

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA AGENCIA DE
ADUANAS ROLDÁN SAS NIVEL 1

LEIDY DAYANA JARAMILLO TAVERA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO
SISTEMATIZACIÓN DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL PARA OBTENER EL
TÍTULO DE COMUNICADORA SOCIAL Y PERIODISTA

SOACHA

2017

AGRADECIMIENTOS

A Dios,

Por darme la oportunidad de culminar mis estudios.

A mi hija,

Quien me motivo para culminar mis estudios.

A mi mamá,

Por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida,
su ánimo, sabiduría y paciencia ilimitada.

A mi hermana,

Por su apoyo y comprensión en esta etapa de mi vida.

A mi familia,

Por todo el apoyo y la colaboración que me brindaron.

A la Universidad y cada uno de los docentes,

que compartieron su conocimiento conmigo.

DEDICATORIA

*A mi hija Isabella Barrero Jaramillo,
por enseñarme el verdadero significado de la vida.*

Tabla de contenido

CAPÍTULO I	1
Descripción de la Realidad Social y Dilemas	1
Perspectiva de la Sistematización de Experiencias.....	4
Preguntas Problematizadoras o Generadoras.....	5
Objetivos	6
Capítulo II.....	7
Marco Referencial.....	7
Marco Teórico.....	31
Marco Institucional	41
Marco Legal	43
Marco Histórico	45
Diseño Metodológico.....	45
CAPÍTULO III.....	48
Actores y georreferenciación	48
Instrumentos.....	50
Elementos de contexto	52
CAPÍTULO IV.....	53
Análisis e interpretación crítica de la realidad abordada	53
Producto o propuesta transformadora	56
Producto	57
Bibliografía	62
Anexos	64
Plantillas de Comunicaciones internas.....	82
Tip Logístico.....	83

Gráfico 1 Líneas de investigación.....	3
Gráfico 2 Canales de comunicación (Gómez, 2012).....	21
Gráfico 3 Desarrollo del lenguaje binario	33
Gráfico 4Modelo Shannon y Weaver (Fiske, 1985)	33
Gráfico 5Dirección de la comunicación en las organizaciones (Soria Romo, 2008)	35
Gráfico 6Modelo de circulación de la información.....	37
Gráfico 7Relación de los subsistemas inmersos en una organización.....	40
Gráfico 8Clúster Roldán Logística Fuente. Elaboración propia.....	41
Gráfico 9Diagrama de la metodología GTZ (Montoya, s.f.)	46
Gráfico 10 Encuesta dirigida a los líderes	49
Gráfico 11Encuesta dirigida a los líderes	50
Gráfico 12 Canales de comunicación	54
Gráfico 13Diagnóstico, Pronóstico y Supervisión del Pronóstico.....	64
Gráfico 14 DOFA	65
Gráfico 15 Factores que intervienen	66
Gráfico 16 Pertinencia disciplinar	69
Gráfico 17Encuesta realizada a líderes.....	78

1 Publicación de Encuesta a líderes.....	52
2Toma de captura del Expreso (Intranet)	59
3Estrategia de comunicación aprobada.....	71
4Tomada de la intranet “El Expreso” (Antes)	82
5Tomada de la intranet “El Expreso”. Elaboración Propia (Después).....	82
6 Plantilla Tip Logísticos (Antes).....	83
7 Plantilla Tip Logísticos (Después)	83
8 Plantilla de bienvenida (Antes)	9
Plantilla de bienvenida (Después).....	83
10 El Expreso impreso 50 años	84

Tabla 1Trabajo de investigación Paola Portilla.....	7
Tabla 2Trabajo de investigación Byron Balazero.....	11
Tabla 3Trabajo de investigación Ana León.....	14
Tabla 4 Trabajo de investigación Juan Molano.....	18
Tabla 5 Trabajo de investigación Santiago Osorio.....	23
Tabla 6 Trabajo de investigación Dayana Moncayo	26

Resumen

Este proyecto de investigación estudia el desarrollo de la comunicación organizacional interna en la Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1, en este proceso emplearon técnicas de recolección de datos encuestas y cuestionarios, del mismo modo se puso en práctica la observación, estos mecanismos permitieron identificar las debilidades en el desarrollo de flujo de comunicación interna y cómo pueden convertirse en oportunidades de desarrollo.

Con el análisis de esta información se diseña una estrategia de comunicación interna que responde a las principales necesidades que tiene esta organización a nivel comunicativo, haciendo énfasis en los procesos internos, con el fin de constituir y fortalecer esta área.

Abstract

This project of investigation the development of the communication studies organizacional internal in the Customs Agency Roldán SAS Level 1, in this process there used technologies of compilation of information surveys and questionnaires, in the same way the observation was put into practice, these mechanisms allowed to identify the weaknesses in the development of flow of internal communication and how they can turn into opportunities of development.

With the analysis of this information there is designed a strategy of internal communication that answers to the principal needs that this organization has to communicative level, doing emphasis in the internal processes, in order to constitute and to strengthen this area.

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional interna es un campo de estudio derivado de la comunicación organizacional, este tiene como enfoque el desarrollo y optimización de los medios de comunicación internos dirigidos a los colaboradores principalmente.

La organización que yo estudié no tiene un área o departamento destinado a las comunicaciones, los primeros acercamientos realizados fue mediante la observación directa y técnicas de recolección de datos como cuestionarios y encuestas, en este orden de ideas la metodología que se implementa es la GTZ, al igual que la estructura que tiene la elaboración de una estrategia de comunicación, debido a que se diseña una estrategia de comunicación interna para fortalecer los canales de comunicación dentro de la compañía.

En esta organización no se había entendido la importancia de las comunicaciones, fue en el desarrollo de esta práctica profesional que se desataca la importancia de la gestión realizada por el comunicador organizacional.

CAPÍTULO I

Descripción de la Realidad Social y Dilemas

La comunicación estratégica se compone de dos variantes, la comunicación externa hace referencia al conjunto de herramientas que son utilizadas para tener una comunicación efectiva con los públicos externos, y la comunicación interna que estudia los mecanismos de comunicación que son implementados al interior de la compañía.

La Agencia de Aduanas Roldán Logística SAS Nivel 1, es una compañía colombiana dedicada a la gestión aduanera manejando todos los procesos relacionados con el agenciamiento aduanero de importación y exportación. Con más de 75 años de experiencia, han aplicado diferentes mecanismos que han optimizado sus prácticas procedimentales, convirtiéndose en una de las mejores agencias de aduanas a nivel nacional en el sector logístico.

Durante su desarrollo han implementado herramientas de comunicación interna y externa como El Expreso, fue creado en 1991 con el objetivo de comunicar temas relacionados con los logros, actividades, recordatorios de temas importantes, para los colaboradores, inicialmente era publicado cada 15 días, fue aumentado su rango de tiempo, conforme los acontecimiento relevantes sucedía, este medio impreso dio paso a la intranet que existe actualmente, con información de interés para el público interno; la página web que fue actualizada en este año, un correo especializado para Preguntas, Quejas, Sugerencias, Reclamos y/o Felicitaciones (PQSRF), y el correo electrónico. Sin embargo, algunas de las herramientas previamente mencionadas, nos son del todo efectivas, esto obedece principalmente al desconocimiento con respecto al aprovechamiento de los recursos, generando una comunicación deficiente, debido a que no existe una estructura sólida para el

uso de los diferentes medios de comunicación internos.

Se evidencia como mayor problemática la comunicación incompleta ya que se centra en tres causas: en primer lugar, las personas que trabajan en los diferentes departamentos no tienen claridad en las funciones que desarrollan otras personas, generando reprocesos financieros, administrativos y operativos; en segundo lugar, no existe un canal de comunicación para que los colaboradores que se encuentran en la base de la compañía se comuniquen con los directivos, y en tercer lugar, no se han implementado suficientes acciones de promoción que incentiven la identidad corporativa de los empleados a la compañía.

Desde la comunicación organizacional estas dificultades pueden convertirse en oportunidades de mejora teniendo en cuenta lo siguiente; primero, desde el área administrativa la información puede estar actualizada, segundo, por medio de encuestas¹ de satisfacción que se tiene con respecto a la compañía, que permita una retroalimentación y de este modo se conocerá el impacto que tienen determinados procedimientos comunicativos y tercero realizar actividades que generen identidad en los colaboradores de la empresa.

Para poner en práctica las últimas dos estrategias es imperativo trabajar con el área de gestión humana, inicialmente no existían muchas posibilidades de hacerlo, debido a que esta área es transversal para todo el grupo empresarial, no obstante en el desarrollo del proyecto llega una persona que está enfocada en las necesidades que tiene la Agencia de Aduanas.

La creación de un manual explicado de forma sencilla, la aplicación de los procesos y los mecanismos que mejoraron la comunicación interna y cultura corporativa, en la búsqueda del reconocimiento de los empleados que permita afianzar relación de directivos o líderes de

¹ **Definición según RAE:**

Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afectan.

unidad de negocio² y colaboradores, incidiendo en la mejora de la comunicación externa para la Agencias de Aduanas.

Entre los parámetros de investigación que tiene la universidad para el programa académico se encuentran:



Gráfico 1 Líneas de investigación

Siendo la tercera línea de investigación la que más se ajusta con el tema de esta investigación, **Innovaciones sociales y productivas** destaca la importancia que tiene la innovación en los diferentes sectores productivos, señalando que *“la innovación tecnológica, así como la social y la organizacional, son imprescindibles en el futuro de las regiones y los grupos humanos”*; este planteamiento deriva de variantes como la diversidad cultural, étnica, y medioambiental. No obstante, este no es el único paradigma que se relaciona con el proyecto, uno de los temas a trabajar es el desarrollo organizacional que está incluido en

² **Unidad de negocio:** Espacio destinados al desarrollo de los procesos operativos, puede darse por ciudades, de acuerdo al tamaño de la operación.

Gestión social, participación y desarrollo comunitario, ajustándose a la investigación; al trabajar con la innovación, también estudian las formas de organización y la exploración de mecanismos e instrumentos surge el desarrollo local. Entre los temas a tratar se encuentra el desarrollo organizacional, compartiendo el enfoque que tiene este proyecto.

Perspectiva de la Sistematización de Experiencias

La Agencia de Aduanas Roldán, es una compañía dedicada a la intermediación aduanera, posicionada entre las diez primeras agencias en el país, a la vanguardia en las prácticas procedimentales a través de desarrollo tecnológico y de formación en comercio exterior; sin embargo el área de comunicación no ha tenido trascendencia, pues se ha implementado desde lo empírico, por lo que actualmente se evidencian algunas debilidades en su flujo de comunicaciones.

Cabe destacar que este es un error muy común en las organizaciones, considerar la creación de espacios de comunicación se basa en suplir la necesidad del momento y con el tiempo se enfrentan a diferentes retos. Con base a este común denominador se comprende que una compañía primero debe ser transformada desde su interior, debido a que son los colaboradores quienes tienen relación directa con los clientes, así que estas estrategias permitirán optimizar la comunicación que se manifestará en el mejoramiento la optimización de los procesos y los resultados.

Este proyecto analiza las debilidades que tienen los medios de comunicación interna, por medio del estudio de las herramientas utilizadas por los colaboradores, evaluando el desarrollo que han tenido en la compañía a lo largo del tiempo y cómo reestructurarse en el logro de una mejora continua.

Preguntas Problematicadoras o Generadoras

¿De qué manera se pueden mejorar los canales de comunicación en la Agencia de Aduanas Roldán?

¿Qué impacto tienen las herramientas comunicativas vigentes en los colaboradores de la Agencia de Aduanas Roldán?

¿Cuáles son las causas que han dificultado el funcionamiento de las herramientas de comunicación?

¿Qué factores pueden obstruir la comunicación al interior de la Agencia de Aduanas Roldán?

¿Qué herramientas pueden implementarse para mejorar la comunicación interna en la Agencia de Aduanas Roldán?

Objetivos

General

❖ Diseñar una estrategia de comunicación interna para mejorar los canales comunicativos que actualmente tiene la Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1.

Específicos

❖ Evaluar el alcance que tienen las herramientas de comunicación que actualmente existen en la compañía.

❖ Analizar el impacto que tiene la información difundida en los canales de comunicación.

❖ Determinar de qué manera se puede ampliar el flujo de comunicación en la Agencia de Aduanas.

CAPÍTULO II

Marco Referencial

Estado del Arte.

Se consultaron de trabajos de investigación centrados en la elaboración de planes de comunicación que han permitido fortalecer procesos dentro de una organización, los cuales logrado dar respuesta a los problemas de Comunicación Interna en las organizaciones, explicando cómo fue el proceso desarrollado, los problemas a los que se vieron enfrentados y cómo lograron superarlos, sustentado el resultado final.

Fecha de elaboración: 07 de junio del 2017

Elaborado por: Dayana Jaramillo

Tabla 1 Trabajo de investigación Paola Portilla

Encabezado	<p>Título: Plan estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del gobierno.</p> <p>Autor: Paola Marisol Portilla García</p> <p>Citación: Marzo 2014</p> <p>Localización: Universidad Rafael Landivar, Guatemala.</p> <p>Tipo de documento Trabajo de investigación previo a la obtención del título de posgrado.</p> <p>http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/68/Portilla-Paola.pdf</p>
Palabras clave	Comunicación interna, plan de comunicación, estrategia.
Resumen	Esta investigación hace un bosquejo de todo el proceso en la implementación de un plan de comunicación interna, partiendo del

	<p>contexto de la organización y los factores que influyen para que la comunicación presente deficiencias. También mencionan el orden lógico que se implementó para desarrollar este plan de comunicaciones; el diagnóstico, las estrategias implementadas, encuestas y la tabulación de la información obtenida.</p>
<p>Problema de investigación</p>	<p>Este texto presenta el proceso de la implementación del Plan Estratégico en la Institución Descentralizada del Gobierno en Guatemala, una que entidad tiene como objetivo controlar las entidades financieras para descubrir y evitar posibles fraudes.</p> <p>Las funciones realizadas por los colaboradores tienen requerimientos con estándares planificados y monitoreo permanente, la mayoría del tiempo son mecánicas; continuamente se refuerza que la información es de carácter confidencial, estos factores pueden estar interviniendo en la comunicación interna.</p> <p>Otro aspecto que influye en esta problemática se relaciona con la cultura de la organización, debido a que puede catalogarse como resistente al cambio, de igual manera las actividades de promoción dirigidas a sus colaboradores son escasas y conllevan procesos largos en el caso de ascensos y oportunidades de crecimiento.</p>
<p>Principales conceptos</p>	<p>Entre las diferentes planteamientos algunas de las definiciones presentada por Portilla son:</p> <p>Comunicación interna, actividades que se realizan al interior</p>

	<p>de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa, con la circulación de información en los diferentes medios de comunicación, con el objetivo de promover la unión, motivación y la comunicación, y de este modo alcanzar las metas propuestas por la compañía.</p> <p>Comunicación organizacional, influir de manera positiva en el rendimiento de la organización, por medio del intercambio de información que permita el aprovechamiento de los recursos.</p> <p>Plan de comunicación estratégica, documento que recopila las políticas, estrategias, recursos objetivos y acciones de comunicación tanto internas como externas; este ayuda a organizar los procesos de comunicación y guiar el trabajo, evitando la dispersión y promoviendo el seguimiento y la evaluación de los procesos.</p>
<p>Metodología</p>	<p>La autora inicia con un diagnóstico de los procesos comunicativos que tiene la compañía, por medio de un análisis DOFA que le permite conocer la situación actual, seguido a esto de la realización de una encuesta al 85% de la población acerca del desarrollo de la comunicación interna; al realizar el análisis, implementar una nueva encuesta con grupos focales y directivas con respecto a los resultados que ha realizada previamente, con el objetivo de cruzar la información.</p> <p>Posteriormente, determina la estrategia de comunicación que</p>

	<p>para el caso particular obedece a los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseñar políticas de comunicación interna Optimizar el uso de los medios de comunicación Fortalecer la confianza de los colaboradores de la institución <p>para que estimule una adecuada fluidez comunicacional</p> <ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la relación interdepartamental para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación institucional
Resultados	<p>La implementación de plan de comunicación ha permitido que la comunicación sea efectiva, dirigido a todos los públicos tanto internos como aquellos que no pertenecen a la compañía directamente, con el fin de abarcar a toda la población que incide en el proceso comunicativo de la institución.</p>
Comentarios	<p>La implementación del texto es un punto de referencia acerca del orden lógico que se puede emplear en el diseño de un plan de comunicación interna.</p> <p>Así mismo, la organización trabajada tiene un perfil parecido a la empresa objeto de este proyecto, en vista que en ambos casos la información tiene un trato delicado, considerada como confidencial, no obstante, en la Agencia de Aduanas es de gran importancia formar a los colaboradores con respecto a qué información puede ser de utilidad en el proceso de una mejor comunicación y cuál es de carácter privado.</p> <p>Estas conductas limitan el flujo de información, por cuanto se</p>

	<p>carece de una cultura corporativa que incentive el cambio, por lo cual los medios de comunicación son desaprovechados y contienen información “plana”, que en muchos casos no cumple con el objetivo por el cual es propagada.</p>
--	---

Fecha de elaboración: 29 de julio del 2017

Elaborado por: Dayana Jaramillo

Tabla 2 Trabajo de investigación Byron Balazero

Encabezado	<p>Título: La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE</p> <p>Autor: Byron David Balarezo Toro</p> <p>Citación: Enero 2014</p> <p>Localización: Universidad Técnica de Ambato, Ecuador</p> <p>Tipo de documento: Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas.</p> <p>http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf</p>
Palabras clave	<p>Comunicación organizacional interna, flujos de comunicación, comportamiento.</p>
Resumen	<p>La escuela de conducción San Miguel Drive busca mejorar su producción por medio del fortalecimiento de la comunicación organizacional interna, al respecto se evalúan diferentes conceptos que</p>

	<p>pueden aplicarse a esta problemática, en primer lugar está la comunicación interna directamente relacionada con las teorías de comportamiento que plantean como se desarrolla el comportamiento en una organización, esta obedece a las diferentes maneras en que actúan los componentes (colaboradores) en una organización para cumplir un objetivo.</p>
<p>Problema de investigación</p>	<p>San Miguel Drive es una escuela de conducción compuesta de 30 personas, que capacita a las personas para la obtención de la licencia básica, donde se observan las deficiencias en la comunicación interna lo que ha repercutido en la falta de coordinación de los diferentes departamentos que conforman la compañía.</p>
<p>Principales conceptos</p>	<p>Comportamiento organizacional: Es el estudio de los individuos y grupos dentro del contexto de una organización, así como el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen directamente en los individuos, equipos y organizaciones.</p> <p>Comunicación organizacional: Puede determinarse según el contexto, como proceso social, es el conjunto de mensajes que intercambian los integrantes de una organización, entre está y sus públicos externos; como disciplina es un campo de conocimiento humano que estudia el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones. Como conjunto de técnicas y actividades, los conocimientos generados por medio de la investigación del proceso</p>

	<p>comunicativo sirven para desarrollar una estrategia que mejore y agilice el flujo de mensajes al interior de una organización y con los públicos que tiene en su entorno.</p> <p>Comunicación interna: Es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y el mantenimiento de las buenas relaciones, por medio de diferentes medios de comunicación.</p> <p>Comunicación externa: Hace referencia a todos los mensajes emitidos por una organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mejorar y mantener sus relaciones con ellos.</p>
Metodología	<p>Inicialmente se realizó un análisis biográfico y un estudio sistemático por medio del contacto directo. Como técnica principal para la recolección de información se implementó la encuesta.</p> <p>Los tipos de investigación que se llevaron a cabo fueron: correlacional, que permitió entender la relación entre la comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional; descriptivo, especificando las características más importantes del problema en estudio, enfocándose en su origen y desarrollo del mismo, y explicativo, evidenciando la relación y relevancia de la comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional.</p>
Resultados	<p>La comunicación interna está generando problemáticas en la distribución del trabajo al interior de la compañía, falencias en el clima</p>

	<p>organizacional y el sentido de pertenencia de los trabajadores, por lo que es de gran importancia la inclusión de una estrategia de comunicación que posibilite la mejora de estas debilidades.</p>
Comentarios	<p>Este trabajo de investigación fue realizado por un ingeniero de empresas quien desde su gestión permite la identificación minuciosa, así como las áreas que pueden verse directamente afectadas cuando se evidencia un problema de comunicación interna en una organización.</p> <p>A pesar de que en esta compañía solo trabajaban 30 personas y la Agencia de Aduanas es aproximadamente 10 veces más grandes las consecuencias siguen siendo las mismas, solo que en una mayor proporción a gran escala, por lo que este planteamiento apoya la importancia del correcto funcionamiento de los flujos de comunicación en una compañía.</p>

Fecha de elaboración: 20 de julio del 2017

Elaborado por: Dayana Jaramillo

Tabla 3 Trabajo de investigación Ana León

Encabezado	<p>Propuestas de Comunicación Interna para la Unidad de Comunicación Social de la Ilustre Municipalidad de Cuenca</p> <p>Autor: Ana Griselda León Alvarado, Silvio Santiago Mejía Guallas</p> <p>Citación: 2011</p> <p>Localización: Universidad de Cuenca, Cuenca – Ecuador.</p> <p>Tipo de documento: Tesis previa a la obtención del título de</p>
-------------------	---

	<p>Licenciado de Comunicación Social con Mención de Relaciones Publicas.</p> <p>http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1800/1/tc269.pdf</p>
Palabras clave	<p>Comunicación, información, comunicación organizacional, comunicación interna, estrategias de la comunicación interna, herramientas de la comunicación interna, cultura organizacional, plan de comunicación interna, propuestas de comunicación para el municipio de Cuenca</p>
Resumen	<p>La Ilustre Municipalidad de Cuenca, tiene varias empresas, y la mayoría tiene procesos obsoletos de comunicación. Al respecto es necesario implementar un Plan de Comunicaciones que se base en las entrevistas realizadas y las encuesta con la Lcda. Daniela Vásquez, encargada de la C.I. de la entidad.</p> <p>El Plan de Comunicaciones que se va a implementar busca promover y reformar las herramientas de comunicaciones actuales, con el fin de mejorar la imagen de la compañía, al igual que el servicio al cliente.</p> <p>Entre las propuestas que incluye este plan de acción se encuentran la creación de un área de Comunicación Interna, aprovechamiento de la intranet utilizándola como un espacio para la formación virtual en diferentes temáticas, rediseño de las carteleras así como mayor distribución de las mismas, revistas y periódicos digitales.</p>
Problema de investigación	<p>La comunicación interna en la I. Municipalidad de Cuenca no es efectiva, este comportamiento obedece a aspectos como: por ejemplo,</p>

	<p>solamente una tiene intranet, el resto de las empresas tiene cartelera y la organización que cuenta con esta herramienta no hace un uso adecuado de la misma, ya que la información está desactualizada, en otras de las empresas las labores del día son enviadas por oficio a los colaboradores.</p>
<p>Principales conceptos</p>	<p>Comunicación organizacional: Proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización, este tipo de comunicación adquiere un carácter jerárquico.</p> <p>Comunicación vertical: Esta fluye ascendente o descendente entre colaboradores y líderes, este tipo de comunicación permite regular y controlar la conducta de los colaboradores en aspectos como: instrucciones y planificación de tareas, información relativa a procedimientos, políticas, entre otros.</p> <p>Comunicación horizontal: Se establece entre los integrantes de un mismo nivel jerárquico; puede darse entre departamentos, grupos o de manera individual.</p> <p>Comunicación oblicua: Puede darse entre los líderes de un departamento y los colaboradores de otra área de la empresa, por ejemplo, gerentes del departamento comercial y un colaborador de finanzas.</p> <p>Comunicación formal: Es todo mensaje emitido por los canales de comunicación existentes al interior de la compañía.</p> <p>Comunicación informal: No tienen ningún canal establecido, pues surge de la espontaneidad de los colaboradores, suele ser conocida como</p>

	<p>rumores.</p> <p>Intranet: es una red dentro de la organización, que tiene acceso a internet, pueden ampliarse, dependiendo de las necesidades que surjan, soportan fuentes de información previas a la instalación como bases de datos y documentos.</p>
Metodología	<p>En esta investigación se ha implementado una técnica bibliográfica y de observación directa. Por medio de encuestas de opinión pública cara a cara, realizadas a 784 empleados, se obtendrá un diagnóstico de la eficacia de los diferentes procesos de comunicación en la compañía, con base a esta información se realiza el plan de comunicación interna con sugerencias y herramientas que mejoren los procesos que presentaban dificultades.</p>
Resultados	<p>Esta investigación enaltece la Comunicación Interna en las organizaciones, fundamentándose en lo planteados por los teóricos, la analogía más pertinente que encuentran es que “la comunicación organización es el sistema nerviosos central de la organización”, debido a que es la encargada de planificar y coordinar los objetivos de esta institución, para el caso particular de este proyecto.</p> <p>A partir del diagnóstico de se realizó se evidenció que la comunicación organizacional es el aspecto más importante al interior de una empresa, pues está integra e informa a todo el personal con respecto a las actividades que se van a llevar a cabo, posibilitando determinar el cumplimiento de las funciones, y si el desempeño y los acontecimientos de</p>

	ellos están en pro de los planes que tiene la empresa.
Comentarios	<p>A pesar de que la Agencia de Aduanas Roldán cuenta con más herramientas de comunicación que esta compañía, el factor común sigue siendo el mal uso de los mecanismos de comunicación.</p> <p>Es de gran importancia tomar como punto de referencia lo que se construyó, lo que existe actualmente, con el objetivo de evitar caer en los mismos errores que se han presentado con el tiempo.</p> <p>Un aspecto que tiene la AAR a nivel comunicativo es la aplicación empírico de los canales de comunicación, por lo que este proyecto me permite entender la importancia y la relación que existe entre los planteamientos bibliográficos y cómo aplicarlos en las diferentes estrategias de comunicación interna que yo quiero emplear.</p>

Fecha de elaboración: 23 de junio del 2017

Elaborado por: Dayana Jaramillo

Tabla 4 Trabajo de investigación Juan Molano

Encabezado	<p>Título: Creación del departamento de comunicaciones en la Nueva EPS</p> <p>Autor: JUAN SEBASTIÁN MOLANO GÓMEZ</p> <p>Citación: 2009 - 2012</p> <p>Localización: Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.</p> <p>Tipo de documento Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Comunicador Social.</p> <p>https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/14676/Molano</p>
-------------------	---

	<u>GomezJuanSebastian2012.pdf?sequence=1</u>
Palabras clave	Análisis de caso, comunicación organizacional, flujos de comunicación, departamento de comunicación, comunicación interna.
Resumen	En medio de la implementación del departamento de comunicación incluyendo el proceso de elección de DirCom y el cambio de presidencia de la compañía, la empresa prestadora de salud Nueva EPS, realiza un estudio a los flujos de comunicación que tiene internamente, encontrando aspectos a mejorar como que “los colaboradores no están del todo informados, especialmente aquéllos de las líneas bases, operativas y tácticas; y que esto, además, estaba afectando su proceso de toma de decisiones”.
Problema de investigación	<p>Para ellos la prioridad era resolver la necesidad de conocer, identificar y determinar los flujos de información y de comunicación en la Nueva EPS, con el fin de generar políticas que llevarán a optimizar el flujo de información institucional por medio de todos los niveles de la compañía, buscando una comunicación más estratégica que incida en los objetivos de la compañía.</p> <p>Así como evidenciar la importancia que tiene un flujo de comunicación interno correcto y cómo éste influye de manera directa en la productividad de los colaboradores.</p>
Principales conceptos	Flujos de información: Conjunto de transferencias de información de acuerdo a un cierto análisis y en referencia a un determinado periodo de tiempo.

	<p>Comunicación organizacional: Herramienta de trabajo que permite el flujo de la información en las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>Departamento de Comunicaciones: área de la compañía que tiene el conocimiento y la capacidad de aplicación de cualquier técnica comunicativa, a través de cualquier medio.</p>
<p>Metodología</p>	<p>Se inició con la realización de un diagnóstico de flujos de información y comunicación, posteriormente mediante la aplicación de una encuesta a todos los colaboradores se pudo hacer entender tanto a directivas como a los colaboradores la utilidad de una dirección de comunicación estratégica.</p> <p>La primera estrategia fue la intervención en cada nivel jerárquico de la empresa, evaluando los cuellos de botella y cómo resolverlos, la segunda diferenciar los canales de comunicación sin importar que no existiera una retroalimentación directa, la tercera reuniones formales como medios bidireccionales de ascenso y descenso de información, por último crear ambientes participativos para potenciar la cultura organizacional, por medio de encuentros con el presidente donde los colaboradores podían dar su opinión sobre un tema específico.</p> <p>El resultado del diagnóstico mostros las siguiente variables:</p> <p>Déficit en la claridad por parte de los colaboradores con respeto a como participar en los diferentes medios de comunicación que tienen.</p> <p>Percepción clara con respecto a la utilidad de los principales medios de</p>

comunicación como la intranet, el correo calificado positivamente y mostrando el déficit para la cartelera y los comités de oficina (escenario relevante para la comunicación corporativa).

Los comités no están posicionados como un medio de comunicación importante.

El rumor es una forma de comunicación relevante para los colaboradores.

Resultados

Los canales analizados a través del diagnóstico de flujo de comunicaciones fueron intranet, correo jefe, compañeros, comités y rumor, obedeciendo a factores como accesibilidad, participación y utilidad, de allí se pudo evidenciar lo siguiente.

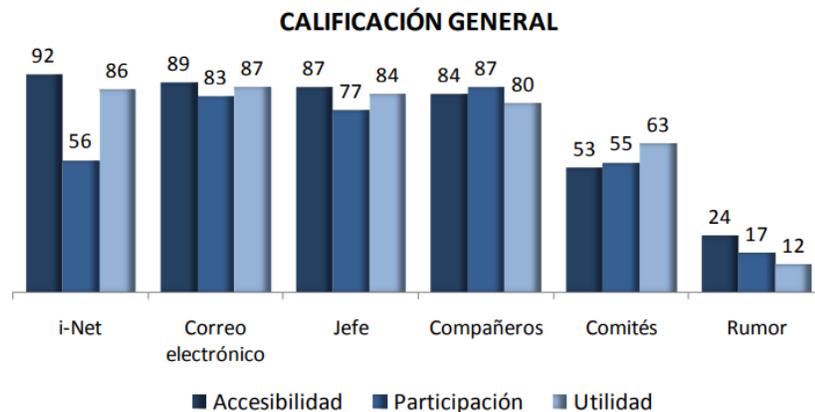


Gráfico 2 Canales de comunicación (Gómez, 2012)

Al respecto se seleccionó una muestra que respondió un cuestionario de flujos de información para los colaboradores.

Debido a la aplicación acertada de las técnicas de recolección de información el resultado fue éxito, ya que al implementar la estrategia de

	<p>Planear, Ejecutar y Evaluar fue posible detectar cuales eran los escenarios que necesitaban mejorarse. Así mismo estos permitieron al Departamento de comunicación implementar directrices para mejorar el flujo de comunicación, algunos de ellos fueron la reestructuración de la intranet como canal de comunicación, redefiniendo sus funciones y alcance, pues anteriormente estaba más enfocado en fortalecer el área de mercadeo y ventas. En conjunto con talento humano creación de indicadores desde el Departamento de Comunicaciones que obedeciendo a desempeño y desarrollo de iniciativas que permitían conocer la percepción del público impactado.</p> <p>Así mismo se vislumbró lo engorroso de la tabulación de información debido al volumen de la misma.</p>
<p>Comentarios</p>	<p>En esta investigación existen muchos factores comunes con respecto al proyecto que estoy desarrollando, puesto que en la empresa que se está ejecutando este proyecto aún no existe un Departamento de Comunicación, por lo que no hay políticas ni indicadores de comunicación que permitan conocer el grado de satisfacción y apropiación de los colaboradores con respecto a flujo de comunicación que existe.</p> <p>Así mismo la metodología implementada en este proyecto se encuentra con acciones que actualmente estoy ejecutando, como por ejemplo la encuesta, la apropiación de los canales de comunicación.</p>

Fecha de elaboración: 06 de julio del 2017

Elaborado por: Dayana Jaramillo

Tabla 5 Trabajo de investigación Santiago Osorio

Encabezado	<p>Título: La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, corredores de seguros.</p> <p>Autor: SANTIAGO OSORIO MADERO</p> <p>Citación: 2009</p> <p>Localización: Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.</p> <p>Tipo de documento: Trabajo de grado previo a la obtención del título de Comunicador Social Organizacional.</p> <p>http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis293.pdf</p>
Palabras clave	<p>Planeación estratégica, Comunicación corporativa, Plan estratégico de comunicaciones, Posicionamiento de la marca, Comunicación en corredoras de Seguros.</p>
Resumen	<p>En la empresa Madero y Maldonado corredores de seguros se realizó una encuesta a 29 empleados que hacen parte de las diferentes jerarquías de la misma, en ella se incluían aspectos como percepción y uso de los medios de comunicación, servicio al cliente, comunicación interna, clima organización así como imagen de la empresa.</p> <p>Como segunda acción fueron dos entrevistas, con la Subgerente acerca de las Relaciones Públicas en la organización y con el Director</p>

	<p>Comercial, sobre mercadeo y el proceso de desarrollo de la organización.</p> <p>Tomando como punto de referencia la información previamente obtenida, se lleva a cabo un plan estratégico de comunicaciones internas y externa, con el objetivo de mejorar el servicio al cliente de esta compañía.</p>
<p>Problema de investigación</p>	<p>Madero y Maldonado, corredores de seguros es una organización que presenta dificultades en sus procesos de comunicación interna, este comportamiento está sujeto a las siguientes variables: no existe formalización procesos de Comunicación interna, ausencia de indicadores para la gestión de la Comunicación interna, no se realizan campañas con medios existentes dentro de la compañía.</p>
<p>Principales conceptos</p>	<p>Comunicación corporativa: Se ha evidenciado una necesidad con respecto al conocimiento de la coordinación y la integración de la comunicación; existen principalmente tres clases de comunicación: comunicación entre otras áreas de gestión funcional, coordinación de todas las formas de comunicación y coordinación de la toma de decisiones en comunicación.</p> <p>Identidad corporativa: Es la percepción que se tiene de una empresa, basándose en la filosofía y su comportamiento a nivel interno y externo, se destacan algunas clases como monolítica (único estilo visual), respaldada (tienen un estilo propio, reconocidas como una empresa matriz), marca (la marca no parece tener relación entre ella ni con la matriz).</p> <p>Imagen corporativa: La imagen es el resultado de significados que</p>

	<p>se construyen por medio de diferentes experiencias, en este orden de ideas pueden adoptarse siete niveles: de categoría de producto, de marca, de la empresa, del sector, del punto de venta, del país, del usuario.</p> <p>Cuanta más confianza deposite un usuario en una imagen corporativa al tomar una decisión más sólida es la reputación de la empresa.</p>
Metodología	<p>La metodología empleada es descriptiva, inicia con el diagnóstico de la situación en comunicación en la empresa, seguido de esto la identificación de las principales necesidades comunicativas en la compañía. Para fundamentar esta hipótesis se implementó un trabajo de campo a través de las encuestas y las entrevistas, llevando a la construcción del plan estratégico de comunicaciones.</p> <p>Así mismo se realizó una matriz DOFA de las comunicaciones internas y externas y un análisis de toda la información recopilada que se utilizó en el Plan estratégico previamente mencionado.</p>
Resultados	<p>Para entender mejor la dinámica comunicativa fue necesario consolidar los procesos de comunicación que se daban al interior de la compañía, esto influyó de manera directa en el fortalecimiento de la cultura organizacional.</p> <p>También fue posible evidenciar la importancia de los medios de comunicación internos y externos, cimentados por el plan estratégico que mostró la ventaja competitiva que tiene una correcta estructuración de los</p>

	<p>medios haciendo énfasis en las comunicaciones de marketing en la compañía.</p> <p>La elaboración del diagnóstico permitió determinar que pese a tener una estructura corporativa definida, aún existen muchos procesos a nivel comunicativo que siguen siendo informales.</p>
<p>Comentarios</p>	<p>Este trabajo de investigación abarca herramientas internas y externas que influyen en el servicio al cliente, los colaboradores de la Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1 tienen un contacto permanente con sus clientes por medio del desarrollo de las operaciones; esta investigación me permite analizar la importancia que tiene el correcto manejo de las comunicaciones con base en la efectiva atención al cliente, no obstante este es un paso que puede implementar a futuro en la organización, ya que en el caso de Madero y Maldonado, corredores de seguros ya existía una base más sólida con respecto al proceso de comunicaciones y mercadeo, esto se evidencia en el departamento que ya estaba creado para el área de RRPP, en mi caso no existe tal espacio, por lo que mi enfoque es la implementación únicamente de la comunicación interna. Sin embargo este caso de éxito puede ser una ruta a futuro para lo que puede implementar en la Agencia de Aduanas.</p>

Fecha de elaboración: 15 de julio del 2017

Elaborado por: Dayana Jaramillo

Tabla 6 Trabajo de investigación Dayana Moncayo

<p>Encabezado</p>	<p>Título: Plan de Comunicación Interna para Parmalat LTDA.</p> <p>Autor: Dayana Moncayo Gutiérrez</p> <p>Citación: 2008</p> <p>Localización: Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.</p> <p>Tipo de documento: Trabajo de grado previo a la obtención del título de Comunicador Social Organizacional.</p> <p>https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/5148/tesis135.pdf?sequence=1&isAllowed=y</p>
<p>Palabras clave</p>	<p>Comunicación, cultura organizacional, ambiente laboral, clima organizacional.</p>
<p>Resumen</p>	<p>En esta investigación se realizó un Plan de Comunicaciones para la multinacional Parmalat LTDA, para esto, fue necesario emplear una serie de estrategia que permitieran identificar con más precisión las necesidades que tiene la compañía a nivel comunicativo.</p> <p>A nivel interno, los medios de comunicación que actualmente tiene la compañía son: correo electrónico, cartelera y memorando, sin embargo no podrían considerarse como un medio eficaz, ya sea porque no todos tienen una cuenta de correo, existe desinterés por las carteleras y los memorandos que se generan. También existen medios tecnológicos como la intranet, que contiene toda la información de interés para los colaboradores, soluciones en línea, espacio diseñado para dar soporte técnico en tiempo real, “parmalito” un espacio que</p>

	<p>incluye todos los boletines publicados en el año, que pueden visualizarse, según la edición y la fecha, eventos programados por mes, los productos y noticias de actualidad acerca del sector y sus competidores.</p>
<p>Problema de investigación</p>	<p>Esta organización es consciente de la importancia de tener una comunicación interna, no obstante los canales de comunicación no son del todo claros y la información suele quedar en los jefes de área, quienes no encuentran mecanismos efectivos para la masificación de la información.</p> <p>Con la estrategia de C.I. buscan crear una organización culturalmente comunicativa, que promueva la comunicación abierta con los jefes, directores y gerentes.</p>
<p>Principales conceptos</p>	<p>Comunicación organizacional: conjunto de instrumentos y mecanismos cohesionadores e identitarios de las organizaciones, contribuye en el logro de la coherencia interna de las organizaciones en la toma de decisiones, por lo que es el componente principal en la estructuración de las organizaciones y es de vital importancia en la difusión de políticas, estrategias, planes, programas, proyectos entre otros.</p> <p>Dentro de los flujos de comunicación están presentes los siguientes términos:</p> <p>Comunicación descendente: Fluye desde los miembros que</p>

	<p>están ubicados en niveles altos hacia otros que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional.</p> <p>Comunicación ascendente: Viaja desde los colaboradores hacia los superiores o líderes y continúa ascendiendo por la organización.</p> <p>Comunicación cruzada: Se utiliza para la circulación de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.</p>
<p>Metodología</p>	<p>En primer lugar se desarrolló un pre diagnóstico, por medio de la observación y entrevistas dirigidas con un pretest a todos los niveles jerárquicos.</p> <p>Se aplicó una encuesta al 33% de la población de la planta productora ubicada en Chía, donde se obtuvo la siguiente información: fallas en los flujos de información, relacionadas con la carencia de los medios y el mal manejo de los mismos. Por medio de los resultados de la encuesta que se emplea, puede evidenciarse una segmentación y jerarquización pronunciada en la C.I., un bajo nivel de información por parte de los operarios, con respecto a las actividades programadas por la empresa, lo que podría presentar una baja participación en los eventos y actividades que desarrolla la organización.</p>
<p>Resultados</p>	<p>La comunicación en Parmalat LTDA se constituido de manera empírica, trabajando en función de suplir una necesidad, sin tomar como punto de referencia cuáles son las mejores maneras de poner en marcha</p>

	<p>estos medios, sujetas a las estrategias de comunicación que existen.</p> <p>Es de gran importancia que todo el personal tenga claridad acerca de la misión, visión, valores, objetivos que tiene la empresa, ya que esta es la ruta para lograr un sentido de pertenencia.</p> <p>Para lograr un ambiente laboral ameno, se requiere de reestructurar la comunicación interna y la cultura organizacional trabajadas no en función de los espontaneo, sino de profesionales competitivos y conocedores de este campo de estudio, finalmente el Plan de Comunicación está fundamentado en el rediseño y la implementación de los medios de comunicación interna, convirtiéndose en una oportunidad para que Parmalat LTDA pueda fortalecer los aspectos en los que de acuerdo a la investigación presenta falencias</p>
<p>Comentarios</p>	<p>Este planteamiento, es el que mejor se ajusta a lo que propongo en mi proyecto de grado, puesto que es el bosquejo para el departamento de comunicaciones y como éste puede mejorar notoriamente los procesos de comunicación al interior de la compañía. Difiere, principalmente en dos aspectos, en primer lugar el total de la población al que va dirigido, ya que la Agencia de Aduanas Roldán duplica el número de colaboradores; una característica particular que tiene esta compañía es que algunos medios de comunicación son compartidos con el resto del grupo logístico, si bien tiene un espacio propio (en la intranet), el contenido debe estar enfocado a los colaboradores de la</p>

	AAR, lo que dificulta el proceso en el caso de las áreas transversales que también son de todo el grupo Roldán, como Gestión humana, (selección, nómina y demás), Tecnología, Administrativo, tema que desarrollaré más adelante.
--	---

Marco Teórico

La palabra comunicación es definida por la Real Academia Española como respuesta a la necesidad de transmitir información o señales por medio de un código común al emisor y al receptor,³ para explicar una acción tan básica y arraigada que ha acompañado al ser humano a lo largo de su evolución han surgido diferentes paradigmas que buscan profundizar este ejercicio que se ha trasladado a todos los escenarios.

De acuerdo al Diccionario de retórica y poética (Beristaín, 1995)

Es la relación establecida entre los seres humanos mediante un proceso que consiste en transmitir de un emisor hasta un receptor un mensaje proveniente del emisor o de otra fuente de información a través de un canal de comunicación utilizando para ellos un código⁴, principalmente el lingüístico.

Los Fundamentos de la Comunicación (García, 2012) explican los elementos que más tienen relación en la acción de comunicar.

Emisor, Encargado de crear el mensaje, también puede denominarse como la fuente de información.

Mensaje, Es una cadena finita de señales producidas, mediante reglas precisas de

³ http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=comunicación

⁴ Diccionario de retórica poética: Conjunto de transformaciones acordadas y comunes al emisor y receptor, que permiten traspasar el mensaje de un sistema de signos a otro.

combinación, a partir de un código.

Receptor, Es quien recibe el mensaje, no es un elemento pasivo, debido a que es el encargado de decodificar la información que ha sido enviada.

Canal, Hace referencia al medio por el cual los mensajes se transmiten a la otra persona.

Contexto, Factores que influyen en el envío y recepción del mensaje, principalmente existen cuatro: en primer lugar se encuentra el idiomático, en segundo lugar el verbal, en tercer lugar extra verbal y en cuarto lugar, pero no menos importante el cultural.

Los niveles de comunicación son el **intrapersonal**, se refiere a la manera en la que las personas selecciona y articulan cada uno de los signos del lenguaje, al ser interpersonal este conjunto de signos no es para exteriorizar, si no para reflexionar.

Por el contrario la comunicación **interpersonal** consiste en el intercambio de mensajes mediante un canal.

En este orden de ideas es claro que la comunicación puede darse en cualquier escenario, llegados a este punto la teoría de la comunicación que explica la comunicación y su relación en la organización de la **Teoría matemática de la comunicación (1948)**. Este modelo surge a partir del sistema de comunicación más esencial del lenguaje binario, proporciona la información de los ordenadores se almacena y procesa haciendo uso de la codificación, basada en el sistema de numeración binario.

Teniendo en cuenta el punto de partida de este modelo no son las personas, sino el proceso que desarrolla el lenguaje binario, haciendo énfasis en el hecho de que los factores que se relacionan sean medibles, las condiciones idóneas para transmitir la información entre máquinas y el cálculo de pérdida de información transmitida por medio de un canal.

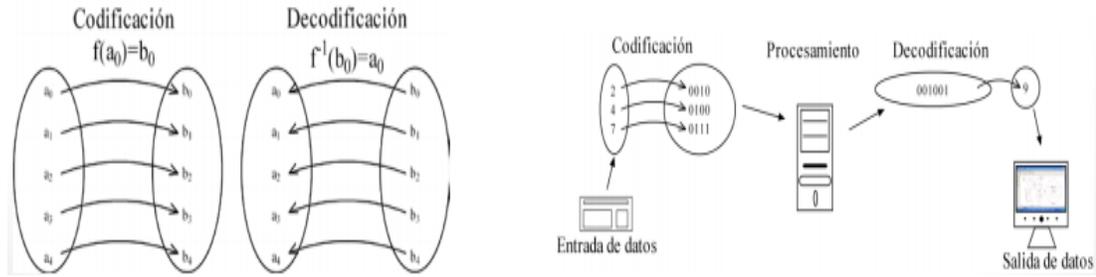


Gráfico 3 Desarrollo del lenguaje binario

Este paradigma se enfoca en diferentes problemáticas que pueden surgir a nivel comunicativo como: la cantidad de información manejada, la capacidad del canal de comunicación y el proceso de codificación que pueda emplearse para cambiar el mensaje de una señal en los efectos del ruido.

Por ello, luego de la Segunda Guerra Mundial, Shannon publicó en 1948 un artículo en el Bell System Journal, *una teoría matemática de la comunicación*, este planteamiento está fundamentado en el lenguaje binario, que de manera eficiente los canales de comunicación enviando una cantidad de información por un determinado canal y midiendo su capacidad, buscaba la trasmisión óptima de mensajes. (Universidad de las Palmas, 2011)

De lo adelantado por el matemático Claude Elwood Shannon y el científico Warren Weaver se desarrolla un modelo comunicativo que nace de la teoría matemática de la comunicación.

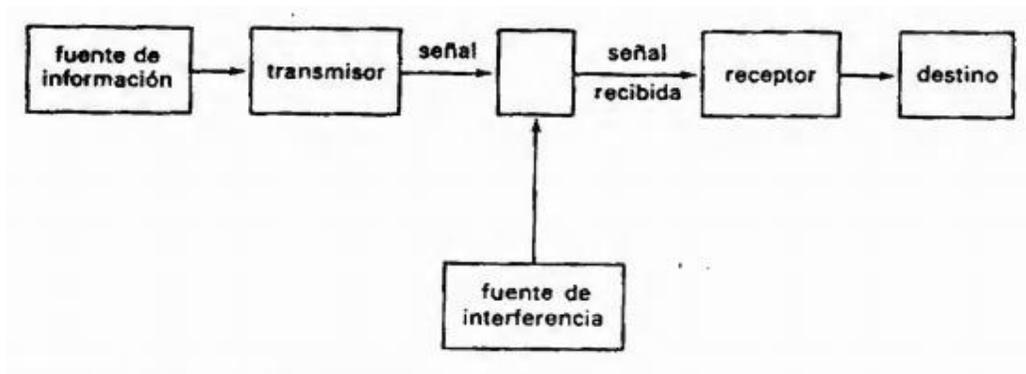


Gráfico 4 Modelo Shannon y Weaver (Fiske, 1985)

De este modelo se derivan conceptos como la entropía, “*Es el paso de un estado de orden previsible a un estado de desorden aleatorio. Es decir, una medida que indica el grado de información no aprovechable de una fuente, en función del número de respuestas posibles.*”, la negentropía lo opuesto a la entropía. (EcuRed, sin fecha)

En este orden de ideas, la **fente de información** puede evidenciarse desde diferentes jerarquías, no obstante el efecto sigue siendo el mismo, en mayor escala hace referencia a los gerentes que comunican a su equipo, en este punto el mensaje sigue siendo el mismo debido a que hay una relación directa con el emisor y el **transmisor** referencia a los líderes que replican la información previa.

El **canal** es el medio que trasmite la información, los medios que mayor tráfico tiene en la Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1 es la intranet y el correo electrónico.

El **receptor**, la información que viaja en este proceso llega a su **destino** o colaboradores, en este escenario se convierte en la acción concreta realizada en la organización por medio de la decisión tomada por la fuente de información.

La comunicación en las organizaciones responde a estrategias previamente estructuradas, por lo que enviar un mensaje claro desde el principio es de gran importancia, debido a que mantener el hilo conductor en todos los canales de comunicación, permite cumplir el objetivo planteado inicialmente por la fuente de información que en este caso está sujeto al objetivo inicial de la organización.

En la transferencia de información existen dos factores que influyen en la decodificación del mensaje, el primero es la **señal emitida** a través del canal, un aspecto que influye en la Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1 debido a la manera en la que se informa, puesto que las plantillas de información son obsoletas, estas plantillas pueden

convertirse en **la fuente de interferencia**; el segundo factor es la **señal recibida**, dicho de otra forma es la manera en la que el receptor recibe el mensaje, con el anterior ejemplo la respuesta puede ser la falta de interés con la información que se publica a pesar de que tiene relación con su trabajo.

La fuente de interferencia también puede ser interpretada como el ruido, en esta fase en la Agencia de Aduanas Roldán SAS nivel 1 el factor más común es la distorsión del mensaje por los elementos externos, como una respuesta tardía en una situación de incertidumbre, este trabajo en función del tiempo de respuesta por parte de los directivos o líderes de equipo en la organización, debido a que en muchos casos no hay una sincronía con respecto a la situación y el tiempo de respuesta de parte de los directivos.

Comunicación Estratégica.

También es conocida como comunicación organizacional, consiste en los diferentes flujos de información que existen en una empresa, con todo su entorno.

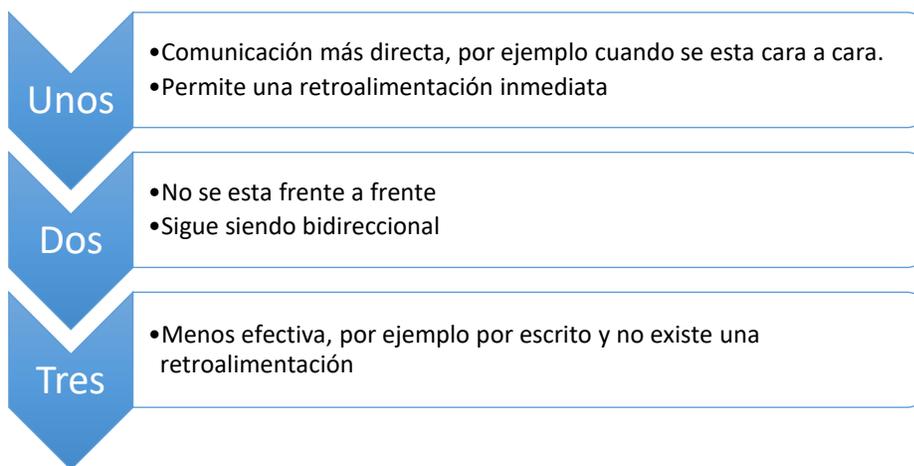


Gráfico 5 Dirección de la comunicación en las organizaciones (Soria Romo, 2008)

De éste se deriva la comunicación externa que hace referencia a la relación entre la empresa y todos los agentes externos, como clientes, entidades reguladoras, proveedores, etc.

La comunicación interna, son los mecanismos de comunicación que existen dentro de una organización, la comunicación interna configura, alimenta y retroalimenta, el circuito de la información. Para lograr una comunicación interna efectiva es necesario tener en cuenta que el punto de partida de ésta son los objetivos corporativos, ya que el fin de C.I. es comunicarla y darla a conocer a todos los colaboradores, a su vez debe ser analizada dentro de las funciones básicas que componen su campo de aplicación y contexto, ya que trabaja en función de estas dos variables, explica (Jiménez).

El autor también plantea la comunicación interna como la energía del sistema, dotando a la empresa de equilibrio y estabilidad a través de una retroalimentación positiva y negativa, con múltiples fines, funciones y objetivos.

Un claro ejemplo de esta relación es en el caso de subsistema social, la implementación de una psicóloga organizacional exclusiva para mejorar aspectos inicialmente de la Agencia de Aduanas, que más adelante tuvieron relación para todo el grupo logístico. Debido a que Gestión Humana, es un área transversal en el grupo empresarial, fue necesario implementar una psicóloga que reevaluara los procesos que se desarrollan, debido a que los empleados evidenciaban desmotivación hacia la compañía, el primer cambio que se evidencia es el torneo de Ping Pong y Domino debido a que no existían torneo de ningún tipo en la compañía.

La reestructuración de la Política de Comunicaciones y los manuales como “La importancia de las descripciones mínimas en las operaciones”, un insumo que emplean los colaboradores para explicar a los clientes el por qué es necesario que ellos entreguen toda la información para desarrollar el proceso de agenciamiento aduanero.

De este tipo de comunicación, derivan varias herramientas que pueden utilizarse para

manifestar en qué consiste la organización y cuáles son las regulaciones. De este tipo de comunicación se derivan tres factores:

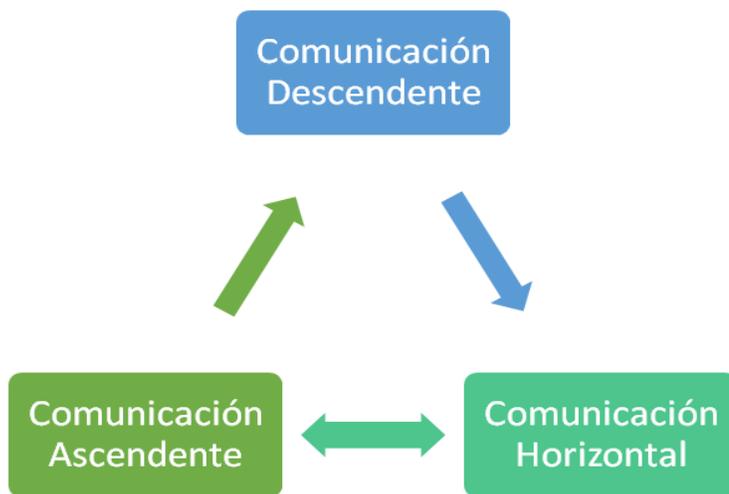


Gráfico 6 Modelo de circulación de la información

Tipos de comunicación, según su dirección.

La comunicación tiene muchas direcciones, en una organización se establecen en función de la relación entre emisor y receptor.

Para (Castro, 2014 P.16) la **Comunicación ascendente** es entendida como la comunicación dirigida de parte de los colaboradores hacia los supervisores, líderes y/o gerentes de la empresa. La información que viaja en esta dirección es fundamental, pues brinda a las directivas de la empresa una visión del clima laboral existente.

En muchos casos este tipo de comunicación no era del todo efectiva en la Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1, debido a que no existía una conciencia clara con respecto a la importancia de emitir el mensaje lo que generaba que los tiempos para emitir el mensaje fueran muy largos, es decir que en muchos casos primero se evidenciaba o se percibía el cambio de la situación o acción a implementar antes que la pronunciación de parte de los líderes de la organización.

La **Comunicación descendente** es el mensaje que comunica el emisor quien

jerárquicamente está en un nivel superior, está dirigido a un nivel inferior y suele darse de parte de las gerencias, líderes o jefes de área hacia los colaboradores (efecto cascada).

Un ejemplo puede ser cuando se implementan cambios de actividades que van dirigidas a toda la Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1, como primera medida el gerente se reúne con el equipo de dirección, luego ellos con su equipo y si es el caso estos líderes con su equipo de trabajo, de modo que la información acción se replica para el resto de los colaboradores.

Aunque es completamente necesaria, por sí sola la comunicación descendente tiene algunas falencias, entre ellas está el perifoneo de información incompleta, (Robbins & Judge, 2009) afirman que existe el doble de posibilidad que los colaboradores no se comprometan a los cambios propuestos, cuando no se explican las razones subyacentes del por qué se tomó esa decisión, otro aspecto es que por sí sola, cumple la función de informar, manejando un solo sentido de la comunicación.

La **comunicación ascendente** es la contraparte de la comunicación descendente; el receptor tiene un mensaje que ha sido generado por un emisor con un nivel inferior, dicho en otras palabras es la retroalimentación que va de parte de los colaboradores hacia sus superiores, ya sean jefes o gerentes de área.

Por su parte, la **Comunicación horizontal**, es la que se emplea entre personas con la misma jerarquía, en otras palabras, que tengas un cargo que este en el mismo nivel. (Soria Romo, 2008)

Tipo de comunicación según los medios de comunicación.

Entre los tipos de comunicación organizacional, como lo señala el doctor en filosofía y letras Jaime Llacuna y la licenciada en Psicología Laura Pujol; en su artículo *La*

comunicación en las organizaciones existen dos tipos de comunicaciones interna, la **comunicación formal** consiste en “*La acción coordinada y el trabajo en equipo contribuirán a lograr los objetivos estratégicos*” y la comunicación informal, que surge de la espontaneidad, la interacción social entre los colaboradores y el desarrollo del afecto o la amistad, está puede beneficiar o perjudicar a empresa pues no está sujeta a los medios de comunicación oficiales de la organización. (Llacuna & Pujol P.3)

Lo contrario es la **comunicación informal** que alude a los medios de comunicación no oficiales, la mayoría de las veces está sujeto al “rumor” o voz de pasillo, en muchos casos este tipo e información suele viajar más rápido y con más fuerza que la información oficial. Esta responde al comportamiento que se da de manera espontánea de las personas que se encuentran dentro de una organización, bien sea positiva o negativamente, por ejemplo, los comentarios que desde su labor puntual realicen los trabajadores para optimizar un proceso que presenta falencias o los rumores y chismes.

Por su parte, (Jiménez) plantea que una empresa en su interior está compuesta por tres subsistemas, el primero, se constituye por la estructura, es decir, las políticas, procedimientos y reglas, recompensas y formas de tomar decisiones; el segundo, se relaciona con el flujo de trabajo, rol, función y aplicación de las tecnologías, y la relación del saber hacer (Know how), y el tercero, comprende aspectos como la cultura corporativa, satisfacción de las necesidades de cada individuo. Lo particular de estos subsistemas es que cada uno tiene una relación directa con el otro, como lo define Jiménez, están interafectados.

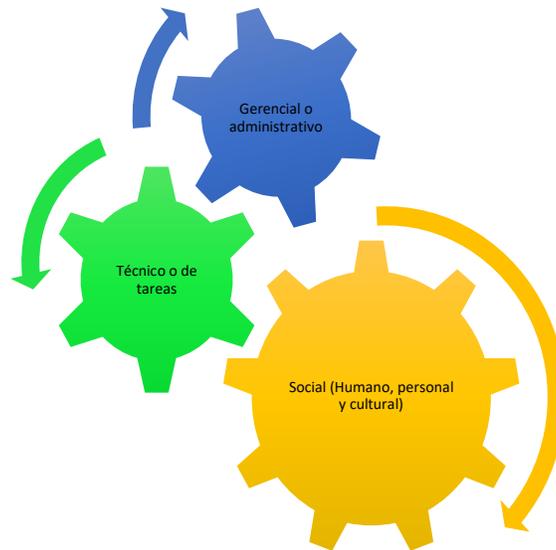


Gráfico 7 Relación de los subsistemas inmersos en una organización

Comportamiento organizacional.

De acuerdo con (Robbins & Judge, 2009) “El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento”, enfocándose en las siguientes variables: individuo, grupo y estructura. Algunas de las características que tiene una buena organización son: receptividad con cliente (externo o interno), decir que sí, centrar su gestión en él, suprimir el anonimato de los empleados que atienden al público, explica (Jiménez).

Este último se refleja en los procesos de la Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1, pues desde el inicio de las operaciones se asigna un equipo de trabajo, que se pone en contacto con el cliente y sus necesidades y dependiendo de la magnitud del proyecto existen equipos exclusivos. A nivel interno se está aplicando una plantilla de bienvenida para darle un lugar al colaborador desde su ingreso, el producto que plantea esta investigación tiene como

finalidad familiarizar al colaborador con la organización y lo que le rodea.

Marco Institucional

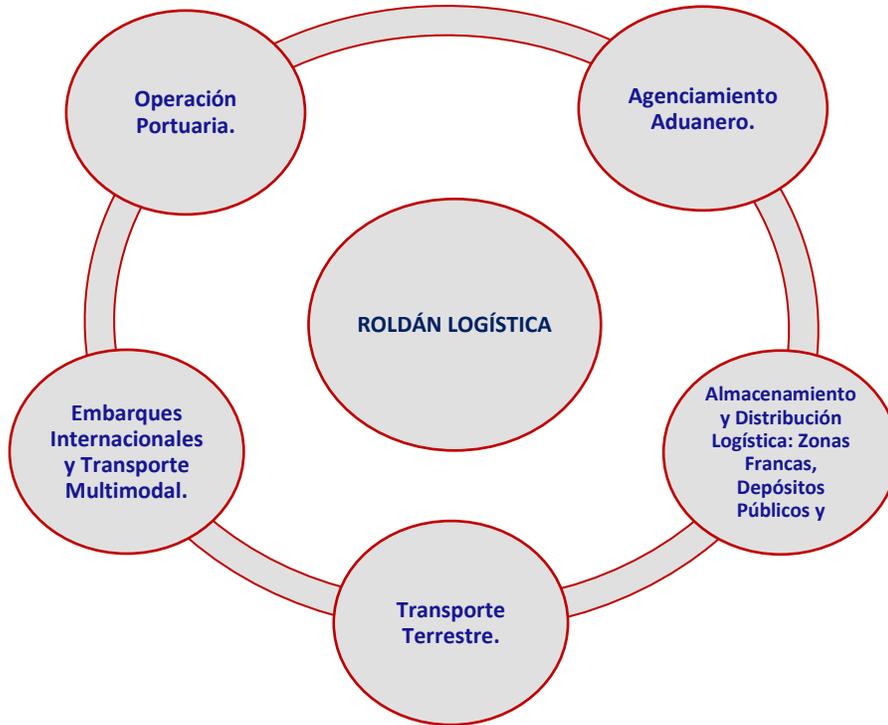


Gráfico 8 Clúster Roldán Logística Fuente. Elaboración propia

El grupo Roldán Logística es un clúster de empresas que abarcan todos los procesos de la cadena logística en materia de comercio exterior. La Agencia de Aduanas Roldán Nivel 1 S.A.S. es una compañía dedicada a la gestión de todos los procesos que estén relacionados con requerimientos aduaneros, esta es la empresa más grande del Clúster Roldán Logística, del cual se desprenden compañías que están enfocadas al área de logística como operación portuaria, almacenamiento, transporte terrestre, aéreo y marítimo.

La filosofía institucional se desarrolla en torno a los siguientes valores:

Responsabilidad, Honestidad, Respeto, Disciplina y Servicio.

Una de las variantes más importantes al interior de la organización es el servicio lo

que se refleja en la misión de esta empresa de *“Hacer clientes cada día más felices”*, al respecto es importante intervenir a nivel comunicativo, debido a que la misión responde al por qué existe la empresa, así como a la función principal que realiza la organización en relación con los servicios que presta. En este caso, la misión que actualmente tiene la Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1 no es acorde con la Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1. Como comunicadora considero que a nivel corporativo puede replantearse de la siguiente manera, *“Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1 es una empresa líder en el desarrollo de los procesos de agenciamiento aduanero, para ello contamos con talento humano experto y tecnología de alta calidad que optimizan y solucionan las necesidades de nuestros clientes”*.

La visión también carece de pertinencia con lo que sería una visión corporativa, pues es atemporal, una visión debe responder lo que será o se espera de la organización a futuro, *“Agencia de Aduanas Roldán S.A.S Nivel 1, seguirá siendo la primera Agencia de Aduanas con altas calificaciones de excelencia y servicio”*, asimismo la visión se puede replantear de esta forma *“En el 2020 la Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1 será reconocida por su calidad y servicio, buscando la excelencia con el fin de conquistar nuevos sectores”*.

Entre los proyectos que han sido desarrollados se encuentran empresas como PRODECO (2012), SoEnergy International (2009-2012) ISA (2013), Carbones de la Jagua (2012) Cryogas (2016), Avianca (2011) entre otros.

Recurso humano: 321 colaboradores

Organigrama

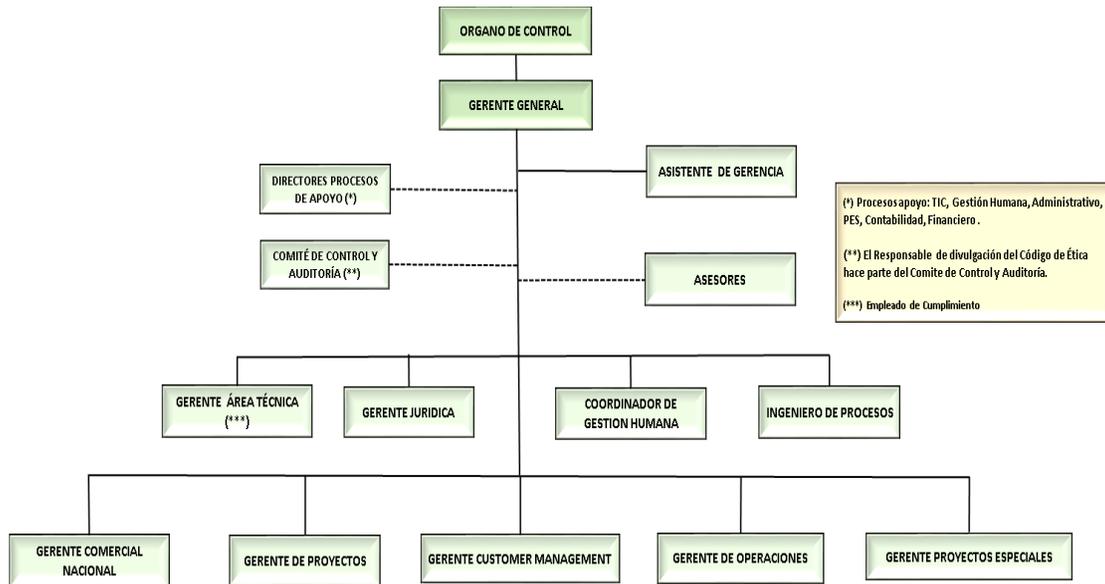


Tabla 7 Organigrama

Marco Legal

La Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1, es una entidad privada, está sujeta al Artículo 15 del Capítulo 1 de la Constitución Política de 1991 (Asamblea Nacional Constituyente, 1991), que entre otras cosas refiere que *“La correspondencia y demás formas de comunicación privada son inviolables. Sólo pueden ser interceptadas o registradas mediante orden judicial, en los casos y con las formalidades que establezca la ley.”*

En el 2003 con el Acto Legislativo 02 del 2003 (Congreso de Colombia, 2003) este artículo es modificado sin alterar este planteamiento, por el contrario regula los términos en los que se considere necesario intervenir a una entidad privada.

Por lo que está en la libertad de realizar los procedimientos que a nivel comunicativo

considere pertinentes.

A nivel de procedimientos el primer concepto que se plantea es el Control Interno, mediante la Ley 83 de 1993 (Congreso de Colombia, 1993) que lo define como

Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

Esta norma explica que el Control Interno será expresado a través de las políticas incluyendo en gran medida diferentes procesos que permitan gestiones transparentes en aspectos como los financieros y contables, y ninguno de comunicaciones.

De esta reglamentación nace la Ley 1599 del 2005 (Presidencia de la República, 2005) que adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano, esta norma plantea en el número 2.3 Objetivos del Control de Ejecución que es necesario

Diseñar los procedimientos que permitan llevar a cabo una efectiva comunicación interna y externa a fin de dar a conocer la información que genera la entidad pública de manera transparente, oportuna y veraz garantizando que su operación se ejecute adecuada y convenientemente.

Entre los componentes de este Modelo de Control Interno está el Componente Comunicación que incluye elementos de control como la comunicación organizacional que *“orienta la difusión de políticas y la información generada al interior de la compañía”*, la comunicación informativa *“que garantiza la difusión de información de la entidad pública sobre su funcionamiento, gestión y resultados (...) hacia los diferentes grupos de interés y externos”* y los medios de comunicación *“se constituye por el conjunto de procedimientos, métodos, recursos e instrumentos utilizados para garantizar la divulgación, circulación amplia y focalizada de la información”*.

Marco Histórico

La comunicación organizacional responde al conjunto de estrategias que son implementadas en una empresa para desarrollar los procesos comunicativos, ya sean externos o internos.

En este campo de estudio es necesario entender la construcción de la estrategia, de acuerdo con Rafael Alberto Pérez, (González, 2008) cuya concepción científica se remonta a mitad del siglo XX, no obstante ésta ya había sido implementada antes en el ámbito militar en el siglo IV – V A.C, en 1595 es utilizada en la esfera política, en 1843 se da lugar en la Real Academia de la Lengua Española, no obstante continua sujeta al escenario militar.

En el siglo XX, este concepto se sujeta al ámbito castrense, dado que estas dos líneas de grandes civilizaciones adoptan la estrategia de maneras muy distintas, pese a ser implementada en el mismo ámbito (militar), en primer lugar Grecia, lo relaciona con la fuerza, por su parte China lo asocia con la inteligencia.

Fue hasta 1944, que esta palabra tiene un giro semántico, por medio de la teoría de los juegos que

Aporta una visión unificada de la estrategia para todas las situaciones conflictiva, e introduce por primera vez una concepción científica de la estrategia, y como tal de carácter general y abstracto, independiente de su objetivo que pasa a convertirse en calificativo (estrategia ecológica estrategia psicología, estrategia militar, etc.).

Diseño Metodológico

El tipo de investigación implementada es la cooperación técnica alemana GTZ, el foco principal de ese mecanismo es el proceso generador de conocimiento, entendiendo el conocimiento como todo lo que un actor utiliza para generar comportamiento (Kramer, sin fecha), en este orden de

ideas se ajusta con la necesidad de comunicar las experiencias que se han recopilado a través de este proyecto de donde nace la sistematización de la práctica profesional.

Esta guía va dirigida a instituciones públicas, ONG's, puede aplicarse también para las instituciones privadas.

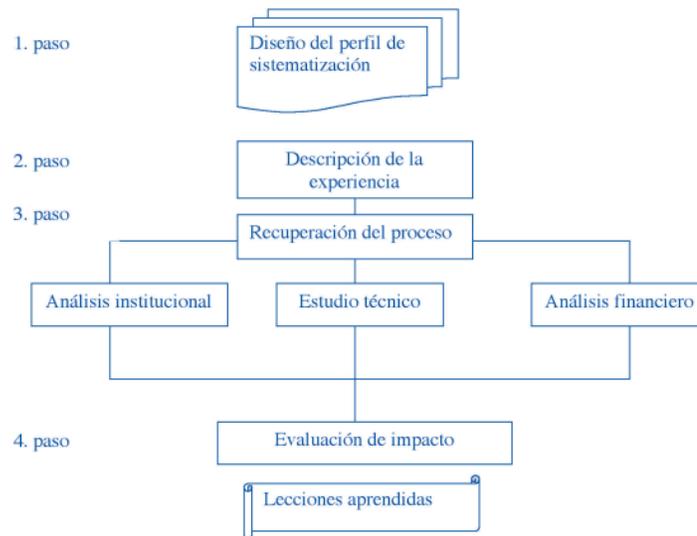


Gráfico 9 Diagrama de la metodología GTZ

Durante el primer semestre se identifica la situación real a nivel comunicativo en la Agencia de Aduanas Roldán, mediante un diagnóstico que evidencia la manera en la que han aplicado herramientas que han optimizado sus procesos, convirtiéndose en una de las mejores agencias de aduanas a nivel nacional en el sector logístico.

Inicialmente se realizó un conjunto de encuestas que tenían por objetivo conocer la percepción de los colaboradores con respecto a los procesos que se llevaban a cabo a nivel comunicativo, enfocándolo en la comunicación organizacional interna.

El resultado del ejercicio previamente mencionado, evidencia que no existe un mecanismo claro para la bienvenida de los colaboradores que se integran a la organización, y de esta misma forma se comporta toda la empresa (a nivel comunicativo); en algunas

Unidades de Negocio⁵ es de gran importancia mantener informados a los colaboradores con respecto los cambios normativos para su correcta aplicación en las practicas procedimentales cotidianas.

A nivel de ambiente laboral, pueden implementarse algunas acciones para fortalecer este aspecto, en el diagnóstico muchos colaboradores señalaron que sería positivo implementar el empleados del mes, haciendo énfasis en los valores más que en la competencia, con el fin de fortalecer la cultura corporativa, evaluando los valores que tiene la organización, también manifestaban que es importante crear espacios de reconocimiento; existe un porcentaje considerable de personas que llevan desde 15 hasta 50 años en la compañía, por lo que puede ser reconocidas por su fidelización con la empresa.

El común denominador de estas entrevistas se resume en que la información difundida suele ser confusa, poco llamativa, en algunos casos tardía, con respecto a los canales de comunicación entienden que la intranet es el principal, sin embargo prácticamente es el único que conocen, demostrando las falencias con los otros medios que pueden están siendo desaprovechados para darle un mayor alcance a la información publicada.

También se utilizan las etapas de la elaboración de una estrategia de comunicación, en primer lugar la planeación o diseño, en segundo lugar la ejecución y finalmente la evaluación.

Para ello, se plantea una estrategia de comunicación interna que ha sido diseñada para implementarse a largo plazo, debido a que esta organización carece de estructuras a nivel de comunicación estratégica que cimienten esta propuesta.

⁵ Dependencia que puede abarcar un departamento o área, de acuerdo al volumen de personas puede definirse como las sucursales de las ciudades.

CAPÍTULO III

Actores y georreferenciación

La Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1, cuenta con más de 300 colaboradores, incluyendo fijos, temporales y aprendices.

El proceso de capacitación, en el marco de la inducción donde se explicaba, en qué consistía el cargo que desempeñaban cada uno de los colaboradores de las diferentes unidades de negocio, entre los cuales se encuentra el área operativa (arancel, customer services, customer management, analistas de documentos), área comercial, control de calidad (ingeniero de procesos), administrativo, financiero, área legal (jurídico y área técnica) que responde a determinados requerimientos legales, gerencia de operaciones y gerencia general, allí se discutían desde el área de comunicaciones de qué manera era posible optimizar las funciones de las que eran responsables y la percepción que tenían de los canales de comunicación internos.

Tomando como punto de referencia lo expresado por las personas que hicieron dicha contextualización con respecto al desarrollo de los principales procesos en la agencia de aduanas, se pudo identificar los diferentes componentes, por ejemplo: la información no tienen un previo conocimiento en cuestiones de comunicación, al igual que en la interfaz de los canales de comunicación tampoco se plantearon aspectos como retroalimentación, estructura gráfica y de contenidos, debido a estos los medios de comunicación funcionan de manera empírica y falta de organización.

Otro aspecto para tener en cuenta fue la percepción de cada líder de las unidades de negocio, en función de dos ejes fundamentales, en primer lugar que la percepción que tienen los colaboradores con respecto a sus líderes no difiere prácticamente en nada y en segundo

lugar, debido a que se evidencian prácticamente los mismos vacíos que son causa de la implementación errónea de un sistema de comunicación.

A pesar de que los indicadores de la encuesta de clima organizacional señalan que las personas conocen los canales, no es suficientes, pues el resultado que arroja la encuesta que yo implemente al respecto contiene mucha información que no arrojó la encuesta de clima, esto se debe en gran medida a que la comunicación solamente era un ítem, por el contrario en la encuesta realizada a los líderes el tema central es la comunicación interna. De la totalidad de las preguntas, se destacan algunos aspectos que reiteran la importancia del desarrollo de la estrategia de comunicación. Debido a que a pesar de que los líderes tienen presente los medios de comunicación utilizan el correo electrónico como el principal soporte

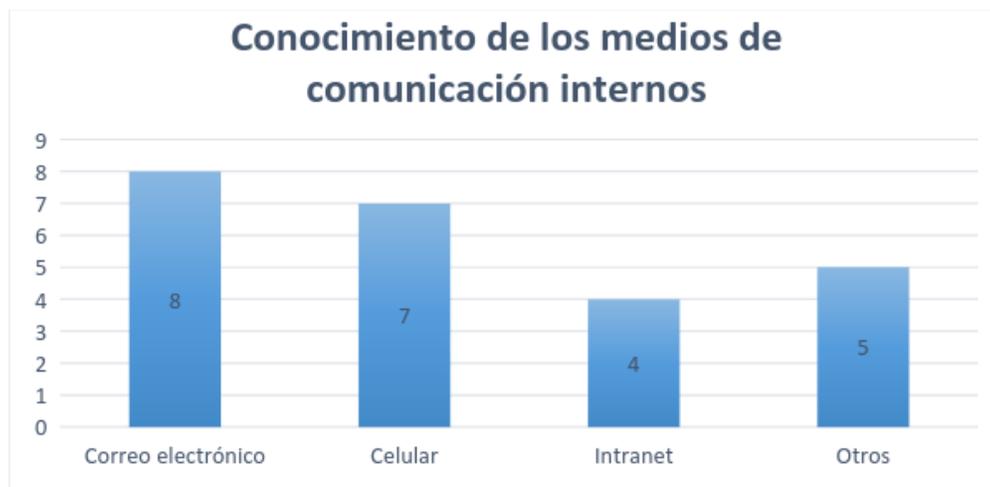


Gráfico 10 Encuesta dirigida a los líderes

Aunque es una herramienta valiosa en el desarrollo de todas las labores, no hay una conciencia de su uso, y en muchos casos utilizan este canal como un chat, como resultado de esto, puede presentar un volumen (hasta irracional) de email en la bandeja de entrada de personas que es probable que no tengan una relación directa con el tema que se está tratando, asimismo producto de la encuesta se evidencia un nuevo componente, se genera un componente que reflejo la encuesta, ¿Alguna vez ha presentado dificultades de comunicación

con otras áreas de la Agencia de Aduanas, sujeto a variables como: Demora en la respuesta, muchos filtros para obtener la información o respuesta poco claras y efectivas?

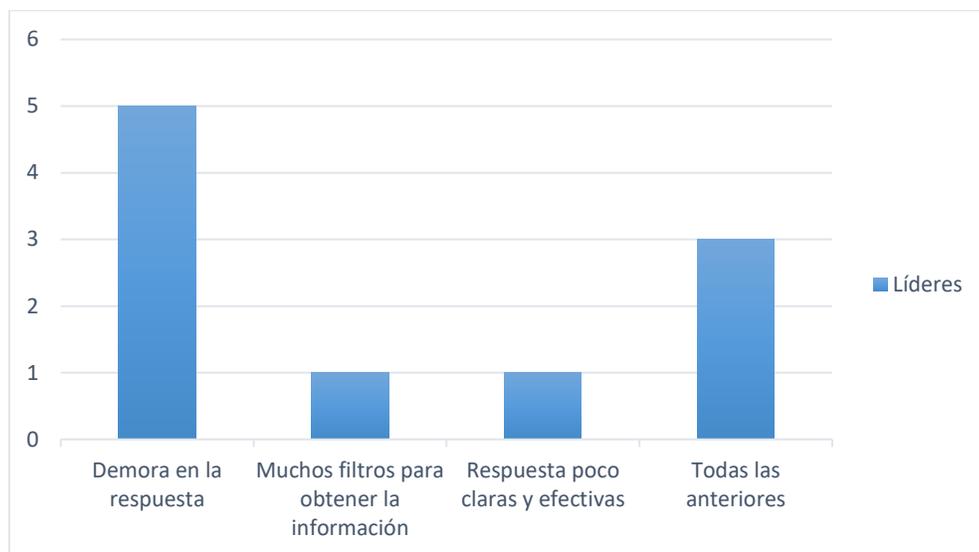


Gráfico 11 Encuesta dirigida a los líderes

El 55% de la población entrevistada determinó que la demora en la respuesta influye en el desarrollo de sus actividades convirtiéndose este factor en una dificultad con otras áreas no solo de la empresa si no del clúster, dependiendo del alcance del requerimiento solicitado; de la misma manera, entre los aspectos mencionados para fortalecer la comunicación interna el más común fue el apoyo para una respuesta ágil.

Instrumentos

Entre las técnicas utilizadas incluye la observación participante, para este proceso fueron necesarios cerca de tres meses, puesto que no existe una claridad con respecto a todo lo que abarca el clúster y en muchos casos la información que permite esclarecer el objeto de la organización es confidencial, estos factores generan confusión para las personas que recién llegan a la organización.

La entrevista fue otra herramienta empleada, inicialmente con las personas que hacían parte de las diferentes áreas que tiene la compañía, una capacitación inicial, de allí se

identifican las oportunidades por medio de este primer acercamiento, entre ellas fortalecer el concepto de comunicación interna, desarrollo de indicadores, desarrollo de un departamento de comunicaciones, promoción y organización de la distribución de los diferentes medios de comunicación interna.

Al analizar la información recolectada se plantea a los colaboradores que factores pueden fortalecer las comunicaciones en la organización, en la mayoría de los casos los colaboradores asocian las comunicaciones con un ambiente laboral saludable. Sin embargo, la claridad con respecto a las funciones realizadas por el área de comunicaciones no es claro, pues esto nunca se había planteado, por lo que las necesidades de informar eran respondidas por cada área.

En la estrategia planteada se determina un cuestionario abierto de comunicación interna, para esto fue necesario la elaboración de la encuesta, la consolidación de la lista de distribución con las cuentas de correo corporativas y el diseño de la promoción del cuestionario debido a que estaba dirigida únicamente para la Agencia de Aduanas.

Inicialmente se realizó un análisis con todas las áreas de la organización, la entrevista con por lo menos una persona por área permitió conocer cómo funcionaba la compañía, en la mayoría de los casos se conoció la situación a nivel de comunicaciones e identidad corporativa. Con la información recolectada fue posible dar un primer vistazo a la crítica situación a nivel de comunicación interna.

Culminada esta gestión, se consolidó la información y se solicitó al área de tecnología la creación de dos listas de distribución a nivel nacional y otra para Bogotá. Paralelo a esto, se diseñó Encuesta de Comunicación interna que fue aprobado por la gerencia general para su aplicación, al igual que el poster que explica la importancia de este cuestionario.



1 Publicación de Encuesta a líderes

Cuando se determina la fecha para implementar el cuestionario, fue enviada la encuesta de clima organizacional, este aspecto evidencia que algunos procesos carecen de sincronía.

La encuesta previamente mencionada fue diseñada en Google Formulario y aplicada a todos líderes de cada una de las unidades de negocio, gerentes y coordinadores de las áreas transversales, de la muestra el 44,4% laboran en la organización entre 1 a 4 años, que por lo pueden hablar con propiedad con respecto a los procesos que se desarrollan al interior de la organización.

Elementos de contexto

Entre los factores que intervinieron en el desarrollo de este proceso se destaca haber comenzado desde cero con la recolección de la información, debido a que aunque inicialmente existe un correo denominado Información Corporativa que está dirigido a todos los colaboradores del clúster, para los casos en los que se requiera enviar información únicamente para la Agencia de Aduanas, este canal y la intranet no serían útiles ya que la intranet es compartida.

Adicionalmente, las áreas administrativa, selección, financiero entre otras son transversales, entendiendo esta necesidad se realizó reunión con la persona encargada de ajustar la nómina en estos casos y evaluar con cada uno de los colaboradores, verificar si pertenecían o no a la Agencia de Aduanas o las otras empresas del clúster.

Otro factor determinante en el desarrollo de esta estrategia es el cambio de la gerencia general, lo que implica la reestructuración de muchos procesos, entre ellos la implementación de la encuesta, con el objetivo de mantener el hilo conductor con respecto al primer diagnóstico se realizará a los gerentes y líderes de los departamentos, debido a que durante este periodo muchos colaboradores de área lo que perjudicó el acercamiento con los mismos.

Como se mencionó anteriormente, el aspecto que más ha determinado el desarrollo de la estrategia ha sido el cambio de gerencia general, debido a que esta persona tiene una perspectiva muy distinta de la anterior gerente, no obstante esto ha sido para mejorar y potenciar esta gestión. Sin embargo no todo es bueno, en esta estrategia estaban contempladas modificaciones para la intranet, pero esta página está siendo actualizada, aunque las modificaciones solicitadas ya se realizaron se desconoce la nueva interfaz, por lo que es necesario esperar hasta que termine el proceso para ajustar este cambio en la estrategia de comunicación interna previamente planteada.

Para convertir las debilidades halladas en oportunidades de crecimiento se diseña una estrategia de comunicación interna presentada a la gerencia general quien aprueba su desarrollo.

CAPÍTULO IV

Análisis e interpretación crítica de la realidad abordada

La Agencia de Aduanas Roldán Logística SAS Nivel 1, es una organización que realiza

los proceso de agenciamiento aduanero, con más de 75 años de experiencia, han aplicado diferentes mecanismos que han optimizado sus prácticas procedimentales, convirtiéndose en una de las mejores agencias de aduanas a nivel nacional en el sector logístico, esta organización instituyó sus diferentes canales de comunicación como respuesta de la necesidad de comunicarse para realizar o fortalecer los procedimientos de agenciamiento aduanero.

Trabajo en función de la importancia de la comunicación interna, que tiene como función principal transmitir información a sus stakeholders, mediante diferentes canales, la Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1 tiene varios medios de comunicación:

Gráfico 12 Canales de comunicación

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	TIPO	PÚBLICO	FRECUENCIA
El Expreso	Espacio destinado para publicar información de interés de la compañía con respecto a: procesos, capacitaciones, logros, entre otros; con destino a nivel nacional o regional.	Electrónico	Todos	Previo requerimiento
Cuenta de correo corporativo	Espacio destinado a recepción de información todo lo relacionado con las funciones diarias del cargo que desempeña	Electrónico	Funcionarios	Previo requerimiento
Boletín Logístico	Boletín electrónico que se publica cada 15 días reuniendo los hechos más importantes en materia aduanera.	Electrónico	Cargos estratégicos y clientes	Quincenal
Tip Logístico	Medio inmediato que informa alguna novedad que debe ser tenida en cuenta de inmediato en materia de agenciamiento aduanero.	Electrónico	Cargos estratégicos y clientes	Previo requerimiento
Memorando	Espacio destinado para dejar un precedente positivo o negativo en la desarrollo de las actividades de los colaboradores.	Impreso	Funcionarios	Previo requerimiento

Esta empresa fundamentó estos canales con las experiencias que han tenido sus colaboradores en el área administrativa (pues en gran medida ellos eran los responsables), en conjunto con el área de tecnología, quienes tienen el previo conocimiento para realizar el desarrollo de redes informáticas como la intranet.

Sin embargo, así como no cualquiera puede desarrollar estas redes, de la misma manera una persona que no tiene un conocimiento previo no puede desarrollar ningún aspecto de comunicación organizacional interna, ya que pueden presentar errores a nivel comunicativo que en lugar de solucionar generarían más inconvenientes, con relación a los que existían antes. Esta es la situación que se evidencia en la Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1, por medio de las diferentes técnicas de recolección de datos ya mencionadas.

Este proyecto está cimentado en todas las necesidades que tiene la Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1, transformando el concepto que tienen de comunicación, pues en sus 75 años de funcionamiento continuo nunca habían incluido un aspecto de comunicación de este tipo.

Logrando el posicionamiento de la compañía en el mercado, ampliando los lineamientos, la aplicación de las herramientas comunicativas, la construcción de la memoria histórica de la organización.

Trabajando en función de las líneas de investigación aplicadas como **Innovaciones sociales y productivas** que resume la inclusión de la innovación en la producción de bienes y servicios; por el enfoque transformador de este proyecto la **Gestión social, participación y desarrollo comunitario**, de manera que esto se convierta en un escenario de solución de conflicto.

Por esta razón, como comunicadora social considero que la intervención que se está haciendo no solo es de gran beneficio para esta organización sino que permite evidenciar la importancia del fortalecimiento y crecimiento de la comunicación social y estrategia en todos los

escenarios en que pueden ser aplicados estos mecanismos, a la vez que reafirma que la comunicación interna es más importante frente a la comunicación externa, debido a que si existe un flujo de comunicación adecuado al interior de la compañía, sin importar el sector, la magnitud o cualquier otro factor, los procesos dentro de la organización marcharán de manera ágil, se evitarán los reprocesos, conflictos entre las áreas, mayor sentido de pertenencia (debido a un clima laboral favorable), que es lo que resume el alcance de este tipo de comunicación; si dentro de la empresas las gestiones son óptimas esto se verá reflejado en el producto o servicio entregado a los clientes.

Producto o propuesta transformadora

Mi propósito es el diseño de una estrategia de comunicación que permita mejorar los canales de comunicación interna en la Agencia de Aduanas Roldán, en vista de que las falencias que existen son muchas, es determinante que esta estrategia sea a largo plazo con el fin de poder cumplirla a cabalidad.

No obstante en el transcurso del tiempo ha sido posible llevar a cabo algunas acciones que han mejorado determinadamente los canales de comunicación.

Las plantillas utilizadas en los diferentes medios de comunicación eran obsoletas lo que generaba una comunicación fría con los colaboradores.

La plantilla que se utilizaba cumplía únicamente la función de informar, no obstante a nivel comunicativo puede ser poco interesante para el colaborador, es por esta razón que la intervención de un comunicador organizacional es tan importante en el desarrollo de estas actividades.

No obstante, ya se han realizado modificaciones que pretenden llamar la atención de los colaboradores, como el cambio de las plantillas de comunicación en la intranet.

Las herramientas utilizadas para los boletines internos prácticamente no se utilizaban, debido a que no tenían conocimiento de cómo hacerlo y las plantillas utilizadas también eran muy planas, la administración de estas herramientas está a cargo del área de comunicaciones.

Cabe señalar que se aprovechó de los medios de comunicación principales, en primer lugar en la intranet se incluyó un video y enlaces que relacionan los otros medios de comunicación.

Para el uso óptimo de este sistema fue necesario realizar la actualización de todas las listas de distribución debido a que figuraban personas que ya no hacían parte de la organización, así como habían llegado muchos que no estaban incluidos. Se realizó la actualización de todos los medios de comunicación, abarcando información en la intranet que ya no era vigente, como el contacto de los integrantes de dirección donde figuran personas que forman parte de la organización y se categorizó estas herramientas con el fin de darles orden.

Producto

Justificación del producto comunicativo.

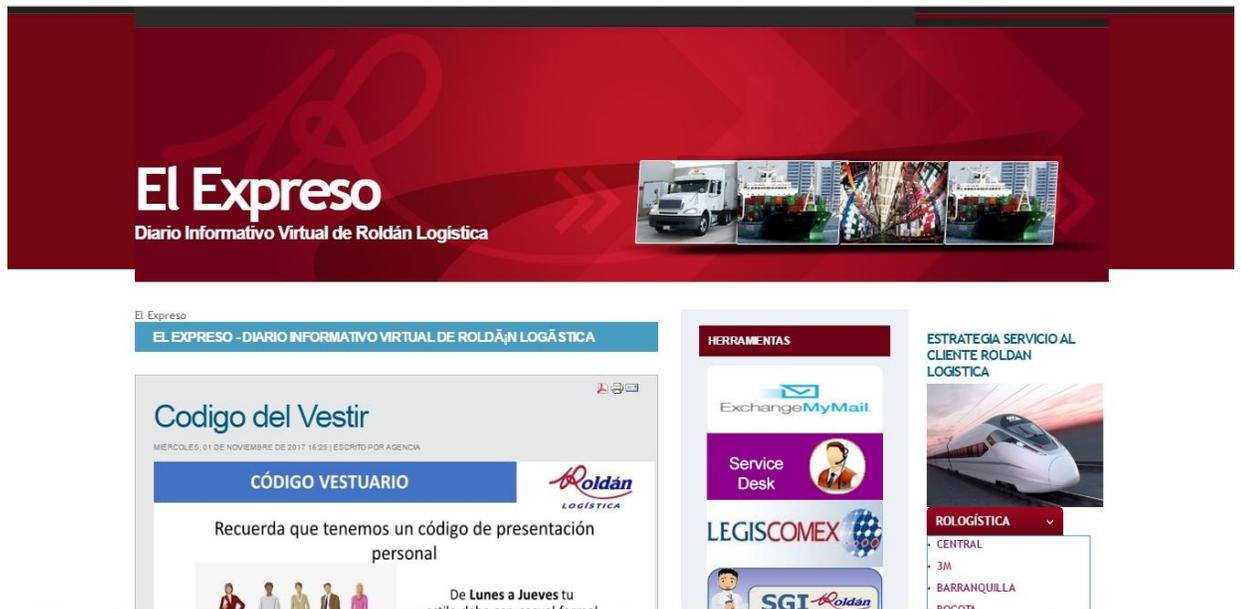
En la estrategia de comunicación también están incluidos dos aspectos que están en gestión el Comité de comunicación, que tiene como objetivo socializar y evaluar los procedimientos que deben reformarse a nivel comunicativo, así como el resultado de las acciones que se lleven a cabo.

Implementar televisores como carteleras digitales, estarán al alcance de todos los colaboradores, estas serán actualizadas a diario con información de relevancia para toda la Agencia de Aduanas y la reestructuración de la intranet.

Las diferentes herramientas utilizadas para determinar la situación real a nivel

comunicativo de la Agencia de Aduanas Roldán permitieron observar las fallas que estaban obstruyendo la comunicación interna en la empresa, estas fueron la falta de control de los medios de comunicación, desaprovechamiento de los medios de comunicación, no hay claridad con respecto a los medios que existen ni las políticas de comunicación, y tampoco de la información relacionada con la Agencia de Aduanas, los colaboradores tienen un conocimiento básico de la organización, son las personas más antiguas las que tienen clara esta información, a partir de la observación se pudo identificar de qué manera influye esto en el sentido de pertenencia de los colaboradores, puesto que las personas que llevan menos tiempo y no tiene claridad de elementos relevantes que hay en la agencia de aduanas no tienen el mismo sentido de pertenencia de los demás, es decir a mayor conocimiento del lugar donde trabaja aumenta el sentido de pertenencia.

Con base en las debilidades encontradas para convertirlas en escenarios de crecimiento, las fallencias encontradas lo que se había implementado de comunicación interna no fue diseñado por un comunicador, por ello las acciones realizadas carecían de estructura, (característica que se obtiene por medio de un conocimiento previo en el tema de comunicación organizacional), esto ocasionó desorden en la administración de los canales de comunicación, donde las personas podían publicar información considerada importante, sin embargo la estructura no era la más oportuna, a esto se le suma que la interfaz es obsoleta en comparación con las que actualmente se utilizan.



2Toma de captura del Expreso (Intranet)

Como consecuencia la información no logró el impacto buscado y los colaboradores no tenían interés por la información compartida, a pesar de tener relación directa con su labor; otro factor que obstruía la comunicación fue la herramienta que enviaba los newsletters, fue puesta a cargo del área técnica (área encargada de la revisión de temas legales en el desarrollo la operación de agenciamiento aduanero) quienes no tienen conocimiento de estos temas, lo que causó que la información se repesara, puesto que el diseño de los boletines eran muy complejo para ellos.

Teniendo en cuenta estos aspectos para dar solución se propone el diseño de un manual de comunicaciones dirigido a todos los colaboradores de la Agencia de Aduanas, que incluya toda la información relacionada con la comunicación interna en la Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel, qué canales de comunicación existen, qué aspectos deben tenerse en cuenta para su uso adecuado, información de relevancia acerca de la organización (misión, visión, políticas de comunicación, historia, principios, pilares de la cultura corporativa).

Este manual estará al alcance de todos los colaboradores y el punto de partida de

diferentes campañas que se llevarán a cabo para fortalecer el uso adecuado de los medios de comunicación.

Análisis conceptual.

El desarrollo de este manual de comunicación interna, se fundamenta en Cristina Acced, una periodista y consultora de comunicación española, (Acced) por medio de “Como elaborar el plan de comunicación Manuales Prácticos de la PYME”, expone los temas que deben tenerse en cuenta en la elaboración de este instrumento.

Así como en la tesis de posgrado de Paola Portilla, el “Plan Estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del gobierno”, que también fue de mucha ayuda pues existían muchas similitudes con respecto a la organización donde se implementó la estrategia de comunicación, así como la aplicación coherente y efectiva de este tipo de planes.

De acuerdo con el análisis realizado, de la estrategia de comunicación interna que se está llevando a cabo, se desarrolla en tres etapas: en primer lugar planificación, en segundo lugar ejecución y en tercer lugar evaluación. Este fue el mismo orden lógico que se utilizó para el manual.

Primero se realizó un análisis de todos los elementos que intervienen directa o indirectamente en el desarrollo de la comunicación interna en la Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1, seguido a esto se consolidó y elaboró consolide y elabore todo el contenido que se incluiría en el manual, sin embargo en esta fase se evidenció exceso de mucha información así que se debió realizar la determinación de algunos conceptos que son más útiles como estrategia y serán el refuerzo de los planteados en el manual en tercer lugar el diseño y del manual y las campañas de la importancia de las buenas prácticas de los canales de

comunicación.

Bibliografía

- Acced, C. (s.f.). *Cristina Acced Comunicación*. Obtenido de Como elaborar el plan de comunicaiçón: http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf
- Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1. (20 de 08 de 2017). *Agencia de Aduanas Roldán*. Obtenido de www.agenciadeaduanasroldan.com
- Asamble Nacional Constituyente. (04 de Julio de 1991). *Alcaldìa Mayor de Bogotà*. Obtenido de Constituciòn Política de Colombia 1991: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125#189.11>
- Beristain, H. (1995). *Diccionario de retòrica y poètica* (7 ed.). Mexico: Porrúa SA. Obtenido de <http://exordio.qfb.umich.mx/archivos%20pdf%20de%20trabajo%20umsnh/libros/Helena-Beristain-Diccionario-retorica-y-poetica.pdf>
- Castro, A. d. (2014). Comunicación organizacional: técnicas y estrategias . En A. d. Castro, *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias* (pág. 8). Barranquilla: ECOE Ediciones.
- Congreso de Colombia. (29 de Nviembre de 1993). *Alcaldìa de Bogotà*. Obtenido de Ley 87 de 1993: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=300>
- Congreso de Colombia. (18 de Diciembre de 2003). *Acto Legislativo 02 de 2003*. Obtenido de Alcaldìa Mayor de Bogotà: Artículo 15. Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre, y el Estado debe respetarlos y hacerlos respetar. De igual modo, tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogi
- EcuRed. (sin fecha). *Modelos de la comunicaciòn*. Obtenido de Ecured: https://www.ecured.cu/Modelos_de_la_comunicaciòn
- Fiske, J. (1985). Obtenido de <https://idolotec.files.wordpress.com/2012/02/modelo-de-shannon-y-weaver1.pdf>
- Garcia, D. V. (2012). *Fundamentos de la Comunicación* (Vol. 1). Tlalnepantla, Mexico: Red Tercer Milenio. Recuperado el 29 de 10 de 2017, de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos_de_comunicacion.pdf
- García, P. M. (08 de 20 de 2017). Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/68/Portilla-Paola.pdf>
- Gómez, J. S. (Diciembre de 2012). Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/14676/MolanoGomezJuanSebastian2012.pdf?sequence=1>
- Gómez, J. S. (12 de 2012). <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/14676>. Obtenido de Estudio de caso: Creación de departamento de comunicaciones en la Nueva EPS: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/14676/MolanoGomezJuanSebastian2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gonzalez, R. A. (2008). Estrategias de Comunicación. En R. Pèrez Gonzalez, *Estrategias de Comuicaciòn* (págs. 21,22,36). España: Ariel.
- Islas, O. (08 de 2013). Obtenido de <https://octavioislas.files.wordpress.com/2013/08/modelos-de-comunicacic3b3n.pdf>
- Jiménez, J. G. (s.f.). *La comunicación interna*.
- Kramer, A. N. (sin fecha). Guía de sistematización. En A. N. Kramer, *Guía de sisitematización* (págs. 1,2,4,). Alemania.

- La comunicación en las organizaciones.* (s.f.).
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf.
- León, A., & Mejía, S. (2010). *Propuestas de Comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1800/1/tc269.pdf>
- Llacuna, J., & Pujol, L. (s.f.). *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*. Obtenido de La comunicación es las organizaciones:
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf
- Montoya, G. A. (s.f.). *Sistematización de Experiencias*. Obtenido de <http://www.aulafacil.com/cursos/120055/empresa/organizacion/sistematizacion-de-experiencias/modelo-para-sistematizar-segun-la-gtz>
- Paz, V. G. (2012). *Comunicación Organizacional* (Primera ed.). Tlalnepantla: Red Tercer Milenio. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf
- Presidencia de la República. (20 de Mayo de 2005). *Alcaldía de Bogotá*. Obtenido de Ley 1599 de 2005: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16547>
- Real Academica Española. (s.f.). *Comunicación*. España. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez: Pearson. Obtenido de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Roldán Logística. (s.f.). *Roldán Logística*. Obtenido de <http://rlg.roldanlogistica.com:82/roldanweb/roldanweb/>
- Soria Romo, R. (22 de 07 de 2008). *Comunicación Organizacional: Un modelo aplicable paa la empresa*. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RIUDzsNY6bAJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3990506.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>
- Toro, B. D. (01 de 2014). *Repositorio Digital Universidad Técnica de Amabto*. Obtenido de La comunicación organizacional interna y su:
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Toro, B. D. (2014 de Enero). *Repositorio digital Universidad de Ambato*. Obtenido de DRIVE, La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL:
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- UNESCO. (16 de 04 de 1994). *Código de ética*. Obtenido de <http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/images/wmn/code%20of%20Ethics%20Collegio%20de%20periodistas.pdf>
- Universidad de las Palmas. (24 de 02 de 2011). *Departamento de Informática y Sistemas*. Obtenido de Universidad de las Palmas:
http://mozart.dis.ulpgc.es/Gias/LibroIyP_Site/Mod1-Tema2.pdf

ANEXOS

Gráfico 13 Diagnóstico, Pronóstico y Supervisión del Pronóstico

DIAGNÓSTICO	PRONÓSTICO	SUPERVISIÓN DEL PRONÓSTICO
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de cultura corporativa. • Desconexión entre las áreas. • Manejo de información limitado. • Desaprovechamiento de las herramientas comunicativas. • Mala administración de canales de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconexión de los colaboradores hacia la compañía. • Repetición de procesos en las operaciones a causa de la falta de comunicación entre áreas. • Poca participación por parte de los colaboradores en el desarrollo de las estrategias. • Disminuye uso de los canales de comunicación, generando desinformación. • Comunicación deficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el sentido de pertenecía con actividades desde gestión humana. • Crear jornadas de comunicación. • Abrir espacios para la comunicación ascendente. • Capacitar a los colaboradores con respecto al uso de las herramientas. • Promoción y apropiación de las herramientas que existen.

Gráfico 14 DOFA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de las directivas • Buena cantidad de fuentes, lo que permite profundizar mejor en el tema. • Amplio acceso a la comunidad de estudio. • Autonomía en las actividades de comunicación propuestas. • Posibilidad de capacitar al personal. • Disposición del personal para las actividades propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • En un tema poco incursionado en la compañía. • Libertad de proponer • El producto propuesto es innovador y permite incursiones en nuevas fuentes de estudio.
<p>○ DEBILIDADES</p>	<p>○ AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas no tienen conocimiento amplio del tema. • El manejo que actualmente tiene el tema no es el indicado. • Mal manejo de las herramientas que ayudan a superar el problema no es el correcto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas no tienen disponibilidad de tiempo completo para las actividades a realizar

Gráfico 15 Factores que intervienen

<p>Elección temática</p>	<p>Comunicación estratégica</p>
<p>Tiempo / Espacio</p>	<p>8 meses / Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1</p>
<p>Objetivos</p>	<p style="text-align: center;">General</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una estrategia comunicativa para la Agencia de Aduanas Roldán Logística SAS Nivel 1, con el fin de mejorar la comunicación interna en la compañía. <p style="text-align: center;">Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los principales problemas que tiene la agencia de aduanas a nivel comunicativo. • Evaluar el alcance que tienen las herramientas de comunicación que actualmente existen en la compañía. • Analizar de qué manera se pueden ampliar el flujo de comunicación en la empresa.
<p>Formulación de pregunta</p>	<p>¿De qué manera se pueden mejorar los canales de comunicación en la Agencia de Aduanas Roldán?</p> <p>¿Qué impacto tienen las herramientas comunicativas vigentes en los colaboradores de la Agencia de Aduanas Roldán?</p> <p>¿Cuáles son las causas que han dificultado el funcionamiento de</p>

	<p>las herramientas de comunicación?</p> <p>¿Qué factores que pueden obstruir la comunicación al interior de la Agencia de Aduanas Roldán?</p> <p>¿De qué manera es posible ampliar el flujo de comunicación interna en la Agencia de Aduanas?</p> <p>¿Qué herramientas pueden implementarse para mejorar la comunicación interna en la Agencia de Aduanas Roldán?</p>
Antecedentes	<p>La administración de los medios de comunicación internos es gestionada por personas que no tiene conocimiento en comunicación organizacional.</p>
Incidencia Social	<p>Mejorar las operaciones que requieren comunicación entre los distintos departamentos de la agencia, así mismo promover el uso de las herramientas de comunicación y el sentido de pertenencia de los colaboradores.</p>
Pieza comunicativa	<p>Manual de comunicaciones</p>
Diseño metodológico	<p>Investigación descriptiva concluyente</p>
Técnicas de recolección de datos	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Observación directa</p>

Líneas de investigación	<p>Innovaciones social y productivas</p> <p>Gestión social, participación y desarrollo comunitario</p>
Riesgo	<p>El principal es el tiempo, debido a que la estrategia por ser de carácter administrativo está sujeta a aprobación en el desarrollo.</p> <p>Los colaboradores muchas veces no tienen tiempo para realizar actividades.</p> <p>El tiempo de realización.</p>
Cambio	<p>Optimizar los procesos de las operaciones con los departamentos que se relacionan entre sí</p> <p>Afianzar relación de la Empresa y Colaborador</p>
Eventos	<p>Paralelo a mi proyecto se realizó un proyecto de marketing, esto permitió aplicar algunos conceptos a mi investigación</p> <p>Cambio de gerencia</p>
Presupuesto	\$600.000
Recursos	<p>Colaboradores</p> <p>Equipos:</p> <p>Computador</p> <p>Programación de diseño</p> <p>Cámara fotográfica</p> <p>Trípode</p> <p>Cuaderno de notas</p>

	Papelería
Actualizaciones	La reestructuración de la intranet y el cambio de gerencia general, fueron los acontecimientos que más impactaron en el desarrollo de este proyecto.
Modificaciones	Fue imperativo replantear el enfoque, puesto que inicialmente consideraba que muchos aspectos no habían sido implementados, no obstante en el desarrollo de la investigación que estaba presentes. Sin embargo no se empleaban de la forma correcta, como es el caso de la socialización de los objetivos, la misión, visión, entre otros.
Seguimiento y Control	Tener claridad con respecto a las debilidades a nivel comunicativo que tiene la empresa.
Aportes/ Impacto	Optimizar el flujo de comunicación en la agencia, evitando repetición de procedimientos en la intermediación aduanera.

Gráfico 16 Pertenencia disciplinar

Diseñar estrategia de comunicación	La comunicación estratégica es una variante de la comunicación social, enfocada en el flujo de comunicación que existe en una organización. Este proyecto se enfoca en la aplicación de la comunicación interna, a partir del mejoramiento de las herramientas comunicativas presentes en la Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1.
---	---

Impacto del proyecto	Esta organización no ha tenido un espacio para las comunicaciones, por lo cual el proyecto es innovador.
Incidencia social o trabajo con la comunidad	Mejorar el ambiente laboral, por medio de la optimización de los procesos comunicativos. Entre tanto, Los colaboradores que pertenecen a esta organización son la comunidad con la cual voy a trabajar. Destacar la participación de los colaboradores es de suma importancia en este proyecto.
Rol del comunicador	El tema que abarca este proyecto se ajusta a dos de las cuatro líneas de investigación que tiene Uniminuto para el programa académico. En primer lugar, innovaciones sociales y productivas, este parámetro resalta la importancia que tiene la innovación en los diferentes sectores productivos; y en segundo, gestión social, participación y desarrollo comunitario, también se con lo en la investigación, pues al plantear que uno de los temas a trabajar en esta vertiente es el desarrollo organizacional, ajustándose a enfoque implementado en la investigación.
Análisis de datos	La población estudiada corresponde a los colaboradores de la Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1.
Interdisciplinaridad	La comunicación interna, abarca diferentes ejes de las ciencias sociales. Algunas variantes que intervienen son: la

	<p>antropología, la psicología, la sociología, entre otros. Es necesario tener en cuenta que la comunicación al interior de una organización puede implementarse desde diferentes variables. Lo más importante es tener cuenta cuál es la debilidad más evidente y que afecte el flujo de comunicación en la organización.</p>
<p>Aplicación de referentes</p>	<p>Una de las teorías más importantes de la comunicación interna es la comunicación horizontal, vertical y ascendente. Lo planteado por Jesús García Jiménez, en la “Comunicación Interna”, en el capítulo 14 “Comunicación interna y nuevas tecnologías”; <i>el producto de este proyecto evidencia</i> estrategias acerca de cómo mejorar estos escenarios que son los que más debilidades tienen. Por medio del análisis y diagnóstico de las herramientas de comunicación, de modo que se identifique cuales oportunidades ofrecen para mejorar el flujo comunicativo.</p>

3Estrategia de comunicación interna (aprobada por gerencia general)

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1

OBJETIVOS

General

- Diseñar una estrategia de comunicación interna que mejore el flujo comunicación en la agencia de aduanas.

Específicos

- Identificar las principales debilidades que tiene la agencia de aduanas a nivel comunicativo.
- Evaluar el alcance que tienen las herramientas de comunicación que actualmente existen en la compañía.
- Elaborar un plan de acción que optimicen los procesos de comunicación interna en la agencia.

ESTRATEGIA



ETAPA 1  DIAGNÓSTICO

EVALUACIÓN COMUNICACIÓN INTERNA



Nota Objetivo de evaluación

Analizar flujo de comunicación existente, construcción documental, existencia de indicadores (seguimiento y control del área que desarrolla los medios de comunicación), con el fin de tener un soporte con respecto a qué estrategias se han implementado.

ETAPA 2



AUDITORÍA INTERNA

AUDITORÍA COMUNICACIÓN INTERNA

Realizar encuesta a todos los colaboradores para evaluar percepción y conocimiento, con respecto a la comunicación interna y los canales comunicativos que existen en la Agencia de Aduanas.

Beneficios de este procedimiento:

- Tener un diagnóstico más preciso del comportamiento de la comunicación interna.
- Evaluar alcance de canales comunicativos y la información publicada.
- Aprovechamiento de los recursos.
- Difundir la política y cultura de la empresa.
- Mejora la comunicación entre los departamentos y colaboradores.
- Aumenta motivación personal (su opinión es tenida en cuenta).

Nota* Link de ubicación del Formulario de Auditoría <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLS1fBydtLeymhe83jHUVLPyUUGmBTSXaM6UyT9frBffCPMmg/viewform>

ETAPA 3  ESTRATEGÍA

CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

CANAL DE COMUNICACIÓN INTERNA	DESCRIPCIÓN	Calificación 1.5	
		(Apreciación)	
El Expreso (Intranet)	Espacio destinado para publicar información de interés de la compañía con respecto a: procesos, capacitaciones, logros, entre otros; con destino a nivel nacional o regional.	3	No existe una administración clara de la información, plantillas son obsoletas, generan que la información no tenga el mismo impacto, desaprovechamiento de los recursos, no incluye información relevante, estaba desactualizada.
Correo electrónico	Espacio destinado a recepción de información todo lo relacionado con las funciones diarias del cargo que desempeña.	3	Faltan buenas prácticas para el uso de este medio, llega información que está vigente en otros canales generando un exceso de información.
Actividades de capacitación	Refuerzo en temáticas que se desarrollan en las operaciones y mejorar la calidad de servicio.	4	Pueden implementarse más temas con el objetivo de fortalecer la cultura corporativa que tiene la Agencia de Aduanas.

Nota: Todas las comunicaciones que tengan como destino funcionarios de la Agencia de Aduanas Roldán deberán ser revisadas por la Coordinación de Gestión Humana y Comunicaciones.

EL EXPRESO



- **Cambiar distribución del espacio asignado para la Agencia - TIC** implementará las siguientes acciones:
 - Slide/Banner con noticias más recientes.
 - Banner con accesos directos a aplicaciones.
 - Habilitar comentarios para colaboradores.

Ubicación de Slide con últimas cinco noticias

▪ **Categorización de información, según el contenido:**

- **Actualidad:** noticias
- **Manuales:** Instructivos, políticas, entre otros.
- **Eventos:** Aniversarios (reconocimiento por antigüedad), actividades que se hayan realizado como capacitaciones.
- **Contacto:** Integrantes de dirección.



➔ **Contacto:**
Visualizar de esta manera a los Integrantes de dirección



Incluir menú desplegable

- Actualidad
- Manuales
- Eventos
- Contacto

▪ **Rediseñar plantillas para publicación de información:**

- **Gestión Humana:** incluye información relacionada con novedades de ingreso y cumpleaños
 - **Actualidad:** incluye información relacionada con base de datos de AAR.
- **Más componente multimedia:** Espacio para reforzar temas relacionados con capacitaciones o eventos importantes (tener en cuenta incluir subtítulos por audio de computadores).



RESULTADOS

- ▶ Mejorar flujo de comunicación.
- ▶ Integración de departamentos con el fin de evitar repetición de procedimientos (optimizando las operaciones).
- ▶ Fortalecer sentido de pertenencia en la agencia de aduanas.
- ▶ Mayor alcance del mensaje que está siendo emitido.
- ▶ Aumentar impacto de los canales de comunicación.
- ▶ **Información circular:** Todos los canales de comunicación apunten al mismo objetivo
- ▶ Incrementar el posicionamiento en el sector, sujeto a la calidad en el servicio.

Gráfico 17 Encuesta realizada a líderes

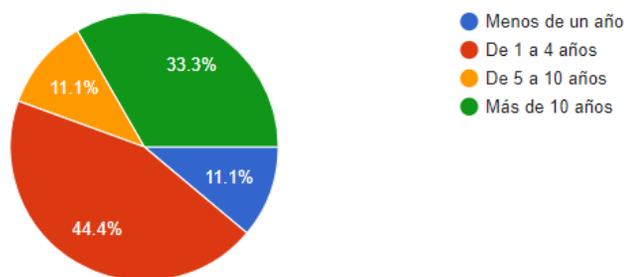
2. ¿A qué área de la Agencia de Aduanas pertenece?

9 respuestas

Área Técnica
tic
Legal
Gestion Humana
operaciones
OPERATIVA
operativa
COMERCIAL
Mejoramiento Continuo

1. ¿Hace cuánto tiempo labora en la Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1?

9 respuestas



3. ¿Conoce cuáles son los medios de comunicación que tiene la Agencia de Aduanas Roldán? Menciónelos

9 respuestas

Correo electrónico, telefonía IP y celular, El Expreso, Skype empresarial
correo, el expreso, boletin logistico
celular, teléfonos fijos, correo electrónico, personal
correo electrónico, expreso, celular
correo / telefonía IP / skype / Celular
Correo electrónico, Whatsapp y celular corporativo, el Expreso, Boletin Logistico
correo, el expreso roldan, celulares, teléfonos fijo, el voz a voz
correo electrónico, teléfono fijo y celular, comunicación personal, pagina web, tres app, comunicaciones masivas
Pagina Web - Twitter - Linked In

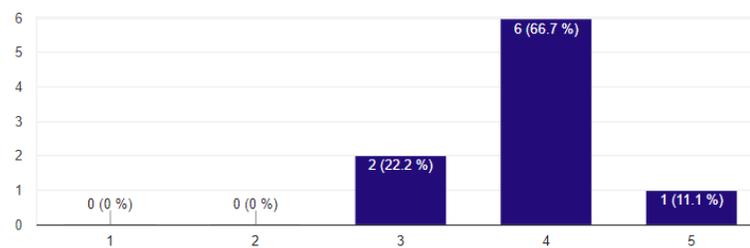
4. ¿Según su criterio, cuál es el medio de comunicación más efectivo?

9 respuestas

celular (2)
Telefonía celular
el expreso
Personal
celular
Correo electronico
correo y llamada
Pagina Web

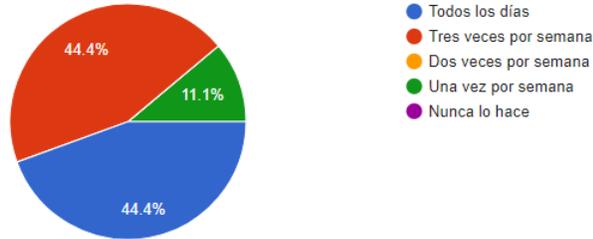
5. ¿Considera que la información publicada es útil? Califique de 1 a 5, siendo 1 Deficiente y 5 Excelente.

9 respuestas



6. ¿Con qué frecuencia revisa las publicaciones en los medios de comunicación que tiene la Agencia de Aduanas Roldán?

9 respuestas



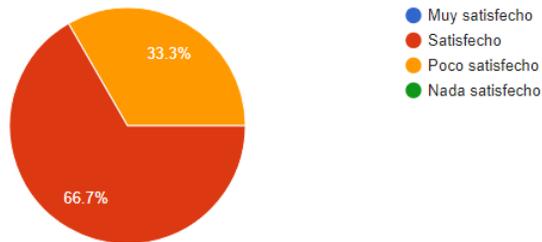
7. En caso de no revisar a diario la información publicada, ¿A qué se debe la falta de interés?

5 respuestas

Usualmente las publicaciones no son diarias
Que hay comunicación confusa, o no bien dirigida
Volumen de operacion y correos
dificultan para ingresar a la pagina del expreso.
No se encuentra información nueva constantemente

8. ¿Según su criterio qué tan satisfecho está con la información recibida por los medios de comunicación que tiene la Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1?

9 respuestas



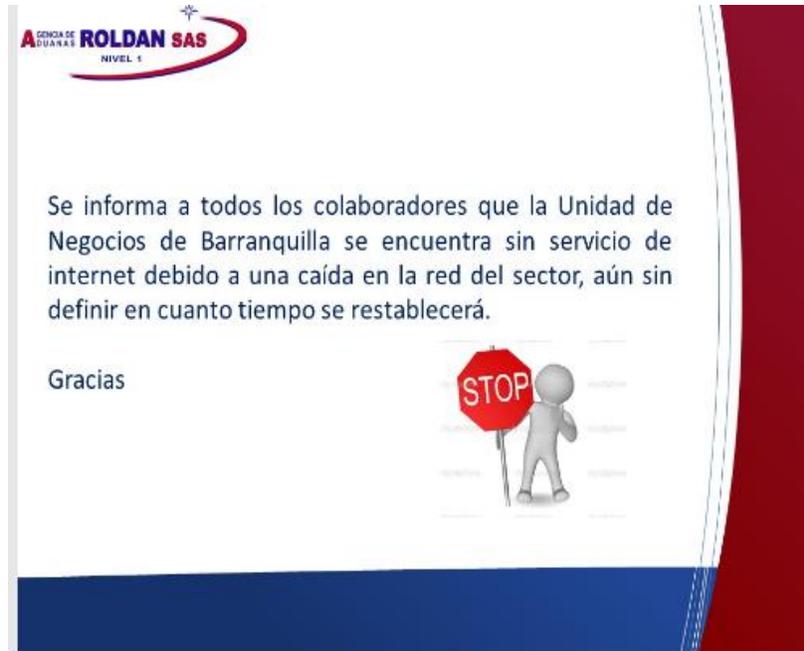
Quando requiere publicar información ¿A qué área acude?

9 respuestas

Lo hago directamente
directamente
Mercadeo y comunicaciones
Comunicacion Social
tic
Administrativa o Gestión Humana
tecnica
comunicaciones y mercadeo
Asistente Gerencia General

Plantillas de Comunicaciones internas

Intranet



4 Tomada de la intranet “El Expreso” (Antes)



JUNTOS PODEMOS CRECER

“Los grandes logros de cualquier empresa generalmente dependen de muchas manos, corazones y mentes”

Buscamos fortalecer la familia de la Agencia de Aduanas Roldán, por esto es muy importante tu participación en esta actividad de integración. Pon tu granito de arena y contárganos de tu buena disposición y activa participación.

No olvides llevar ropa cómoda, uso de bloqueador, hidratación y una pañoleta de cualquier color.

Fecha: Sábado, **30 de Septiembre** del 2017
Lugar: Parque Simón Bolívar
Punto de Encuentro: Puerta 7 (Frente al puente peatonal de Compensar)
Horario de evento: 8:40 am - 12:00 m



Te esperamos

5 Tomada de la intranet “El Expreso”. Elaboración Propia (Ahora)

Tip Logístico



TIPLogístico



Comunicado DIAN
Circular Externa N° 100-007 Departamento Administrativo de la Función Pública

Usted ha recibido este mensaje por pertenecer a la Base de Datos de Roldán Logística.
Si usted ha recibido este e-mail por error o no desea recibir más información de este tipo por favor responda a este mensaje antes de 15 días expresándonos su requerimiento a la dirección agenciaaduana@roldanlogistica.com de lo contrario entendemos que está interesado en recibir este tipo de información.

Si no puede visualizar este correo puede [Ver la versión on-line](#)



TIP LOGÍSTICO 26 DE SEPTIEMBRE DEL 2017



Modificación parcial del Arancel de Aduanas

El día lunes 25 de septiembre el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo expidió el Decreto 1563 del 2017.
Por medio del cual establecen un gravamen arancelario de 0% para la importación de los productos clasificados por las siguientes subpartidas relacionadas en esta norma.

[Ver Decreto 1563](#)

Usted ha recibido este mensaje por pertenecer a la Base de Datos de Roldán Logística.
Si usted ha recibido este e-mail por error o no desea recibir más información de este tipo por favor responda a este mensaje antes de 15 días expresándonos su requerimiento a la dirección agenciaaduana@roldanlogistica.com de lo contrario entendemos que está interesado en recibir este tipo de información.

Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1
Carrera 100 N° 259 - 40 Feribol
Teléfono: 494 2904 ext. 2034 - 1925
www.agenciaaduana@roldan.com/



Si no quiere seguir recibiendo emails puede [hacer clic aquí](#)

6 Plantilla Tips Logísticos (Antes)



ROLDÁN LE DA LA BIENVENIDA A:



Aura Cabrera se desempeñará como Analista de Cambios para la empresa Agencia de Aduanas – 3M.



Wilson Benítez quien se desempeñará como Auxiliar de Aduanas para la empresa Agencia de Aduanas - Buenaventura



Jeison Torres quien se desempeñará como Analista de Documentos para la empresa Agencia de Aduanas.

Gestión Humana Roldán

8 Plantilla de bienvenida (Antes)

Esta es la Edición especial 50 años de la Agencia de Aduanas Roldán SAS Nivel 1, hace parte de uno de los primeros ejemplares del Expreso cuando era impreso, que daría paso a lo que hoy es conocido como la intranet en la organización. (02 mayo de 1991)

7 Plantilla Tips Logísticos (Ahora)





ANGIE TATIANA BARRAGÁN DIAZ
APRENDIZ
UNIDAD DE NEGOCIO CLIENTES ESTRATEGICOS
CIUDAD DE BOGOTÁ
BAJO LA DIRECCIÓN DE MAURICIO SANCHEZ

La frase que identifica a Angie es:
"PERSISTIR, RESISTIR Y NUNCA DESISTIR."



¡Deseamos muchos éxitos en tu nueva labor!

9 Plantilla de bienvenida (Después)



10 El Expreso impreso 50 años

Fuente secundaria de guía metodológica cooperación técnica alemana GTZ



Guía de Sistematización

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
-Cooperación Técnica Alemana-
Programa FORTALECE (MINEC/GTZ)
Calle El Mirador y 91 Avenida Norte #1709
San Gilbano, El Salvador, C.A.
Teléfono: 5031 2283 2244
E-mail: fortalece@fortalece.org.sv

gtz



Coordinadora

Regina Bauerochse-Barbosa
Asesora Principal
Programa FORTALECE MINEC/GTZ

Guía elaborada por:

Anja Nina Kramer
Asesora GTZ
Desarrollo Económico Local y Empleo

Validación

Katrin Kasischke
Asesora Principal GTZ

Maritza Majano-Rivas
Asesora técnica GTZ

Urania Morales
Asesora técnica GTZ

Guadalupe de Razeghi
Asesora técnica GTZ

Mirna Janete Bulnes
Consultora

Carmen de Pereira
Consultora

Amanda Méndez
Consultora

Edición

Anja Nina Kramer
Asesora

Silvia Rubio
Asesora técnica GTZ

Indice

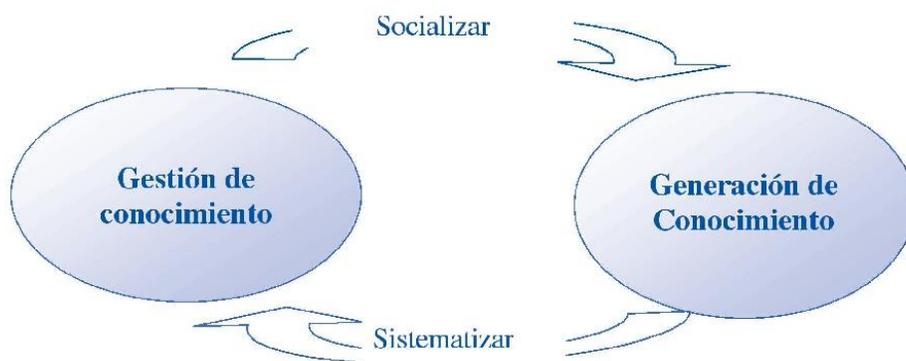
Introducción	1
0. Documentación durante la experiencia (archivo).....	5
1. Diseño del perfil de la sistematización.....	7
2. Descripción de la experiencia (ficha).....	9
3. Recuperación del proceso (memoria)	12
3.1 Estudio técnico.....	13
3.2 Análisis institucional.....	14
3.3 Análisis financiero.....	16
4. Análisis y reflexión	17
4.1 Evaluación de impactos.....	17
4.2 Lecciones aprendidas.....	21
Anexos	

Introducción

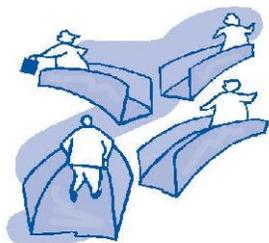
Se reconoce que el conocimiento es un elemento clave para los procesos de desarrollo sostenible en los países. En un contexto de globalización de la economía, en el que los cambios ocurren con mucha rapidez, el conocimiento contribuye a que las personas, empresas, las instituciones y las naciones, puedan prepararse, aprovechar, producir y orientar dichos cambios de manera exitosa.

El foco principal de la cooperación técnica alemana – GTZ – está centrado en la generación de conocimientos técnicos y prácticos para soluciones adaptadas a las necesidades locales, que permitan a las personas transformar su propio presente y futuro. La sistematización es un proceso generador de conocimiento. Entendiendo el conocimiento como todo lo que un actor (persona o institución) utiliza para generar comportamientos, actitudes y acciones dirigidas hacia un objetivo. De hecho, podemos considerar que el conocimiento es todo lo que se tiene y ayuda a interpretar el entorno y, como consecuencia, a actuar.

El conocimiento generado por las personas, como individuos o como parte de una organización (conocimiento implícito), puede ser sistematizado para ser compartido con otros (conocimiento explícito). Cuando este conocimiento sistematizado, es adecuadamente gestionado, es decir, se encuentra con un contexto en el cual puede ser transmitido y aplicado, ocurre un proceso de socialización del conocimiento, que a su vez permite la generación de nuevo conocimiento, puesto que los nuevos conocimientos siempre parten del conocimiento anterior.



Objetivo de la guía



El objetivo de esta guía es facilitar el proceso de sistematización de experiencias de programas y proyectos de desarrollo. Se dirige a instituciones del gobierno, alcaldías municipales, cooperantes, ONG's, organizaciones comunitarias y otros actores interesados en compartir sus experiencias con otros técnicos, instituciones y beneficiarios.

Para una aplicación efectiva de la guía se requiere de conocimientos prácticos en la gestión e implementación de programas y proyectos de desarrollo, así como una formación y experiencia en procesos de investigación. La guía propone una serie de pasos metodológicos, criterios, instrumentos y formatos para la realización de sistematizaciones. **No es auto-didáctica, se recomienda una inducción y un acompañamiento del proceso por expertos en sistematización.**

Esta guía de sistematización se basa en instrumentos de gestión de conocimiento, y los procedimientos para la documentación de productos de la GTZ, así como en un primer borrador para la documentación de procesos, propuesto por la consultora Amanda Méndez. Además, incorpora elementos de las guías metodológicas, elaboradas por la consultora Carmen de Pereira, que fueron aplicadas por las instituciones de la Red para la generación del empleo juvenil para sistematizar sus experiencias seleccionadas, en el marco de la medida propia "Integración social y económica de jóvenes en Egipto, Vietnam y El Salvador", ejecutada por GET/ICON Institute. La metodología empleada fue desarrollada por la CEPAL y es utilizada por el ICAP de Costa Rica, tiene como fundamento el ciclo de vida de los proyectos. Fue revisada y validada por un equipo de asesoras técnicas de GTZ y consultoras independientes durante la aplicación de varias experiencias de programas y proyectos de la GTZ en El Salvador.

Conceptos

La sistematización es un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia vivida. Implica un proceso de investigación, análisis y documentación.

La sistematización sirve para...

Presente

- Aprender de las experiencias
- Indagar los problemas, las medidas de solución y los factores de éxito
- Evaluar impactos
- Comparar la práctica con la teoría
- Acumular conocimientos generados desde y para la práctica

Futuro

- Transferir de la experiencia y compararlas con otras
- Analizar y adaptar metodologías de trabajo
- Diseñar enfoques futuros y rediseñar proyectos
- Generar la memoria institucional
- Iniciar y promover la cooperación y el trabajo en redes

Requisitos para una sistematización

Para que se puedan realizar sistematizaciones es necesario en primer lugar que haya un *compromiso institucional*. Desde la gerencia hasta las personas que efectúan la sistematización se requiere un cambio en el estilo de trabajo y en las prioridades del que hacer diario como expresión de su *apropiación del proceso*.

En si, el proceso de sistematización demanda los mismos elementos que la ejecución de proyectos:

- *Planificación del perfil de la sistematización*
- *Asignación de recursos (humanos y financieros)*
- *Aplicación de metodologías e instrumentos de investigación*



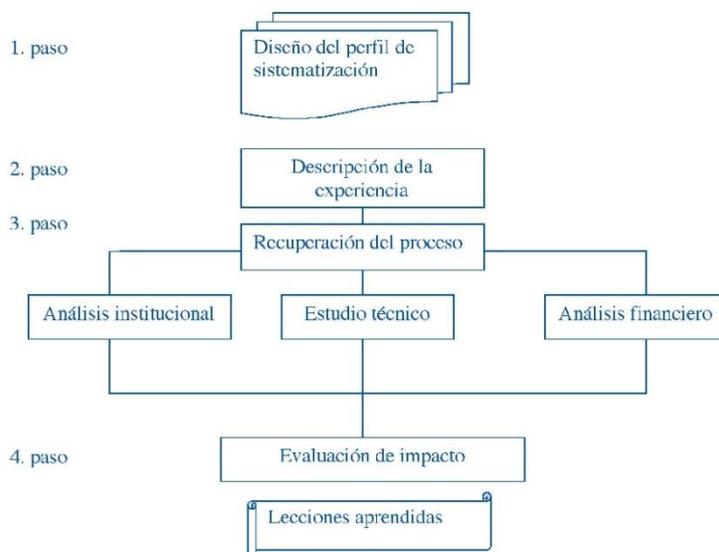
Para que las instituciones y las personas se fortalezcan del proceso y generen aprendizajes es necesario proveer espacios de *intercambio* durante el proceso de sistematización e investigación. De tal forma se contribuye a una cultura de aprendizaje grupal.

Pasos de la sistematización

Antes	0.	Documentación durante la experiencia (archivo)
	1. Paso	Diseño del perfil de la sistematización
Durante	2. Paso	Descripción de la experiencia (ficha) <i>Donde y cuando se realizó, que actores participaron, con que objetivos, que resultados se obtuvo</i>
	3. Paso	Recuperación del proceso (memoria) <i>Visualización completa de lo sucedido, no solo de lo programado, considerando los puntos de vista de los diversos actores en el proceso (equipo, contrapartes, grupo meta), delimitar la experiencia</i>
	4. Paso	Análisis y reflexión <i>Evaluación de impactos, problemas, medidas de solución, factores de éxito (lecciones aprendidas)</i>
Después	5. Paso	Publicación y divulgación

Modelo para la sistematización

Este modelo refleja los pasos del proceso de investigación propuesto. Para cada paso la guía presenta un apartado con igual numeración (número de paso = número de apartado). Además la estructura propuesta del documento final de la sistematización prevé los mismos pasos como capítulos.



TIP! Al concluir la sistematización se sugiere vaciar la información en la ficha de sistematización, no antes (ver anexo 6).

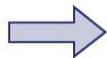
0. Documentación durante la experiencia (archivo)

Para poder realizar una sistematización efectiva es necesario que ya durante la experiencia, en cada fase del ciclo de proyecto se establezca y se mantenga un sistema de documentación cronológica que facilita la realización posterior de la sistematización.

TIP! *Se sugiere llevar una carpeta electrónica y un archivo físico por proceso o producto que permita realizar la recopilación de la documentación requerida para la sistematización.*

Las informaciones que debe llevar la carpeta son...

- Descripción del producto y planes de trabajo, así como organigrama de gestión
- Directorio o listado de personas participantes en cada fase del proceso (nombres, instituciones con dirección y teléfono)
- Documentos conceptuales y de planificación entregados al inicio, esquema de implementación
- Ayudas memorias de reuniones de trabajo, de coordinación o de planificación, detallando los principales acuerdos y resultados obtenidos
- Documentos para la implementación, por ej. instrucciones de procedimiento y manuales de formación
- Informes de talleres de planificación, formación o evaluación (lista de participantes, agenda, plan metodológico, transcripciones, pasos a seguir)
- Publicaciones del proyecto u otros relevantes para la ejecución del proceso, por ej. estudios del tema y experiencias similares
- Indicadores de impacto¹: desde la línea de base hasta la documentación de los resultados de medición periódica, por ej. recopiladas en tablas de resumen, descripción del sistema y planes de monitoreo, instrumentos de medición, por ej. cuestionarios, cadena de impacto
- Memoria fotográfica y audiovisual (en una base de fotos electrónica se pueden abrir diferentes carpetas según proceso o tema)
- Materiales de promoción e información, por ej. folletos
- Artículos de la prensa, entrevistas propias con beneficiarios del proceso o en radio o televisión



Esta lista sirve como inventario del sistema de documentación.

¹ Para más información ver apartado 4.1 Evaluación de impactos.

En el caso de que no se cuente con una documentación sistemática o se quiera revisar la información archivada, es recomendable hacerse la siguientes preguntas generadoras:

- ¿Con qué información de mi trabajo cuento? (información existente)
- ¿Dónde se encuentra esa información? (lugar donde se encuentra)
- ¿Para qué sirve esa información? (uso de la información)
- ¿Cuál considero que es la mínima información que necesito para planificar en mi trabajo? (estándar)
- ¿Cuál es la información que me falta? (necesidades)
- ¿Cómo voy a conseguir la información que me falta? (estrategia)

1. Diseño del perfil de la sistematización

Para diseñar el perfil de la sistematización hay que plantearse las siguientes preguntas:

- I. *¿Para qué se quiere sistematizar esa experiencia?*
Qué conocimientos se espera obtener, qué producto se pretende lograr, a quién se quiere que le sirva, qué riqueza contiene que amerita realizar el esfuerzo de sistematizar?
- II. *¿Qué se quiere sistematizar?*
Un proyecto en su conjunto, una etapa del mismo, el tratamiento de un cierto tema, la interrelación generada de un determinado grupo, etc.
- III. *¿Cómo se va a realizar la sistematización?*
Definir el método de investigación: herramientas o técnicas de investigación y las estrategias que se utilizarán para obtener la información pertinente.
Planificar el proceso de la sistematización: quiénes participan y de qué manera, en qué plazos se realizará, qué recursos se necesitan, etc.

TIP! *Se sugiere formular el “perfil de la sistematización” en un documento que contesta las preguntas anteriores para dimensionar y delimitar la experiencia que se quiere sistematizar.*

Mientras mayor sea la dimensión de la experiencia que se quiere sistematizar, la extensión del análisis será mayor. La opción adecuada depende de los objetivos que nos proponemos obtener con la sistematización: Si se desea abarcar la experiencia en su conjunto, asumiremos conscientemente que el análisis no podrá ser muy profundo. Si optamos por alguna dimensión de la experiencia, tendremos que asumir que no nos podremos dar cuenta de la totalidad de la experiencia.

Esquema del perfil de la sistematización

- *Título:* buscar un nombre del documento final de la sistematización que sea relevante, novedoso y atractivo para los destinatarios de la investigación, destacando tiempo y ubicación de la experiencia sistematizada
- *Justificación:* explicar brevemente en qué consistió la experiencia y justificar la importancia que tiene sistematizarla
- *Objetivos:* exponer lo que se espera alcanzar, tanto en términos de productos como de procesos, aprendizajes, etc. y establecer una jerarquía de los objetivos

- *Metodología*: presentar y fundamentar el método de investigación; describir ordenada y brevemente las principales tareas que se van a llevar a cabo y de que manera se piensa hacerlo; definir responsabilidades, etc.
- *Recursos*: realizar un cálculo de los tiempos, materiales y recursos financieros que se requerirán
- *Plan de trabajo*: determinar los plazos adecuados para cada paso de la sistematización, establecer la secuencia básica de las tareas a realizar y los momentos claves en que se convocará la participación de otros, definir productos intermedios

TIP! *Título, justificación y objetivos del perfil de la sistematización servirán al mismo tiempo para introducción del documento final de la sistematización (ver Estructura del documento en el anexo 1).*

TIP! *Metodología, recursos y plan de trabajo del perfil de la sistematización servirá al mismo tiempo para describir la metodología aplicada como capítulo del documento final de la sistematización (ver Estructura del documento en el anexo 1).*

2. Descripción de la experiencia

La descripción de la experiencia en sí, consiste en a) la descripción del proyecto o programa, b) la descripción del producto a sistematizar y c) de la descripción del proceso de implementación según fases definidas. Las descripciones necesarias dependerán del perfil de la sistematización: Si se quiere sistematizar un proyecto con todos sus productos o solamente un producto finalizado o una fase de implementación de un producto.

Para describir donde y cuando se realizó la experiencia, que actores participaron, con que objetivos e impactos deseados, se parte de los documentos iniciales de un proceso como es la descripción del proyecto o del producto, planes de trabajo, documentos conceptuales elaborados y áreas de impacto transversal del proyecto.

EXCURSO ¿Qué es un proceso?

Un proceso...

- es un conjunto actividades para realizar una meta;
- tiene un comienzo y un final;
- requiere de insumos y
- genera un valor agregado.



a) Descripción del proyecto

Un proyecto es un conjunto de intervenciones que busca un cambio positivo en la situación del grupo meta. La descripción de un proyecto usualmente contiene los objetivos, indicadores, grupo meta, instituciones involucradas, plan de trabajo, etc. dependiendo de los documentos de base del proyecto.

b) Ficha de producto

Cada proyecto consiste en subprocesos, los cuales tienen como resultados productos concretos. Por ejemplo la ejecución de un curso de capacitación es un proceso definido. Tiene como productos los materiales de capacitación y los facilitadores formados.

Ver Ficha del producto en el anexo 2.

c) Descripción del proceso de implementación

1. *Proceso productivo:*

Definir y diseñar el proceso para elaborar el producto o servicio del proyecto:

- Mencionar y describir brevemente las metodologías e instrumentos aplicados
- Seleccionar y describir el proceso y la tecnología para el proyecto
- Elaborar el flujograma respectivo (gráfico que define el proceso de implementación y prestación de servicios)

2. *Ingeniería del proyecto²:*

Especificar y cuantificar las obras de infraestructura física

Especificar y cuantificar el equipo y maquinarias

3. *Aspectos administrativos:*

Plantear la estructura y funcionamiento del equipo del proyecto, por ejemplo un organigrama

TIP!!! *Se propone hacer un flujograma o gráfico que facilite la reconstrucción del proceso en su totalidad y de sus elementos.*

Una descripción del proceso de implementación requiere de la definición de sus fases para una buena documentación del mismo:

Definición de fases del proceso

Consiste en descomponer el proceso en los elementos, pasos o fases que lo constituyen para poder descubrir la lógica interna y comprender las relaciones que se han establecidos entre los diversos elementos del proceso. Es necesario identificar los hitos que señalan los cambios, las etapas o fases del proceso. Cada una de estas fases debe tipificarse, explicando cuáles con sus principales rasgos y que las distinga de la anterior y de la siguiente. Es útil ponerles un nombre que resalte su característica.

Ver ejemplo de definición de fases del proceso en el anexo 3.

TIP! *Se sugiere llevar una tabla según fases del proceso como resumen de la documentación recopilada, después o de forma continua durante la experiencia que se va actualizando periódicamente.*

²La ingeniería de un proyecto solamente es relevante para proyectos que tienen elementos de construcción de infraestructura física o inversiones en equipos y maquinaria, por ejemplo un proyecto de reconstrucción después de un terremoto. En caso contrario se omite.

Documentación del proceso

Fase	Período Recursos	Objetivos Resultados	Actividades realizadas	Metodologías Instrumentos	Participantes
Nombre de la fase según etapas del proceso	Período de ejecución, fechas duración, horas invertidas, costos de actividades	¿Qué se esperaba obtener? ¿Qué resultados intermedios se obtuvo al final de cada fase? Por ej. plan estratégico	Cuales fueron las actividades realizadas	¿Qué metodología e instrumentos se aplicaron?	Tipo y No. de organizaciones (OG, ONGs, empresas privada) Nombre de las instituciones Grupo meta: No., sexo, edades, municipios

Ver ejemplo de documentación del proceso en el anexo 4

Como es necesario documentar lo sucedido y los resultados que se obtuvieron, y no solamente lo planificado, se requiere de otros documentos como son las ayudas memorias, informes y listas de participantes de forma cronológica y sintetizada que se resumen en esta tabla propuesta. Por lo cual se reitera la importancia vital de la documentación sistemática durante la experiencia en archivos físicos y electrónicos (ver paso 0).

La descripción de la experiencia se entiende como una preparación y organización de la información necesaria para hacer la recuperación posterior de la experiencia (ver siguiente paso 3).

3. Recuperación del proceso (memoria)

La recuperación del proceso de la experiencia vivida consiste en la visualización completa de lo sucedido, no solo de lo programado, considerando los puntos de vista de los diversos actores en el proceso (equipo, contrapartes, grupo meta). No basta con presentar las actividades que el proyecto había programado, ni las acciones desarrolladas por el equipo del proyecto, sino todo lo que realmente sucedió, incluyendo lo que hicieron las personas o grupos con los que se trabajó, para lo que es necesario hacer una reflexión progresiva del proceso: como, cuando, con quien, con que recursos se trabajó. Se trata de explicar porque se incluyó algo no programado o no se ejecuto algo programado.

A diferencia de la etapa anterior (descripción de la experiencia), la recuperación del proceso necesitará una capacidad de análisis de los actores participantes, sistematizador y responsables del proyecto. En la etapa anterior el método es descriptivo, en este paso un mayor nivel de razonamiento y comprensión es imprescindible.

Reiteraremos que la sistematización es un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia vivida, que implica un proceso de investigación y documentación. Lo cual denota su carácter de abstracción y no de descripción. Hay que diferenciar una recopilación sintetizada en base de la información obtenida de los documentos (descripción de la experiencia), de la sistematización que además consiste en razonar, comparar y medir los conocimientos prácticos adquiridos durante la experiencia.

La recuperación del proceso o la memoria colectiva de la experiencia vivida es el paso de la sistematización que requiere de una metodología de investigación definida (ver paso 1 perfil de la sistematización). Las herramientas usualmente aplicadas son entrevistas individuales (estructuradas, semi-estructuradas o abiertas), grupos focales y talleres de formulación colectiva de las lecciones aprendidas.

3.1 Estudio técnico

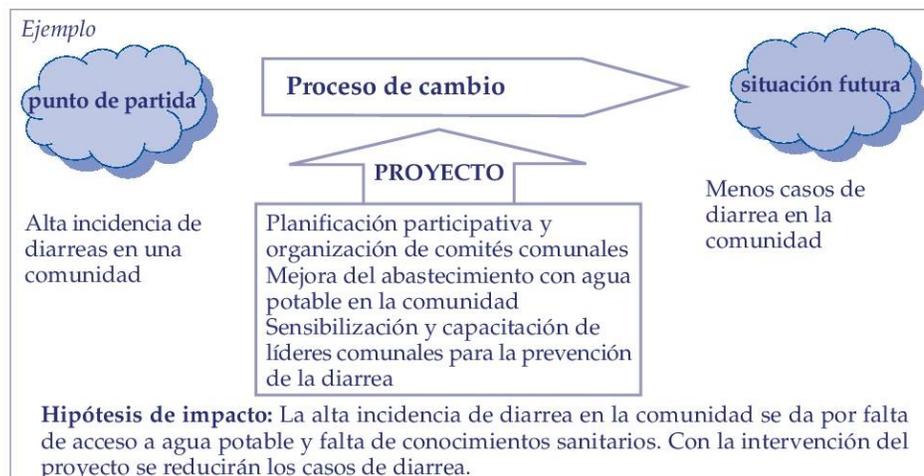
El estudio técnico contempla una introducción en las bases conceptuales, el enfoque y principios del proyecto o producto, así como la estrategia de intervención del proyecto o producto. Este es el marco referencial con el cual se contrasta la experiencia vivida.

Revisión teórica

Uno de los objetivos de la sistematización es contrastar la práctica con la teoría para generar un aprendizaje desde y para la práctica, por lo tanto debe partir de los conceptos teóricos que fundamentaron la intervención. La sistematización debe contemplar un breve resumen de los conceptos, a lo mejor una visualización gráfica.

Reconstrucción de la hipótesis de impacto

Cada proyecto tiene una estrategia de intervención que se basa en una hipótesis de impacto: Se implementa un proceso determinado para obtener resultados e impactos esperados.



Todo proceso intencionado como lo son los proyectos de desarrollo se basa en determinadas apuestas o hipótesis de impacto que los diversos actores pretenden lograr a través de su participación en él. Es necesario reconstruir estas hipótesis de impacto y los cambios que ha sufrido la estrategia de intervención. Se articula en tres dimensiones:

1. el *problema* que se pretende resolver.
2. los *objetivos* que se persiguen (la situación deseada que se pretende alcanzar a través de la intervención)
3. las *estrategias* que se han establecido para lograr los objetivos

Los contenidos de cada una de estas dimensiones deben ser explicados y conceptualizados.

Reconstrucción de la visión completa

El momento del análisis técnico consiste en la elaboración de un conjunto de interrogantes, que van desde amplias y generales hasta las más precisas y directamente articuladas a la realidad. Para considerar los puntos de vista de los diversos participantes en el proceso es conveniente buscar formas de interrogarlos para la reconstrucción. Se pueden elaborar guías para entrevistas a profundidad o cuestionarios para una recopilación de los puntos de vistas individuales o se realiza un taller con todos los participantes o diferentes grupos de actores con una metodología participativa que visualice los resultados. Este último método tiene la ventaja de contribuir a la generación de una visión conjunta de lo sucedido. Las preguntas deben formularse por fases del proceso.

TIP! *La formulación de las preguntas tienen que derivarse de los objetivos de la sistematización y las dimensiones de interés para el análisis y el aprendizaje esperado según el perfil de la sistematización.*

El análisis concluye con el ordenamiento de la información que proviene de la reconstrucción del proceso y finalmente dando respuesta a la reconstrucción de la hipótesis de impacto (fundamento teórico de la intervención). En ocasiones es necesario completar la información con otras fuentes.

3.2 Análisis institucional

El análisis interno institucional se refiere a la institución ejecutora del proyecto. El análisis externo institucional abarca las instituciones involucradas en la implementación de la experiencia.

Análisis interno institucional

1. Investigar sobre la historia de la institución en forma breve, para comprender mejor su origen y su razón de ser.
2. Averiguar en particular el año de su creación, las circunstancias y razones de formulación del programa/ proyecto (antecedentes del programa/ proyecto).
3. Describir en breve aspectos técnicos del programa/ proyecto (contraparte, objetivo, período de ejecución, componentes, resultados esperados, volumen, personal).
4. Recuperar las razones para la realización de la experiencia a sistematizar, por ej. estudios de factibilidad, análisis situacional, diagnósticos rápidos participativos.

Un resumen de este apartado puede formar parte de la introducción/antecedentes del documento final de la sistematización.

Análisis externo institucional

1. Identificar los **actores institucionales** involucrados en la experiencia a sistematizar aquellos que dieron mayor empuje al desarrollo de la experiencia, conocer porque se involucraron más, porque unos se comprometieron más que otros, etc.
2. Describir brevemente su naturaleza y fines institucionales.
3. Analizar las siguientes variables de los actores involucrados
 - 3.1 Capacidad: Establecer el peso político del actor social con relación al tipo de poder que maneja: técnico, administrativo o financiero. También es importante su estilo de gestión para conocer los espacios de negociación futura.
 - 3.2 Intereses y necesidades: Reconocer el interés por parte de cada actor social clave, sobre el desarrollo de la experiencia seleccionada. Las necesidades de los actores, puedan estar basadas en diferentes satisfactores como son: el poder, realización personal, afiliación, mejoramiento de los servicios, entre otros.
 - 3.3 Alianzas y conflictos: Valorar la afinidad o disparidad que tiene cada actor con los otros actores sociales clave; para determinar su capacidad de movilizar a otros actores sociales en función de sus intereses.
4. Determinar las fortalezas y debilidades de las instituciones en relación con la experiencia vivida.

Actores	Capacidad	Intereses y necesidades	Alianzas y conflictos	Fortalezas y debilidades

3.3 Análisis financiero

El análisis financiero debe formar parte de cualquier sistematización. Tiene por objeto estudiar la factibilidad, desde el punto de vista de los resultados financieros. Por lo tanto, los beneficios y costos del proyecto se calculan en términos económicos, a los precios vigentes en el mercado. Entendiendo como costos la cantidad de recursos económicos y humanos, así como aportes en especie, por ejemplo local. Es importante plantear las conclusiones del análisis financiero, considerando el tipo de experiencia que se está sistematizando, debe analizarse la rentabilidad y la sostenibilidad.

Es elemental dimensionar los costos de la experiencia para futuros proyectos. Sin embargo, usualmente ese tipo de información es difícil de obtener. Muchas veces es necesario hacer un levantamiento especial y reconstruir o estimar los posibles costos de cada institución involucrada.

Análisis financiero

Fase	Inversiones	Ingresos/Costos	Fuentes de Financiamiento	Aportes de Instituciones

Ver ejemplo de análisis financiero en el anexo 6.

4. Análisis y reflexión

En la fase final del proceso de sistematización se retoman los resultados de la evaluación de impactos y se documentan las lecciones aprendidas.

4.1 Evaluación de impactos

Para la evaluación de impactos se necesitan: a) descripción del sistema de monitoreo de impacto y b) del plan de monitoreo, y sobre todo c) los resultados de la medición de impacto. De nuevo, se describe el proceso de obtención de datos y no solamente como fue planificado por parte del investigador. Como base para la planificación de nuevos proyectos, se formulan recomendaciones para mejorar el impacto y su medición.

TIP!! Se sugiere llevar tablas dentro de la carpeta de sistematización y hacer informes de resumen de forma periódica acerca de los impactos obtenidos.

a) Descripción del sistema de monitoreo

La descripción del sistema de monitoreo de impacto especifica la cadena de impacto (hipótesis de impacto) y los instrumentos de medición.

b) Plan de monitoreo

En el plan de monitoreo se definen los indicadores de impacto, como y cuando se miden.

Indicador	Requerimientos de datos	Métodos de medición	Momento de medición	Recursos

c) Resultados de la medición de impacto

Para resumir los resultados de la medición de impacto se sugiere elaborar tablas de resumen de los valores de cada indicador obtenidos en diferentes momentos durante la experiencia, así como comparar los impactos según fase de implementación.

Resumen de valores

Indicador	Valor inicial	Valor 1ª medición	Valor 2ª medición	Observaciones
	...línea de base			

Comparación de impactos

Fase	Impactos esperados	Impactos obtenidos cuantitativos y cualitativos	Efectos inesperados positivos y negativos

EXCURSO ¿Qué es el monitoreo de impacto?

El monitoreo de impacto mide los cambios en el bienestar de un grupo meta que se pueden atribuir a un proyecto o política.

- Facilita el aprendizaje dentro de una organización
- Prevé información para mejorar la eficacia de programas y políticas
- Crea las bases para adaptar la planificación y ejecución de programas y proyectos

Los pasos para definir un sistema de monitoreo de impacto son:



La cadena de impacto resume la estrategia de intervención y la hipótesis de impacto de un proyecto. Es la base para la formulación de indicadores. Muchos proyectos aún se centran en el monitoreo de actividades y resultados, y no en la evolución de impacto (cambios en el grupo meta). La cadena de impacto ayuda a identificar la utilidad directa del grupo meta al alcance de las intervenciones del proyecto, para lo cual se formulan los indicadores de impacto. Reconoce la brecha de atribución como un problema metodológico. Los impactos altamente agregados difícilmente pueden ser atribuidos al proyecto (por ejemplo pobreza).



Los informes de impacto deben contener además de los datos de medición información a cerca de las siguientes áreas:

• **Áreas de análisis**

- Costo-beneficio (por beneficiario)
- Sostenibilidad
- Grado de replicabilidad

• **Áreas de impacto transversales**

- Reducción de pobreza
- Impacto ambiental
- Impacto de género
- Participación juvenil

1) Análisis costo-beneficio

1. Vinculación del proyecto con las políticas institucionales
2. Vinculación a las políticas del sector al cual contribuye la experiencia
3. Identificación de costos y beneficios económicos y sociales:
Valoración cualitativa de los méritos socioeconómicos directos e indirectos del proyecto y de los costos indirectos: empleo, distribución del ingreso, impacto sobre las facilidades de infraestructura de la zona y otros. La valoración se efectúa para las fases de implementación y ejecución.
4. Comparación entre la situación con proyecto y sin proyecto
Deben plantear ambos escenarios:
 - 4.1 Con proyecto, que beneficios y costos han tenido
 - 4.2 Sin proyecto, que beneficios y costos hubieran tenido

2) Análisis de sostenibilidad y replicabilidad

Preguntas guías acerca la *sostenibilidad*:

- ¿Cuáles es el grado de durabilidad de los impactos en personas e instituciones?
- ¿Permanecen los impactos al finalizar la intervención sin perjudicar el medio ambiente?
- ¿Se mantienen las innovaciones generadas en instituciones y en la cultura?
- ¿Se cubren las necesidades de financiamiento para seguir aplicando las innovaciones generadas?

Preguntas guías acerca de la *replicabilidad*:

- ¿Cuál es el grado de replicabilidad?
 - transferencia a otras regiones posible sin adaptaciones
 - se requiere una fase piloto para poder hacer las adaptaciones necesarias
 - partes que tienen que adaptarse al contexto, el concepto se mantiene
 - se requiere de adaptaciones conceptuales al contexto
- ¿Cuál es el costo de replicar la experiencia?
- ¿Qué condiciones mínimas requiere la réplica de la experiencia?

3) Sondeo de impacto de áreas transversales

Pobreza	<ul style="list-style-type: none">- Situación de pobreza en la región de intervención al inicio de la experiencia- Enfoque de reducción de la pobreza: ayuda a la ayuda propia a nivel micro, servicios sociales a nivel meso, mejora del entorno a nivel macro- Identificación de la contribución a la reducción de la pobreza (relativa y/o absoluta)
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none">- Descripción del medio ambiente natural, con énfasis en el entorno, sin el proyecto.- Medio ambiente con la experiencia.- Identificación del impacto ambiental con la ejecución de la experiencia- Medidas de mitigación, costos y la relación con el costo del proyecto- Evaluación global de impacto de la experiencia en el entorno
Género y juventud	<ul style="list-style-type: none">- Descripción de la situación inicial ante la participación de mujer y jóvenes con indicadores de desarrollo según género y edad al inicio de la experiencia en el tema de interés, por ej. empleo- Participación del grupo meta según género y edad- Impactos esperados, obtenidos y efectos inesperados según género y edad

En el caso que un proyecto no cuente con un sistema de monitoreo, en la sistematización se deben mencionar los impactos esperados y se puede hacer un acercamiento a través de la percepción de los involucrados, si se han logrado o no. La sistematización no es una evaluación de impacto, ni substituye un sistema de monitoreo.

4.2 Lecciones aprendidas

Para documentar las lecciones aprendidas se analizan las dificultades y problemas enfrentados y como se han superado, se distinguen las situaciones de éxito y sus causas, así como se resaltan los errores cometidos para evitarlos en un futuro. Lo importante es formular sugerencias y recomendaciones para próximas fases o futuros proyectos.

TIP! *Se sugiere analizar las dificultades, factores de éxito y errores cometidos por cada fase de la experiencia vivida y documentarlo en forma de tabla.*

Dificultades superadas

Fase	Dificultades presentadas	Como se superaron (estrategias y resultados)	Sugerencias para prevenir dificultades

Situaciones de éxito

Fase	Exitos reconocidos	Factores de éxitos (externos e internos)	Recomendaciones para fases / procesos futuros

Errores para no volver a cometer

Fase	Errores identificados	Causas del error	Recomendaciones para fases / procesos futuros