

**Propuesta para Contribuir a la Mejora del Departamento de Comunicación en la Empresa  
MASA Mecánicos Asociados S.A.S., mediante un Diagnóstico de Comunicación Interna**

Laura María Hoyos Luque

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar  
por el título de Comunicadora Social  
Campo profesional organizacional

Directora  
Janneth Arley Palacios CH.

Pontificia Universidad Javeriana  
Facultad de Comunicación y Lenguaje  
Comunicación Social  
Bogotá, D. C.

2013

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”

*Artículo 23*

*Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana*

## Contenido

	Pág.
Introducción.....	1
1. Planteamiento del Problema .....	4
1.1 Importancia del problema.....	5
1.2 Objetivo general.....	6
1.3 Objetivos específicos.....	7
2. Marco Teórico .....	8
2.1 ¿Qué es un Departamento de Comunicación? .....	8
2.1.1 ¿De dónde nace la necesidad de crear los Departamentos de Comunicación? .....	9
2.1.2 Estructura organizacional de un Departamento de Comunicación .....	10
2.2 Comunicación organizacional .....	11
2.3 Consultoría en comunicación.....	12
2.3.1 Roles, funciones y responsabilidades del consultor .....	13
2.4 Diagnóstico de comunicación .....	15
2.5 Auditoría de comunicación interna.....	16
3. Marco Conceptual.....	18
3.1 La Comunicación interna en las organizaciones .....	18
3.2 El director de comunicaciones o DirCom .....	21
3.3 Cultura organizacional .....	22
3.4 Identidad corporativa.....	23
3.5 Imagen corporativa .....	24
4. Marco Metodológico .....	25
4.1 Descripción de categorías y variables de análisis .....	28
4.2 Descripción de las variables de análisis .....	30
4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	35

5. Caracterización del Entorno.....	37
5.1 Ambiente general.....	37
5.2 Ambiente específico.....	39
6. Caracterización de la Empresa MASA S.A.S. ....	41
6.1 MASA (Mecánicos Asociados S.A.S.).....	41
6.1.1 Nombre o razón social .....	41
6.2 Reseña histórica de la empresa .....	41
6.3 Magnitud de la empresa .....	42
6.4 Focalización estratégica .....	42
6.4.1 Misión.....	42
6.4.2 Visión.....	42
6.4.3 Valores corporativos .....	42
6.5 Portafolio de servicios.....	43
6.6 Mercado .....	49
6.7 Estructura organizativa .....	49
6.8 Distribución física de la empresa .....	50
6.9 Identidad corporativa.....	50
6.9.1 Identidad visual .....	50
6.9.2 Sistema de aplicaciones .....	51
6.10 Comunicaciones .....	52
6.10.1 Comunicación Interna.....	53
6.10.2 Comunicaciones de marketing.....	54
7. Diagnóstico de Comunicación Interna en MASA Mecánicos Asociados S.A.S. ....	57
7.1 Pre- test de diagnóstico de comunicación .....	57
7.2 Diagnóstico del impacto de los canales, herramientas y medios de Comunicación existentes en MASA Mecánicos Asociados .....	60

7.3 Diagnóstico de los canales de comunicación interna .....	67
7.4 Diagnóstico de los flujos de comunicación interna .....	75
7.5 Diagnóstico de la gestión de la comunicación mediante el análisis de las campañas de comunicación interna .....	78
7.6 Diagnóstico de variables de la cultura organizacional.....	80
7.7 Diagnóstico de la imagen interna .....	83
7.8 Análisis de resultados por categorías.....	86
7.9 Matriz DOFA.....	91
8. Plan de Comunicación Interna .....	96
8.1 Objetivo general.....	96
8.2 Objetivos específicos .....	96
8.3 Público objetivo .....	97
8.4 Estrategias.....	97
9. Conclusiones .....	104
Bibliografía .....	108

## Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Grupos de interés, prioritarios en las acciones de comunicación de MASA S.A.S.....	6
Figura 2. Proceso metodológico .....	28

## Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Descripción categorías y variables de análisis. ....	28
Tabla 2. Canales, medios y herramientas de comunicación interna. ....	30
Tabla 3. Canales y herramientas de comunicación interna. ....	31
Tabla 4. Gestión de comunicación interna a través de las campañas de comunicación. ....	32
Tabla 5. Flujos de comunicación ascendente y horizontal. ....	33
Tabla 6. Cultura organizacional. ....	34
Tabla 7. Imagen Interna. ....	34

## Lista de Gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Segmento.....	61
Gráfica 2. Función estratégica.....	62
Gráfica 3. Formato .....	62
Gráfica 4. Canales y herramientas según formato de diseño.....	63
Gráfica 5. Finalidad .....	64
Gráfica 6. Cobertura.....	64
Gráfica 7. Recorrido .....	64
Gráfica 8. Dirección.....	65
Gráfica 9. Periodicidad.....	65
Gráfica 10. Actualización.....	66
Gráfica 11. Conocimiento de los medios y herramientas de comunicación.....	68
Gráfica 12. Información sobre la empresa.....	68
Gráfica 13. Frecuencia de recepción de información .....	69
Gráfica 14. Calidad de contenidos .....	69
Gráfica 15. Claridad de los mensajes .....	70
Gráfica 16. Identificación del emisor .....	70
Gráfica 17. Usabilidad de los medios.....	71
Gráfica 18. Efectividad de la comunicación .....	71
Gráfica 19. Oportunidad de los mensajes.....	72
Gráfica 20. Importancia de los medios .....	72
Gráfica 21. Pertinencia del formato.....	73
Gráfica 22. Análisis de resultados .....	74
Gráfica 23. Comunicación ascendente.....	75
Gráfica 24. Comunicación transversal .....	76
Gráfica 25. Percepción de las campañas de comunicación interna.....	78
Gráfica 26. Conocimiento de la misión, visión y valores corporativos .....	80
Gráfica 26. Identificación con la filosofía y valores organizaciones.....	81
Gráfica 27. Conocimiento de normas y procedimientos .....	82
Gráfica 28. Cumplimiento de normas, procedimientos y políticas.....	82
Gráfica 29. Conocimiento de productos y servicios.....	82
Gráfica 30. Nivel de conocimiento respecto a la organización, sus productos, servicios, ventajas competitivas.....	84



## Introducción

En un principio, la idea inicial del proyecto era elaborar una propuesta para la creación de un Departamento de Comunicación en otra organización. Debido a las facilidades que ofreció MASA (Mecánicos Asociados S.A.S.) para suministrar información y la experiencia de haber hecho parte de esta empresa un semestre atrás, fue posible replantear el tema para que el caso fuera aplicado a esta organización. Teniendo en cuenta que el Departamento estaba recién creado formalmente, las necesidades dejaron de ser de “creación” y pasaron a ser de mejoramiento y fortalecimiento.

El presente trabajo, es un análisis de caso aplicado a la organización MASA Mecánicos Asociados S.A.S., está encaminado a cumplir una serie de objetivos entre los cuales se encuentran la realización de un Diagnóstico de Comunicación Interno, la identificación de las necesidades, fortalezas y potencialidades de la empresa y luego sí, el diseño de un plan estratégico de comunicación encaminado a mejorar los procesos de comunicación interna.

Para adentrarnos en el tema es necesario conocer un poco sobre la compañía:

MASA es una empresa colombiana líder en la prestación de servicios integrales de gestión de activos para el sector petrolero, de minería y energía, constituida hace 30 años y hoy en día hace parte del grupo industrial holandés StorkTechnicalServices. Con presencia en varios países en Suramérica y un respaldo internacional en tres continentes, acompañan a sus clientes a pensar y a hacer una gestión integral de sus activos, de la manera más confiable, segura y productiva. (Brochure Comunicaciones de Marketing, 2012)

Es importante mencionar que la empresa es bastante grande y está dividida en Administración (con sedes en Bogotá y Neiva) y en contratos en campo. El público objetivo, con base en las necesidades de la organización, son los colaboradores de campo. Por esta razón, se determinó que el diagnóstico se realizaría en dos etapas, la primera, que es la que abarca este

proyecto, se realizó únicamente en Administración Bogotá a un selecto grupo de colaboradores con conocimiento y participación en el campo. La idea es que una vez se analice y se tengan los resultados de esta primera etapa, se dé inicio a la segunda etapa del diagnóstico que consiste en conocer la percepción de las mismas variables que se trabajaron inicialmente, pero en los colaboradores que hacen parte de los contratos de campo. La organización será la encargada de realizarlo a lo largo de este año y aunque no hace parte de este trabajo de grado contarán con mi acompañamiento.

Con el fin de cumplir y desarrollar los objetivos mencionados anteriormente, se desarrollaron una serie de actividades secuenciales. En primer lugar, se definieron aquellos conceptos estratégicamente pensados para el entendimiento del proyecto, entre ellos: Comunicación interna, Cultura organizacional, Identidad Corporativa, Diagnóstico de Comunicación, Departamento de Comunicación. Para dar paso a la investigación se realizó una caracterización del entorno general y específico que rodea a MASA Mecánicos Asociados S.A.S. y luego una caracterización de la empresa. A partir de la caracterización de la organización, se eligieron las categorías que serían analizadas: Comunicación Interna, Imagen Corporativa y Cultura Organizacional. Posteriormente, se aplicaron los instrumentos de recolección de datos, se procedió a su sistematización y análisis, y finalmente, se presentó el diagnóstico, desde el modelo del PrinCe planteado por Daniel Scheinsohn.

La principal herramienta de recolección de información que se utilizó fue la encuesta, acompañada de la observación participativa directa. Adicionalmente, se realizaron entrevistas semiestructuradas con directivos y un Test pre-diagnóstico diseñado por Costa (Costa, Joan, 2010), como parte del proceso de análisis de la Comunicación Global de una empresa. Finalmente, a través de la tabulación y el análisis de resultados, se desarrolló una matriz DOFA en la que se identificaron las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas y se culminó planteando un plan de comunicación interna (PCI) para contribuir con una propuesta de mejora al Departamento de comunicación y con ello, a su vez, aportarle al cumplimiento de los objetivos de MASA S.A.S.

El fin último de este proyecto es que mediante una gestión eficiente de la comunicación interna, se puedan satisfacer las necesidades de la organización en cuanto a su funcionamiento interno y el fortalecimiento de su imagen corporativa. Es indispensable que toda organización cuente con un equipo humano integrado, cohesionado y comprometido con los objetivos organizacionales y esto implica reconocer el aporte y la importancia de la comunicación interna como posibilitadora de estos aspectos y como herramienta que potencia y fortalece la cultura, la identidad y con ello, la imagen que tienen los colaboradores sobre su propia organización.

A lo largo de este documento se encuentran los diferentes capítulos que lo componen, entre ellos está el planteamiento del problema con sus respectivos objetivos, los marcos (conceptual, teórico y metodológico), la caracterización del entorno, la descripción de la empresa, el diagnóstico de comunicación, las conclusiones y el plan de comunicación interna (PCI).

Para terminar, complace culminar con el proceso y tener como resultado este trabajo final. Sin lugar a duda, genera una satisfacción que va mucho más allá de presentar un trabajo de grado para obtener un título, es la evidencia de un esfuerzo realizado y la sumatoria de experiencias y conocimientos adquiridos en los últimos meses. Lo anterior, finalmente será de gran ayuda para una próspera futura vida profesional como Comunicadora Social.

## 1. Planteamiento del Problema

En todas las compañías existen actividades de comunicación como mecanismo para dar a conocer la organización, posicionarla en determinados entornos, fortalecer vínculos con grupos objetivo, construir relaciones sólidas y permanentes en el tiempo. Dos décadas atrás, estudiosos y expertos en el tema de la calidad para la mejora organizacional, se dieron cuenta que un porcentaje elevado de errores cometidos internamente eran el resultado de errores en la comunicación. Por ello, contar con un responsable de Comunicación Organizacional va más allá de la simple moda para pasar a ser una necesidad de toda empresa para armonizar sus objetivos organizacionales con los públicos que le rodean. Desde la comunicación interna, el proceso busca dar participación a los públicos internos de la organización para lograr un clima de implicación, motivación y productividad de tal manera que la organización logre cumplir sus objetivos organizacionales y que a su vez el colaborador encuentre sentido a su papel dentro de la Organización. En palabras de Capriotti (1998) la comunicación interna es un proceso que busca *“Contar a la Organización lo que la Organización está haciendo y contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo”*.

Considerando la importancia de la comunicación como herramienta de gestión de los procesos organizacionales y, en particular, el papel que cumple la comunicación interna como mecanismo para lograr una cultura organizacional sólida, con valores y creencias anclados fuertemente entre los miembros de la organización, el presente trabajo, se propone como un análisis de caso aplicado a la organización MASA Mecánicos Asociados S.A.S., el cual está encaminado en primera medida a medir, analizar e identificar debilidades y potencialidades de la comunicación interna de la empresa a través de un diagnóstico y luego, el diseño de un plan de comunicación interna (PCI) que busca aportar a mejorar los procesos de comunicación interna llevados a cabo por el Departamento de Comunicaciones de la Compañía.

Este proyecto nació de varias preguntas que surgieron acerca de la importancia de la comunicación como herramienta para fortalecer la cultura y la imagen. La pregunta de base

para identificar la problemática de investigación fue: **¿cómo contribuye la comunicación interna a mejorar la operación, comercialización y posicionamiento de la empresa MASA Mecánicos Asociados S.A.S., a partir de la gestión del Departamento de Comunicación?**

En este sentido, se pretendió investigar sobre la realidad y situación actual de la comunicación interna en la empresa MASA S.A.S., y de esta manera aportar a sus procesos con una propuesta de mejora desde la comunicación interna al Departamento de Comunicación de la empresa.

### **1.1 Importancia del problema**

En el año 2012, la empresa MASA Mecánicos Asociados S.A.S creó un Departamento de Comunicación, en una situación de emergencia, con el fin de gestionar de manera más eficiente los procesos de comunicación de la compañía. La creación del Departamento evidenció que internamente esta área era indispensable para el cumplimiento de los objetivos corporativos y en gran medida, impactaba en el funcionamiento global de la empresa. Por otra parte, se identificó que el Departamento acompaña a las distintas áreas en la realización de estrategias y en la utilización de los medios adecuados para cumplir con sus objetivos. Por lo anterior, en MASA se tomó la decisión de formalizar y estructurar el Departamento de Comunicación.

Con base en la forma de trabajo y las necesidades de la Compañía, se llegó a la conclusión de que el Departamento de Comunicación debe funcionar como herramienta facilitadora en tres públicos objetivos con el fin de agregar valor y mostrar la diferencia frente a la competencia. Para ello, se definieron inicialmente tres grupos de interés o *stakeholders* sobre los cuales se enfocarían de manera prioritaria las acciones de comunicación:

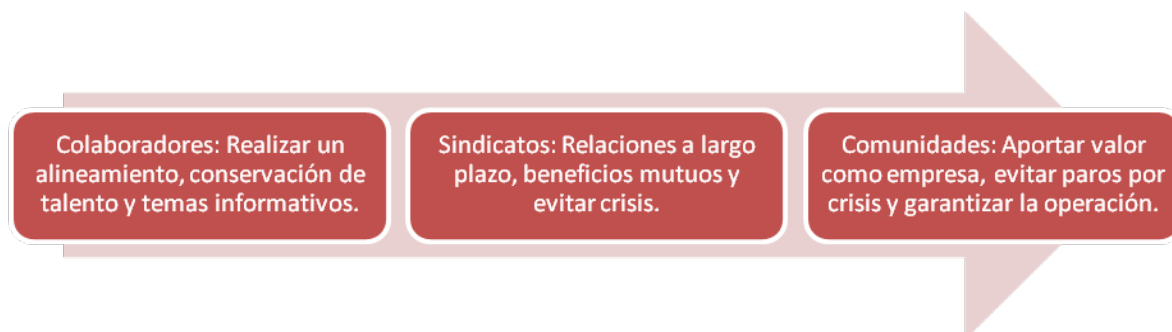


Figura 1. Grupos de interés, prioritarios en las acciones de comunicación de MASA S.A.S.  
Adoptado por la Autora.

Considerando que uno de los grupos de interés, desde el punto de vista interno para la Compañía son los colaboradores, el desarrollo de este proyecto se inclinó hacia este grupo y teniendo en cuenta la recomendación y necesidad expresa por parte de la Empresa de iniciar el proceso con dicho públicos.

La importancia de trabajar con estos públicos está en que mediante una gestión eficiente de la comunicación interna, se pueden satisfacer las necesidades de la organización en cuanto a su funcionamiento interno y el fortalecimiento de su imagen corporativa. Es indispensable que toda organización cuente con un equipo humano integrado, cohesionado y comprometido con los objetivos organizacionales y esto implica reconocer el aporte y la importancia de la comunicación interna como posibilitadora de estos aspectos y como herramienta que potencia y fortalece la cultura, la identidad y con ello, la imagen que tienen los colaboradores sobre su propia organización.

## 1.2 Objetivo general

Realizar un diagnóstico de comunicación interna a la empresa MASA Mecánicos Asociados S.A.S., que permita a la organización identificar debilidades y potencialidades de la comunicación interna y promover mejoras en su Departamento de Comunicación, a partir de los resultados obtenidos.

### **1.3 Objetivos específicos**

- Identificar las variables que inciden en los procesos de comunicación interna, cultura e identidad.
- Diagnosticar a la empresa MASA S.A.S., desde aspectos como: comunicación interna, cultura organizacional e imagen corporativa desde la perspectiva de los públicos internos (directivos y colaboradores).
- Analizar la situación de la comunicación interna en la organización mediante la identificación de necesidades, debilidades, fortalezas y oportunidades.
- Diseñar un plan de comunicación interna (PCI) encaminado a proponer un mejoramiento en los procesos que desarrolla el actual Departamento de Comunicaciones de la empresa MASA Mecánicos Asociados S.A.S. con sus públicos internos.

## **2. Marco Teórico**

Para alcanzar el objetivo general que consiste en realizar un diagnóstico de comunicación interna a la empresa MASA Mecánicos Asociados S.A.S., que permita a la organización identificar debilidades y potencialidades de la comunicación interna y promover mejoras en su Departamento de Comunicación, a partir de los resultados obtenidos, es necesario, en primer lugar, hacer un recorrido arduo y minucioso por aquellos temas y conceptos que resultan indispensables para la elaboración de este proyecto. A continuación, se hará evidente cómo los temas se abordaron de lo general a lo particular, luego, la manera en que se relacionaron entre sí generando un hilo conductor entre el contenido y el lector y, finalmente, cómo se adaptaron cada uno de ellos a las características y necesidades de la organización a la que va dirigida la propuesta.

### **2.1 ¿Qué es un Departamento de Comunicación?**

El Departamento de Comunicación es un órgano mediador entre las áreas que componen la organización, el personal y la información que se transmite. Actúa como un instrumento facilitador que permite mejorar la comprensión al interior de la empresa y a su vez aumentar el prestigio de la organización. Toda organización posee necesidades comunicativas, por esta razón, debe disponer de alguna estructura interna o externa que se ocupe de manejar y guiar dichas necesidades.

Sara Diez (2006) plantea que:

A medida que una organización aumenta sus dimensiones, se incrementan también las necesidades de información de sus empleados y la necesidad de establecer políticas de comunicación tanto internas como externas. Esta creciente necesidad, unida a la importancia cada vez mayor que se le atribuye a la comunicación dentro de la empresa, ha dado origen a la creación del Departamento de Comunicación, cuyo objetivo es realizar y cuidar la comunicación interna de la empresa, y establecer y centralizar los canales de comunicación hacia el exterior.



Siguiendo esta misma autora, las principales funciones del Departamento de Comunicación son:

“lograr que la comunicación descendente, es decir, desde la alta gerencia hasta los funcionarios, fluya adecuadamente con la ayuda de herramientas de comunicación; estandarizar todos los procedimientos de comunicación en la empresa; servir de puente entre la organización y su entorno y entre la organización y los medios de comunicación; estructurar y canalizar la comunicación ascendente para que todos participen y se enteren de cómo funciona el clima laboral; identificar la comunicación informal de la empresa para que los mensajes no se desvíen de su objetivo inicial; y finalmente organizar y coordinar diferentes actividades que involucren a la organización públicamente.” (Diez, 2006)

En esta investigación se hace indispensable hacer referencia al Departamento de Comunicación como un área de importancia estratégica para la Compañía, dado lo que significa su creación, sus funciones y puesta en marcha. Como se mencionó, la empresa MASA Mecánicos Asociados S.A.S., inició su proceso de creación de este Departamento y se requiere a través de este trabajo, lograr transmitir el valor estratégico que le aporta a la Organización. Por ello, a continuación se plantean las principales características de esta área.

### **2.1.1 ¿De dónde nace la necesidad de crear los Departamentos de Comunicación?**

En los últimos 50 años, el tema de los Departamentos de Comunicación ha sido muy bien acogido por las empresas, pero la verdad es que este fenómeno se vive con bastante antelación. En Estados Unidos y algunos países de Europa comienza a desarrollarse el tema de la comunicación organizacional desde comienzos del siglo XX y con ello, la necesidad de contar con un responsable dentro de la organización para estos procesos, por ello, a continuación se enfatizará en la evolución e importancia del departamento de comunicación en los últimos 30 años.

En España, por ejemplo, son las relaciones públicas las que anteceden el surgimiento de los departamentos de comunicación, puesto que comienza a vislumbrarse la necesidad comunicativa en las organizaciones con públicos estratégicos y esto abrió paso a los medios de comunicación a la sociedad en general y a algunas empresas e instituciones.

“Ramírez (1995: 29-30) sobre el origen de los gabinetes de comunicación recoge dos versiones diferentes. La primera apunta que estuvieron promovidos por una necesidad de la nueva sociedad («demanda social» le llama él), mientras que la segunda se refiere a que surgieron ante la mala imagen de empresas, instituciones, etc. Lo que parece claro es que los gabinetes surgen en una sociedad en la que ya no basta con ofrecer un producto (llámese servicio o idea), sino que importan otros aspectos como la imagen y es necesario transmitir a nuestro público una filosofía («nuestra filosofía»).” (Almanza, 2004)

En los años ochenta, se comenzó a evidenciar el cambio y el nuevo acogimiento de los Departamentos de Comunicación y en los noventa se generalizaron y comenzaron a hacer parte de las grandes organizaciones. En este punto, no se puede decir que el proceso de asentamiento fue total debido a que aún se vive y se continúa con el proceso, por otra parte, porque es evidente que, hoy en día, muchas empresas no cuentan con el Departamento.

“En la actualidad, las instituciones, organizaciones, empresas etc., cada vez dan mayor importancia a la comunicación. Las organizaciones saben que han de cubrir sus necesidades comunicativas, tanto internas como externas, si desean alcanzar el rendimiento deseado. Todos quieren transmitir a la opinión pública en general una imagen positiva. Por lo tanto, hoy es muy importante la forma cómo se gestiona, o debe ser gestionada, la comunicación. Y debe estar regida por criterios profesionales, contando con personas específicamente formadas.” (Almanza, 2004)

### **2.1.2 Estructura organizacional de un Departamento de Comunicación**

De la misma manera como se pasó de la era Industrial a la era de la Información, hubo un cambio abrupto en el esquema tradicional de las estructuras organizacionales y con éste una transformación en la forma cómo se gestiona la comunicación interna. El modelo piramidal, propio de organizaciones jerárquicas con una comunicación de carácter unidireccional y fundamentalmente informativa, pidió ser remplazado por el modelo esférico de la comunicación, en el cual las organizaciones se preocupan por el colaborador, le atribuyen importancia a su participación, fomentando el trabajo en equipo, la integración, la sinergia, la

confianza y la autorregulación y, en este sentido, le confieren una importancia estratégica a la comunicación como herramienta de gestión organizacional.

En este sentido, Aguilera (2008), plantea que la llegada del nuevo siglo presiona la vieja estructura piramidal de la era industrial y avizora una esférica donde la sinergia de los flujos de información tiene una importancia determinante. La estructura esférica es proactiva ya que promueve la iniciativa para resolver problemas con autonomía, responsabiliza en la toma de decisiones, genera sinergia y así se reducen los márgenes de error, crea autenticidad y posiciona a la empresa como compañía diversificada.

Un departamento de comunicación se va haciendo necesario a medida que la organización crece. Cuando la distancia entre los departamentos de la empresa comienza a ser un problema para la realización apropiada de procesos, el departamento de comunicación se hace indispensable. (Aguilera, 2008).

## 2.2 Comunicación organizacional

Definir la *comunicación organizacional* sigue siendo un tema controversial, aunque es un concepto joven definitivamente ya no es nuevo. Diversos autores han tratado de dar una única definición, y aunque parezca raro, no se ha llegado a un común acuerdo.

Carlos Fernández Collado define y entiende la comunicación organizacional de tres maneras distintas, en primer lugar plantea que “la comunicación es un **fenómeno** que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante.” (2009, p. 11). Sin este fenómeno, no hubiese sido posible la aparición del lenguaje (verbal, no verbal, hablado y escrito) y es por esto que “no es posible imaginar una organización sin comunicación” (2009, p. 11).

Siguiendo este mismo autor, “la comunicación organizacional como una **disciplina** cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre estas y su medio.” (Fernández, 2009, p. 12). Y por último y no menos importante, se entiende la comunicación organizacional como:

Un **conjunto de técnicas y actividades** encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (Fernández, 2009, p. 12)

Las tres acepciones mencionada anteriormente del concepto de comunicación organizacional corresponden a diferentes aspectos de un mismo campo de interés y de acción, por esta razón, son igualmente válidas y aplicables.

Para que la comunicación organizacional sea exitosa, es fundamental definir claramente la estrategia corporativa, ya que los programas y las actividades de comunicación que se realizan al interior deben apuntar a una estrategia común cuya última finalidad sea ayudar a la organización a alcanzar sus metas efectivamente. La comunicación organizacional se divide en: interna y externa, aunque cada una tiene sus propias funciones puede ser un error concebirlas como actividades aisladas, existe un elemento integrador que las une y las hace interdependientes.

Como se observa, la comunicación interna hace parte de los procesos de comunicación organizacional, por lo cual, resulta importante identificar que este concepto está inmerso dentro de las dinámicas de la comunicación que tiene una organización.

### **2.3 Consultoría en comunicación**

El proceso de consultoría se puede interpretar desde dos perspectivas diferentes, la primera de ella consiste en propiciar ayuda en el contenido, procesos o estructuras de cualquier

tarea en el que el consultor no es plenamente responsable de la ejecución de la tarea; o como un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado por personas capacitadas y calificadas que analizan problemas y sugieren soluciones.

Milan Kubr, considera:

los dos enfoques como complementarios y no como opuestos. La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo.  
(2002)

Entonces, la Consultoría de Comunicación es la actividad profesional independiente que proporciona a una organización un servicio externo especializado en cualquiera de sus campos de actuación, sus funciones o áreas estratégicas. También puede definirse como una actividad organizada de investigación aplicada para el diagnóstico y diseño de intervenciones planificadas. También se puede entender como una serie de recomendaciones con el fin de dar solución a problemas relacionados con políticas, estructura, procedimientos y métodos de una organización para el mejoramiento de resultados.

### **2.3.1 Roles, funciones y responsabilidades del consultor.**

El papel que desempeña el consultor se ha transformado a medida que pasa el tiempo, dejó de ser un simple consejero a ser un sujeto proactivo. Hay que resaltar que existe una gran diferencia entre el consultor y el gerente, el primero no pretende suplantar las funciones del segundo, por el contrario, están para acompañar y asesorar.

La razón por la cual organizaciones deciden contratar consultores, reside en que éstos tienen conocimientos especializados y pueden ofrecer asesoría en problemas con los que ya están muy familiarizados. Hoy en día, los gerentes no se esperan a presenciar una crisis o a

realizar un gran negocio para acudir a los consultores, sino que son visionarios y se adelantan pensando en el futuro. Otra razón, es la objetividad de los consultores a la hora de dar recomendaciones, por el hecho de ser ajenos y externos a la organización no tienen intereses personales que afecten o le quiten validez a sus opiniones.

En la consultoría de empresas, se le atribuye particular importancia a la capacidad analítica y para resolver problemas, así como a la competencia especial en la esfera del comportamiento, en la capacidad de comunicar y de ayudar a otras personas a atender la necesidad de introducir cambios y cómo aplicarlos. (Kubr, 2002)

Como lo plantea Kubr (2002), en su función de experto, el consultor de comunicación ayuda al cliente proporcionándole conocimientos técnicos y haciendo algo para y por cuenta del cliente; suministra información, hace un diagnóstico de la organización, emprende un estudio de viabilidad, diseña un nuevo sistema, capacita al personal en una nueva técnica y recomienda cambios orgánicos. Para que lo anterior sea posible es indispensable que la alta gerencia colabore y participe con dichas labores.

Por otra parte, el consultor en su oficio se enfrenta a dilemas éticos cuando sus clientes tienen intereses que chocan con los intereses sociales o cuando las prácticas resultan ser perjudiciales o nocivas para la sociedad, aunque no ilegales. Es responsabilidad del consultor asumir y tomar decisiones con base en sus principios y opiniones personales.

Los códigos deontológicos de la consultoría aportan algunas pautas sobre el comportamiento del consultor, por ejemplo, la obligación de evitar el conflicto de intereses en el trabajo por cuenta de un cliente, pero dejan que sea el consultor quien haga la distinción entre el comportamiento ético y no ético del cliente. (Kubr, 2002)

Se hace importante conocer lo que significa la consultoría, el papel del consultor y el proceso que se suele desarrollar en función de estas actividades, dado que el trabajo de diagnóstico aquí presentado se ha desarrollado bajo el enfoque de consultoría.

## 2.4 Diagnóstico de comunicación

El diagnóstico de comunicación, analógicamente es, una radiografía exhaustiva de los elementos y diferentes aspectos que componen a la comunicación organizacional. En palabras de Etkin *“un diagnóstico consiste en diferenciar los elementos que componen una problemática de comunicación institucional, desagregarlos y analizarlos en contextos”*. (2008, p. 64)

Por otra parte, para Kubr (2002) en esta fase se constituye la primera fase plenamente operativa. El objetivo es examinar el problema que afronta de manera detallada y los objetivos que trata de alcanzar el cliente, en este caso la empresa objeto de estudio. Se ponen al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema y que influyen en él, y se prepara toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema.

Según Kubr (2002) los pasos a seguir son:

- Replanteamiento del problema y objetivo: revisión y ajuste de las pautas acordadas en la primera fase
- Tener en cuenta al personal de la organización: se promueve la necesidad de cambio en los colaboradores

Determinar los objetivo y luego el problema

-causas del problema

-capacidad del cliente para resolver el problema

-direcciones futuras

- Definición de los hechos: se dispone número considerable de hechos o sucesos para tener una visión clara.
- Se realiza un plan de recopilación de datos
- Organización y tabulación de los datos
- Se establecen las formas de obtener los datos:

-registros, acontecimientos, recuerdos

- Observación: disponer información de creencias, ambiciones, gustos y aversiones, intereses y motivos especiales, sociabilidad, cooperación.
- Cuestionarios
- Entrevistas
- Estudio de la actitud de los colaboradores
- Estimaciones
- Análisis de los hechos
- Clasificación de los datos
- Análisis de los datos organizados, análisis causal y análisis del campo de fuerza
- Comparación
- Síntesis
- Información al cliente
- Terminación de la fase: se examinan las conclusiones principales y se prepara al cliente.

## **2.5 Auditoría de comunicación interna**

Con base en el capítulo *“Auditorías, un barómetro de la comunicación”*, la auditoría de comunicación se puede definir como:

el instrumento que permite obtener los datos para el desarrollo de un análisis detallado de la situación actual de la comunicación de la empresa. El análisis es imprescindible para definir con precisión la mejor estrategia de comunicación para la empresa u organización auditada. También, permite diagnosticar el estado de la cultura corporativa, chequear el funcionamiento de los canales de comunicación y establecer un dictamen de la organización sobre la valoración que hacen las audiencias de la organización. (ADECEC, 2003)

Por lo tanto, se puede afirmar que la auditoría de comunicación es, ante todo, una herramienta muy útil en la gestión estratégica de la comunicación, de la cultura y la imagen de una empresa.



Las auditorías de comunicación examinan los siguientes puntos:

- ✓ La comunicación cara a cara y la comunicación escrita como los informes internos, memos y correspondencia
- ✓ Las pautas de comunicación entre los individuos, las secciones y departamentos.
- ✓ Los canales de comunicación, su frecuencia e interacción.
- ✓ Los contenidos, la claridad y especialmente la efectividad de la comunicación
- ✓ Las necesidades de información requerida
- ✓ El impacto, uso y optimización de las tecnologías de información.
- ✓ La comunicación informal y las actitudes individuales.

Para la obtención de la información en las auditorías, se pueden utilizar diferentes herramientas y técnicas de comunicación. Por ejemplo: las entrevistas, los grupos focales, observación intencionada, encuestas, análisis de redes etc. (ADECEC, 2003)

### 3. Marco Conceptual

A continuación se presentan las bases conceptuales con las que se desarrolló la presente investigación, es decir, los principales conceptos y categorías de análisis aplicados durante la investigación.

#### 3.1 La Comunicación interna en las organizaciones

Desde una perspectiva activa y participativa, la comunicación interna se puede comprender como:

hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del Diálogo -es decir, la participación de las partes en la comunicación-, adoptando así un verdadero carácter comunicativo. (Capriotti, 1998).

Este enfoque conceptual evidencia la importancia de la comunicación como posibilitadora de procesos participativos donde los públicos internos asumen un rol estratégico en el desarrollo de la Organización, se les otorga un nivel importante de involucramiento que les permita sentirse parte activa de la Organización en la que se encuentran. Desde estas consideraciones, el enfoque de comunicación interna que se desarrollará para el presente trabajo buscará centrar su atención en el papel del colaborador y su nivel de interacción y participación dentro de los procesos de la compañía objeto de estudio.

Siguiendo la perspectiva de Capriotti (1998), para que los procesos de comunicación interna se desarrollen desde un enfoque participativo, las organizaciones deben garantizar que se cumplan con las siguientes condiciones:

a) Que los Empleados **confíen** en los Directivos, no sólo a nivel de relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar la información necesaria para llevar adelante las tareas que se tengan que realizar.

b) Que los Empleados tengan **capacidad para tomar decisiones** en su nivel de responsabilidad, con lo cual el colaborador se sentirá útil, se creará un sentimiento de respeto a su capacidad y se logrará una satisfacción en cuanto a sentirse partícipe de los éxitos de la organización.

c) Que los Empleados tengan la **creencia de que sus opiniones serán escuchadas**. Si el personal considera que sus comentarios o sugerencias serán consideradas por la Dirección, se generará una corriente de comunicación “hacia arriba” y una mayor participación. (Capriotti, 1998).

Para lograr cumplir los propósitos mencionados, resulta importante destacar los siguientes elementos de análisis que hacen parte del proceso de la comunicación interna:

Flujos de Comunicación: Se refiere a las diferentes direcciones en las que fluye la comunicación para garantizar la efectividad de los mensajes en una organización. Estas direcciones son: hacia arriba (ascendente), hacia abajo (descendente) y a los lados (horizontal).

Comunicación ascendente:

Proporciona a los directivos el feed-back que necesitan para tomar decisiones a la hora de dirigir la organización sobre acontecimientos diarios que se producen en la empresa; es una fuente primaria de retroalimentación para la dirección que permite determinar la efectividad de la comunicación descendente; alivia tensiones de los colaboradores permitiendo a los miembros más bajos de la organización compartir información relévale con sus superiores y estimula la participación y el compromiso de los colaboradores y de ese modo intensifica la cultura organizacional. (Villafañe, 1998, p. 256).

Este flujo de comunicación permite potenciar el papel de la comunicación desde una perspectiva bidireccional y lograr la implicación del colaborador con los diferentes procesos organizacionales.

Comunicación descendente:

Tiene como objetivo principal implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor. A su vez pretende, asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y fines que se propone la organización; lograr credibilidad y confianza entre todos los miembros de la organización, especialmente con los primeros niveles; fomentar la participación de los trabajadores en los distintos proyectos de la empresa; hacer uso de los canales existentes de transmisión de la información; fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación. (Villafañe, 1998, p. 254).

Aunque durante muchas décadas prevaleció este flujo de comunicación, las organizaciones actuales continúan desarrollándolo dado que es la forma principal por medio de la cual la Organización genera sus mensajes desde una perspectiva formal.

#### Comunicación horizontal:

Tiene como objetivo involucrar a todos los miembros de la organización con el fin de favorecer la comunicación dentro y entre los departamentos; hacer posible la participación de todos los miembros en los distintos proyectos de la empresa; mejorar el desarrollo organizativo; fortalecer la cohesión interna entre todos los miembros de la organización y agilizar los procesos de gestión. (Villafañe, 1998, p. 257).

Este tipo de flujo de comunicación fortalece fundamentalmente la integración entre las áreas, genera sinergias y coordina esfuerzos.

#### Mensaje:

El mensaje proporciona dirección y coherencia. Tiene que dejar huella en los públicos por impactar. Puesto que constituye la estructura de los discursos, su destino es ser retomado regularmente por cada emisor de comunicación dentro de la empresa. Siempre que la empresa hable tiene que hacer referencia al mensaje para incrementar la eficacia de éste y evitar las discordancias en los mensajes susceptibles de destruir la coherencia del posicionamiento. (Libeart, 2005, p. 161)

Canales de comunicación interna: constituyen los mecanismos, instrumentos empleados para desarrollar un objetivo comunicativo, pueden tener función informativa o de interacción o ser agrupados por su naturaleza (sonoros, interpersonales, visuales, audiovisuales, electrónicos, etc). “Los canales de comunicación se comprenden como el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde viaja” (Fernández, 2009).

La importancia del medio radica exclusivamente en su capacidad de lograr su objetivo, asimismo, es poco frecuente que un medio aislado pueda aportar una solución, muchas veces, es solo gracias a la coordinación y la adaptación de los medios entre sí que se puede lograr un resultado óptimo. (Libeart, 2005, p. 184).

Analizar los canales de comunicación interna reviste de importancia dado que de su efectividad dependerá alcanzar los objetivos de comunicación planteados. En la actualidad existen diversas herramientas de comunicación que posibilitan los procesos de comunicación interna. Algunas de ellas agrupadas por su función se relacionan a continuación.

De información: publicaciones internas, revista o periódico interno, carteleras, Intranet, Videos, procedimientos de bienvenida, encuestas de satisfacción, etc.

De interacción o comunicación: entrevistas, grupos de trabajo, reuniones, celebraciones, correos electrónicos, etc. (CICCO, 2007)

### **3.2 El director de comunicaciones o DirCom**

Como lo plantea Joan Costa (2010), un Director de Comunicaciones es un estratega que desempeña diversas funciones que abarcan a la comunicación interna y externa, la imagen corporativa, las relaciones públicas y el manejo de crisis, entre otras.

Desde 1992, Costa, ya vislumbraba la importancia que se le atribuiría al DirCom y a su vez identificó a la perfección los roles que éste desarrollaría. En la actualidad, el DirCom es un “estratega y gestor de la política y la acción comunicativa; de los activos intangibles transformados en valores competitivos” (Costa, J., 2010), es decir, una figura en crecimiento en todas las empresas y las organizaciones. En Europa, en donde se creó el concepto y se inició su actividad profesional, cada vez se hace más fuerte su demanda. Sobra decir que no es producto de un capricho sino de una necesidad real experimentada por las organizaciones; por los nuevos requerimientos que surgen del cambio, y el aumento de la competitividad y la complejidad en un mundo que se rige por presiones socioeconómicas, tecnológicas, políticas y legales.

Estos fenómenos traen consigo nuevos escenarios, situaciones y retos para las empresas, y son enfrentados a los instrumentos y técnicas tradicionales como el mercadeo y la publicidad, creados en otro momento y acorde a otras necesidades. (Costa, 2005, p. 18) Por

esta razón, hoy en día, dichos instrumentos son insuficientes e incluso incompetentes para solucionar la diversidad de problemas que afectan a todo tipo de organización. Por lo mencionado anteriormente, se debe el profundo interés por especializar el tema del DirCom.

El concepto de DIRCOM resulta importante para este trabajo dado que de su función y su papel en la organización dependerá en gran medida el éxito de un plan de comunicaciones. Su papel en la organización además de estrategia, debe ser el de investigador y promotor de cambios en las organizaciones, fortaleciendo vínculos con grupos de importancia estratégica para la organización y desarrollando una visión integrada de la comunicación en el ámbito organizacional.

### **3.3 Cultura organizacional**

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores que definen la actuación y comportamiento de una empresa y a su vez, determinan los rasgos que le constituirán su personalidad e identidad propia. Esta definición tomada de la Asociación de Empresas Consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación, evidencia cómo la cultura organización es uno de los aspectos de mayor significado para una organización. La cultura es una construcción simbólica que tiene como función principal orientar el comportamiento, las decisiones y el proceder organizacional, impregnarle de sentido al quehacer organizacional y generar referentes comunes sobre cómo se deben desarrollar las acciones dentro de la organización.

La cultura organizacional requiere de la comunicación pues ésta constituye el vehículo mediante el cual ese valor simbólico es transmitido a los miembros de la organización, que busca a su vez que sea apropiado por cada uno de ellos, convirtiéndose en un marco común de referencia a partir del cual las personas que pertenecen a una organización logran una concepción más o menos homogénea de la realidad y asumen comportamientos similares ante situaciones específicas (Fernández, 2009).

La cultura organizacional podría entonces definirse como “el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a un mismo sistema cultural, y por las múltiples formas en que se manifiestan” (Fernández, 2009, p. 89).

Para Costa es una:

Visión filosófica de valores identitarios, que se reflejan en la diferenciación. En términos operacionales, éstos desembocan en comportamientos de cohesión y actitudes dinámicas, a continuación, la coherencia de los comportamientos en el sentido donde la interiorización de los valores comunes conduce a los individuos – diferentes por su origen social, su nivel de jerarquía- a comportarse de manera organizada sin que sea necesario recurrir a constreñimientos o controles. Este aspecto de la cultura permite, en el plano operacional, la descentralización y la flexibilidad. (Costa, 2010).

Analizar la comunicación interna y su relación con la cultura organizacional resulta importante dado que son dos aspectos directamente relacionados. Por ejemplo, el hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas las direcciones o se den de manera particular a través de una sola dirección, que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad, que la comunicación sea abierta, informal, rígida o protocolaria, que se emplee un lenguaje directo o con eufemismos, son aspectos que evidencien las características de la organización, sus pautas de comportamiento, sus creencias y valores y en otras palabras, evidencian rasgos de su cultura y por tanto de su identidad (Fernández, 2009).

### **3.4 Identidad corporativa**

Aunque es un concepto amplio y abarca distintas perspectivas de análisis, varios autores coinciden en que la Identidad Corporativa:

se forja con la manera de concebirla y engendrarla. En los rasgos distintivos que le son infundidos y definen su unicidad: la personalidad, la filosofía, el sentido del negocio, la capacidad emprendedora, los valores éticos y vocacionales. La identidad de la empresa es exactamente como el capital genético en un individuo: que nace con él y es el núcleo de su desarrollo, su socialización, su adaptación al mundo, su crecimiento y las diferentes orientaciones que tomará –la empresa, el individuo- en el curso de su vida. (Costa, 2010, p. 143)

La Identidad Corporativa se compone de un plano visual de la institución y de un plano conceptual. En palabras de Eugenia Etkin “la identidad es el elemento que menos varía de la institución, puede haber cambios de algunos elementos (como por ejemplo la identidad gráfica, colores institucionales etc.) pero es muy poco probable que una institución varíe constantemente el nombre, las pautas culturales, su misión o visión, por solo mencionar algunas.” (2008, p. 65)

### **3.5 Imagen corporativa**

La imagen es una construcción mental que se origina en los diferentes públicos con los cuales una organización posee un determinado vínculo, es la forma como ellos interpretan, conocen y experimentan una organización (Capriotti, Paul, 2009). Para Capriotti, la imagen es una estructura mental por medio de la cual se logra identificar, reconocer y diferenciar una organización de otras, a su vez, es un conjunto de atributos, rasgos o características que para un individuo resultan significativos o importantes.

Se considera como “el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquélla producen en la mente de sus públicos. Es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de «imágenes» que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior.” (Villafañe, 1998, p. 23).

Estudiar la imagen de una organización es conocer desde la perspectiva de sus públicos cómo ellos están comprendiendo e interpretando la organización y qué grado de importancia le confieren. Para este trabajo, se analizará la imagen desde la perspectiva de los públicos internos, buscando conocer cómo ellos están percibiendo la organización.



#### **4. Marco Metodológico**

El presente trabajo de grado se desarrolló bajo un enfoque de investigación descriptivo que busca, como su nombre lo indica, describir la realidad de la empresa MASA S.A.S., a partir de aspectos como la comunicación interna, la cultura organizacional y la imagen desde la perspectiva de los públicos internos de la Organización.

Los estudios descriptivos buscan identificar las propiedades importantes de las personas, grupos o comunidades o fenómenos que son analizados, miden y evalúan aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno investigado, buscando lograr una interpretación de los mismos (Estudio, 2013). Para el diseño de los instrumentos se desarrollaron variables cuantitativas y cualitativas dependiendo de la categoría o tema central de análisis (ver cuadro de categorías y variables).

Esta investigación se desarrolló con base en el modelo del PrinCe planteado por Scheinsohn (2011), del cual se tomaron en consideración dos de las etapas que el autor plantea: Etapa analítica y Etapa de formulación. El PrinCE es un modelo de programación para ofrecer una guía orientativa al área de comunicaciones para satisfacer necesidades específicas de comunicación.

##### **Etapa analítica**

Esta etapa “centra el interés en el análisis general de la situación. Se procura producir una eximia materia prima informativa acerca de la organización y su contexto, para su posterior procesamiento e instrumentación” (Scheinsohn, 2011, p. 336). Es necesario aclarar que el haber realizado la práctica profesional en MASA, permitió tener un primer acercamiento y conocimiento de la situación actual de la empresa (como instrumento inicial se utilizó la observación directa) y también las reuniones sostenidas con la coordinación de comunicaciones, las directivas de la organización y las visitas a las instalaciones.

En la primera fase de esta etapa (acercamiento a la Organización), junto con la coordinadora de comunicación organizacional, se determinó la necesidad de realizar un diagnóstico comunicacional con el fin de extraer la información necesaria para aportar ideas al mejoramiento del Departamento de Comunicación. Se realizó una reunión con el Presidente y con la Directora de Desarrollo Corporativo en la que se pautaron los pasos a seguir, la opinión y temas relevantes para el desempeño de la organización y se pasó de una vez a la segunda fase en la cual se aprobó el proyecto. Para la iniciación, fue indispensable el consentimiento y el apoyo de la coordinadora de comunicación organizacional de la empresa para realizar todo el proceso de acompañamiento.

En la segunda fase, se llevó a cabo el **Pre-diagnóstico** en el que “el operador obtiene los datos primitivos con los cuales se elaboran las primeras hipótesis respecto a las necesidades de la organización y las capacidades propias del operador para satisfacerlas” (Scheinson, 2011, p. 339). Se realizó un Test de Análisis de la Comunicación Global (Costa, Joan, 2010), a la Directora de Comunicación, se hizo un inventario de los procesos de comunicación interna y se procedió a realizar un inventario de los contenidos de la comunicación y los canales existentes en la compañía.

En la tercera fase y como parte de la **investigación documental** sobre la organización, se procedió primero con el Input informativo del entorno en el que se determinaron las variables que resultan más incontrolables para la organización con base en el entorno inmediato y general de la organización y según el sector de actividad al que pertenece. Y el Input informativo interno, el cual se llevó a cabo por medio de una auditoría interna. Se obtuvo la información de datos por medio de material documental de la organización.

Una vez desarrollados los anteriores procesos, se acordó una cuarta fase en la cual a través de una reunión de planificación en la que se determinó el objetivo de la auditoría, se **revisaron las variables de análisis**, se establecieron los instrumentos de recolección de datos, los cuestionarios y se desarrolló un cronograma.

La quinta fase, consistió en la investigación de campo, en la cual se aplicaron los instrumentos: **encuestas y entrevistas** a un grupo de 20 colaboradores que cumplieran con las siguientes características: conocimiento y participación en los contratos y campo. Se eligió este grupo por razones específicas planteadas por la organización. Los cuestionarios de las encuestas y entrevistas plantearon preguntas cerradas y abiertas enfocadas en los temas centrales de la investigación. Posteriormente se sistematizó el trabajo, se graficaron los resultados y analizaron.

Como sexta fase, se hizo un diagnóstico interno a partir de la información obtenida en las demás fases. Se procedió luego a realizar el análisis “DOFA” (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) de la organización.

### **Etapas de formulación**

Terminando con la etapa de formulación, se rastrearon los factores que determinan el funcionamiento comunicacional de la organización desde el punto de vista interno (tanto positivos como negativos) y se construyó el plan de comunicación interna (PCI) con base en las siguientes preguntas: ¿qué tiene la empresa? ¿cómo es percibida por los miembros de la misma? y ¿qué se quiere lograr? Esta última fase culminó con la propuesta de mejora al Departamento de Comunicación de la empresa objeto de estudio mediante el plan de comunicación interna (PCI) que permitiera a la organización desde la gestión de la comunicación con sus colaboradores aportar a la consolidación de sus objetivos organizacionales y fortalecer su cultura e imagen.

Finalmente como resultado de todo el proceso anterior, se realizó el documento con la propuesta para contribuir en la mejorar del Departamento de Comunicación en MASA Mecánicos Asociados S.A.S.

## Proceso metodológico

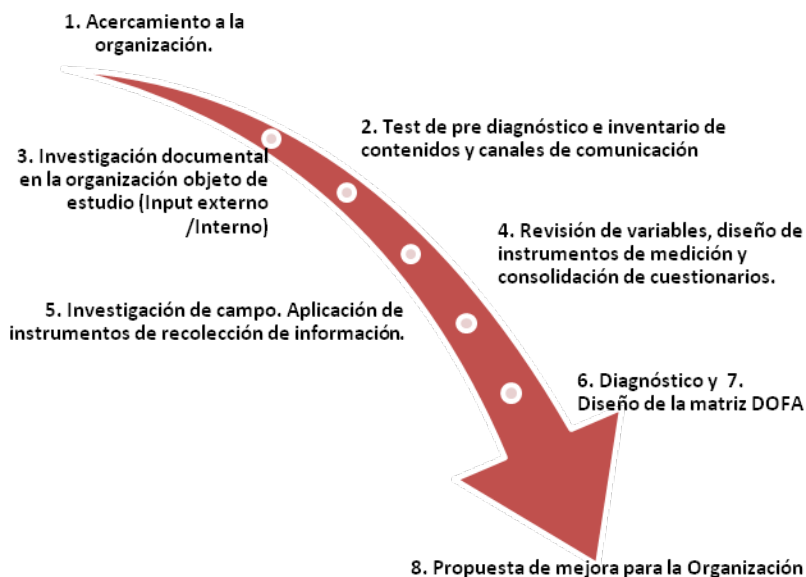


Figura 2. Proceso metodológico. Adaptado por La Autora.

### 4.1 Descripción de categorías y variables de análisis

Las categorías de análisis de esta investigación y sus respectivas variables se precisan a continuación:

Tabla 1.

Descripción categorías y variables de análisis.

Categoría	Subcategorías	Variables de análisis
<b>Comunicación interna</b>	Canales y herramientas de comunicación interna (enfoque de emisión)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentos</li> <li>• Función estratégica</li> <li>• Formato</li> <li>• Objetivo estratégico con públicos</li> <li>• Producción del medio: diseño y contenidos</li> <li>• Transmisión: cobertura, recorrido, dirección, periodicidad, actualización.</li> </ul>
	Canales y herramientas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de conocimiento de los canales</li> <li>• Nivel de información sobre la empresa</li> <li>• Frecuencia de recepción de información</li> </ul>

Categoría	Subcategorías	Variables de análisis
	interna (enfoque de recepción)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de calidad de los contenidos</li> <li>• Nivel de claridad de los mensajes</li> <li>• Identificación del emisor</li> <li>• Nivel de usabilidad de los canales</li> <li>• Nivel de Efectividad de la comunicación</li> <li>• Nivel de oportunidad de los mensajes</li> <li>• Nivel de importancia de los canales de comunicación</li> <li>• Pertinencia del formato</li> <li>• Prioridades y mejoras de los canales</li> </ul>
	Gestión de la comunicación interna a través de campañas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de conocimiento de las acciones de comunicación</li> <li>• Nivel de percepción de la creatividad de las campañas y proyectos de comunicación</li> <li>• Logística y organización de las campañas de comunicación</li> <li>• Nivel de puntualidad de las campañas</li> <li>• Efectividad de las campañas de comunicación</li> <li>• Nivel de involucramiento de los colaboradores con las campañas</li> <li>• Oportunidades de mejora</li> </ul>
	Flujos de comunicación Ascendente, descendente y horizontal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de información sobre la empresa recibida a través de los flujos.</li> <li>• Nivel de claridad en los mensajes recibidos a través de los flujos</li> <li>• Oportunidad de los mensajes</li> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Coherencia</li> <li>• Barreras de comunicación</li> <li>• Satisfacción con los procesos de comunicación</li> <li>• Confianza</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Escucha y atención</li> <li>• Oportunidades de mejora a procesos de comunicación</li> </ul>
<b>Cultura organizacional</b>	Filosofía corporativa Apropriación de valores organizacionales Normas, procedimientos y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de conocimiento de la misión, visión y valores organizacionales</li> <li>• Nivel de Identificación con la filosofía y valores organizacionales</li> <li>• Nivel de apropiación de los valores organizacionales</li> </ul>

Categoría	Subcategorías	Variables de análisis
	políticas organizacionales Productos y servicios Competitividad empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de conocimiento de normas, procedimientos y políticas</li> <li>• Nivel de cumplimiento de normas, procedimientos y políticas</li> <li>• Nivel de conocimiento de productos y servicios</li> <li>• Nivel de percepción de la competitividad empresarial</li> </ul>
<b>Imagen interna</b>	Notoriedad Posicionamiento Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Identificación de atributos de imagen</li> <li>• Nivel de conocimiento de la organización</li> <li>• Nivel de conocimiento de los diferenciales (ventajas competitivas de la organización)</li> <li>• Nivel de pertenencia a la organización</li> <li>• Expectativas y aspectos positivos que se valoran de la empresa</li> </ul>

Adaptado por: La Autora.

#### 4.2 Descripción de las variables de análisis

Para los efectos de la presente investigación los conceptos asociados con cada variable de análisis se precisan a continuación:

**Categoría:** Comunicación interna.

**Sub categoría:** Canales, medios y herramientas de comunicación interna (enfoque de emisión)

**Objetivo del análisis:** lograr un inventario de medios y una caracterización de los mismos.

Tabla 2.

*Canales, medios y herramientas de comunicación interna.*

Variables de análisis	Descripción
<b>Segmentos</b>	Orientación del medio y de los contenidos según el tipo de públicos destino (internos, de marketing, de entorno). En algunos casos un medio puede cubrir varios destinos.
<b>Función estratégica</b>	Función que cumple el medio en relación con los objetivos de la comunicación
<b>Formato</b>	Forma de presentación de los contenidos: digitales, electrónicos, impresos, radiofónicos, audiovisuales, virtuales, etc.

<b>Objetivo estratégico con públicos</b>	Objetivo que cumple el medio en relación con los públicos de la comunicación
<b>Producción del medio</b>	Contenidos y aspectos de diseño.
<b>Transmisión: cobertura, recorrido, dirección, periodicidad, actualización.</b>	Nivel de cobertura de los mensajes, recorridos, nivel de periodicidad y actualización de contenidos

Adaptado por: La Autora.

**Categoría:** Comunicación interna.

**Sub categoría:** Canales y herramientas de comunicación interna

**Objetivo del análisis:** determinar el nivel de efectividad de los mensajes que circulan a través de los diferentes canales, medios y herramientas de comunicación interna.

*Tabla 3.*

*Canales y herramientas de comunicación interna.*

<b>Variables de análisis</b>	<b>Descripción</b>
<b>Conocimiento de los canales</b>	Nivel de conocimiento que tienen los colaboradores de los canales, medios y herramientas de comunicación de la empresa MASA.
<b>Información sobre la empresa</b>	Nivel de conocimiento que tienen los colaboradores acerca de la empresa, decisiones y cambios.
<b>Frecuencia de recepción de información</b>	Nivel de frecuencia con el que los colaboradores reciben información acerca de las decisiones y cambios que se realizan en MASA
<b>Calidad de los contenidos</b>	Nivel de satisfacción con los contenidos e información que circula a través de los canales de comunicación
<b>Claridad de los mensajes</b>	Nivel de claridad de los mensajes que circulan a través de los diferentes medios y canales de comunicación de la empresa MASA.
<b>Identificación del emisor</b>	Nivel de conocimiento de quien envía los mensajes en MASA
<b>Usabilidad de los canales</b>	Nivel de uso que tienen los colaboradores respecto a los medios, canales y herramientas de comunicación en MASA.
<b>Efectividad de la comunicación</b>	Nivel de cumplimiento de los objetivos de comunicación mediante los mensajes que circulan a través de los diferentes medios, canales y herramientas de comunicación
<b>Oportunidad de los mensajes</b>	Nivel de puntualidad /oportunidad de los mensajes que circulan a través de los diferentes medios, canales y

Variables de análisis	Descripción
	herramientas de comunicación
<b>Importancia de los canales de comunicación</b>	Grado de importancia que tienen los diferentes medios de comunicación para cada uno de los colaboradores de MASA
<b>Pertinencia del formato</b>	Nivel de satisfacción con el formato empleado por los canales de comunicación
<b>Prioridades y mejoras de los canales</b>	Recomendaciones para mejorar los actuales medios y herramientas de comunicación interna.

Adaptado por: La Autora.

**Categoría:** Comunicación interna.

**Sub categoría:** Gestión de comunicación interna a través de las campañas de comunicación

**Objetivo del análisis:** determinar el nivel de efectividad de las acciones de comunicación interna a través de las diferentes campañas realizadas por el área de comunicaciones.

Tabla 4.

*Gestión de comunicación interna a través de las campañas de comunicación.*

Variable	Descripción
<b>Conocimiento de las acciones de comunicación</b>	Nivel de conocimiento por parte de los colaboradores de la gestión y las acciones de comunicación
<b>Creatividad de las campañas y proyectos de comunicación</b>	Nivel de creatividad e innovación percibidos en las campañas y proyectos de comunicación
<b>Logística y organización de las campañas de comunicación</b>	Nivel de organización y logística para el desarrollo de las campañas y proyectos de comunicación
<b>Puntualidad de las campañas</b>	Nivel de puntualidad de la información recibida sobre las campañas
<b>Efectividad de las campañas de comunicación</b>	Nivel de respuesta y efectividad de las campañas de comunicación
<b>Involucramiento</b>	Nivel de participación e involucramiento de los colaboradores en las campañas de comunicación
<b>Oportunidades de mejora</b>	sugerencias por parte de los colaboradores para mejorar las campañas de comunicación

Adaptado por: La Autora.



**Categoría:** Comunicación interna.

**Sub categoría:** Flujos de comunicación ascendente y horizontal

**Objetivo del análisis:** identificar la percepción del colaborador respecto a sus procesos de comunicación interna desde el análisis de los flujos de comunicación ascendente, descendente y transversal.

*Tabla 5.*

*Flujos de comunicación ascendente y horizontal.*

<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>
<b>Información de la Empresa</b>	Nivel de percepción respecto a la cantidad y calidad de información que se recibe sobre la organización
<b>Claridad de los mensajes</b>	Nivel de percepción sobre la claridad de los mensajes recibidos a través de los diferentes flujos de comunicación
<b>Oportunidad</b>	Nivel de percepción sobre la puntualidad de los mensajes recibidos a través de los diferentes flujos de comunicación
<b>Retroalimentación</b>	Nivel de percepción sobre la respuesta efectiva a inquietudes o preocupaciones laborales
<b>Coherencia</b>	Nivel de percepción sobre la coherencia entre los mensajes recibidos a través de los diferentes flujos de comunicación y los objetivos y metas de la organización
<b>Sentido de pertenencia</b>	Nivel de compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa
<b>Satisfacción con la comunicación interna</b>	Nivel de satisfacción con la comunicación interna
<b>Confianza</b>	Nivel de percepción de confianza para tratar problemas laborales u opinar sobre el trabajo
<b>Proactividad</b>	Capacidad para tomar la iniciativa para desarrollar nuevos proyectos o mejorar el trabajo, proponer soluciones.
<b>Escucha</b>	Capacidad para escuchar y tener en cuenta los comentarios o sugerencias
<b>Mejoras</b>	Aspectos de la comunicación por mejorar

Adaptado por: La Autora.

**Categoría:** Cultura organizacional

**Objetivo del análisis:** determinar el nivel de conocimiento, apropiación y percepción de la plataforma filosófica de la compañía y su relación con la comunicación interna.

Tabla 6.

*Cultura organizacional.*

Variable	Descripción
<b>Conocimiento de la misión, visión y valores organizacionales</b>	Nivel de conocimiento por parte de los colaboradores de la misión, visión y valores de la empresa MASA
<b>Identificación con la filosofía y valores organizacionales</b>	Grado de identificación con la misión, visión y valores corporativos de MASA por parte de los colaboradores
<b>Apropiación de los valores organizacionales</b>	Grado de apropiación de los valores corporativos de MASA
<b>Conocimiento de normas, procedimientos</b>	Grado de conocimiento por parte de los colaboradores de las normas, políticas y procedimientos de la empresa
<b>Cumplimiento de normas, procedimientos y políticas</b>	Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas organizacionales
<b>Conocimiento de productos y servicios</b>	Grado de conocimiento de los productos y servicios que comercializa actualmente MASA y su diferencial de mercado
<b>Percepción de competitividad empresarial</b>	Grado de percepción respecto al liderazgo organizacional

Adaptado por: La Autora.

**Categoría:** Imagen interna

**Objetivo del análisis:** identificar el nivel de conocimiento, posicionamiento de la empresa frente a sus públicos internos y las expectativas que ellos tienen sobre la organización.

Tabla 7.

*Imagen Interna.*

Variable	Descripción
<b>Notoriedad</b>	Nivel de conocimiento respecto a la organización, sus productos, servicios,
	Nivel de identificación de atributos de imagen
	Nivel de identificación de ventajas competitivas
<b>Posicionamiento</b>	Nivel de reconocimiento de la marca
	Nivel de pertenencia hacia la organización
<b>Expectativas</b>	Expectativas que esperan los públicos internos de MASA

#### Aspectos positivos que se valoran de la empresa

Adaptado por: La Autora.

### **4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos tienen como finalidad facilitar el análisis, la interpretación y la detección de posibles soluciones a un problema en particular. En primer lugar, la técnica determina la mejor manera para obtener los datos y el instrumento es el medio material que permite acercarse a la situación para luego extraer de ella la información necesaria y relevante en el tema de investigación.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos de recolección de información. La primera de ellas fue la técnica de observación, se realizó de manera participativa, es decir, interactuando, preguntando y observando la manera en que se labora en algunas áreas específicas de la organización, en este caso se prestó mayor atención al área de comunicaciones, conformado por un equipo de 5 personas, ubicado en la sede administrativa de Bogotá.

Por otra parte, se llevó a cabo un análisis de contenido con el fin de extraer de textos clave la información relevante y necesaria sobre la empresa. Entre ellos se utilizaron documentos actualizados en los últimos seis meses tales como: el brochure de Comunicaciones de Marketing, página web, certificado de existencia y representación legal de la Cámara de Comercio y el manual de identidad de MASA S.A.S., todo esto con el fin de entender los factores, tanto internos como del entorno, que afectan a la organización.

También, se realizaron entrevistas no estructuradas, es decir más flexibles y abiertas, con el fin de conocer e indagar más a profundidad temas acerca de la cultura organizacional y de los servicios que presta la empresa. Estas entrevistas se realizaron, uno a uno, a la Coordinadora de Comunicaciones, a la Directora de Desarrollo Corporativo y al Presidente.

La encuesta, definida como “instrumento de observación formado por una serie de preguntas formuladas y cuyas respuestas son anotadas por el empadronador. Puede tener varias preguntas (más de 5) y es aplicada por un tercero que actúa como encuestador. Es de corta duración: cinco a diez minutos. Eventualmente la puede responder de manera directa la persona encuestada”. (Tamayo y Tamayo, En: Méndez, 2008) Se utilizó con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores de la empresa respecto a las categorías mencionadas anteriormente (Comunicación Interna, Cultura organizacional e Imagen corporativa) para luego evaluar y analizar los resultados obtenidos.

La encuesta se aplicó a un selecto grupo de 20 colaboradores, en la sede de Bogotá, cuyas características correspondían a las necesidades de indagación de la empresa, es decir, el grupo que se determinó como público objetivo. La principal característica que se determinó fue que estas personas encuestadas tuvieran conocimiento y viajaran constantemente a los contratos en el campo.

A continuación se presenta la ficha técnica de la encuesta:

<p style="text-align: center;"><b>FICHA TÉCNICA:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Herramienta aplicada:</b> Encuesta</p> <p style="text-align: center;"><b>Tipo de encuesta:</b> Semi-estructurada</p> <p style="text-align: center;"><b>Grupo objetivo:</b> Colaboradores con conocimiento y participación en campo</p> <p style="text-align: center;"><b>Total de personas encuestadas:</b> 20 personas</p> <p style="text-align: center;"><b>Fecha de realización:</b> Lunes 6 de Mayo de 2013</p> <p style="text-align: center;"><b>Lugar:</b> Mecánicos Asociados S.A.S., sede Bogotá</p> <p style="text-align: center;"><b>Realizada por:</b> Laura María Hoyos Luque</p>
--

## 5. Caracterización del Entorno

### 5.1 Ambiente general

La empresa MASA Mecánicos Asociados S.A.S, hace parte del sector de hidrocarburos, por el tipo de servicios integrales que presta.

“Según datos de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), la Agencia Internacional de Energía (AIE) y la empresa British Petroleum (BP), América Latina representa más del 10% de las reservas de petróleo, alrededor del 14% de la producción y solamente un 8,3% del consumo global; en donde México y Venezuela son los principales exportadores.” (Quintero López, 2008)

El mercado de Petróleo y Gas de Latinoamérica se caracteriza por tener empresas de orden nacional, con capital estatal, que manejan la mayoría de las operaciones petroleras de cada uno de los países. Así mismo, la mayoría tiene instituciones estatales para regular las actividades de la industria.

Para el caso de Colombia las instituciones estatales más importantes encargadas de regular las actividades de la industria son: el Gobierno Nacional quien define la política petrolera a través de la **Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH**, “encargada de promover el aprovechamiento óptimo y sostenible de los recursos hidrocarburíferos del país, administrándolos integralmente y armonizando los intereses de la sociedad, el Estado y las empresas del sector” (Agencia Nacional de Hidrocarburos, 2012) y a través del **Ministerio de Minas y Energía**.

En el 2003, la disminución de las reservas de petróleo llevó a que el país entrara en situación de crisis, razón por la cual se hizo necesaria la reestructuración de las funciones y el manejo del sector hidrocarburífero, comenzando por la consolidación de la (ANH). Una de las

decisiones que se tomaron respecto a la reestructuración, fue separar el doble rol, el de entidad reguladora y empresa petrolera, que desempeñaba Ecopetrol.

En cuanto a lo económico, Colombia es el sexto productor de crudo de América Latina. Estadísticas de la AIE indican que extrae alrededor de 530.000 barriles diarios. La Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) estima que el país dejará de exportar crudo en los próximos años y tendrá que importarlo. Por otra parte, con un volumen de 14.200 millones de metros cúbicos, Colombia es el quinto productor de gas natural de América Latina detrás de Brasil, según la AIE. (Quintero López, S. J., 2008)

La producción de petróleo presenta una creciente importancia y vinculación con la economía colombiana,

dada la mayor producción local de crudo y su elevado precio internacional observado desde mediados de la década pasada. Si bien no se puede hablar de Colombia como un gran productor de crudo en el contexto internacional, lo cierto es que se trata de una economía en la cual la producción de petróleo resulta estratégica por su participación en el producto interno bruto (PIB), en las cuentas externas y en los ingresos fiscales. (Banco de la República de Colombia, 2013)

Existen múltiples relaciones entre la actividad petrolera y la economía nacional. Una de ellas es la vinculación con el sector público “mediante los ingresos fiscales percibidos por el gobierno principalmente por impuestos, regalías y participación en las utilidades de la estatal petrolera.” (Banco de la República de Colombia, 2013) Y la otra es la relación con el sector externo colombiano en donde “sobresalen las transacciones por concepto de inversiones extranjeras, exportaciones de crudo y sus derivados, importaciones de maquinaria, insumos y servicios técnicos especializados, y el pago de utilidades a los inversionistas externos.” (Banco de la República de Colombia, 2013)

Otras entidades importantes en el sector de hidrocarburos son la **Asociación Colombiana del Petróleo** y el **Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible**. La variable ambiental, es tal vez una de las más importantes en este tema, ya que el impacto ambiental es un gran desafío que cada vez tiene más exigencias en términos tecnológicos. El Ministerio de ambiente y Desarrollo Sostenible, como agente rector de la gestión del ambiente y de los

recursos naturales renovables, junto con el sector petrolero, han desarrollado una serie de documentos, manuales y guías ambientales, orientados a la ejecución de proyectos relacionado con el tema de los hidrocarburos y la gestión ambiental. Lo anterior, con el fin de asegurar el desarrollo sostenible de las actividades de este sector, sin causar perjuicios a las funciones asignadas a otros sectores.

Javier Gutiérrez Pemberty, presidente de Ecopetrol, explicó en el foro *Innovación en los sectores de la minería y la energía* que se realizó en la Universidad de los Andes el día 26 de julio de 2011, que en la actualidad los hidrocarburos no se acabarán tan rápidamente como se ha venido anunciando en la última década. Lo que realmente sucede es que se acabó el crudo y el petróleo “fácil” y ahora el reto es seguir con la extracción del crudo y petróleo “difícil”, es decir, el que requiere de una manipulación y extracción más compleja y que a su vez depende del desarrollo tecnológico. Lo anterior significa que el reto para el sector hidrocarburífero está en el desarrollo de nuevas tecnologías e instrumentos capaces de adaptarse a las necesidades del sector.

## **5.2 Ambiente específico**

A lo largo de la historia MASA Mecánicos Asociados S.A.S., se ha preocupado por construir relaciones de largo plazo con diversos clientes en gran parte del territorio colombiano. Bajo la filosofía de “trabajamos por ellos y para ellos”, MASA se ha encargado de que su evolución le permita entregar y prestar cada vez mejores servicios, a través del portafolio de productos. Estos clientes (compañías) se dividen y se sitúan según las unidades de negocio que tiene la empresa.

MASA, tiene como clientes a grandes y reconocidas empresas del país como lo son: Ecopetrol, Pacific Rubiales Energy, Oxy, Cepcolsa, Petrominerales, Cerrejón, Codensa, entre otras. Esto ha posibilitado el reconocimiento de su marca en el sector, la participación en el mercado y ha despertado el interés en nuevos y potenciales clientes.

A nivel Latinoamericano, estos son los clientes claves para el crecimiento:

1. PETROBRAS (Brasil)
2. PEMEX (México)
3. PETROECUADOR (Ecuador)
4. PDVSA (Venezuela)

En Colombia, se consideran dos empresas como competencia para MASA. La primera de ellas, y en menor nivel, es Skanska, reconocida por ser una de las compañías más grandes del mundo en construcción. Esta empresa se especializa en uno de los servicios que también presta MASA, el de Operación y Mantenimiento, y en Latinoamérica opera en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y Venezuela.

La segunda de ella es Wood Group, una de las multinacionales más grandes dedicada a la prestación de servicios integrales, opera en más de 50 países y emplea a más de 36.000 personas. Al igual que MASA, presta el servicio de Proyectos, Operación y Mantenimiento, Consultoría y Soporte Técnico y Cadena de Suministros. Por esta razón es considerada como la competencia directa.

A nivel local, la ventaja competitiva de MASA, es que comenzó siendo una empresa Nacional creada en Neiva, Huila, lo que significa que su crecimiento comenzó en territorio colombiano, y hoy en día, gracias a su recorrido y experiencia es una multinacional. A pesar de que, en comparación con su competencia directa, tiene muchos años menos de constituida a tenido un rápido crecimiento y se ha ganado el reconocimiento en el sector.



## **6. Caracterización de la Empresa MASA S.A.S.**

### **6.1 MASA (Mecánicos Asociados S.A.S.)**

#### **6.1.1 Nombre o razón social**

Mecánicos Asociados S.A.S.

#### **Nombre comercial**

MASA Mecánicos Asociados S.A.S.

**Slogan.** “Adding value by thinking and doing”. “Agregando valor con el pensar y el hacer”

**Objeto Social.** “La sociedad tendrá como objeto social toda actividad económica lícita en Colombia o en el extranjero, incluyendo pero sin limitarse a las siguientes actividades en los sectores de petróleo y gas, petroquímica, química, minería, energía e industria.” (Certificado de existencia y representación legal de la Cámara de Comercio)

**Ubicación Sede Principal.** Neiva: Carrera 16 No 20ª – 35; Bogotá: Carrera 7 No 74-56

### **6.2 Reseña histórica de la empresa**

MASA es una empresa colombiana líder en la prestación de servicios integrales de gestión de activos para el sector petrolero, de minería y energía, constituida hace 30 años y que hoy en día hace parte del grupo industrial holandés StorkTechnicalServices.

Con presencia en varios países en Suramérica y un respaldo internacional en tres continentes, acompañan a sus clientes a pensar y a hacer una gestión integral de sus activos, de la manera más confiable, segura y productiva.

MASA, como empresa de StorkTechnicalServices, está comprometida con el objetivo de ser líder en materia de HSE (Health, Security and Environment) y mantener altos estándares de seguridad reflejados en la operación con sus clientes.

1983: creación de MASA en el departamento del Huila  
1993: inicio de operaciones en la industria minera  
2002: creación de la Unidad de Negocio Proyectos y Construcciones  
2004: inicio de operaciones en plataformas off-shore  
2005: creación del grupo de Consultoría AssetManagementSolutions- AMS  
Creación de la Unidad de Negocio Servicios Industriales  
2006: creación de la Unidad de Negocio Facilidades Tempranas de producción  
2007: adquisición de MASA por la multinacional holandesa StorkTechnicalServices  
2008: creación MASA Stork-Perú (Brochure Comunicaciones de Marketing, 2012)

### **6.3 Magnitud de la empresa**

“MASA es una empresa de tamaño grande, con más de 4500 colaboradores a lo largo y ancho de Colombia y 60 en Perú, comprometidos con el progreso de cada uno de los países donde están presentes, de la región y de sus clientes; aplicando en todo lo que hacen los más altos estándares de seguridad, gestión de riesgos y responsabilidad social.” (Página web MASA, 2013).

### **6.4 Focalización estratégica**

**6.4.1 Misión.** Agregar valor a nuestros clientes ofreciendo soluciones integrales de gestión de activos, comprometidos con el progreso de nuestros colaboradores, y con los más altos estándares de seguridad, gestión de riesgos y responsabilidad social corporativa.

**6.4.2 Visión.** Ser en 2016 una organización emprendedora, ágil, con el mejor talento humano y socio estratégico de preferencia de nuestros clientes, alcanzando un crecimiento en ventas del 21%\* en los sectores industriales intensivos de capital en Latinoamérica y el Caribe.

\*TCAC (Tasa de Crecimiento Anual Compuesto)

#### **6.4.3 Valores corporativos.**

- **Ética e Integridad:** Son siempre íntegros, actúan con equidad, ética, respeto y honestidad.
- **Unidad y diversidad:** Preservan la unidad del equipo y la diversidad.
- **Responsabilidad, Seguridad y Oportunidad:** Cumplen con responsabilidad, seguridad y oportunidad cada actividad que realizan.
- **Mejoramiento Continuo:** Mejoran cada cosa que hacen y se aseguran de que quede bien.
- **Espíritu Emprendedor:** Se atreven a emprender acciones innovadoras construyendo el futuro.
- **Humildad y Sencillez:** Creen en sus capacidades, conservando la humildad y la sencillez en todo lo que hacen. (Página web MASA, 2013)

## 6.5 Portafolio de servicios

MASA se especializa en la prestación de servicios integrales de gestión de activos para el sector petrolero, de minería y energía. Los servicios son los siguientes (Página web MASA, 2013):

### **Operación y mantenimiento:**

*Descripción:* Se preocupan por entender y satisfacer las necesidades de sus clientes y sus procesos productivos con el fin de prestar la operación y mantenimiento de sus activos, de manera flexible, eficiente y ágil y mejorar sus niveles de productividad.

Sus servicios incluyen:

- Operación y mantenimiento de facilidades de producción y plantas industriales
- Operación y mantenimiento de ductos para transporte de hidrocarburos
- Mantenimiento integral de activos productivos
- Servicios especiales de mantenimiento:
  - Mantenimiento eléctrico, mecánico e instrumentación (correctivo y preventivo)

- Mantenimiento por campaña
- Paradas de mantenimiento
- Gestión de paradas de planta
- Overhalls
- Soldadura de mantenimiento
- Definición/optimización de estrategias de gestión de mantenimiento
- Programas de mejoramiento de mantenimiento, basados en KPI's y compensación por incentivos
- Alistamiento, pruebas y puesta en marcha de plantas y equipos industriales

*¿Cómo lo hacen?* Se apoyan en la experiencia, trayectoria y conocimiento adquirido a través de 25 años operando y manteniendo los activos de sus clientes en actividades en el sector petrolero tanto Off-Shore como On-Shore así como en el sector de minería y energía. Cuentan con un recurso humano altamente capacitado y comprometido con mejorar la productividad de sus clientes a partir del conocimiento de buenas prácticas.

*¿Cuál es la oferta de valor?* Realizan una gestión óptima de los activos del cliente a partir de:

- Conocimiento de su negocio y sus necesidades
- Optimización de los procesos y sostenibilidad para las partes
- Aseguramiento de sus indicadores operacionales
- Relaciones a largo plazo

**Proyectos y construcciones:**

*Descripción:* Orientan su propuesta al entendimiento de las necesidades de los clientes y el alineamiento con los objetivos de su negocio, para garantizar la ejecución exitosa de los proyectos desde su concepción hasta la puesta en marcha, asegurando que el activo genere el valor esperado.

Sus servicios incluyen:

- BOOTM – Consecución de los recursos financieros para la construcción, montaje, pruebas, puesta en servicio y operación y mantenimiento. Todo esto en plantas de generación de energía, plantas de tratamiento de gas, sistemas de inyección de agua y en general de cualquier facilidad de producción en el sector de Oil&Gas y la industria en general
- Proyectos llave en mano y EPC, incluyendo ingeniería, compras y construcción en los mismos sectores
- Construcciones y montajes industriales
- Contratos marco de construcción
- Gerencia de proyectos
- Construcción de modificaciones y ampliaciones de facilidades de producción
- Construcción de oleoductos, gaseoductos y líneas de flujo
- Paradas de planta para su modernización

*¿Cómo lo hacen?* Para alcanzarlo, toman decisiones de manera acertada y oportuna frente a desviaciones en la planificación del proyecto, administrando los recursos propios y no propios de MASA. Para ello disponen de:

- Conocimiento y experiencia del personal propio de la gestión.
- Software especializado en gestión de recursos.

*¿Cuál es su oferta de valor?* Apoyan a sus clientes en la concepción y construcción de proyectos o modificaciones, a través de:

- Respaldo financiero
- Credibilidad en la operación a través de nuestra experiencia en diferentes industrias
- Confianza, con los más altos estándares de calidad durante la ejecución
- Cumplimiento en el cronograma de trabajos pactado con el cliente

Todo esto lo logran a través de unos atributos clave:

- Precio competitivo
- Eficiencia operativa
- Mejor plazo
- Calidad

### **Servicios industriales:**

*Descripción:* Saben y entienden la necesidad de sus clientes de aliviar su CAPEX y su OPEX. En respuesta a ello, plantean, definen e implementan soluciones integrales que sean compatibles con el modelo de negocio del cliente y el marco regulatorio para la solución planteada.

Sus servicios incluyen:

- Suministro de electricidad
- Compresión y tratamiento de gas
- Tratamiento de aire
- Compresión de aire
- Suministro de vapor
- Análisis y mejoramiento de procesos con metodologías como gestión de activos físicos.

*¿Cómo lo hacen?* Estudian las necesidades del cliente, plantean soluciones y acompañan el desarrollo del proyecto con el conocimiento y experiencia de su personal. Establecen de esta forma relaciones de largo plazo con especial atención a la consecución de los resultados esperados tanto del proyecto, como del beneficio percibido por el cliente. Al implementar un proceso tercerizado, dan a sus clientes la tranquilidad de concentrarse en el *core* de su negocio.

*¿Cuál es su oferta de valor?* Diseñan, construyen, operan, mantienen y entregan soluciones que reducen el impacto en OPEX y CAPEX del cliente, al tiempo que reducen el riesgo en la implementación de las mismas. Como resultado se tiene una tarifa única la cual incluye todo lo necesario para hacer financieramente factible la solución acordada.

Acompañan a sus clientes en todas las etapas de la solución a su necesidad, aportando experiencia, conocimiento, la aplicación de sus estándares basados en ISO9000, ISO14000, OSHAS 18000 y un fuerte interés por la satisfacción del cliente en el corto, mediano y largo plazo.

### **Consultoría en Gestión de Activos:**

*Descripción:* Trabajan en conjunto con sus clientes para asegurar que las mejores prácticas de la Gestión Integral de Activos sean definidas e implementadas de manera efectiva para entregar un óptimo desempeño a la organización.

Sus servicios incluyen:

#### Estrategia y procesos

- Diagnósticos de Mantenimiento
- Auditorías de Gestión de Activos (Modelo Stork - PAS 55)
- Gerenciamiento Estratégico de Activos (Modelo del Negocio) Diagnósticos & Consultoría
- Elaboración de Modelos y Procesos de Gestión de Activos
- Implementación de planes de mejoramiento
- Entrenamiento en Gestión de Activos (aula, puesto, web)
- Gerenciamiento de contratos de mejoramiento de Activos

#### Confiabilidad e Integridad

- Ingeniería de Confiabilidad (RIM, RCA, RAM, LCC)
- Ingeniería de Mantenimiento (Criticidad, RCM, FMECA, PMO, P&S, ICR, Paradas de Planta)
- Integridad Mecánica (RBI, SIL/SIS, Hazop, LOPA, FTA)
- Integridad Operativa
- Mantenimiento Predictivo
- Planes de Reposición de Activos a Largo Plazo (LTARP)

#### Sistemas y soluciones

- Recomendaciones para selección de software
- Implementación de CMMS y EAM (MAXIMO)
- Optimización y actualización de herramientas tecnológicas de Gestión de Activos (SAP, Ellipse, MAXIMO, Oracle, Infor)
- Entrenamiento en uso óptimo de herramientas tecnológicas, CMMS y EAM.
- Implementación de Software APM – Meridium

*¿Cómo lo hacen?* Asesoran y encuentran soluciones para sus clientes a través del conocimiento y experiencia de sus consultores, y basados en un modelo de consultoría probado y comprobado exitosamente.

*¿Cuál es su oferta de valor?*

Transfieren conocimiento en la implementación eficiente de las mejores prácticas de gestión de activos, por medio de:

- Enfoque metodológico aprobado y mejorado de manera continúa
- Portafolio integral de soluciones
- Equipo de consultores expertos
- Soporte en herramientas tecnológicas

**Facilidades temporales:**

*Descripción:* Ejecutan los servicios de administración, operación y mantenimiento de activos productivos móviles portátiles, donde sea que sus clientes desarrollen sus proyectos.

Sus servicios incluyen:

- Alquiler de equipos (bombas para inyección de aguas, transferencia de fluidos, generadores, facilidades temporales de superficie).
- Construcción de facilidades temporales (EPC, BOOMT, BOM)
- Construcción de PIA (EPC, BOOMT, BOM)
- Generación eléctrica con gas, crudo y duales (crudo-diesel, gas-diesel)
- Welltesting y pruebas extensas
- Lavado de tanques de almacenamiento de crudo (sin pérdidas de producción)
- Paquetización de unidades de bombeo
- Mantenimiento a equipos de inyección (overhauls)

*¿Cómo lo hacen?* su experiencia y conocimiento en O&M para facilidades de superficie del sector de Oil& Gas, les permite encontrar soluciones integrales que pueden colaborar con el



desarrollo de los proyectos de sus clientes, contando con activos productivos móviles portátiles disponibles para su operación.

*¿Cuál es su oferta de valor?* Proveen facilidades temporales de superficie para la producción de campos petroleros e inyección de aguas, a través de la administración, operación, mantenimiento y/o alquiler de activos productivos móviles portátiles.

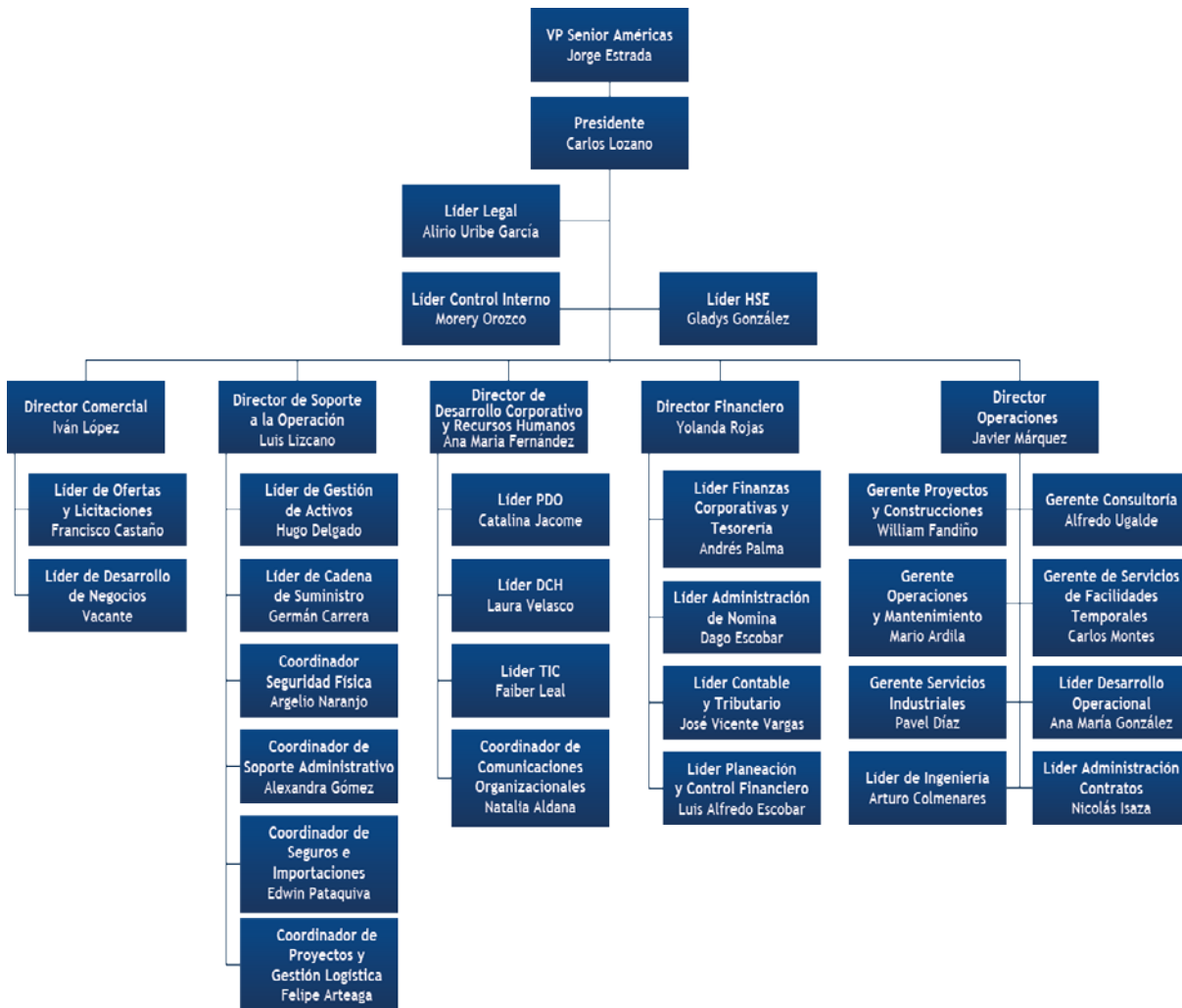
Todo esto lo logran a través de unos atributos clave:

- Velocidad de respuesta
- Entrega oportuna
- Confiabilidad en el servicio (Operación, alquiler y mantenimiento de los activos o equipos)

## **6.6 Mercado**

“Las actividades comprendidas dentro del sector de hidrocarburos son todas aquellas ubicadas entre la búsqueda de depósitos de combustibles fósiles económicamente viables y la transformación de estos últimos para el consumo. Así, se pueden distinguir las siguientes etapas en la producción de hidrocarburos: i) exploración, ii) explotación, iii) transporte y iv) refinación (petróleo) o procesamiento (gas natural). El presente reporte no incluye las actividades de distribución de derivados de petróleo.” (Departamento de Estudios Económicos, 2002)

## **6.7 Estructura organizativa**



Adaptado por: La Autora.

## 6.8 Distribución física de la empresa

Cuenta con aproximadamente 4.700 colaboradores, distribuidos en 38 contratos administrados por zonas: norte, sur, centro y por unidades de negocio. Tiene dos sedes administrativas principales, una en Bogotá y otra en Neiva.

## 6.9 Identidad corporativa

(Manual Identidad Corporativa MASA S.A.S., 2013)

### 6.9.1 Identidad visual.



El logo de MASA se compone del logotipo y el isotipo (símbolo). El logotipo son los elementos tipográficos, elegidos para destacar la visión empresarial y el isotipo es el uso del engranaje como forma de representación del compromiso y trabajo en equipo eficiente y vital, con el fin de obtener buenos resultados.

Slogan: Este se utiliza como acompañamiento del logo en cualquier tipo de información que requiera reforzar el actuar de MASA. La fuente en la que se debe usar es “Myriad Pro”.

Tamaño: Las dimensiones mínimas aplicables al logo, deben ser de 10 mm de alto y 25 mm de ancho. Para que sean visibles las características de la imagen y el texto.

Espacio: Debe tener un espacio mínimo circundante, para que logre el impacto visual deseado.

Espacio mínimo de 1,5 mm aproximadamente por cada lado.

El uso del logo de MASA SAS está regulado por un manual de identidad, el cual incluye los lineamientos del uso del logo, sus usos correctos e incorrectos.

### **6.9.2 Sistema de aplicaciones**

Según el Manual de identidad, está permitido que todos los logos de MASA, sean usados dentro de las 3 categorías corporativas visuales:

Formal: Presentación de la entidad dentro de eventos formales y aplicaciones en documentos, certificados, papelería, etc.

Comercial: Puede aplicarse a papelería interna y papelería externa comercial y viable aplicación en material promocional.

Promocional: Es posible el uso del logo en materiales de divulgación para diferentes medios; impresos, internet y televisión.

El uso de las dos tonalidades que definen tanto a Mecánicos Asociados S.A.S (primero) como a STORK TechnicalServices (segundo). Todos conforman una unidad visual. Se permite el uso de una paleta complementaria con variaciones de tono (escala de grises), más no de color. (Pantone 072, pantone 3252, pantone 185 C, pantonecool, gray ).

El logo no puede recibir ningún tipo de alteración. No se puede hacer uso de colores diferentes a los de la paleta cromática, ni alterar sus usos en escala de grises o invertir los colores.

No son aplicables bajo ninguna circunstancia efectos visuales; sombras, degradados, presentaciones en 3d. Tampoco se acepta la distorsión del mismo. En 2011 MASA cambió de razón social de S.A a S.A.S. por efectos legales. Todo uso de los logos anteriores a este cambio, es incorrecto.

Es indispensable y obligatorio que se verifique el uso del logo en su última versión.

## **6.10 Comunicaciones**

Según palabras de Natalia Aldana, Coordinadora de Comunicaciones de MASA, este equipo inició su funcionamiento en julio de 2012. Para ese año, su principal foco fue la comunicación interna a colaboradores, sin embargo, para 2013 su marco de acción propuesto fue la comunicación interna y externa para tres de los principales grupos de interés de MASA: colaboradores, comunidades y sindicatos. (Aldana, N. 2013)

En general, este equipo tiene como principales objetivos:

- Comunicar la estrategia y los valores de la Compañía para facilitar su apropiación.

- Hacer de las comunicaciones internas una herramienta que facilite la gestión y el seguimiento de los resultados de las áreas.
- Apoyar los procesos operacionales y comerciales a través de las comunicaciones externas.
- Valorar los potenciales riesgos que puedan afectar la imagen de la Compañía y diseñar estrategias para su manejo.

#### **6.10.1 Comunicación Interna.**

##### **Gestión 2012.**

En este año, **se diseñó e inició la implementación del plan para comunicar la estrategia de la organización en todos los niveles.** De esta forma se socializó la misión, visión, eslogan, con actividades en campo para verificar el entendimiento de los conceptos. Para 2013 se continuará con este ejercicio, para que los trabajadores en campo y administración sepan cómo desde sus labores diarias pueden impactar los KPIS y las líneas estratégicas.

**En 2012 se realizó el lanzamiento del programa de seguridad LISTO** (REACH en las otras operaciones de Stork). Para este se diseñó una estrategia con sello local, teniendo en cuenta la global, con actividades ajustadas a las características de la operación en Colombia y Perú. También se desplegó con los clientes.

**El área apoyó durante este año los procesos de Responsabilidad Social Corporativa,** aún en desarrollo en MASA. De esta forma la empresa participó con su programa de manos en el **Concurso prácticas de RSE de contratistas de Ecopetrol,** uno de los principales clientes de la empresa. Comunicaciones y la Dirección de Desarrollo Corporativo crearon soportes de RSE y piezas de comunicación para mostrar esta iniciativa. Así mismo, se redefinieron, priorizaron y caracterizaron los grupos de interés de MASA y se estudiaron las actividades de RSE de empresas especializadas y del sector de hidrocarburos y minería.

### **Objetivos 2013**

Un objetivo que continúa en 2013 es **fortalecer la comunicación interna, apoyando la gestión y actividades de los equipos**. Así, en 2012 se realizaron campañas para promover la gestión del desempeño del capital humano, comunicar los servicios que el área de TIC y el helpdesk; promover el autocuidado y prevención con iniciativas como el “0 es +”, subastar bienes, promover tecnologías como SAVVION, entre otras.

En 2013 se trabajará en el **Plan de Medios de MASA**, tarea iniciada el año anterior. Con este se mejorarán y crearán canales de comunicación para que fluya la información de forma ágil y creativa, se asegurará la recepción y se medirá la efectividad de los mensajes. Para 2013 los medios de MASA serán ordenados, oportunos y claros.

Así mismo, se diseñará y ejecutará un **plan de comunicaciones con grupos de interés**, con el fin de saber cómo MASA puede relacionarse mejor con tres de sus principales stakeholders (colaboradores, sindicatos y comunidades), esto facilitará procesos de la operación y de la compañía, y minimizará los riesgos comerciales y operativos de una crisis. También se establecerán los **procesos de comunicación**, con metodologías claras que ayuden a los clientes internos y a MASA a tener mejores resultados e impactar y beneficiar sus procesos de área.

Finalmente, en este año se continuarán realizando **estrategias de comunicación** que soporten los proyectos y actividades de los departamentos de MASA. Enfocados en temas como: valores, iniciativas de la plataforma de seguridad LISTO y mejoramiento gráfico de procesos de presentación de ofertas a clientes y desarrollo de negocios, entre otros.

#### **6.10.2 Comunicaciones de marketing.**

##### **Gestión 2012**

Durante el 2012 el equipo de marketing logró consolidarse con cuatro áreas de trabajo específicas: eventos, comunicaciones de marketing, soporte a ventas y entendimiento de cifras.

En **eventos**, se consolidó un documento para la definición, evaluación y el seguimiento de estos, por cada uno de los sectores donde la compañía participa; obteniendo al final la medición de los resultados alcanzados.

MASA estuvo presente en el 2012 en:

- ExpoMantener, organizado en el mes de mayo por ACIEM.
- Expo Oil&Gas el mayor evento del sector de hidrocarburos en Colombia organizada en su versión del 2012 por Campetrol.

En **Comunicaciones de Marketing** se estableció la base de comunicaciones y su proceso de actualización periódica para las diferentes piezas realizadas.

- Re-diseño de la página web.
- *Elaboración de newsletters* o boletines para clientes y actualización del catálogo corporativo.
- Elaboración del catálogo sectorial, especializado para el sector de hidrocarburos.

### **Objetivos 2013**

Un gran reto para los Equipos de Marketing (Dirección Comercial) y Comunicaciones (Dirección de Desarrollo Corporativo y Recursos Humanos) será la gestión de marca, el cual incluye un alcance de análisis de riesgo, definición de los mensajes claves y un plan de comunicación dirigido a cada uno de los grupos de interés.

Por otra parte, está el soporte al equipo de Desarrollo de Negocios al ejecutar actividades de mercadeo para el desarrollo de sectores y líneas específicas definidos dentro de la planeación de MASA para el 2013.

En comunicaciones de marketing, en el 2013 se quiere participar en eventos como Minería Colombia, con el fin de empezar a consolidar un posicionamiento para este sector de gran potencial, así como continuar con la presencia en el Congreso de Oil&Gas organizado en el 2013 por ACIPET.

Así mismo, Marketing quiere mantener los catálogos actualizados y vigentes para ser utilizados como herramientas de ventas. Se buscará construir nuevos *brochures* para las líneas de negocio de la compañía y otros segmentos con nuevo potencial.



## 7. Diagnóstico de Comunicación Interna en MASA Mecánicos Asociados S.A.S.

A continuación se presentan los resultados organizados por cada principal.

### 7.1 Pre- test de diagnóstico de comunicación

El objetivo de este test consiste en diagnosticar en una primera instancia los procesos, herramientas y acciones de comunicación de la empresa objeto de estudio. El pre-test fue realizado a la Coordinadora de Comunicación Organizacional, Natalia Aldana, a través de una entrevista. El análisis a continuación presentado permite identificar un panorama global del actual Departamento de Comunicación de la empresa MASA (Mecánicos Asociados S.A.S.).

#### Resultados obtenidos

Variable	Respuestas de la entrevista
Comunicación Institucional	La empresa no dispone de un plan sistemático para el desarrollo de las relaciones con accionistas, prensa, líderes de opinión, prescriptores, instituciones, proveedores, es decir, “públicos estratégicos” o “stakeholders”.
Comunicación Organizacional	<p>La empresa ha desarrollado programas de cultura corporativa pero no existe ningún plan de formación y gestión de carreras.</p> <p>Actualmente, están en el proceso de establecer un sistema de comunicación Interna con las políticas de comunicación, sus soportes, medios y contenidos; también, están trabajando en el sistema de circulación de la información.</p> <p>Los medios que utilizan son:</p> <p><u>Masatento</u>: medio escrito, periodicidad bimestral, público objetivo toda la organización.</p> <p><u>Masatento TV</u>: medio audiovisual, Periodicidad bimestral, público objetivo es la operación.</p>

Variable	Respuestas de la entrevista
	<p><u>Carteleras:</u> periodicidad cada vez que se requiera, medio importante para informar a la base temas de la operación.</p> <p><u>Grupos Primarios:</u> periodicidad mensual, reunión de información con líderes o jefes de área.</p> <p><u>Comité de líderes:</u> periodicidad mensual, reunión para informar temas estratégicos a los líderes de la compañía.</p> <p><u>Mailing:</u> información de interés a través de correo electrónico.</p>
<p>Identidad visual Corporativa</p>	<p>Los últimos cambios en la identidad visual se realizaron en 1993, luego en el 2012 y en la actualidad consideran que es una necesidad estratégica continuar con ese proceso de actualización, ya que la empresa fue comprada en su totalidad por la casa Matriz Stork.</p> <p>MASA cuenta con un manual de identidad corporativa, en el cual se hace explícito las características para la utilización del logo, se describen sus medidas y colores y cada una de las formas en las que no se debe utilizar. Fue actualizado en este año.</p>
<p>Gestión de la Marca</p>	<p>Masa no cuenta con una política estructurada de marca, submarca y cobranding ni tampoco con una política de naming, pero la casa matriz Stork, sí.</p> <p>Las acciones de branding que se llevan a cabo para la gestión y desarrollo de marcas, aparte de las publicitario-mediáticas, no corresponden al área de comunicaciones, es manejado por el área de Marketing directamente.</p>
<p>Comunicación de Marketing</p>	<p>Existe un plan sistemático que integra la comunicación de la identidad/Imagen y los planes de marketing, este plan fue entregado desde la casa matriz.</p> <p>Las acciones de comunicación de marketing que realiza la empresa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la base de comunicaciones (clientes) y su proceso de actualización periódica para las diferentes piezas realizadas.</li> <li>• Diseño y actualización de la página web.</li> </ul>

Variable	Respuestas de la entrevista
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de newsletters o boletines para clientes y actualización del catálogo corporativo.</li> <li>• Elaboración de catálogos sectoriales.</li> <li>• Eventos.</li> </ul>
Arquitectura Corporativa	<p>La empresa no desarrolla una política de imagen de los puntos de venta, oficinas, centros de atención, exposiciones dentro de un concepto unitario, pero, sí dispone de sistemas de merchandising.</p>
Auditoría de Imagen	<p>La auditoría estratégica global de la imagen de la empresa aún no se ha realizado ya que se llevará a cabo este año con el proyecto de gestión de marca. La idea es consultar: accionistas, clientes, comunidades, empleados y proveedores.</p> <p>Debido a que la primera acción no se ha realizado, tampoco se puede hablar de un análisis de objetivo de las piezas de comunicación ni de un control periódico de la evolución de la imagen.</p>
Plan Integral de Comunicaciones	<p>MASA no dispone de un Plan Integral coordinado con el Plan estratégico General.</p> <p>Se debe a que hasta ahora este año están en el proceso de la realización de las políticas de comunicación.</p>
Responsabilidad Social Empresarial	<p>En la empresa se llevan a la práctica iniciativas de acción social y van dirigidos básicamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de empleo y contratación de mano de obra no calificada y calificada de las comunidades aledañas a los proyectos.</li> <li>• Compra de bienes y servicios locales para dinamizar el comercio.</li> <li>• Mejoramiento de la calidad de vida al aportar a proyectos productivos propuestos por las comunidades.</li> </ul>
TIC	<p>Según la coordinadora los dispositivos operativos con los que cuenta la comunicación digital no son adecuados pero sí son suficientes.</p> <p>Adicionalmente, cuenta con medios tecnológicos como: página web,</p>

Variable	Respuestas de la entrevista
	Internet, Intranet, Redes Sociales.
Plan de Crisis	La empresa ha detectado riesgos que atentan con su estabilidad. Aun así están crudos en el tema, es uno de los grandes proyectos del área de comunicaciones para este año, pero hasta el momento no se han monitoreado los riesgos, ni se está preparado para una situación de crisis, tampoco existe un comité ni una normativa de crisis.

Adaptado por: La Autora.

### **Análisis de resultados**

Para la variable de comunicación institucional, se puede analizar que no existe un plan sistemático para el desarrollo de relaciones con públicos externos, esto se debe a que intencionalmente las acciones de comunicación se han enfocado principalmente a su público interno (colaboradores, sindicatos y comunidades). En la comunicación organizacional, se puede observar que hasta ahora se están desarrollando e implementando los medios y herramientas de comunicación debido a que el área de comunicaciones no lleva más de un año de constituida. La gestión de marca y las comunicaciones de Marketing, en esta empresa no son responsabilidad del área de comunicaciones, el grupo de Marketing trabaja en sus funciones específicas y comunicaciones le hace un acompañamiento. Para las demás variables, se puede decir que no se han realizado acciones por dos razones, una que se mencionó anteriormente y es que el Departamento de comunicaciones es relativamente nuevo y, segundo, porque la empresa fue comprada en su totalidad por la casa Matriz en los últimos años, por esta razón, los cambio y modificaciones, pautas y planes, son dirigidos por la casa Matriz.

## **7.2 Diagnóstico del impacto de los canales, herramientas y medios de Comunicación existentes en MASA Mecánicos Asociados**

**Categoría:** Comunicación interna.

**Sub categoría:** Canales, medios y herramientas de comunicación (enfoque de emisión)

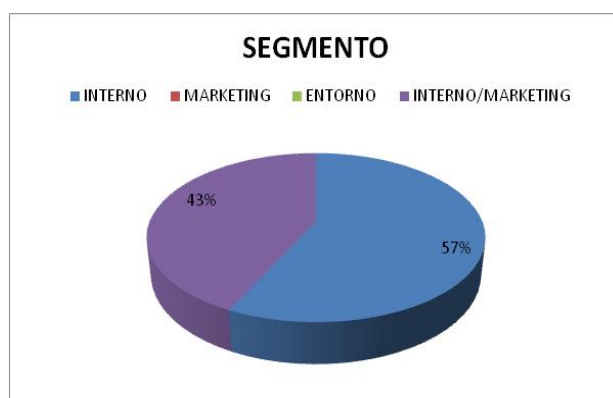
**Objetivo del análisis:** lograr un inventario de medios y luego una caracterización de los mismos.

**Medios y canales diagnosticados:**

MEDIOS	RESPONSABLE DE GESTION (EMISOR)
Comités primarios	Comunicaciones y PDO
Masatento impreso	Comunicaciones
Masatento TV	Comunicaciones, Operaciones, HSE Y DCH (Capacitación y entrenamiento)
Carteleras	Comunicaciones
Información de interés	Comunicaciones
Radar	Comunicaciones
Comité de líderes	PDO

- Resultados:**

Para realizar este análisis se tomó como referencia la información que entregó la empresa, el análisis de documentos desde su forma y contenido. A continuación se presenta un análisis de los canales y herramientas de comunicación.



Gráfica 1. Segmento. Adaptado por: La Autora.

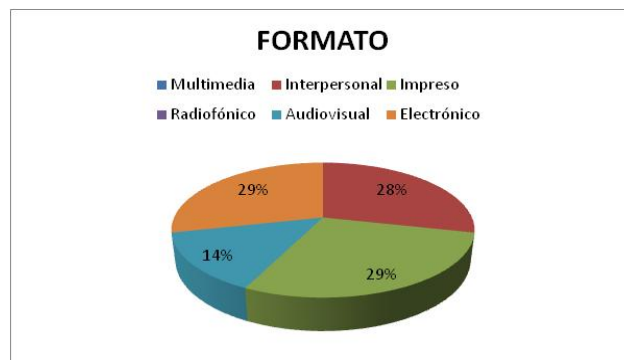
**Canales de comunicación según segmento:** Como se puede observar en el gráfico, la totalidad de los medios pertenecen al segmento Interno. De los cuales un 43% está compartido con el

segmento de Marketing. El gráfico también indica que ninguno de los medios va dirigido al Entorno.



Gráfica 2. Función estratégica. Adaptado por: La Autora.

**Canales y herramientas según función:** la gráfica muestra que los siete medios de comunicación tienen como función estratégica la de informar, cinco de estos medios (Masatento TV, Carteleras, Información de interés, Radar, Comité de líderes) son netamente informativos mientras que (Comités primarios y Masatento impreso) cumplen doble función; informar y participación.



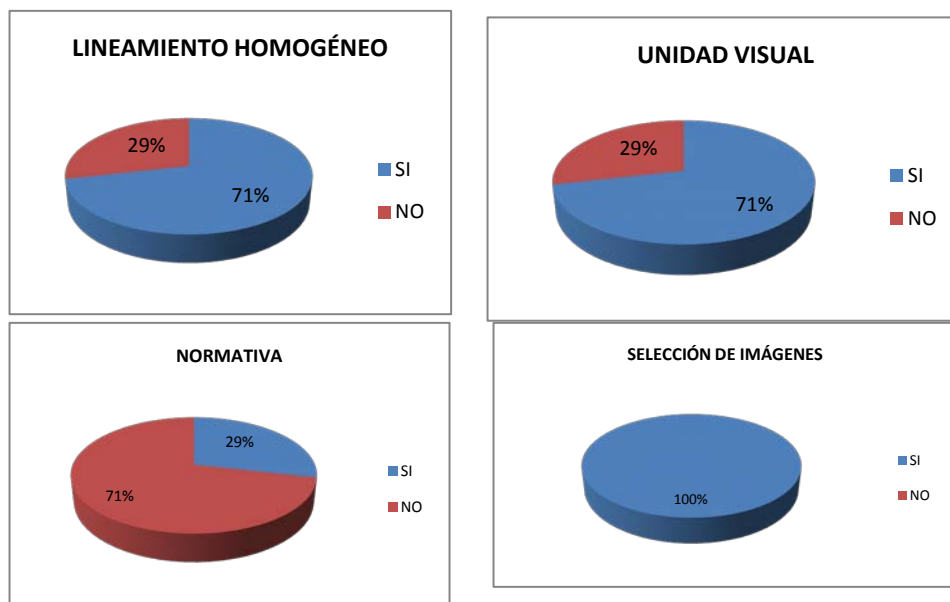
Gráfica 3. Formato. Adaptado por: La Autora.

**Canales y herramientas según formato:** la gráfica arroja que los tres formatos para medios de comunicación más utilizados en la empresa son: electrónico, impreso e interpersonal con un 29% de usabilidad cada uno, mientras que no el formato multimedia y radiofónico no se utilizan.

**Temas abordados en los contenidos y mensajes transmitidos a través de los canales y herramientas de comunicación:** los principales temas abordados en los medios y herramientas de comunicación son: los resultados y logros de la empresa, información acerca de los operarios e información comercial. Así mismo, la empresa se preocupa por que los contenidos transmitan los valores organizacionales.

**Estilo de lenguaje empleado en los contenidos:** la totalidad de los medios utiliza un estilo de lenguaje informativo. En un segundo lugar, los estilos que más se utilizan son el publicitario y el analítico. También se hace evidente que el optimista, neutral y polémico son estilos que en la empresa no se utilizan.

**Canales y herramientas según formato de diseño:**



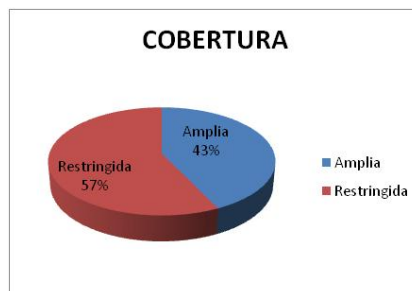
Gráfica 4. Canales y herramientas según formato de diseño. Adaptado por: La Autora.

Se observa que el 71% de los canales y herramientas de comunicación cumplen con lineamientos de imagen y contenido que les permita generar una mayor identidad visual. Por ejemplo, se observa que para los contenidos se hace una selección cuidadosa de las imágenes, acorde con la identidad y mensajes clave de la organización.



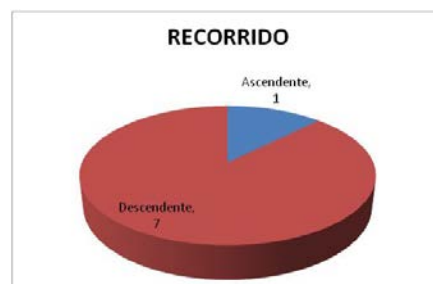
Gráfica 5. Finalidad. Adaptado por: La Autora.

**Canales y herramientas según finalidad:** es posible observar que la mayoría de los medios de la empresa tienen como finalidad informar. Dos de los medios se enfocan en persuadir y otros dos medios cumplen otras finalidades.



Gráfica 6. Cobertura. Adaptado por: La Autora.

**Canales y herramientas según cobertura a públicos:** El 57% de los medios tienen una cobertura restringida, esto dado que varios de ellos se orientan de manera directa a cada público, mientras que el 43% faltante tienen una cobertura amplia.



Gráfica 7. Recorrido. Adaptado por: La Autora.

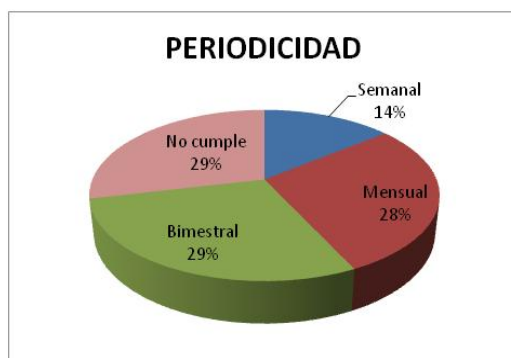


**Canales y herramientas según recorrido:** 90% de los medios tiene un recorrido descendente y el comité de líderes es el único que presenta un recorrido ascendente. No se evidencia ningún recorrido horizontal o algún medio que tenga los tres tipos de recorrido.



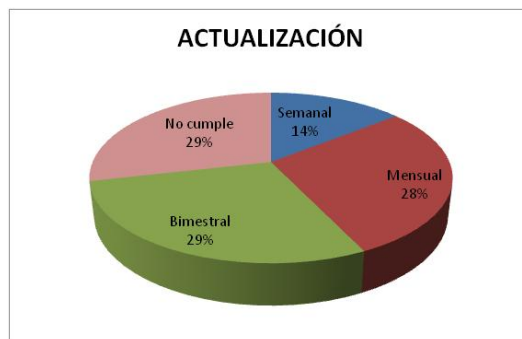
Gráfica 8. Dirección. Adaptado por: La Autora.

**Canales y herramientas según dirección:** el 43% de los medios que corresponden a (comités primarios, Masatento impreso y Comité de líderes), se caracterizan por ser bidireccionales, mientras que el (Masatento T.V, Carteleras, Información de interés y el Radar) son unidireccionales.



Gráfica 9. Periodicidad. Adaptado por: La Autora.

**Canales y herramientas según periodicidad:** en la gráfica se muestra que los comités primarios y de líderes se realizan mensualmente, el Masatento T.V y el Masatento impreso se realizan bimestralmente, las carteleras y la información de interés se emiten cada vez que se es solicitado o menor tiempo que semanalmente y finalmente el Radar se realiza una vez a la semana.



Gráfica 10. Actualización. Adaptado por: La Autora.

**Canales y herramientas según actualización:** como se analizó en la gráfica anterior, las actualizaciones se realizan de la mano con la periodicidad en que son emitidos o realizados los encuentros de comunicación.

### Análisis de resultados

De las anteriores gráficas se puede concluir que:

La mayoría de las herramientas de comunicación empleadas por la empresa se enfocan al cliente interno. Esto es positivo, dado que evidencia un interés por mantener a los públicos internos actualizados, informados y comprometidos con las actividades y gestión de la organización.

Si bien, la mayoría de los canales se orientan al segmento interno, también la mayoría (71%) cumplen fundamentalmente la función de información. Esto evidencia una debilidad y es que el restante 29% son herramientas que permiten la comunicación de doble vía.

Se destaca que la mayoría de los contenidos, formato de presentación y en general, la producción de los medios es planeada y estos se evidencia dado que la mayoría cumple con criterios de forma y presentación.

Una debilidad adicional detectada, es que el 90% de los canales de comunicación de la empresa son descendentes. Lo cual limita la posibilidad de interacción e intercambio de información desde los colaboradores hacia sus directivos.

### 7.3 Diagnóstico de los canales de comunicación interna

**Categoría:** Comunicación interna.

**Sub categoría:** Canales y herramientas de comunicación interna

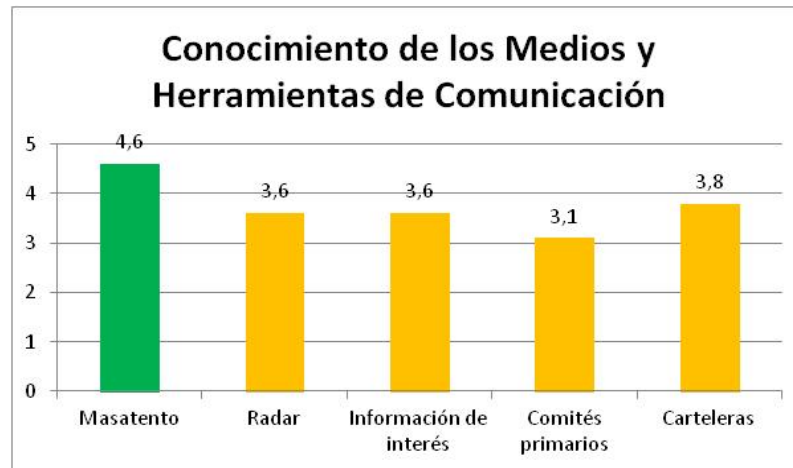
**Objetivo del análisis:** determinar el nivel de efectividad de los mensajes que circulan a través de los diferentes canales, medios y herramientas de comunicación interna.

**Canales y herramientas de comunicación diagnosticadas:** Masatento, Radar, Información de Interés, Comités primarios y Cartelera.

**Interpretación de resultados (convenciones):** El color de las barras que definen la variable de medios y herramientas de comunicación corresponden a las convenciones que se explicarán a continuación:

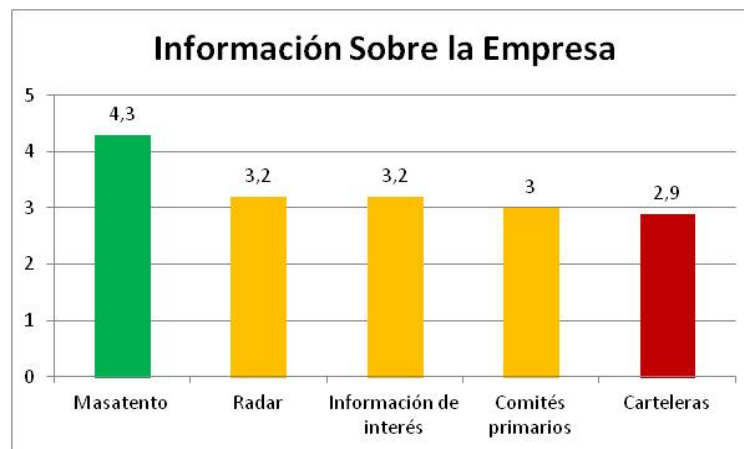
	Significa que los resultados son altos, satisfactorios y se deben mantener en ese nivel dentro de la organización. La organización deberá trabajar para mantener todos los procesos en este estado.
	Significa que estos aspectos se encuentran en alerta. Son aspectos sobre los que se debe trabajar cuidadosamente.
	Significa que hay oportunidades de mejoramiento, que debe darse atención especial a estos aspectos y sirve para dar prioridad a las acciones.

- Resultados obtenidos:



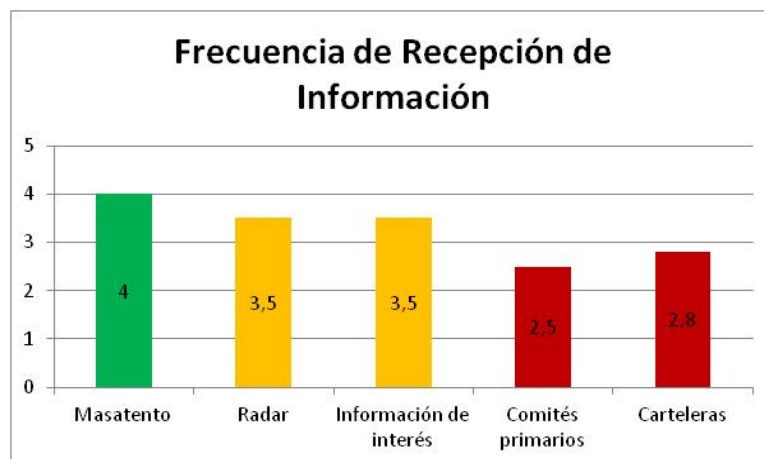
Gráfica 11. Conocimiento de los medios y herramientas de comunicación.. Adaptado por: La Autora.

**Nivel de conocimiento de los medios y herramientas de comunicación:** Como se muestra en el gráfico anterior, el medio que más conocen los colaboradores en MASA es el Masatento, el promedio es alto y debe mantenerse en la organización. Los medios (Radar, Información de Interés, y las Carteleras) están por encima de un promedio de 3,5 y el comité primario está muy cerca de pasar a color rojo, es decir, a situación de alerta por ser el medio que menos conocen.



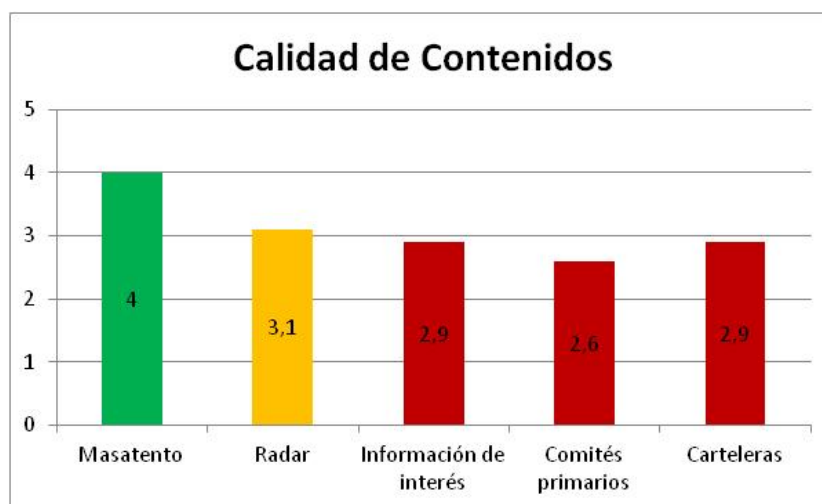
Gráfica 12. Información sobre la empresa. Adaptado por: La Autora.

**Nivel de conocimiento de los medios y herramientas de comunicación:** se puede observar que el medio por el cual los colaboradores se enteran más acerca de la información sobre la empresa es el Masatento y el medio por el que menos las Carteleras. Los otros tres medios se encuentran en un punto medio que oscila entre un promedio de 3 a 3,2.



Gráfica 13. Frecuencia de recepción de información. Adaptado por: La Autora.

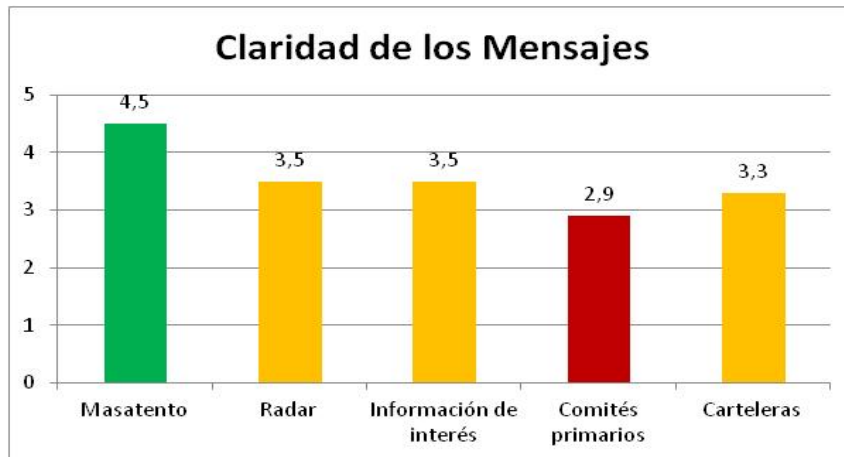
**Frecuencia de recepción de información y mensajes:** esta gráfica permite observar la frecuencia con la que los medios proporcionan la información de MASA. El Masatento es satisfactorio, el Radar y la Información de Interés están en alerta y los comités primarios y las carteleras hay que prestarles mayor atención, ya que a pesar de que son las que se actualizan con mayor frecuencia, no están generando los resultados esperados.



Gráfica 14. Calidad de contenidos. Adaptado por: La Autora.

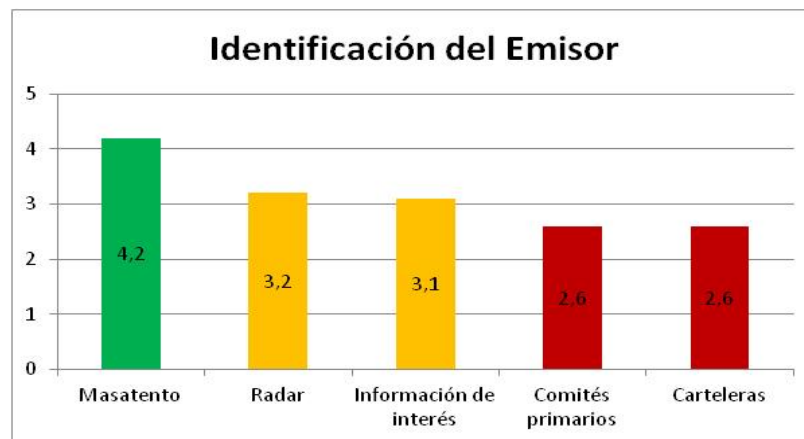
**Nivel de percepción de calidad de contenidos:** en la gráfica se observa que el Masatento es el único medio que satisface las expectativas de información que reciben los colaboradores. Hay que trabajar detenidamente en los medios que se encuentran en color rojo puesto que el fin

último es que la información sea satisfactoria y que cada medio cumpla bien su función de informar.



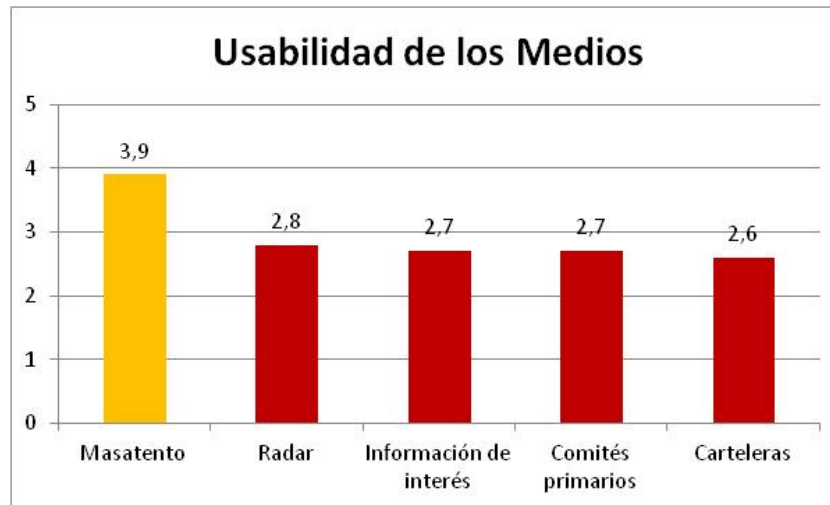
Gráfica 15. Claridad de los mensajes. Adaptado por: La Autora.

**Nivel de claridad de los mensajes:** esta pregunta arroja como resultado que el Masatento es el medio por el cual la información es más comprensible para los colaboradores. El comité primario está muy cerca de pasar de color rojo a color amarilla, siempre y cuando se trabaje en él más detenidamente. Los otros tres medios oscilan en un promedio de 3,3 a 3,5 lo que significa que hay que prestarles cuidadosa atención para que mejoren.



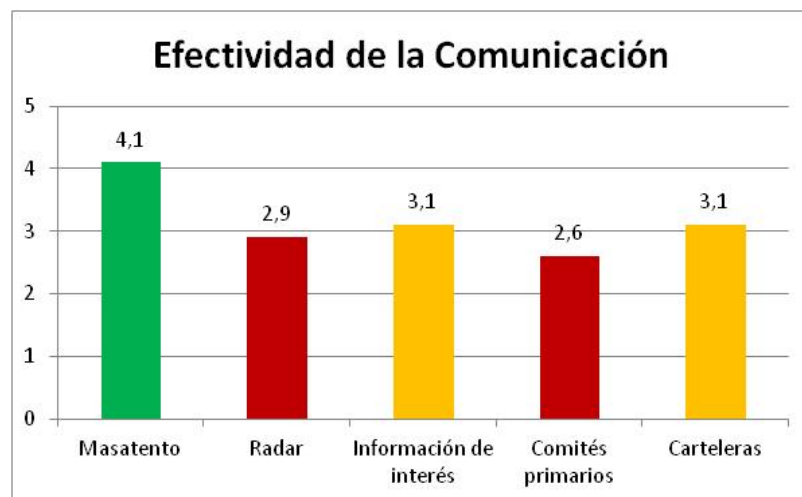
Gráfica 16. Identificación del emisor. Adaptado por: La Autora.

**Identificación del emisor:** se puede observar que la mayoría de los colaboradores tan sólo identifican el emisor del Masatento y que los otros medios están en duda, pues la calificación que se le dio en promedio no supera el 3,2.



Gráfica 17. Usabilidad de los medios. Adaptado por: La Autora.

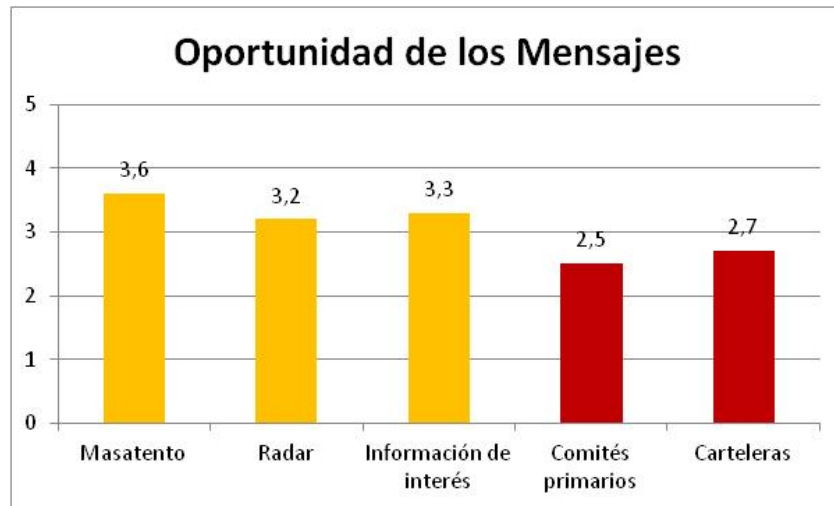
**Nivel de usabilidad de los medios:** este gráfico permite observar la usabilidad de los medios de MASA, es baja, todos los medios analizados presentan resultados por debajo del nivel deseado.



Gráfica 18. Efectividad de la comunicación. Adaptado por: La Autora.

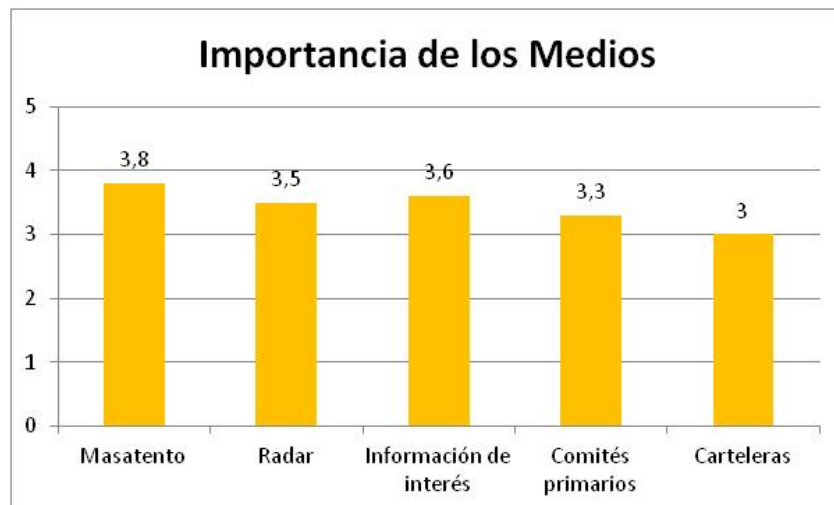
**Efectividad de la comunicación:** la gráfica muestra que el Masatento es el medio más efectivo para comunicarse dentro de la organización. La Información de Interés y las Carteleras también

son efectivos pero en menor grado. Por otra parte, el Radar y los Comités Primarios son menos efectivos a la hora de transmitir mensajes.



Gráfica 19. Oportunidad de los mensajes. Adaptado por: La Autora.

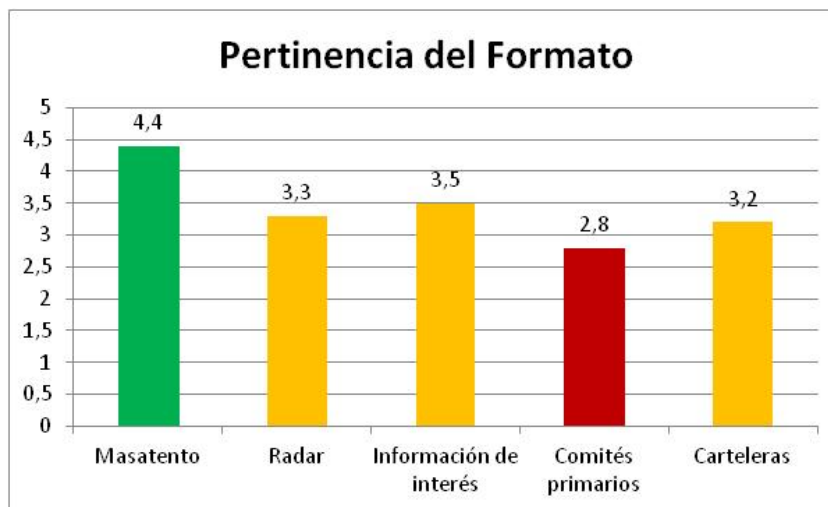
**Oportunidad de los mensajes:** esta pregunta arrojó como resultado que el medio que transmite los mensajes más oportunamente es el Masatento y el que menos el Comité Primario.



Gráfica 20. Importancia de los medios. Adaptado por: La Autora.



**Nivel de importancia de los medios** la gráfica muestra que la importancia que tienen los medios de comunicación para los colaboradores oscila en un promedio de 3 a 3,8, lo que significa que todos están en un punto medio. La percepción de importancia es el resultado del uso, la efectividad, la calidad de contenido de las herramientas de comunicación.



Gráfica 21. Pertinencia del formato. Adaptado por: La Autora.

**Pertinencia del formato:** se observa que el Masatento es el medio mejor calificado a la hora de hablar de la pertinencia del formato que emplea MASA, mientras que el Comité Primario es el que menos, esto se debe a que es una reunión y no hay un concepto claro de lo que es el formato para este medio.

### Prioridades y mejoras de los medios (preguntas abiertas)

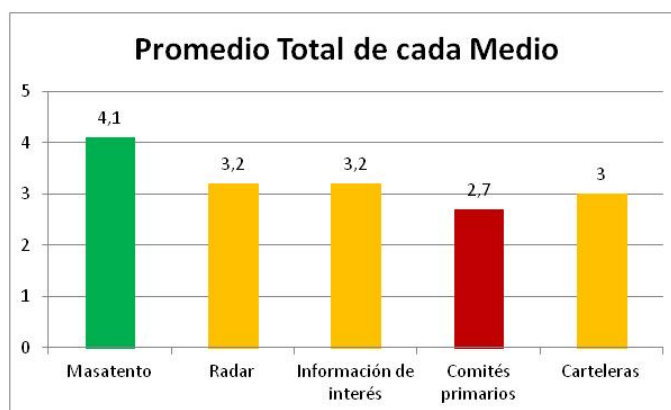
¿Qué temas le gustaría encontrar en los diferentes medios de comunicación de MASA?

**Respuesta:** a la pregunta qué temas les gustaría encontrar en los diferentes medios de comunicación en la empresa, un buen porcentaje de los colaboradores encuestados coincidió en que se debería hablar de lecciones aprendidas. Otros de los temas que proponen son las buenas prácticas, proyectos e iniciativas de RSE, resultados y aportes de otras áreas, competencia directa, cambios en la organización y un balance de cómo va la empresa.

¿Qué recomendaciones le daría a MASA para mejorar sus actuales medios y herramientas de comunicación interna?

**Respuesta:** los encuestados recomiendan que para mejorar los medios y herramientas de comunicación se debe revisar la frecuencia de las publicaciones, pensar en los públicos objetivos y determinar la mejor manera para acceder a ellos. También, mantener actualizada la base de datos del área de comunicaciones, diferenciar contenidos que vayan a campo con los que son para administración y permitir la participación activa de los miembros de la empresa. Dichas recomendaciones son el resultado de que los colaboradores sienten que no se han generado espacios de consulta para determinar qué quiere la gente de otras áreas.

### Análisis de resultados



Gráfica 22. Análisis de resultados. Adaptado por: La Autora.

De manera general se puede observar que el canal o la herramienta de comunicación interna que mejor cumple con los objetivos de comunicación es el Masatento con un promedio de 4,1. Le siguen el Radar y la Información de Interés con un promedio de 3,2, luego las Carteleras y finalmente el Comité primario con un promedio de 2.

Si bien se reconoce la existencia de cada uno de los medios de comunicación interna, el colaborador identifica que la mayoría carecen de efectividad como mecanismos de comunicación e interacción con la organización. Estos resultados, comparados con el análisis desde el enfoque de recepción permiten evidenciar la urgente necesidad de gestionar de manera más efectiva estos canales, pues de su efectividad dependerá en gran medida la efectividad misma de los mensajes y el impacto de la comunicación hacia colaboradores.

De otra parte, también se pueden identificar como necesidades de comunicación, la creación de mayores canales de comunicación interpersonal que propendan por una comunicación directa, cara a cara y que permitan a su vez fortalecer procesos de retroalimentación.

### 7.4 Diagnóstico de los flujos de comunicación interna

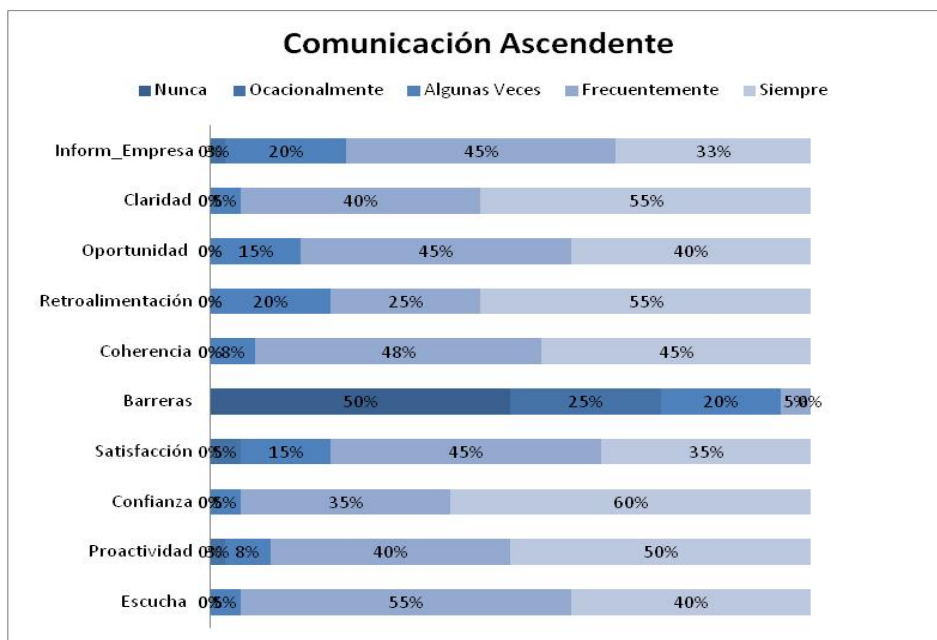
**Categoría:** Comunicación interna.

**Sub categoría:** Flujos de comunicación ascendente y horizontal

**Objetivo del análisis:** identificar la percepción del colaborador respecto a sus procesos de comunicación interna desde el análisis de los flujos de comunicación ascendente y transversal.

**Población diagnosticada:** colaboradores de las diferentes áreas de la compañía.

Resultados obtenidos en comunicación ascendente.



Gráfica 23. Comunicación ascendente. Adaptado por: La Autora.

En la gráfica se puede observar que existe una buena comunicación entre colaboradores y sus jefes. El 45% de los encuestados considera que su jefe le transmite la información necesaria para realizar su trabajo y la información acerca de los objetivos de MASA frecuentemente, y un

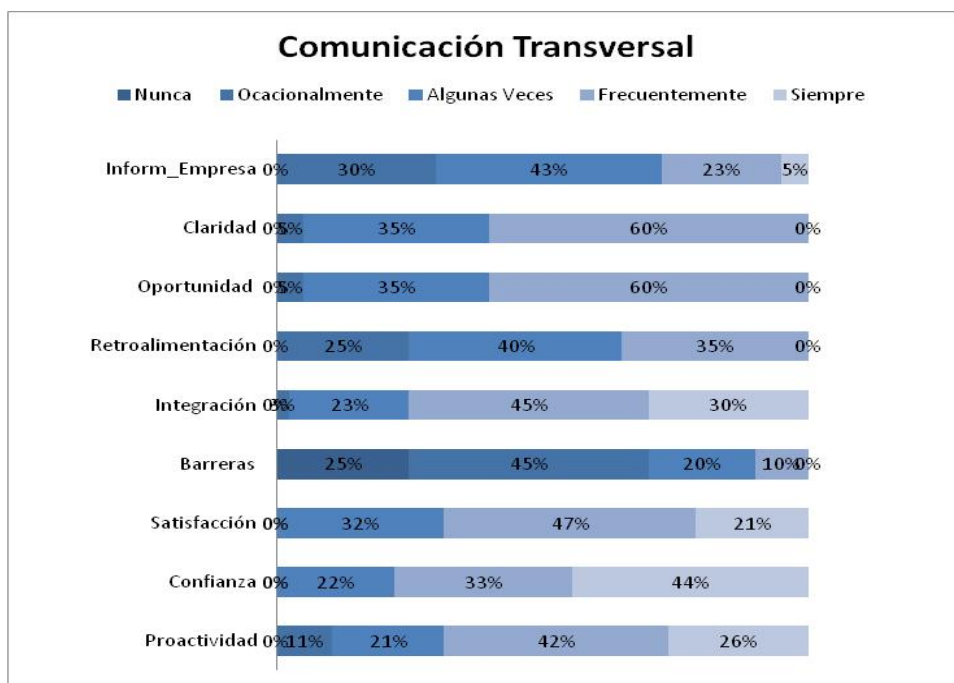
33% dice que siempre, un 55%, es decir, más de la mitad de los encuestados piensa que la comunicación con sus superiores siempre es clara, se realiza bajo un lenguaje adecuado y reciben respuesta a sus inquietudes y preocupaciones laborales. Los resultados arrojan que un 40% de los encuestados coinciden en que la información es oportuna y que son escuchados por sus jefes, siempre. Los colaboradores consideran que nunca tienen inconvenientes para comunicarse con su jefe directo en un 50% y ocasionalmente en un 25%. A la pregunta acerca de la confianza que sienten los colaboradores con sus superiores, el 60% contestó que siempre hay y el 35% dijo que frecuentemente.

### Mejoras en la comunicación ascendente (pregunta abierta)

¿Qué aspectos de la comunicación con su jefe se deben mejorar?

R/. La mayoría de los encuestados consideran que la comunicación con sus jefes directos es muy buena. Quienes sugieren mejoras proponen que se realice retroalimentación de las decisiones corporativas y de los resultados alcanzados. También, se plantea que se deberían realizar más reuniones y encuentros con los líderes para tratar temas del trabajo.

Resultados obtenidos en comunicación transversal



Gráfica 24. Comunicación transversal. Adaptado por: La Autora.

Se observa que un 43% de los encuestados consideran que algunas veces reciben información de otras áreas y que ésta les permite conocer más acerca de la empresa. El 60% de los encuestados contestaron que la oportunidad y claridad de la comunicación que desarrollan con los demás colaboradores es frecuente, el 35% dijo que algunas veces y nadie considera que siempre. El 40% opina que hay retroalimentación por parte de otras áreas algunas veces y el 35% dice que frecuentemente. La mayoría coincide en que siempre y frecuentemente pueden integrarse con los demás miembros del grupo aunque un 45% de las personas piense que existen barreras para comunicarse con sus compañeros. Se observa que el 47% piensa que frecuentemente se siente satisfecho con la comunicación con sus compañeros y un 21% dice que siempre. Ninguno considera que no haya confianza para trabajar con los demás miembros del equipo y un 42% coincide en que frecuentemente hay iniciativas para desarrollar o mejorar el trabajo por parte de sus compañeros.

### **Mejoras de comunicación transversal (pregunta abierta)**

¿Qué aspectos de la comunicación con sus compañeros considera que deben mejorar?

**R/.** Un porcentaje de los encuestados coincide en que se debe trabajar más en la divulgación de lo que realizan las otras áreas y sus respectivos alcances. Esta propuesta se realiza con el fin de aprovechar el tiempo y dirigirse a las personas indicadas en el momento de necesitar su apoyo. Por otra parte, los colaboradores consideran que se debe fortalecer el trabajo en equipo y la integración con miembros que nos sean solo del equipo principal de trabajo. Otras propuestas para mejorar la comunicación son: escuchar más a los colegas, compartir experiencias y hacer retroalimentación de cada una de las áreas que componen la organización.

### **Análisis de resultados**

**En comunicación ascendente:** Desde el punto de vista del trabajador se puede considerar que en su percepción sobre la comunicación con sus directivos, ésta se caracteriza por ser clara, oportuna, coherente. Adicionalmente, se destaca que se brinda confianza y al trabajador se le escucha respecto a sus inquietudes tanto en lo laboral como en lo personal.

Esto es altamente significativo, dado que redundará en un ambiente laboral estable, de confianza, motivado lo que a su vez incidirá en una mayor productividad y un mayor sentido de pertenencia, que a la larga conlleva a mayor lealtad o fidelidad del trabajador por su organización.

**En comunicación transversal:** se observa que existen diferencias de opinión entre los trabajadores en lo que corresponde a temas como: La cantidad de información que se recibe de otras áreas de la empresa; la retroalimentación y la proactividad. Esto evidencia que los procesos de comunicación transversal deben ser mejorados, para hacer que las áreas se comuniquen con mayor efectividad y esto permita a su vez, fortalecer el trabajo en equipo, las sinergias.

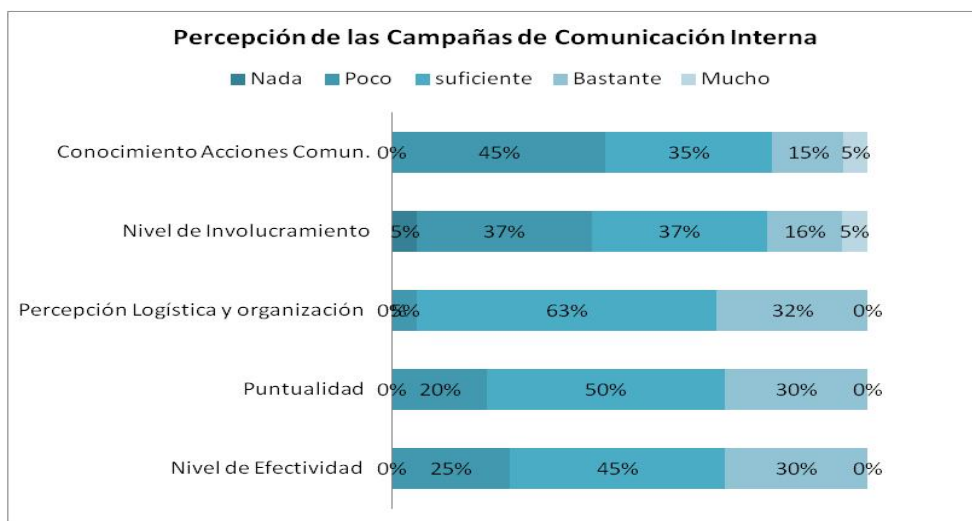
### 7.5 Diagnóstico de la gestión de la comunicación mediante el análisis de las campañas de comunicación interna

**Categoría:** Comunicación interna.

**Sub categoría:** Gestión de comunicación interna a través de las campañas de comunicación

**Objetivo del análisis:** determinar el nivel de efectividad de las acciones de comunicación interna a través de las diferentes campañas realizadas por el área de comunicaciones.

Resultados obtenidos:



Gráfica 25. Percepción de las campañas de comunicación interna. Adaptado por: La Autora.

Se observa que tan solo un 5% de los encuestados conoce mucho acerca de las campañas y proyectos que lidera el Departamento de Comunicación y un 45% conoce poco. Los encuestados se sienten involucrados con las campañas (poco y suficiente) cada uno en un 37% y nada el 5%, perciben en un 63% como suficiente la logística y la organización y ninguno considera que sean muy organizadas. A la pregunta qué tan oportuna considera que es la información que se recibe en las campañas de comunicación el 20% respondió que poco y el 50% dijo que lo suficiente. Ninguno de los encuestados considera que las campañas le han aportado mucho al desarrollo de sus labores diarias y el 45% contestó que suficiente.

### **Efectividad de las campañas (pregunta abierta)**

De las siguientes campañas de comunicación (Olímpicos MASA, HelpDesk, Identifícate con la Estrategia, MASA se Repiensa, Subasta, Evaluación 360°, KPI'S, Planeación Presupuesto, A Tiempo con Tiempo (Masavvion), Evaluación de desempeño) ¿cuál le generó mayor impacto? ¿Por qué?

**Respuesta:** la campaña de comunicación que generó más impacto fue la de la evaluación 360° porque los colaboradores estaban involucrados y les tocaba participar en dicha medición. Entre las campañas que también generaron impacto están: Identifícate con la Estrategia por las ayudas audiovisuales y el concurso que se realizó; Subasta por ser diferente e innovadora; Evaluación de desempeño ya que tiene que ver con el crecimiento profesional de los trabajadores y Olímpicos MASA por el esfuerzo que se realizó en la publicidad. Por otra parte, algunos de los encuestados consideran que ninguna campaña les generó impacto ni recordación ya que no se hizo seguimiento ni cierre oportuno.

### **Oportunidades de mejora (pregunta abierta)**

¿Qué sugerencia tiene para mejorar los procesos de comunicación?

**Respuesta:** Los encuestados sugieren que se debe involucrar más a las personas que participarán en las campañas, que se genere expectativa y que las iniciativas no se acaben cuando culminan las campañas. También, que algunos medios como las carteleras se ubiquen en lugares más visibles, que los mensajes sean oportunos, contundentes y dirigidos a quien son.

### Análisis de resultados

De acuerdo con los resultados se puede observar que las campañas carecen de efectividad, no generan recordación ni el suficiente impacto para promover los objetivos de comunicación y los objetivos estratégicos de la compañía.

## 7.6 Diagnóstico de variables de la cultura organizacional

**Categoría:** Cultura organizacional

**Objetivo del análisis:** determinar el nivel de conocimiento, apropiación y percepción de la plataforma filosófica de la compañía y su relación con la comunicación interna.

Resultados obtenidos:



Gráfica 26. Conocimiento de la misión, visión y valores corporativos. Adaptado por: La Autora.

Para esta variable se realizaron 5 preguntas distintas y los resultados demuestran que un 85% de los encuestados conocen la misión, visión y valores corporativos de MASA, esto equivale a 17 personas de 20, un 10% respondió que no y un 5% no saben, es decir un 15% no lo conocen.





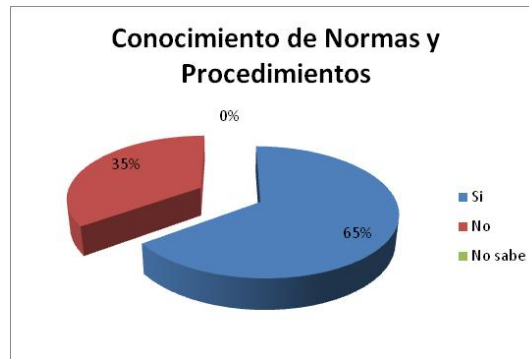
Gráfica 26. Identificación con la filosofía y valores organizaciones. Adaptado por: La Autora.

La gráfica muestra que 18 de las 20 personas encuestadas se identifican con la filosofía y los valores organizacionales y un 10% no sabe.

#### **Aplicabilidad de los valores organizacionales (pregunta abierta)**

Expresé una situación que le permita mostrar usted cómo aplica los valores de MASA en sus actividades cotidianas. (Opine libremente)

**Respuesta:** En las situaciones que expresan los colaboradores, se menciona frecuentemente el valor del mejoramiento continuo entendido como: realizar las cosas bien, agregarle valor a las labores y escuchar o acudir a las sugerencias de los demás para mejorar los procesos. También se resalta el valor de la humildad y sencillez que se hace evidente al respetar el trabajo y la opinión de las personas sin importar los niveles ni el área. Entre las situaciones que demuestran la aplicación de los valores se encuentra el buen trato al prójimo, la coherencia al trabajar en equipo y al entregar trabajos de calidad. La vivencia de los valores debe evidenciarse diariamente en todas las actividades que se realicen y no solo en momentos determinados.



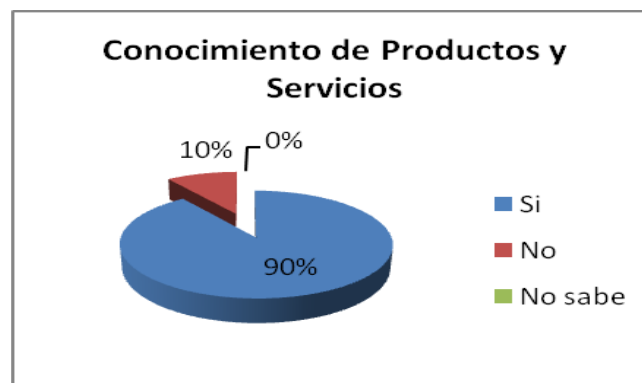
Gráfica 27. Conocimiento de normas y procedimientos. Adaptado por: La Autora.

Se puede observar que a un 65% de los encuestados se les informó acerca de las normas y procedimientos organizacionales mientras que al 35% restante no.



Gráfica 28. Cumplimiento de normas, procedimientos y políticas. Adaptado por: La Autora.

En la gráfica se muestra que un 45% de las personas encuestadas consideran que en la empresa no se cumplen a cabalidad las normas, los procedimientos y las políticas organizacionales y otro 45% piensa que si. 5 personas contestaron que no saben.



Gráfica 29. Conocimiento de productos y servicios. Adaptado por: La Autora.

A las preguntas acerca del conocimiento que tienen los colaboradores acerca de los productos y servicios que ofrece la empresa y sus respectivas ventajas, un 90% de los encuestados contestó que sí y el 10% restante contestó que no.

### **Competitividad Empresarial (preguntas abiertas)**

¿Cuáles son a su juicio los puntos fuertes de su empresa?

¿Cuáles son a su juicio los puntos débiles de su empresa?

En relación con las empresas del sector ¿en qué posición cree usted que se encuentra su empresa?

**Respuesta:** las personas encuestadas consideran que los puntos fuertes de la empresa son: la capacidad técnica, el conocimiento del negocio, el portafolio de servicios, la seguridad y las unidades de negocio de (Operación y Mantenimiento y Proyectos y Construcciones). En cuanto a atributos se resalta la flexibilidad, la capacidad de adaptación, la humildad, la competitividad y la ética corporativa. Adicionalmente, la mayoría coincide en que el punto más fuerte es el talento y la calidad humana de los miembros de la organización.

Por otra parte, los puntos débiles de la empresa son básicamente la falta de cohesión entre Administración y contratos en campo, el alejamiento de las necesidades reales de los clientes, la descentralización, incongruencias entre lo que se ofrece y lo que se vende y la falta de cooperación entre las distintas áreas.

La gran mayoría de las personas encuestadas consideran que MASA se encuentra muy bien posicionada en el sector, si bien algunos opinan que es la número uno otros dicen que está entre las mejores. Tan solo dos personas piensan que su lugar es intermedio y ninguno considera que esté mal posicionada.

## **7.7 Diagnóstico de la imagen interna**

**Categoría:** Imagen interna

**Objetivo del análisis:** identificar el nivel de conocimiento, posicionamiento de la empresa frente a sus públicos internos y las expectativas que ellos tienen sobre la organización.

**Resultado obtenidos:**

Para esta variable, se tuvo en cuenta la percepción de los colaboradores de la imagen corporativa interna, no abarca la opinión de públicos externos.



*Gráfica 30. Nivel de conocimiento respecto a la organización, sus productos, servicios, ventajas competitivas. Adaptado por: La Autora.*

**Nivel de conocimiento respecto a la organización, sus productos, servicios y ventajas competitivas:** a las preguntas acerca del conocimiento de la organización, productos o servicios y ventajas competitivas, el 55% contestó sí, el 42% no y el 3% no sabe.

**Notoriedad (preguntas abiertas)**

¿Conoce las razones por las que el cliente prefiere a MASA?

¿Cuáles serían los atributos o características que hacen de MASA una empresa reconocida y diferente en el mercado?

**Respuesta:** un gran porcentaje de los encuestados coincide en que las razones por las que el cliente prefiere a MASA son por su solidez y su experiencia. También consideran que el costo y la calidad de sus servicios son uno de los mayores atractivos. Cabe aquí resaltar la importancia que le dan a la gestión en HSE y al hecho de que sea reconocida a nivel nacional y que hoy en día sea una empresa internacional. De la mano, la pregunta cuatro (4) concuerda

con las respuestas de la pregunta tres (3) adicionando que lo que hace a MASA una empresa reconocida y diferente en el mercado es su identidad corporativa, el respaldo, la responsabilidad y conocimiento de los colaboradores.

### **Posicionamiento (preguntas abiertas)**

¿Cree usted que MASA es reconocida en el sector?

¿Recomendaría a personas cercanas a usted trabajar en MASA?

¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa?

**Respuesta:** El 100% de los encuestados considera que MASA es reconocida en el sector, la recomendarían como buen lugar para trabajar y efectivamente se sienten orgullosos de trabajar en ella.

En primer lugar, piensan que es reconocida por los años que lleva de experiencia, por su seriedad, tamaño y por su trayectoria. La recomendarían como buen lugar para trabajar porque permite el crecimiento tanto laboral como personal y finalmente se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa porque les ha dado la oportunidad de crecer, de aprender y de compartir con excelentes personas.

### **Expectativas (preguntas abiertas)**

¿Qué esperaba recibir de MASA?

¿Qué valora de esta organización?

**Respuesta:** las expectativas que tienen los colaboradores de MASA son que les dé estabilidad laboral, reconocimiento del trabajo realizado, oportunidades de crecer laboralmente, capacitaciones y colaboración en temas de estudio. Valoran de la organización la calidad humana, la cercanía y la confianza entre los colaboradores, la humildad, el salario el respeto y la posibilidad de opinar libremente.

## 7.8 Análisis de resultados por categorías

La encuesta realizada permitió tener un acercamiento a la percepción y opinión de los colaboradores acerca de cada una de las tres categorías de investigación. A continuación, se presenta un análisis detallado de las variables: Comunicación Interna, Cultura Organizacional e Imagen Corporativa.

**Comunicación Interna:** de este análisis se destacan las tres subcategorías analizadas: canales y herramientas de comunicación, gestión de la comunicación interna a través de campañas y flujos de comunicación.

- **Canales de comunicación interna:** se debe mencionar que entre las herramientas y medios de comunicación se presenta un caso particular y es que tan sólo el Masatento (periódico impreso) obtuvo un promedio de calificación alto. Los colaboradores encuestados consideran que es el medio más efectivo puesto que lo conocen y utilizan para comunicarse, a su vez, lo perciben como el más satisfactorio e importante. Lo anterior, se presenta porque es un medio masivo que promueve la participación de todos los miembros y porque cumple con su objetivo de mantener al tanto a su público de lo que está pasando al interior de la empresa. Como aspecto positivo se resalta que cumple con uno de los objetivos más importantes de la comunicación interna que consiste en “establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información, que permitan conseguir objetivos de la empresa y las personas” (comunicación interna, 2007) y que gracias a su efectividad se ha mantenido en el tiempo.

En cuanto a el Radar (monitoreo de noticias vía correo electrónico), la Información de Interés (comunicados online) y las carteleras son medios a los cuales hay que prestar especial atención puesto que se encuentran en alerta y tienen posibilidades de mejora. El Comité Primario, fue el medio con la menor calificación, situación que llama la atención puesto que es el único de los medios que requiere de comunicación cara a cara y no electrónica o simplemente visual. No se puede descuidar porque para que la comunicación sea efectiva es

indispensable trabajar en “el desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales y en la facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la conforman” (Comunicación interna, 2007).

Entre las sugerencias que se presentan, vale la pena resaltar que un gran porcentaje de los encuestados mencionó que les gustaría incluir el tema de lecciones aprendidas en los medios de comunicación, razón por la cual se puede inferir que tienen presente el valor del mejoramiento continuo que hace parte de su cultura organizacional.

Adicionalmente, se presenta un tema respecto a la información que se transmite, pues se percibe que no se está llegando de la mejor manera a los públicos objetivos, puede ser por el hecho de que la compañía esté dividida en administración y campo, lo que genera incertidumbre en las personas que hacen parte de ella en cuanto a la congruencia y pertinencia de los medios y herramientas que se deben utilizar en dichas divisiones.

- **Flujos de comunicación:** Por otra parte, la encuesta permitió conocer de manera general cómo fluye la comunicación ascendente y “averiguar las necesidades de los empleados, tanto a nivel operativos como a nivel de sus expectativas personales” (Comunicación interna, 2007). Se identificó que existe una buena comunicación y relación entre los colaboradores y sus jefes, en cuanto a claridad, confianza, retroalimentación y utilización de un lenguaje adecuado. Lo anterior, habla muy bien de los jefes directos de los encuestados y permite pensar en estrategias para implicar a los colaboradores en las decisiones que se toman internamente. En cuanto a la comunicación transversal, se determinó que no existe la misma confianza entre los miembros de otras áreas como la hay con los de su mismo equipo, la mayoría percibe que no se ha realizado adecuadamente la divulgación de los quehaceres de las otras áreas y sus alcances.

Desde el punto de vista del trabajador se puede considerar que en su percepción sobre la comunicación con sus directivos, ésta se caracteriza por ser clara, oportuna, coherente. Adicionalmente, se destaca que se brinda confianza y al trabajador se le escucha respecto a sus

inquietudes tanto en lo laboral como en lo personal. Esto es altamente significativo, dado que redundará en un ambiente laboral estable, de confianza, motivado lo que a su vez incidirá en una mayor productividad y un mayor sentido de pertenencia, que a la larga conlleva a mayor lealtad o fidelidad del trabajador por su organización.

Mientras que en lo que corresponde a comunicación transversal, se observa que existen diferencias de opinión entre los trabajadores en lo que corresponde a temas como: la cantidad de información que se recibe de otras áreas de la empresa; la retroalimentación y la proactividad. Esto evidencia que los procesos de comunicación transversal deben ser mejorados, para hacer que las áreas se comuniquen con mayor efectividad y esto permita a su vez, fortalecer el trabajo en equipo, las sinergias.

- **Campañas de comunicación interna:** El tercer tema grueso que se midió de la comunicación interna, fue el de las campañas de comunicación. Los resultados no fueron los más alentadores puesto que en promedio la percepción que se tiene de ellas es intermedia en cuanto a su efectividad. Vale la pena aquí resaltar que entre las respuestas, se dijo en repetidas ocasiones, que la mayoría de las campañas de comunicación no han generado el impacto esperado, es probable que una de las razones por las que se da esta situación sea porque presentan problemas a la hora de identificar los públicos objetivos. Es fundamental prestar especial atención a este tema ya que a largo plazo puede generar grandes pérdidas económicas y carecer de resultados. Una campaña que no impacte, que no genere recordación, no está cumpliendo con sus objetivos. Se recomienda utilizar más el recurso de la creatividad y la delimitación de los medios y herramientas propicios para cada público.

**Cultura Organizacional:** esta categoría debe ser vista como “un componente estratégico de la identidad de la empresa y, por eso mismo, un factor de gestión, o de cambio y también de diferenciación, tanto en el interior de la organización entre grupos, como en el exterior entre la empresa, el mercado y la sociedad”. (Costa, J., 2010, p. 132)



En la primera parte de la encuesta, se determinó que la gran mayoría conocen y se sienten identificados con la misión, visión, filosofía y con los valores corporativos. A la pregunta que se realizó acerca de cómo vivencia los valores en las actividades cotidianas, los valores que resaltaron en las respuestas fueron el mejoramiento continuo y la humildad y sencillez. Lo anterior se puede percibir positivamente ya que como lo plantea Costa en su libro “el DirCom Hoy”, significa que existe un sistema de creencias compartidas por el grupo que, a su vez, traen como consecuencia, en términos operacionales, comportamientos de cohesión y actitudes dinámicas.

Aunque la gran mayoría conoce los servicios que presta la organización, pasa que en cuanto al conocimiento y el cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas corporativas, se interpreta con base en las respuestas, que aún no existe una estrategia clara que acerque en un 100% a los colaboradores a tan importantes temas. También, se detectó que los puntos débiles de la empresa son la falta de cohesión entre Administración y contratos en campo, el alejamiento de las necesidades reales de los clientes, la descentralización, incongruencias entre lo que se ofrece y lo que se vende y la falta de cooperación entre las distintas áreas, aspectos que nos pueden descuidar para mantener la cultura de la empresa.

Para los colaboradores encuestados, la empresa está muy bien posicionada, la mayoría coincidió en decir que está ubicada en los primeros puestos y de allí se desprenden los atributos que perciben de su compañía. Se describe a MASA como una empresa flexible, humilde, con capacidad de adaptación y bastante competitiva, pero el punto que más resalta es el hecho de que todos consideran que la calidad humana es el atributo más importante de la organización. Lo anterior, demuestra que los colaboradores de MASA comparten muchas opiniones y percepciones de lo que es la organización, sobresale el amor y el orgullo que sienten por pertenecer a la compañía y el agrado por las personas que en ella trabajan. Por lo anterior, “se puede considerar que la cultura permite funcionar a las (grandes) empresas, pues ella hace *predecible* –por la interiorización de valores y normas- el comportamiento de los diversos individuos que han integrado la cultura.” (Costa, J., 2010, p. 135) “Predecible” en el

sentido de que se presentarán comportamientos y situaciones más o menos parecidos que permiten enfocar el direccionamiento de la organización.

**Imagen corporativa:** para comenzar con la descripción de esta variable es fundamental aclarar primero que “los públicos reconocen a la empresa: simbólicamente, no por lo que ella es, sino por lo que hace y dice según la interpretación subjetiva de los individuos” (Costa, J., 2010, p. 66). En este caso se hablará específicamente de una autoimagen puesto que los encuestados son colaboradores, es decir, público interno.

Un poco más de la mitad de las personas que fueron encuestadas tienen pleno conocimiento respecto a la organización, sus servicios y ventajas competitivas, y a pesar de esto se identificó que tienen una muy buena percepción de la imagen corporativa. Vale la pena resaltar que los atributos y las razones por las que los colaboradores consideran que el público prefiere a MASA y no a su competencia son porque es una empresa sólida, con experiencia y por la oferta que tiene hablando en términos de costo. Se presentó una situación particular y bastante positiva en la que todos los encuestados coincidieron en sentirse orgullosos de trabajar en la compañía y en que indudablemente la recomendarían a otras personas como un buen sitio para trabajar, esto habla muy bien de la empresa y tiene consecuencias directas en el clima laboral y en la satisfacción del trabajo realizado.

El ideal de la organización respecto a la imagen corporativa debe ser alinear los hechos objetivos de la empresa con las interpretaciones subjetivas que el público hace de ella. “La formación de la imagen mental colectiva demuestra que, cuando en este proceso intervienen los receptores humanos –el público-, entonces entran en acción sus motivaciones, sus deseos, sus expectativas y sus cuadros de valor.” (Costa, J., 2010, p. 67) Razón por la cual es indispensable tener en cuenta las expectativas y lo que su público interno espera de ella, en este caso, los temas son de estabilidad y reconocimiento laboral, como también colaboración para continuar educándose.

### 7.9 Matriz DOFA

Una vez culminada la tabulación y el análisis de los resultados anteriores, se da paso al desarrollo de la matriz DOFA. Esta metodología permite detectar en las categorías de Comunicación Interna, Imagen Corporativa y cultura Organizacional las (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Según Scheinsohn, los pasos para la construcción de la matriz son los siguientes:

1. Hacer una lista de las fortalezas interna
2. Hacer una lista de las debilidades internas
3. Hacer una lista de las oportunidades externas
4. Hacer una lista de las amenazas externas
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar estrategias alternativas FO.
6. Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar estrategias alternativas DO.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar estrategias alternativas FA.
8. Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar estrategias alternativas DA.

A continuación se presenta la matriz DOFA para la empresa MASA Mecánicos Asociados:

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De las cinco herramientas de comunicación, la que permite una comunicación interpersonal (Comité Primario), fue la que tuvo el resultado más bajo en su nivel de efectividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la posición competitiva y ubicación en el ranking del sector de hidrocarburos.</li> <li>• El sector de hidrocarburos es un sector en crecimiento en Colombia y en</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• La mayoría de los medios tienen como función la de información y no de intercambio de comunicación. Los mensajes en su mayoría son descendentes.</li><li>• Los mensajes no tienen suficiente cobertura.</li><li>• No son pertinentes los medios y herramientas de comunicación que se utilizan en los contratos en campo, pues se desconoce el perfil comunicativo de esos públicos.</li><li>• Descentralización entre administración y campo.</li><li>• La comunicación transversal presenta debilidades en relación con: insuficiente información entre áreas, baja integración, baja retroalimentación.</li><li>• Las campañas de comunicación no generan el impacto esperado en los colaboradores.</li><li>• Falta de cooperación entre áreas.</li><li>• Los colaboradores esperan tener estabilidad y reconocimiento laboral.</li><li>• Los colaboradores no conocen en su mayoría, las normas, procedimientos de la organización.</li><li>• El Departamento de Comunicación</li></ul>	<p>América Latina.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El sector de hidrocarburos requiere de empresas con un alto nivel de desarrollo de tecnología e innovación.</li><li>• Colombia es un país que goza de reconocimiento y reputación en temas relacionados con el sector petrolero y de hidrocarburos.</li><li>• Las TIC son herramientas que innovan permanentemente y permiten mejorar procesos de comunicación.</li><li>• El Ministerio de Ambiente y Desarrollo sostenible han creado un sistema de información para mejorar las prácticas y generar una gestión más amigable con el medio ambiente para las empresas del sector.</li><li>• La Gestión HSE, en los últimos años, ha cobrado gran importancia en el sector de hidrocarburos.</li><li>• La RSE hoy en día es un valor agregado de las empresas.</li></ul>
---	---

<p>lleva poco tiempo de creación y aún está ajustando su gestión.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El periódico impreso (Masatento) es considerado como el medio de comunicación más efectivo.</li> <li>• La comunicación es efectiva, abierta, oportuna entre colaboradores y sus jefes directos. Se reconoce la existencia de escucha y retroalimentación.</li> <li>• Existe confianza en las relaciones interpersonales.</li> <li>• Los colaboradores conocen, apropian y se identifican con la misión, visión, filosofía y valores corporativos, lo que incide en un alto nivel de pertenencia a la organización.</li> <li>• Hay comportamientos de cohesión y actitudes dinámicas entre los colaboradores.</li> <li>• Los colaboradores perciben la empresa como líder en el sector.</li> <li>• Los colaboradores perciben la organización como una empresa, flexible, “humilde”, con capacidad de adaptarse y competitiva.</li> <li>• El principal atributo detectado por los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indebido manejo de relaciones con los Sindicatos</li> <li>• Posibles problemas con comunidades</li> <li>• La competencia puede reducir sus costos al mismo nivel de los de MASA.</li> <li>• Los cambios en las preferencias de los clientes a empresas con mayor compromiso social y ambiental.</li> </ul>

<p>colaboradores es la calidad humana</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Existe una percepción positiva de la empresa en la mente de los colaboradores.</li><li>• Los colaboradores mencionan que el cliente reconoce que MASA es una empresa sólida y con experiencia y que ofrece bajos costos en sus servicios.</li><li>• Los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a MASA</li></ul>	
--	--

#### **Estrategias alternativas FO**

- MASA S.A.S., cuenta con la ventaja de que internamente sus colaboradores la perciben como una empresa que se encuentra bien posicionada en el sector, aprovechando esta percepción, debería establecerse una meta que involucre a los colaboradores a que en un tiempo determinado (2016), MASA logre posicionarse como empresa líder en el sector, nacionalmente y luego internacionalmente.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores, mostrando con resultados y casos de éxito que MASA S.A.S., es una empresa sólida, con experiencia y que ofrece bajos costos en la prestación de sus servicios.

#### **Estrategias alternativas DO**

- Desde el área de comunicación promover y acompañar a los encargados del tema de la Responsabilidad Social Empresarial de MASA S.A.S., en futuras campañas que se realicen con comunidades.
- Aprovechando el reconocimiento que tiene MASA S.A.S., en su Gestión HSE, realizar capacitaciones que le permitan mejorar cada día los servicios que presta.

- Ganar licitaciones y contratos representativos con empresas de mucha importancia para el país.

#### **Estrategias alternativas FA**

- Expandirse en otras zonas del país y en otros países de Suramérica
- Realizar *benchmarking*, es decir, comparar los productos, servicios y procesos de organizaciones que evidencian las mejores prácticas en la misma área de interés, para luego transferir dicho conocimiento adaptado a la propia empresa.
- Fortalecer las mejores prácticas que se reconocen en el sector y con respecto a su competencia directa

#### **Estrategias alternativas DA**

- Mejorar sus medios y herramientas de comunicación tanto internas como externas.
- Promover la centralización entre las sedes administrativas y los contratos en campo

## **8. Plan de Comunicación Interna**

Con el fin de reforzar aspectos como la imagen corporativa y cultura Organizacional desde la comunicación interna y lograr el mejoramiento en los aspectos que se consideran débiles al interior de la compañía, a continuación y, con base en el diagnóstico de comunicación interna que se realizó previamente, se presenta el plan de comunicación interno diseñado para la empresa MASA S.A.S.

### **8.1 Objetivo general**

- Fortalecer la cultura organizacional, a través de la comunicación interna de la empresa MASA Mecánicos Asociados S.A.S., por medio de actividades que promuevan la participación activa de los colaboradores de la organización.

### **8.2 Objetivos específicos**

- Generar mayor integración entre los colaboradores a través de campañas de comunicación, innovadoras y creativas.
- Lograr que los medios de comunicación fomenten el intercambio, la participación y permitan que los colaboradores se sienten involucrados con la compañía.
- Promover la cooperación entre las distintas áreas de la empresa, fortalecer sinergias y consolidar formas de trabajo equipo.
- Aumentar la motivación de los colaboradores mediante un sistema de reconocimiento al desempeño laboral.
- Reforzar el conocimiento de la misión, visión y valores



- Promover la comunicación Interpersonal fluida.
- Optimizar el uso de los medios de comunicación interna.

### 8.3 Público objetivo

- **Directivos:** entendido como el personal que tiene autoridad para tomar decisiones, orientar, dirigir y lograr objetivos. En el caso de MASA S.A.S estas personas son: Presidente, Líderes, Gerentes, Directores y Coordinadores.
- **Colaboradores:** entendidos como el resto de miembros de la empresa que conforman distintas áreas y apoyan y trabajan para y con sus Directivos.

Totalidad teniendo en cuenta tanto colaboradores como directivos (170 individuos) que trabajan en la Administración, sede Bogotá

**Mensaje central:** “Cooperando y participando activamente, aportarás en el crecimiento integral de nuestra compañía”

### 8.4 Estrategias

#### **Estrategia # 1. “ImPLANTA la Cooperación”**

**Descripción:** se forman equipos y se hace entrega de una planta a cada uno de ellos con el fin de que la cuiden entre todos. Gana el equipo que pasados tres meses tenga la planta en mejores condiciones y con el mayor crecimiento. Esta actividad pretende promover la cooperación entre los miembros de distintas áreas, fortalecer lazos de confianza, conocer los quehaceres de cada área, promover la comunicación interpersonal y romper con los círculos que se han formado internamente, a través de la integración y la socialización.

TÁCTICA	ACTIVIDAD	REFERENCIA	PRESUPUESTO
Integración	Concurso de grupos integrados por miembros de distintas áreas.	30 plantas	150.000

**Fases:**

**1. Campaña de expectativa:** una semana antes de comenzar con la actividad, se envía un comunicado desde el área de comunicaciones a todos los colaboradores, anunciando que se realizará un concurso en equipos y una frase referente a la importancia de trabajar y cooperar en grupo.

**2. Citación:** en un correo se citan en diferentes puntos y horas a los miembros de cada equipo (en este momento se enteran de que su grupo no está conformado por las mismas personas que componen su área, sino que están mezclados). Una vez reunidos se les explica en qué consiste la actividad.

**3. Entrega oficial de la planta:** se entrega la planta con el siguiente mensaje:

“Las plantas son la base de la pirámide alimenticia de todos los seres vivos, así son las personas para MASA; son la esencia que definen la personalidad de la empresa. Esta planta será una forma de reflejar la responsabilidad, el compromiso y la cooperación de nuestro equipo. Cumplir con las metas organizacionales implica el mismo cuidado y dedicación que se requiere para hacer crecer un árbol. Esta planta también, refleja la madurez que podemos lograr si somos disciplinados, ella crecerá según el aporte que cada uno le otorgue.”

**4. Seguimiento:** después de entregada la planta, cada 15 días se envía un comunicado recordando la importancia de participar activamente y de cooperar con los demás miembros del equipo. Adicionalmente, los concursantes deben reunirse a evaluar el proceso y, en cada encuentro, contar por lo menos una de las actividades o labores de las que se encarga el área al que pertenece.

**5. Resultados:** una vez se cumplan los tres meses que dura la actividad, se nombra un representante de cada equipo para que asista a la reunión con su respectiva planta y se determina el equipo ganador según las condiciones pautadas.

**6. Evaluación:** una vez culminada la actividad, se realiza una encuesta en la que se evalúa el impacto de la campaña y la enseñanza que esta actividad dejó a cada uno de los colaboradores.

**Indicadores:** cantidad de información compartida entre colaboradores durante la campaña; nivel de participación e integración entre colaboradores; nivel de cumplimiento del objetivo de la campaña; nivel de satisfacción con la actividad.

### **Estrategia # 2 “Cadena de Valores”**

**Descripción:** esta estrategia consiste en reforzar los valores institucionales de MASA S.A.S., a través de una historieta en la que tendrán participación los colaboradores, tanto en su construcción como en la representación de los personajes. La idea es generar un producto divertido, en el que los colaboradores gocen de ver a sus compañeros actuando y haciendo parte de una material que les quedará y les recordará la importancia de los valores corporativos de la empresa.

<b>TÁCTICA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Actividad lúdica	Reforzar los valores institucionales y los comportamientos asociados a estos.	170 historietas	200.000

#### **Fases:**

**1. Construcción de la historieta:** el área de comunicaciones se inventa una historieta (guión y entrega materiales para el diseño gráfico) en la que se pongan en evidencia los valores corporativos de la empresa.

**2. Convocatoria:** por medio de un comunicado se invita a los colaboradores a que participen como personajes de la historieta. Aquellos que así lo deseen, se inscriben mandando un correo y luego se citan para la sesión fotográfica.

**3. Fotos:** cada uno de los colaboradores inscritos y selectos para la actividad, representa un personaje de la historieta. Se les toman fotos de acuerdo al contenido del guión y se realiza un montaje en el que se mezclan elementos del comic con las fotografías del colaborador representado su personaje.

**4. Entregables:** se entrega a cada uno de los colaboradores la historieta para que la pongan en algún lugar visible de su puesto de trabajo.

**5. Seguimiento:** publicaciones trimestrales de los comportamientos esperados respecto a cada valor.

**6. Evaluación: Indicadores:** nivel de conocimiento de los valores corporativos; nivel de participación e involucramiento entre colaboradores; nivel de cumplimiento del objetivo de la actividad; nivel de satisfacción con la actividad.

### Estrategia # 3 “MASActivo Trabajador”

**Descripción:** esta estrategia consiste en reconocer el buen desempeño en el trabajo. Cada seis meses, se dispondrá de una urna en el que cada área podrá postular a quien considere el mejor trabajador en dicho periodo de tiempo. La idea es convertir esta campaña en un ritual que se mantenga en el tiempo y se vuelva propio de la cultura organizacional de MASA S.A.S.

TÁCTICA	ACTIVIDAD	REFERENCIA	PRESUPUESTO
Reconocimiento	Reconocer el buen desempeño en el trabajo de los colaboradores	Afiches	36.000
		Urnas	50.000

#### Fases:

**1. Divulgación de la campaña:** se utilizarán las carteleras y los comunicados para promocionar la campaña del “MASACTIVO TRABAJADOR”. Se explica clara y brevemente en qué consiste la campaña y cada cuanto se va a realizar.

**2. Recordatorio:** Dos semanas antes de cumplir los seis meses del tiempo en el que se debe realizar la votación, se envía un correo recordando la ubicación de las urnas para que la gente se acerque y vote activamente.

**3. Ganadores:** una vez cumplidas las fechas establecida para realizar la votación, se recogen los buzones y se hace el conteo de votos. Los ganadores salen en la sección de reconocimientos del periódico Masatento y se publican los resultados en las carteleras de la organización.

**4. Seguimiento:** cada seis meses se realiza la misma operación, convirtiendo la campaña en un ritual de la empresa.

**5. Evaluación: Indicadores:** nivel de participación e involucramiento de los colaboradores; grado de reconocimiento respecto a los demás miembros de la empresa; nivel de efectividad de la campaña.

#### **Estrategia # 4 “Abramos las puertas de la comunicación”**

**Descripción:** el último viernes de cada mes, se realiza una actividad liderada por el área de comunicaciones llamada “Abramos las puertas de la comunicación”, en la que todos los miembros de la organización tendrán la posibilidad de acercarse a opinar, sugerir y proponer acerca de temas que les gustaría encontrar en los medios de comunicación, posibles artículos para publicar en el periódico Masatento, recomendaciones para mejorar la efectividad en las comunicaciones etc.

<b>TÁCTICA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Comunicación Abierta	Todos los miembros de MASA S.A.S., tendrán la oportunidad de expresarse abiertamente.	Comunicados 2 Actores	0 300.000

**Fases:**

**1. Abramos las puertas de la comunicación:** para llamar la atención del público, se contratan dos actores para que hagan una parodia, zonas estratégicas de la empresa, en la que hablan y opinan acerca de los medios de comunicación (quejas, sugerencias, inconformidades, aspectos positivos). Una vez terminan la actuación entregan un volante a los colaboradores invitándolos a participar de la campaña “abramos las puertas de la comunicación”.

**2. Seguimiento:** la idea es que esta actividad rompa aquellas barreras que hay en la comunicación interpersonal y que tenga permanencia en el tiempo. Se seguirá realizando mensualmente durante un semestre y luego se contemplará la idea de hacerlo o más seguido o cada más tiempo.

**3. Evaluación:** Nivel de impacto de la actividad; nivel de participación de los miembros de MASA; nivel de retroalimentación de la actividad; nivel de cumplimiento del objetivo de la actividad.

**Estrategia # 5 “Alineados con la Estrategia”**

**Descripción:** Se anuncia la actividad en 3 afiches que se colgarán en las carteleras, luego se hace entrega a cada trabajador de un formato para llenar palabras claves sobre misión y visión y una actividad que consiste en llenar un crucigrama. Una vez se llena esta información se deposita en un buzón y se elige al azar 3 ganadores (revisando que el formato esté perfectamente diligenciado). Premio: Mp4. Esta estrategia consiste en reforzar la misión y la visión de la empresa a través de una actividad lúdica y participativa para los colaboradores.

TÁCTICA	ACTIVIDAD	REFERENCIA	PRESUPUESTO
Actividades lúdicas	Entregar a cada trabajador un formato para llenar palabras claves sobre misión y visión.	3 Afiches 170 Volantes Premios (3MP4)	36.000 17.000 210.000

**Seguimiento:** la misión y la visión de MASA S.A.S., son reforzadas constantemente a través de calendarios y agendas corporativas y medios como el periódico Masatento.

**Indicadores:** Nivel de participación de los colaboradores; nivel de conocimiento de la (Misión y Visión); efectividad de la actividad.

Para garantizar la efectividad y el cumplimiento del plan de comunicación interna propuesto anteriormente, es indispensable contar con la aprobación, colaboración y participación de los directivos que conforman la empresa, ya que de esta manera, no solo estarán involucrados en cada una de las actividades, sino que también serán vistos como ejemplo a seguir por parte de los demás miembros de MASA S.A.S.

## 9. Conclusiones

En esta investigación, fue posible generar un hilo conductor entre diversos conceptos que posteriormente le dieron sustento a la necesidad de diagnosticar y analizar la comunicación interna de la empresa MASA Mecánicos Asociados S.A.S. Este proyecto se llevó a cabo con el fin de identificar las debilidades y potencialidades de la organización, para luego diseñar un plan de comunicación interna (PCI) que aportara a la mejora de los procesos del área de comunicación.

El desarrollo de este trabajo, permitió reafirmar la importancia de contar con un Departamento de Comunicación y su respectivo responsable, en el sentido de que va más allá de ser un accesorio decorativo o por simple moda, en realidad es una necesidad empresarial que permite armonizar y alinear los objetivos organizacionales tanto con los públicos internos como con los que los rodean. Vale la pena aquí mencionar, que este proyecto enfatizó su análisis en el papel que cumple la comunicación interna, y del que se puede decir que efectivamente funciona como un mecanismo que tiene como fin último lograr una cultura organizacional sólida, con valores y creencias anclados fuertemente entre los miembros de la organización.

El enfoque de comunicación interna que desarrolló el presente trabajo buscó centrar su atención en el papel del colaborador y su nivel de interacción y participación dentro de los procesos de la compañía objeto de estudio. Los resultados obtenidos, en cuanto a medios y herramientas de comunicación, muestran que tan solo un medio es considerado como efectivo y que los restantes coinciden en ser unidireccionales, con recorrido descendente y desempeñan una función netamente informativa. Lo anterior, sugiere prestar mayor atención a los objetivos reales de dichos medios y herramientas, puesto que se percibe que la información no llega de la mejor manera a los públicos objetivos, y esto anula la participación activa de los colaboradores.



De la mano del tema anterior, y en consecuencia de la percepción de efectividad que se tiene de los medios y herramientas de comunicación, las campañas de comunicación no han generado el impacto esperado en su público interno.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, permitieron conocer de manera general cómo fluye y se presente la comunicación ascendente y transversal en la empresa. Se puede afirmar que existe una buena comunicación y relación entre colaboradores y sus jefes, lo que confirma, según la perspectiva de (Capriotti, 1998) que la organización está garantizando por lo menos una de las condiciones necesarias para que el proceso de comunicación interna se desarrolle de manera participativa, esta es “que los Empleados **confíen** en los Directivos, no sólo a nivel de relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar la información necesaria para llevar adelante las tareas que se tengan que realizar.” (Capriotti, 1998). Sin embargo, se identificó que el problema general de la comunicación transversal es que la mayoría de los colaboradores perciben la falta de cooperación entre las distintas áreas que conforman la empresa, esto se debe a que no conocen los quehaceres y los alcances de los demás miembros, lo que a su vez genera desintegración e incapacidad de generar lazos de confianza.

Por otra parte, esta investigación permitió analizar cómo la comunicación interna actúa como mecanismo en la construcción de la cultura organizacional de las empresas. Se puede afirmar que en MASA Mecánicos Asociados S.A.S., hay un “conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a un mismo sistema cultural, y por las múltiples formas en que se manifiestan” (Fernández, 2009, p. 89). Los colaboradores, efectivamente conocen, aplican y se identifican con los elementos que conforman la plataforma filosófica y que a su vez determinan la personalidad de esta empresa. Según los resultados, esta compañía es descrita como sólida, competitiva, con experiencia y sobre todo con un talento y calidad humano intachable.

Las organizaciones unidas y fuertes internamente, están en la capacidad de proyectar una imagen corporativa positiva, en el caso específico de este proyecto el análisis se realizó a la imagen interna que se tiene de MASA S.A.S., puesto que los entrevistados no fueron clientes ni público externo. Para Capriotti (2009), la imagen es una estructura mental por medio de la cual se logra identificar, reconocer y diferenciar una organización de otras, a su vez, es un conjunto de atributos, rasgos o características que para un individuo resultan significativos o importantes. Los resultados demuestran que existe una coherencia entre la definición de lo que es la imagen y la percepción que tienen los encuestados de ella.

La comunicación interna es una herramienta que ayuda a fortalecer la cultura y la imagen en las organizaciones, para cumplir con dicha meta, es fundamental que la gestión del Departamento de Comunicación esté alineada a los objetivos corporativos, para que de la mano y generando interdependencia se pueda mejorar la operación, la comercialización y el posicionamiento de la empresa y no actuando como mecanismos aislados.

El diagnóstico de comunicación interna, permitió acercarse un poco más a la realidad y la situación actual de la empresa MASA S.A.S., y fue por medio de esa radiografía exhaustiva que se identificaron las debilidades y las potencialidades de la organización. Gracias a los resultados obtenidos, se logró pensar un poco más allá en las necesidades reales de la organización y así proponer un plan de comunicación interna (PCI) que apuntara a la mejora de los procesos del Área de Comunicación. Vale la pena aclarar, que hasta este punto llegaron los alcances de la investigación, la aprobación y aplicación del plan quedará en manos de la organización y a su consideración si se llevará a cabo o no.

Entre las propuestas de mejora, resultado de todo el proceso mencionado anteriormente, se pueden rescatar las siguientes recomendaciones. En primer lugar, agilizar el proceso de definición de las políticas de comunicación de la empresa con el fin de construir una visión compartida entre los miembros de la organización, lo que a su vez, los llevará a cumplir sus objetivos institucionales y sociales con los diferentes públicos. También, se sugiere darle

mayor importancia y gestión a los diferentes medios de comunicación y evaluar de manera periódica el impacto que éstos generan. Finalmente, se recomienda que implementen el plan de comunicación interna propuesto en esta investigación, ya que al involucrar a los colaboradores se contribuye a que aumente su sentido de pertenencia y su conocimiento respecto a la organización. En caso de ser así, es indispensable prestar atención al manejo que se le dé a su organización y ejecución, para que tenga continuidad y un respectivo seguimiento.

La empresa MASA S.A.S., fue un muy buen lugar para realizar este análisis de caso aplicado puesto que el trabajo realizado se hizo conforme a sus necesidades. También, porque el ambiente y la amabilidad de las personas me permitieron acceder con facilidad a gran parte de la información. Sin embargo, se presentaron algunas dificultades en los tiempos acordados en el cronograma, principalmente en las fechas de aplicación de la encuesta, debido a que el grupo al que se le aplicó las encuestas estaba previamente seleccionado y no siempre se podía contar con su disponibilidad.

A nivel personal, este trabajo me permitió aplicar de manera integral los saberes estudiados y aprendidos durante toda la carrera, también, fue una oportunidad de tener un primer acercamiento a lo que es un trabajo de investigación, a los posibles errores que se cometen en su desarrollo, a la escogencia de un tema, al planteamiento de un problema y a la elaboración y consecución de objetivos, todo esto, en un tiempo y espacio determinado.

## Bibliografía

ADECEC. (2003). *40 éxitos en comunicación*. Madrid: Prentice Hall.

Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH. (2013) La AND – Funciones. Recuperado de  
<http://www.anh.gov.co/es/index.php?id=13>

Aguilera, J. (2008). *Gerencia integral de comunicaciones claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Almansa Martínez, A. (2004) Historia de los Gabinetes de Comunicación en España. *Revista Historia y Comunicación Social*, 9, 5-21. Recuperado de  
<http://www.ucm.es/BUCM/revistas/inf/11370734/articulos/HICS0404110005A.PDF>

Amado, A. (2008). *Auditoría de Comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH. (2013) La AND – Funciones. Recuperado de  
<http://www.anh.gov.co/es/index.php?id=13>

Banco de la República de Colombia. (2012) Borradores de Economía. Recuperado de  
[http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/be\\_748.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/be_748.pdf)

Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. *Reporte C&D: Capacitación y Desarrollo*, 13(4).

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago de Chile: Colección Libros de la Empresa.

CICCO, C. d. (2007). *Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Costa, J. (2005). *Master DirCom. Los profesores tienen la palabra*. La Paz: Grupo Design.

Costa, J. (2010). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la comunicación en la nueva economía*.  
Barcelona: Costa Punto Com Editor.

Diez, S. (2006). *Técnicas de Comunicación: La comunicación en la Empresa*. España:  
Ideaspropias Editorial.

Editorial Vértice (Eds.) (2007). *Comunicación interna*. Málaga: Publicaciones Vértice S. L.  
Recuperado de  
<http://books.google.com.co/books?id=58mgFXs6jX8C&pg=PA1&dq=comunicacion+inter+na&hl=en&sa=X&ei=wPiXUcOBPKrR0gH904CQBg&ved=0CC8Q6AEwAQ>

Etkin, E. (2008). El recorrido metodológico de la auditoría. En Amado, A. (Ed.), *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 61-96.

Fernández, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México D. F.: Editorial Trillas.

García, J., Ruiz, A., & Ventura, R. (1999). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 18.  
Recuperado de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>

Kubr, M. (2002). *La Consultoría de Empresas: Guía para la Profesión*. México D.F.: Editorial Limusa S.A.

Libeart, T. (2005). *El Plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México, D. F.: Editorial Limusa S.A.

Mecánicos Asociados S.A.S. MASA. (2013). Nuestra empresa. Recuperado de  
<http://masateam.com/website/wwwmasa/site/index.php/nuestra-empresa>

Méndez Álvarez, C. (2008), *Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en Ciencias Empresariales*. México: Ed. Limusa S.A.

Monclús, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna la intracomunicación: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Barcelona: Gestión 2000.

Quintero López, S. J. (2008). *Diagnóstico del impacto social y ambiental del mercadeo social frente a la responsabilidad social en el plan de mercadeo de la empresa Oil & Gas para el año 2008*. (Tesis de pregrado) Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, D. C.

Scheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción a través de Comunicación Estratégica: cómo mover los hilos para que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Granica.

Técnicas de estudio.org. (2013). *Técnicas de Estudio*. Recuperado de <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion22.htm>

Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.