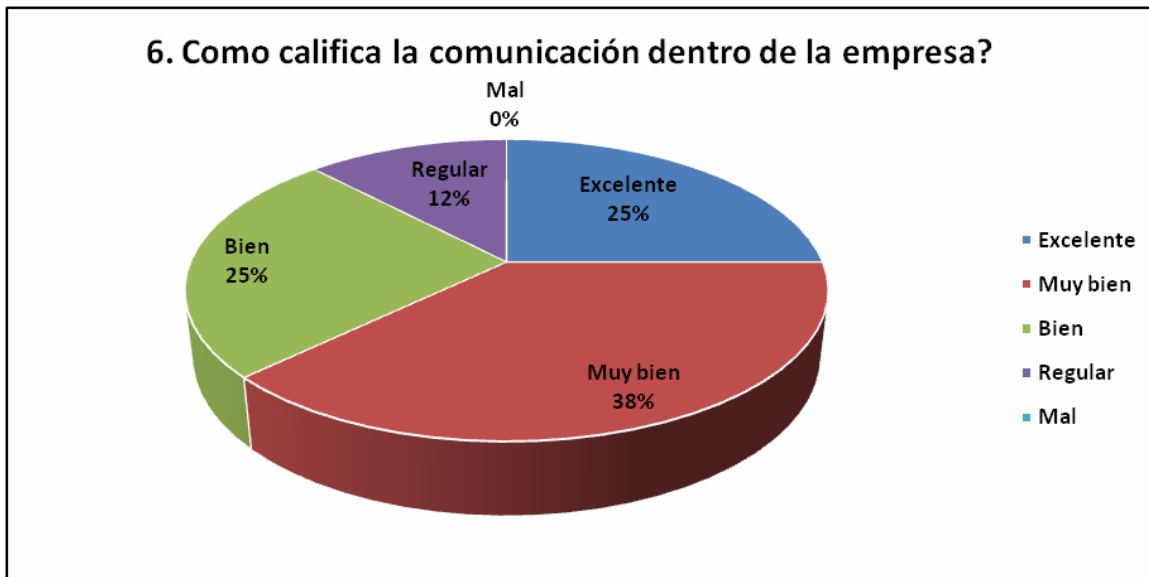
En términos de trabajo en equipo entre las áreas de la empresa un 58% de los encuestados calificó el trabajo como significativo y un 1% respondió que no es muy significativo.





**Figura 3.5. Los empleados de la organización le brindan un buen servicio?**

Como se puede visualizar en la imagen, cuando se encuestó sobre el servicio prestado por los empleados de la organización, la mayoría de los encuestados (68%) respondieron que casi siempre, sólo un 13% respondió que siempre recibe buen servicio y el 19% restante opinó que sólo a veces recibe buen servicio.



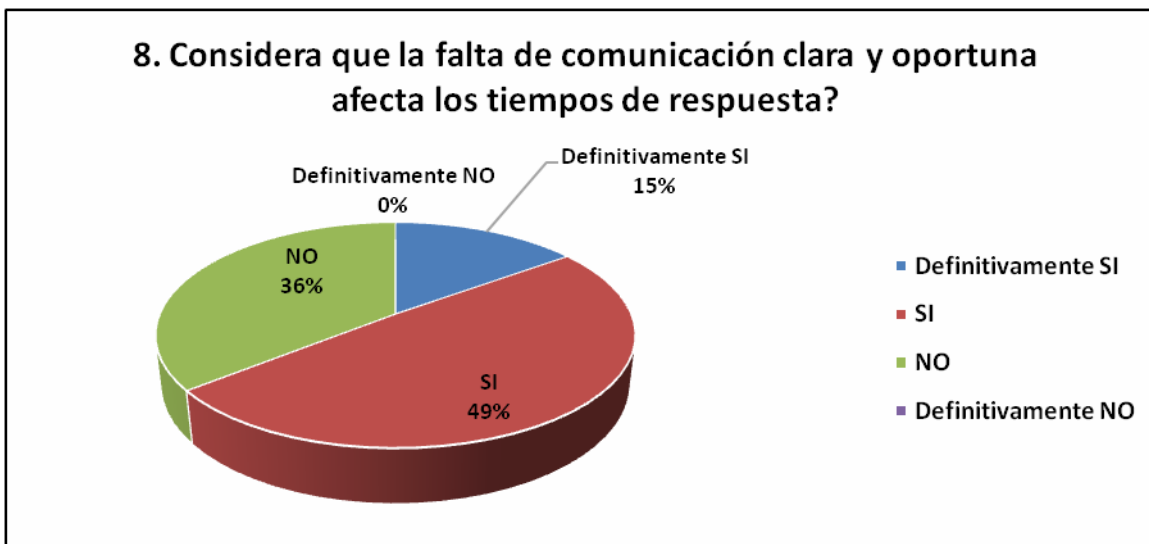
**Figura 3.6. Como califica la comunicación dentro de la empresa?**

En términos de comunicación dentro de la organización el 38% la califica muy bien, con 25% encontramos excelente y bien, y tan solo un 12% la califica como regular.



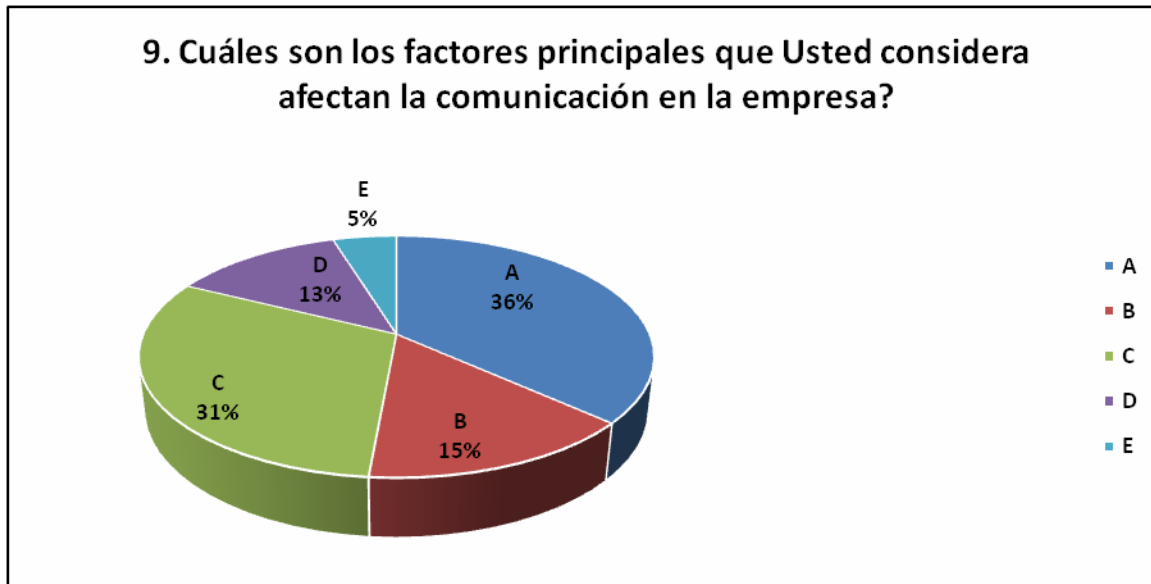
**Figura 3.7. Las disposiciones de parte de las directivas para el cumplimiento de los objetivos se dan a conocer oportunamente?**

En cuanto a si las disposiciones de parte de las directivas para el cumplimiento de los objetivos se dan a conocer oportunamente, en primer lugar encontramos que casi siempre, luego está siempre y por ultimo respondieron que a veces.



**Figura 3.8. Considera que la falta de comunicación clara y oportuna afecta los tiempos de respuesta?**

Quando se preguntó específicamente si los tiempos de respuesta se veían afectados por la falta de comunicación oportuna, un 49% de los encuestados opinó que SI se ven afectados, un 36% opinó que esto NO afecta y un 16% opinó que definitivamente SI afecta.



**Figura 3.9. Cuáles son los factores principales que Usted considera afectan la comunicación en la empresa?**

Para la pregunta sobre los principales factores que afectan la comunicación, las respuesta fueron las siguientes: en primer lugar falta de comunicación de los directivos (36%), en segundo lugar falta de compromiso (31%), en tercer lugar falta de claridad en los objetivos de la empresa (15%), en cuanto a Intereses personales y no colectivos (13%) y un 5% opina que todos estos factores afectan la comunicación de la empresa.

**6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

✓ **Cronograma con Objetivos**

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	TIEMPO EN MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Optimizar métodos que permitan un mejor desarrollo en la comunicación efectiva entre las áreas de la empresa Integral S.A.	Fomentar el uso de los sistemas existentes que permita una mejor comunicación apoyado en el uso de las TIC.												
	Evaluar por medio de encuestas la efectividad de la implementación del sistema de comunicación.												


✓ **Cronograma con tareas y responsabilidades investigadoras del proyecto**

Tarea	Responsable	Tiempo de entrega
Planteamiento del problema	Marilen Zuleta Mariluz Agudelo Jessica Mesa	06 de febrero al 06 de marzo
Realización de objetivos generales y específicos	Marilen Zuleta Mariluz Agudelo Jessica Mesa	06 de febrero al 06 de marzo
Justificación del trabajo de investigación	Marilen Zuleta Mariluz Agudelo Jessica Mesa	07 de marzo a la fecha

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

<b>Tarea</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo de entrega</b>
Marco teórico	Marilen Zuleta Mariluz Agudelo Jessica Mesa	07 de marzo a la fecha
Diseño metodológico	Marilen Zuleta Mariluz Agudelo Jessica Mesa	30 de abril al 30 de mayo
Elaboración de encuestas	Marilen Zuleta Mariluz Agudelo Jessica Mesa	<p><b>Encuestas trabajadores:</b></p> <p><b>Socialización:</b> 05 al 09 de septiembre</p> <p><b>Elaboración:</b> 12 de septiembre al 07 de octubre</p> <p><b>Tabulación:</b> 10 al 14 de octubre</p> <p><b>Encuestas Proveedores:</b></p> <p><b>Elaboración:</b> 10 al 24 de octubre, un proveedor por día</p> <p><b>Tabulación:</b> 25 de octubre</p> <p><b>Encuestas clientes:</b></p> <p><b>Elaboración:</b> 3 al 20 de octubre, dos clientes por día</p> <p><b>Tabulación:</b> 22 de octubre</p>
Tabulación de encuestas	Marilen Zuleta Mariluz Agudelo Jessica Mesa	<p><b>Encuestas trabajadores:</b> 10 al 14 de octubre</p> <p><b>Encuestas proveedores:</b> 25 de octubre</p> <p><b>Encuestas clientes:</b> 22 de octubre</p>
Elaboración de conclusiones	Marilen Zuleta Mariluz Agudelo Jessica Mesa	26 de octubre al 09 de noviembre
Anexos a la investigación	Marilen Zuleta Mariluz Agudelo Jessica Mesa	06 de febrero al 09 de noviembre

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

MATRIZ DOFA		
	OPORTUNIDADES - (O)	AMENAZAS - (A)
	Expansión del mercado a nivel internacional	Competencia del mercado
	Negociación de proveedores	Resesión económica
	Mayor uso de las TIC para negociación	Manejo y restricciones de recursos naturales
	Unión consorcial con otras empresas para participar en más mercados	Inversión extranjera
	Negociación de clientes	Tendencia a tener mayor participación en el área de Infraestructura
FORTALEZAS - (F)	ESTRATEGIA - (FO)	ESTRATEGIA - (FA)
Conocimiento de las áreas del foco de mercado acorde a las necesidades	Aprovechar el conocimiento del negocio con el personal profesional para realizar vínculos con empresas extranjeras que potencialice la oportunidad de negocio	Estar pendiente de los procesos para la elaboración del producto que permitan una mayor capacidad de respuesta
Profesionales capacitados	Mejorar la entrega y calidad del producto aprovechando el uso de las TIC	Mirar alternativas que ofrece el gobierno para la permanencia de la empresa en el mercado. Ej.: pagos de impuestos
Conocimiento del entorno del negocio	Capacitar al personal en estrategias gerenciales que permitan una mayor capacidad de respuesta del negocio	Crear estrategias para un desarrollo de recursos naturales sostenibles
Disposición del personal suficiente para cumplir los objetivos del proyecto	Tener una base de manejo de proveedores para realizar un análisis constante de costo – beneficio	Buscar la forma de realizar negociación con empresas internacionales con el fin de fortalecer en contratos realizados a los diferentes focos de mercado
Calidad en la entrega del producto	Búsqueda de nuevas alternativas de negocios aplicados a las líneas de negocio de la empresa acorde a las necesidades puntuales de los clientes	Realizar mayor capacitación al personal para siempre estar con el conocimiento necesario para el desempeño en los proyectos
DEBILIDADES - (D)	ESTRATEGIA - (DO)	ESTRATEGIA - (DA)
Falta de mayor comunicación entre las áreas	Utilizar los medios tecnológicos que permitan una mayor capacidad de respuesta entre las áreas de la empresa. Ej.: Intranet	Realizar un buen manejo de los recursos escasos de la empresa
Aplicación en la tarea del uso de manuales de proceso operativos	Fortalecer el manual de funciones entre los empleados a fin de que todos vayan encaminados a un mismo objetivo de la misión empresarial	Estar atentos de las licitaciones que se presenten en el extranjero y en el mismo país con el fin de obtener ese recurso económico
Optimización de tiempos, edición de informes, planos, copias	Apoyarse en base de proveedores para tener un precio acorde al mercado para la elaboración de propuestas	Buscar mayor participación en mercados de otras líneas de negocio
Falta mayor conocimiento del área de mercadeo de valores de costos directos incurridos en el proyecto para poner en propuestas	Mayor uso en los procesos tecnológicos para el acompañamiento con el personal de proyectos ya sea por medio de teleconferencias. Ej.: Skype	Preparación con estudio de las alternativas necesarias en caso de un recepción económica en el país
Falta de acompañamiento de recursos humanos a los proyectos de campo	Realizar mayor acompañamiento al personal de los diferentes frentes de trabajo con el fin de que sientan parte de la empresa	Buscar un mejor manejo del tiempo para poder realizar una respuesta oportuna a las necesidades con el fin de mejorar la competencia en el mercado
	Concientizar al personal con el uso de las herramientas de ediciones con el fin de mermar los reprocesos técnicos, administrativos, logísticos y financieros	



PLAN DE DESARROLLO DE LA MATRIZ DOFA								
DOFA	ESTRATEGIA	RECURSOS	TIEMPO				RESPONSABLE	PRODUCTO FINAL
			Corto	Mediano	Largo	Permanente		
<b>DEBILIDADES</b>	Utilizar los medios tecnológicos que permitan una mayor capacidad de respuesta entre las áreas de la empresa. Ej.: Intranet	Tecnológicos y humanos				X	Sistemas de gestión (Calidad), Directores de proyecto, coordinadores y sistemas	Con el uso adecuado de la tecnología se tendrá un mejor tiempo de respuesta, lo que beneficiará a la empresa en imagen y rentabilidad, de igual forma mejorará el trabajo en equipo gracias a la utilización de las TIC
	Mayor uso en los procesos tecnológicos para el acompañamiento con el personal de proyectos ya sea por medio de teleconferencias. Ej.: Skype	Tecnológicos y humanos				X	Sistemas de gestión (Calidad), Directores de proyecto, coordinadores y sistemas	Con el acompañamiento permanente al personal de los proyectos, se obtendrá un mejor conocimiento y avances de los mismos, de igual manera de ser necesario se implementarán las acciones correctivas a tiempo, todo enfocado al cumplimiento en los términos inicialmente pactados con los clientes
	Realizar seguimientos periódicos que permitan la evaluación de los manuales de funciones evidenciando su cumplimiento y así tomar acciones correctivas	Evaluaciones, humanos, formatos de seguimiento	X				X	Gestión humana, directores y coordinadores

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

PLAN DE DESARROLLO DE LA MATRIZ DOFA									
DOFA	ESTRATEGIA	RECURSOS	TIEMPO				RESPONSABLE	PRODUCTO FINAL	
			Corto	Mediano	Largo	Permanente			
	Concientizar al personal con el uso de las herramientas de ediciones con el fin de disminuir los reprocesos técnicos, administrativos, logísticos y financieros	Tecnológicos y humanos	X				X	Todo el personal	Se logrará que el personal se concientice del costos y gastos que resultan para la empresa los reprocesos generados por el inadecuado uso de las herramientas de ediciones, esto se refleja en la productividad y disminución de costos
	Realizar mayor acompañamiento al personal de los diferentes frentes de trabajo con el fin de que sientan parte de la empresa	Humanos					X	Gestión humana, directores y coordinadores	Se logrará un mayor compromiso con la empresa, pues este personal así sea externo es de gran importancia en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos corporativos
OPORTUNIDADES	Realizar monitoreo permanente de las ofertas de proyectos a nivel internacional que permitan a la empresa incursionar en nuevos mercados	Tecnológicos y humanos	X				X	Mercadeo, directores, gerencia	Se logrará incursionar en nuevos mercados, lo que le permitirá a la empresa expandirse y ser más competitiva
	Definir políticas que permitan una mejor negociación con clientes y proveedores teniendo en cuenta volúmenes de compra e ingresos mediante el mejor uso de las TIC	Tecnológicos y humanos	X			X	X	Logística, directores, mercadeo, sistemas	Estas políticas beneficiarán a la empresa en ingresos, fidelización, mayor control y le permitirá a la empresa una mejor negociación
	Aprovechar el conocimiento y experiencia de las empresas consorciadas para abarcar las ofertas del mercado	Humanos			X			X	Mercadeo, directores, gerencia

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

PLAN DE DESARROLLO DE LA MATRIZ DOFA								
DOFA	ESTRATEGIA	RECURSOS	TIEMPO				RESPONSABLE	PRODUCTO FINAL
			Corto	Mediano	Largo	Permanente		
<b>FORTALEZAS</b>	Elaborar cronograma de capacitaciones para afianzar los conocimientos técnicos y administrativos	Tecnológicos y humanos	X				Gestión humana	La capacitación a todo el personal permitirá afianzar los conocimientos, mejorar el desempeño y la comunicación entre las diferentes áreas. Creando así una conciencia donde todos los empleados deben estar enfocados en el logro de los objetivos planteados por la empresa.
	Actualización permanente del banco de hojas de vida de acuerdo a los perfiles para cada proyecto	Humanos	X				Gestión humana	Teniendo el banco de hojas de vida actualizado se podrán realizar los procesos de selección oportunamente y dar inicio a los diferentes proyectos cumpliendo el cronograma establecido
	Actualización en las normas legales con el fin de asegurar calidad en la entrega de los proyectos	Humanos	X				Gestión humana, secretaria general y sistema de gestión	Esto permitirá que los proyectos se ejecuten cumpliendo la normatividad vigente, le generará al cliente seguridad y credibilidad de la empresa será cada vez mejor
<b>AMENAZAS</b>	Diseñar mecanismos que permitan profundizar en el conocimiento de la competencia, con el fin de fortalecer las áreas de innovación, calidad, mercadeo y aumentar la capacidad de respuesta	Tecnológicos y humanos	X				Innovación, sistemas de calidad, sistemas, directores y coordinadores	Al tener un mayor conocimiento y guías de la información de la competencia, se podrán fortalecer las áreas de innovación, calidad, mercadeo y se aumentará la capacidad de respuesta de la empresa, en beneficio de los clientes

PLAN DE DESARROLLO DE LA MATRIZ DOFA								
DOFA	ESTRATEGIA	RECURSOS	TIEMPO				RESPONSABLE	PRODUCTO FINAL
			Corto	Mediano	Largo	Permanente		
	Afianzar la participación de la empresa en el mercado extranjero	Tecnológicos y humanos				X	Mercadeo, directores, gerencia	Ante las políticas internas, incremento del dólar entre otras se hace necesaria la participación en el mercado extranjero lo que le permite a empresa crecimiento, solidez y posicionamiento
	Buscar alternativas que fomenten el cuidado y mantenimiento del medio ambiente ante los proyectos ejecutados	Tecnológicos y humanos				X	Sistemas de gestión (Calidad), Directores de proyecto, coordinadores y área ambiental	Es necesario el cuidado del medio ambiente ya que por la razón de ser de la empresa si estos se escasean afectan directamente el inicio y ejecución de nuevos proyectos, por ende se desestabiliza la permanencia de la misma en el mercado. Como crear un Banco de ideas con las nuevas tendencias enfocadas hacia el cuidado y protección del medio ambiente

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

<b>CUMPLIMIENTO DE PROCESOS CON OBJETIVOS Y LOS PROCESOS EMPRESARIALES DE INTEGRAL S.A.</b>			
<b>DIRECTRICES</b>	Lograr la satisfacción de los requisitos y expectativas de los clientes	Incrementar competitividad, liderazgo y rentabilidad	Fomentar el desarrollo de su talento humano
<b>OBJETIVOS</b>	Servir los intereses de los clientes dando cumplimiento a los compromisos adquiridos con ellos	Lograr metas anuales en consecución de trabajo, participación en el mercado y rentabilidad.	Lograr metas anuales en relación con competencias del personal y satisfacción de éste.
<b>INDICADORES</b>	Satisfacción de los clientes. Satisfacción del cliente del proyecto. Cumplimiento de programación. Cumplimiento de compromisos externos del proyecto. Porcentaje de acciones implementadas. Porcentaje de acciones eficaces.	Porcentaje de propuestas ganadas. Porcentaje de valor ganado en propuestas. Relación de contratación v/s presupuesto. Margen bruto de contribución de la empresa. Margen bruto de contribución del proyecto	Futuro indicador de clima organizacional.
<b>PROCESOS DENTRO DE LA EMPRESA</b>			
Formulación de elementos estratégicos	x	x	x
Planificación del sistema de gestión de la calidad	x	x	x
Gestión de recurso de personal	x	x	x
Gestión de recursos físicos	x		
Gestión de las mediciones	x		
Mercadeo y propuestas	x	x	
Gerencia y dirección de proyectos	x	x	x
Evaluación y contratación de proveedores	x		
Estudio, diseños y asesorías	x		x
Supervisión	x		x
Exploraciones de campo	x		x
Ensayos de laboratorio	x		x
Gestión del riesgo	x		x
Auditorías internas	x	x	x
Medición, análisis y mejora	x	x	x
Control de documentos y registros del SGC	x		
Manejo de documentos	x		

**MATRIZ DEL MARCO LÓGICO**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>RESUMEN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>VERIFICADORES</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>FIN</b>	Optimizar métodos que permitan un mejor desarrollo en la comunicación asertiva entre las áreas de la empresa Integral S.A.	<b>Indicador de eficiencia</b> Medición de tiempos de respuesta	Los directivos de la organización deben disponer de todos los mecanismos que permitan una óptima comunicación entre las áreas, con el apoyo de herramientas tecnológicas y recurso humano adecuado para que la información que se requiera fluya en la empresa en forma constante y continua.	Que las personas involucradas en la empresa no cumplan con los estándares establecidos por la empresa para el logro de la comunicación asertiva.  Diferencias en el manejo de conceptos entre las diferentes áreas que permita un mejor desempeño en los proyectos.
<b>PROPOSITO</b>	Lograr que la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa Integral S.A, sea clara, oportuna y asertiva	<b>Indicador de eficacia y de cumplimiento</b> Encuestas de satisfacción de los empleados con el programa para establecer si se cumple con lo planteado	Encuestas semestrales que permitan identificar si se ha mejorado la comunicación, y que puntos se deben fortalecer.  Disposición y compromiso de todos los miembros de la organización para que se cumpla el propósito	Que no se presenten mejoras en las comunicación deseada

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

OBJETIVOS	RESUMEN	INDICADORES	VERIFICADORES	SUPUESTOS
<b>COMPONENTES</b>	Fomentar el uso de los sistemas existentes que permita una mejor comunicación apoyado en el uso de las TIC.	<p><b>Indicador de cumplimiento y eficacia</b> Mediciones de tiempo de respuesta</p> <p>Medición de errores en los proyectos que lidera la empresa, para evidenciar si se debe a falta de comunicación o instrucciones poco claras</p>	<p>A través de seguimiento continuo a la evolución de los proyectos desde su etapa inicial.</p> <p>Uso adecuados de los medios que disponga la empresa para mejorar la comunicación.</p>	<p>No contar con la información oportuna en la red.</p> <p>Fallas en los sistemas operativos de la empresa</p>
<b>ACTIVIDADES</b>	Retroalimentar a los equipos de trabajo permanentemente; realizando reinducciones y actividades que propicien el trabajo en equipo haciendo énfasis en la importancia de una adecuada, oportuna y asertiva comunicación	<p><b>Indicadores de gestión</b> Medición de las actividades a realizarse en la empresa a sus empleados que permitan una buena acogida del personal.</p>	<p>Se realizará un seguimiento a cada una de las actividades programadas, con el fin de evaluar la efectividad de éstas</p> <p>Retribuir a la empresa con una adecuada comunicación, teniendo en cuenta que esto mejora la productividad y el crecimiento de la misma, por ende generará estabilidad y bienestar para los empleados</p> <p>Se diseñará un cronograma de actividades</p>	Que por realizarse algunas actividades en jornada laboral no se logre abarcar el número de empleados suficientes para empezar a trabajar la comunicación asertiva

## **PLAN DE CAPACITACION**

Mediante el plan de capacitación, se pretende que el personal adquiera o desarrolle conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y que modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

El Plan de Capacitación incluye los colaboradores del área administrativa y el personal técnico y operativo que se encuentra en la sucursal principal los cuales serán agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales.

El plan de capacitación esta aplicado para todo el personal que trabaja en la empresa Integral S.A. en la oficina principal de la sede de Medellín.

## **OBJETIVOS**

- ✓ Establecer las orientaciones conceptuales y estratégicas en el marco de la calidad y las competencias laborales.
- ✓ Contribuir al mejoramiento institucional, fortaleciendo la capacidad técnica de las áreas que aportan a cada uno de los procesos.
- ✓ Promover el desarrollo integral del recurso



COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

- ✓ Elevar el nivel de compromiso de los empleados.
  
- ✓ Fortalecer la capacidad de aportar conocimientos para el mejor desempeño laboral

**CRONOGRAMA DE CAPACITACION ANUAL**

Cronograma de capacitaciones anual														
DIRIGIDO A	TEMAS/MESES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Representante Legal	Planeación estratégica													
Directores	Clima laboral, manejo y resolución de conflictos													
Coordinadores	Auditoria y control													
Gestión de calidad	Administración de contratos													
	Gestión financiera													
Área de Gestión Humana Área de Administración de Proyectos Área de Geología y geotecnia Área de SIG Área de TIC Área de contabilidad y tesorería Área de correspondencia Área de Servicios Generales Área de Eléctricos Área de Mecánicos Área de Estructuras Área Ambiental Área de Riesgos Área de Aguas Área Comercial	Manejo de Excel básico													
	Manejo de las TIC'S													
	Salud y seguridad en el trabajo													
	Elementos de protección personal													
	Trabajo en alturas													
	Trabajo en espacios confinados													
	Manejo de correcta disposición de residuos													

Para fomentar el trabajo en equipo, se propiciará como base una adecuada comunicación clara, precisa, oportuna y en el mismo lenguaje, se tendrá en cuenta la opinión del equipo ya que esto aporta conocimiento y experiencia que enriquecen el proyecto.

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

En materia de incentivos económicos como bonificaciones por el momento no se implementarán, se iniciarán con beneficios laborales como:

- Auxilios Educativos
- Auxilios Funerarios
- Prima extralegal del 20% del salario
- El día del cumpleaños solo laborará medio día

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

<b>GRUPO DE TRABAJO – RECURSO HUMANO</b>			
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Responsabilidades incluyendo las relacionadas con el sistema de gestión de calidad</b>	<b>Competencias</b>
Por definir	Representante legal	Máxima autoridad de EL CONSORCIO; establece las políticas, estrategias de manejo y directrices gerenciales para que el Gerente del Proyecto cumpla con los compromisos. En caso de problemas que afecten relaciones con el cliente, la calidad, el plazo, los recursos o el costo, definirá, las acciones preventivas o correctivas que se requieran.	<p><b>Corporativas:</b></p> <p>Orientación al Cliente Orientación a los resultados. Capacidad de planeación Calidad del trabajo Modalidades de contacto Conciencia organizacional Innovación</p> <p><b>Específicas:</b></p> <p>Nivel Directivo: Liderazgo Pensamiento estratégico Empoderamiento Relaciones públicas Desarrollo estratégico de RRHH</p>
Por definir	Director	Máxima autoridad para la ejecución del trabajo, representante del Consorcio y directo interlocutor con el cliente. Responsable de identificar, conocer y resolver las necesidades, expectativas y requerimientos del cliente. A cargo y responsable de la dirección y supervisión general de los trabajos, su planificación y programación general y cumplimiento de requisitos técnicos, de control y de calidad.	<p><b>Corporativas:</b></p> <p>Orientación al Cliente Orientación a los resultados. Capacidad de planeación Calidad del trabajo Modalidades de contacto Conciencia organizacional Innovación</p> <p><b>Específicas:</b></p> <p>Nivel Directivo: Liderazgo Pensamiento estratégico Empoderamiento Relaciones públicas Desarrollo estratégico de RRHH</p>
Por definir	Coordinador General	Coordinación de los grupos de trabajo en las áreas técnica y administrativo, así como de la logística, contractual y de calidad. Aseguramiento del flujo de información y de comunicaciones tanto internas como y con el cliente, e integración de documentos.	<p><b>Corporativas:</b></p> <p>Orientación al Cliente Orientación a los resultados. Capacidad de planeación Calidad del trabajo Modalidades de contacto Conciencia organizacional Innovación</p> <p><b>Específicas:</b></p> <p>Nivel Directivo: Liderazgo Pensamiento estratégico Empoderamiento Relaciones públicas Desarrollo estratégico de RRHH</p>
Por definir	Gestión de la calidad	Apoyar al Gerente de Proyecto en las funciones de calidad que corresponden a aquél. Hacer la divulgación e inducción del Sistema de Gestión de la Calidad del Proyecto en los grupos de trabajo, y al personal que ingresa o cuando se considere	<p><b>Corporativas:</b></p> <p>Orientación al Cliente Orientación a los resultados. Capacidad de planeación</p>

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

<b>GRUPO DE TRABAJO – RECURSO HUMANO</b>			
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Responsabilidades incluyendo las relacionadas con el sistema de gestión de calidad</b>	<b>Competencias</b>
		necesario. También cuando se presenten cambios o actualizaciones en el SGC. Controlar y asesorar en las actividades de calidad a los diferentes coordinadores de grupos de trabajo Efectuar control permanente de los registros del SGC. Preparar la información pertinente a la calidad para los informes de avance de los trabajos. El Gestor de la calidad se reportará al Gerente del Proyecto, para asegurar la eficacia del sistema y tendrá suficiente libertad para implantar el sistema y no será responsable de otros trabajos relativos al proyecto.	Calidad del trabajo Modalidades de contacto Conciencia organizacional Innovación  <b>Específicas:</b> Nivel Directivo: Liderazgo Pensamiento estratégico Empoderamiento Relaciones públicas Desarrollo estratégico de RRHH
Por definir	Apoyo administrativo	Se encargará de la coordinación y logística de los recursos.	<b>Corporativas:</b> Orientación al Cliente Capacidad de planeación Calidad del trabajo Modalidades de contacto Conciencia organizacional Innovación  <b>Específicas:</b> <b>Nivel Intermedio</b> Habilidad analítica Desarrollo estratégico de RRHH
<b>Jefes de Lotes de Control-LC</b>		Son elemento de enlace entre el Nivel Estratégico de Dirección y el Nivel Operativo; garantizan el enlace transversal, a fin de lograr uniformidad en los criterios de ejecución, aplicación de criterios de ingeniería de valor, integralidad y coherencia de procesos y productos, manejo de interfaces y optimización de recursos.  Coordinan, dirigen y controlan los trabajos de los lotes de trabajo que agrupan, cuidando que dispongan oportunamente de la información y documentación requerida para la Asesoría; que realicen los trabajos dentro de la calidad, tiempo y costo establecidos, y con la participación de los profesionales y especialistas en las disciplinas involucradas y acatando las instrucciones y solicitudes de EPM Ituango.	<b>Corporativas:</b> Orientación al Cliente Orientación a los resultados. Capacidad de planeación Calidad del trabajo Modalidades de contacto Conciencia organizacional Innovación  <b>Específicas:</b> Nivel Directivo: Liderazgo Pensamiento estratégico Empoderamiento Relaciones públicas Desarrollo estratégico de RRHH
Area de Gestión Humana Area de Administración Proyectos Area de Geología y Geotecnia Area de SIG Area de TIC Area de Contabilidad y tesorería Area de Correspondencia Area de Servicios Generales Area de Electricos Area de Mecanicos Area de Estructuras Area Ambiental Area de Riesgos Area de Aguas Area Comercial			

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

<b>GRUPO DE TRABAJO – RECURSO HUMANO</b>			
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Responsabilidades incluyendo las relacionadas con el sistema de gestión de calidad</b>	<b>Competencias</b>
Por definir	Personal SySO	Controlar y verificar el cumplimiento del SG-SSTMA, planeación y ejecución de las actividades relacionadas con seguridad industrial y salud ocupacional en los diferentes frentes de trabajo, promoción en el cumplimiento de las normas de seguridad, capacitar a los trabajadores con el fin de prevenir los accidentes de trabajo, investigar los accidentes de trabajo, llevar estadísticas de accidentalidad, llevar estudios de ausentismo laboral, elaborar normas de seguridad, impartir inducción y reinducción a los trabajadores general y específica en factores de riesgos., inspeccionar los sitios de trabajo, dotar y reponer los elementos de protección personal, comunicar a la alta dirección, la prioridad de intervención de los riesgos (AT, EL, EC) y los proyectos a implementar y a mantener su control, hacer seguimiento a la intervención de los riesgos (AT, EL) priorizados en los procesos de la organización, definir las acciones requeridas para intervenir los riesgos identificados en los procesos de la empresa, validar requisitos legales de SySO, ambientales y otros aplicables, de acuerdo a la caracterización de los peligros que se deben controlar en la organización, aprobar la definición de los requisitos legales de SySO y ambientales que aplican a los contratistas y proveedores para el control de las condiciones de riesgo que afecten el desempeño del sistema de gestión y el cumplimiento de las directrices de dicho sistema en la organización.	<p><b>Corporativas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación al Cliente</li> <li>Orientación a los resultados.</li> <li>Capacidad de planeación</li> <li>Calidad del trabajo</li> <li>Modalidades de contacto</li> <li>Conciencia organizacional</li> <li>Innovación</li> </ul> <p><b>Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Pensamiento estratégico</li> <li>Empoderamiento</li> <li>Relaciones públicas</li> <li>Desarrollo estratégico de RRHH</li> </ul>

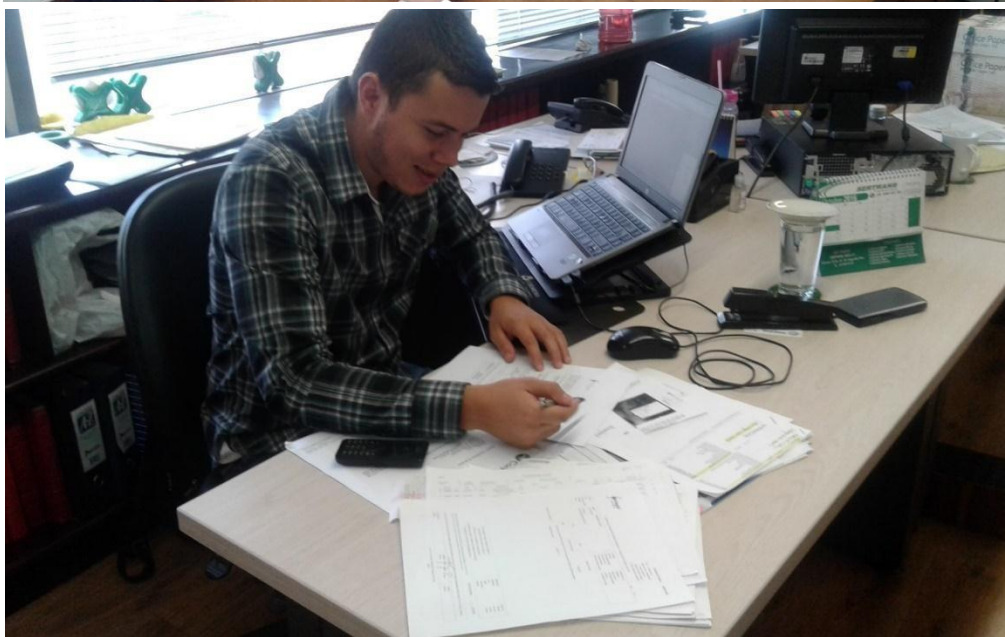
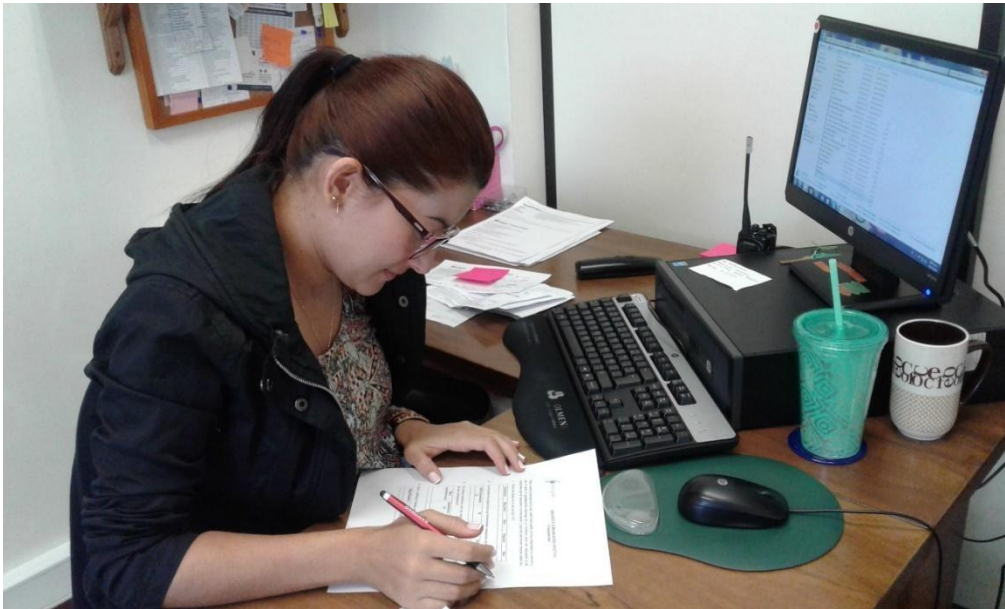
**REGISTRÓ FOTOGRAFICO SOCIALIZACIÓN Y ELABORACIÓN DE ENCUESTAS**













COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.





## CONCLUSIONES

La organización requiere mejorar los procesos de comunicación desde el ingreso a la misma, y permanentemente informar al personal de las novedades, nuevos proyectos, personal que ingresa y al que pueden acudir dependiendo de las situaciones, el desconocimiento puede afectar el desarrollo de las operaciones, se pueden presentar errores que perjudican la empresa tanto en imagen como en rentabilidad.

El uso adecuado de las tecnologías con que cuenta la organización es fundamental en el desarrollo de las actividades, facilita la comunicación y mejora los tiempos de respuesta tanto internos como externos, generando así mejores resultados y mejores relaciones.

La iniciativa de compartir el conocimiento debe partir de los directivos quienes tanto al interior de sus áreas de trabajo como en la interrelación con las demás áreas de la organización deben crear un ambiente sano donde la prioridad sea el cumplimiento de los objetivos y para ello es necesario el compromiso de todos.

Es necesario identificar claramente los conocimientos y experiencias del personal de la empresa y que pueden enriquecer la labor de la misma en logro de los objetivos, de esta manera se contará con un personal comprometido y motivado en la realización no sólo de las funciones asignadas sino que le importarán las demás áreas de la organización.

### Bibliografía

(s.f.). Obtenido de [www.historiadelacomunicacion.com](http://www.historiadelacomunicacion.com) [www.comunicacion.idoneos.com](http://www.comunicacion.idoneos.com)

Aladro, E. (2015). *Las diez leyes de la teoría de la información*, . Editorial Síntesis.

Bisquert. (2003).

Capriotti, D. P. (1998). *La Comunicación Interna*.

*Círculo de Economía de la Provincia de Alicante*. (s.f.). Obtenido de

<http://circuloeconomiaalicante.com/blog/la-comunicacion-assertiva-una-habilidad-personal-y-profesional/>

Davara, F. (2000). *Estrategias de Comunicación y Marketing*. . Ed. Dossat. 2º Edición.

Equipo Editorial Buenos Negocios. (s.f.). *Buenos Negocios.Net*. Obtenido de

[www.buenosnegocios.com/notas/448-2-herramientasutiles](http://www.buenosnegocios.com/notas/448-2-herramientasutiles)

*Eumed.Net*. (s.f.). Obtenido de [www.eumed.net/libros-](http://www.eumed.net/libros-)

[gratis/2012a/1158/disenode\\_la\\_investigacion.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/disenode_la_investigacion.html)

*Explorable*. (s.f.). Obtenido de [explorable.com/es/diferentes-métodos-de-investigación](http://explorable.com/es/diferentes-metodos-de-investigacion)

*Feedbacknetworks*. (s.f.). Obtenido de [www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-](http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html)

[preguntar-calcular.html](http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html)

Herrera, G. (s.f.). *Risklossperu*. Obtenido de

[http://www.risklossperu.com/revista\\_n2/Comunicacion%20Organizacional\\_7.p df](http://www.risklossperu.com/revista_n2/Comunicacion%20Organizacional_7.pdf)

Merino, M. (2016). *Comunicación y crisis: un plan estratégico*,. Madrid: Tesis doctoral,

Universidad Complutense.

Mínguez, N. (s.f.). Obtenido de

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN INTEGRAL S.A.

- <http://www.rrppnet.com.ar/comcorporativa.htm?iframe=true&width=80%&height=80>  
monografías.com/trabajos98/comunicaciónorganizacional. (s.f.).
- Moreno, L. (2009). *Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida*.
- Paba, D. (2016). *Desarrollo de un plan de información y comunicación con los grupos internos y externos de CENS – . Grupo EPM mediante la radio intranet*.
- Rivera, A. B., Vera, L., de Bermúdez, F., & de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de Gestión Organizacional. *REvista de Ciencias Gerenciales , Universidad de la Sabana*.
- Soto, B. (s.f.). *Gestión.Org*. Obtenido de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/climalaboral/40008/10-acciones-para-mejorar-la-comunicacion-interna-de-la-empresa/>
- Torres, A., & Becerra, A. (07 de 2011). Obtenido de [www.eumed.net/rev/cccss/13](http://www.eumed.net/rev/cccss/13)