

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROTOCOLO DE COMUNICACIONES DEL
SERVICIO JESUITA A REFUGIADOS COLOMBIA**

ESTUDIANTE:

GRASSE ELIZABETH VARGAS MUTIS

DIRECTORA:

CLAUDIA PILAR GARCÍA CORREDOR

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE

**CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL CON ÉNFASIS EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL Y AUDIOVISUAL**

BOGOTÁ D.C.

MAYO 22 DE 2013

Reglamento Estudiantil de la Pontificia Universidad Javeriana

Artículo 23

“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”

Modalidad del trabajo:

*	Monografía teórica	*	Producto
	Análisis de contenido		Práctica por Proyecto
	Sistematización de experiencias		Asistencia en investigación

Título propuesto: (Provisional, corto, creativo, con subtítulo explicativo)

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROTOCOLO DE COMUNICACIONES DEL
SERVICIO JESUITA A REFUGIADOS COLOMBIA

II. INFORMACIÓN BÁSICA

A. Problema

El “Servicio Jesuita a Refugiados Colombia” —es —una organización —no gubernamental que hace parte de una red internacional que tiene sede hace 17 años en Colombia, su misión es servir, acompañar y defender a la población desplazada situada en varias partes del país.

El Servicio Jesuita a Refugiados (SJR) Colombia hace presencia en Magdalena medio, Cúcuta, Valle del Cauca, Soacha y este año a inicios del 2013 abrieron una nueva sede en Nariño.

La organización al ser tan grande y al trabajar por diversas partes del país debe tener una buena comunicación interna, pero se ha n evidenciado problemas de retroalimentación en los flujos de información entre los equipos que operan a lo largo del país creando mala comunicación organizacional, por lo tanto se analizará el protocolo actual de comunicaciones que rige la organización y se realizará una mirada diagnóstica para ver dónde están las fallas y así crear un plan de mejoramiento para el protocolo comunicativo del SJR Colombia.

Justificación

Es importante investigar este problema porque:

- Una organización sin una buena comunicación interna genera problemas no sólo internos, sino también externos ya que al final los problemas que se sitúan dentro de la organización se exteriorizan en la imagen corporativa y generan una imagen distinta a lo que se quiere presentar sobre la organización, por esta razón es de vital importancia investigar cuales son las falencias comunicativas que se presentan en el SJR Colombia y poder

generar pautas de mejoramiento para estas fallas.

- La comunicación puede ayudar a generar vínculos al interior de la organización y de esta en relación con las sedes.
- Un plan de comunicación estratégica es de vital importancia para que la información en una organización tenga orden y pueda fluir adecuadamente entre los miembros de una organización. Por esta razón se analizará y se propondrá un plan de mejoramiento para el actual protocolo de comunicaciones del SJR Colombia y así poder optimizar la comunicación interna de la organización.

B. Objetivos

1. Objetivo General:

Crear un plan de mejoramiento del protocolo de comunicaciones para optimizar la comunicación interna de la organización Servicio Jesuita a Refugiados.

2. Objetivos Específicos (Particulares):

- Realizar una mirada diagnóstica del plan de comunicaciones del Servicio Jesuita a Refugiados Colombia (SJR).
- Identificar las concepciones que tienen los funcionarios del SJR Colombia sobre el protocolo de comunicaciones actual.
- Identificar las necesidades comunicativas internas, externa y para el acompañamiento que tiene el SJR Colombia.

III. FUNDAMENTACIÓN Y METODOLOGÍA

A. Fundamentación Teórica

1. ESTADO DEL ARTE:

- **Morales Cotes, Silvana.** (2011). Plan de mejoramiento para incrementar la productividad y competitividad de las pymes colombianas.

- Aportes:

Conocer las fortalezas y debilidades de la Pyme Colombiana en el 2011 por medio de un diagnóstico basado en los resultados del estudio La Gran Encuesta.

-ANIF. La Gran Encuesta Pyme II 2010. ANIF. Colombia. 2010.

-**Aguirre, Santiago.** CODOBA, Nalzi. Diagnóstico de la Madurez de los Procesos en Empresas medianas Colombianas. Publicado en "Ing. Univ. Bogotá". Bogotá. Julio-Diciembre 2008.

-**Casas Silva, María Paula.** (2010). Plan de comunicaciones para optimizar la competitividad de INDUMAN Ltda., aplicable a otras mipymes del sector industrial en Colombia.

- Aportes:

Cómo hacer un Diagnóstico de comunicación implementado en Induman Ltda.,

Para conocer el estado actual de las estrategias y acciones de comunicación.

Bases conceptuales :

Comunicación interna:

Se define como la comunicación que se realiza entre todas las áreas que integran una organización. Es la información que se transmite dentro la organización esta puede ser descendente es decir los directivos mandan mensajes a los subordinados (empleados de menor rango), ascendente donde los empleados pueden enviar

información a los directivos u horizontal que se refiere a las comunicaciones entre departamentos para unir a todos los miembros de una organización. La comunicación interna utiliza diversos medios de comunicación, para alcanzar los objetivos organizacionales. (Castillo,2010 P:130)

Intracomunicación: Se define como *“el proceso estratégico de gestión para conseguir que la comunicación interna sea más efectiva para todas las personas involucradas en ella.”* (Joan Elías y José Mascaray 2000 P:63)

- Comunicación estratégica: modelo de comunicación que “ diseña, organiza, concibe y gestiona las comunicaciones en su diversidad de objetivos y de técnicas a través de programas específicos” (Joan Costa, 2005 p: 13).
- Planeación estratégica:

B. Fundamentación metodológica

La investigación se realizará a partir de una mirada diagnóstica del protocolo actual de comunicaciones del Servicio Jesuita a Refugiados.

Se analizará la comunicación interna de la organización a partir de:

- Entrevistas a directivos y coordinadores.
- Encuestas a una muestra representativa de la organización que pertenezcan a las distintas áreas de la organización.
- Observación de cómo se maneja la comunicación interna en la organización entre todos los equipos, directivos y coordinadores.

BIBLIOGRAFÍA

- **Abascal, Francisco.** (2004) *Cómo se hace un plan estratégico (Teoría): La teoría del marketing estratégico.* Madrid: ESIC Editorial.
- **Aljure, Andrés.** (2005). *Capítulo “El plan estratégico de comunicación” en Master DIRCOM: Los profesores tienen la palabra.* Barcelona: Group Editorial Design
- **Buenaventura, Martha.** (2005). *Capítulo “El pensamiento estratégico del DirCom” en Master DIRCOM: Los profesores tienen la palabra.* Barcelona: Group Editorial Design.
- **Costa, Joan.** (2005). *Capítulo “De la comunicación integrada al Dircom” en Master DIRCOM: Los profesores tienen la palabra.* Barcelona: Group Editorial Design
- **Costa, Joan.** (2009). *Capítulo “Comprender la complejidad” en DIRCOM: Estratega de la complejidad- Nuevos paradigmas para la Dirección de la comunicación* Barcelona : Universitat Autònoma de Barcelona.
- **Elías, J Y Mascaray, j.** (2003) *Más allá de la Comunicación interna La intracomunicación.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000,S.A.
- **Fuentes, Sandra.** (2005). *Capítulo “El mapa integral de la comunicación” en Master DIRCOM: Los profesores tienen la palabra.* Barcelona: Group Editorial Design
- **Gonzales, Cristina.** (2009). *Capítulo “Estrategia corporativa, un instrumentos básico del Dircom” en DIRCOM: Estratega de la complejidad- Nuevos paradigmas para la Dirección de la comunicación.* Barcelona : Universitat Autònoma de Barcelona.
- **Manucci, Marcel.** (2005) *Atrapados en el presente la comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo* Quito: Editorial “Quipus”.
- **Pascale, Weil.** (1990). *La comunicación global : comunicación global y de gestión.* Italia: Ediciones Paidòs Iberica S.A .
-

FORMATO **RESUMEN** DEL TRABAJO DE GRADO CARRERARA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Este formato tiene por objeto recoger la información pertinente sobre los Trabajos de Grado que se presentan para sustentación, con el fin de contar con un material de consulta para profesores y estudiantes. Es indispensable que el Resumen contemple el mayor número de datos posibles en forma clara y concisa.

FICHA TÉCNICA DEL TRABAJO

Autor (es): Nombres y Apellidos completos en orden alfabético)

Nombre(s): GRASSE Apellido(s): VARGAS MUTIS
ELIZABETH

Nombre(s): Apellido(s):

Nombre(s): Apellido(s):

Nombre(s): Apellido(s):

Campo profesional: Organizacional y audiovisual

Asesor del Trabajo: Claudia Pilar García

Título del Trabajo de Grado:

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROTOCOLO DE COMUNICACIONES ACTUAL DEL SERVICIO JESUITA A REFUGIADOS COLOMBIA

Tema central:

Subtemas afines:

Fecha de presentación: 22

Mes: 5

Año:2013

Páginas:

II. RESEÑA DEL TRABAJO DE GRADO

1. Objetivo o propósito central del trabajo:

Crear un plan de mejoramiento para el actual plan de comunicaciones que tiene el Servicio Jesuita a Refugiados (SJR) sede Colombia.

2. Contenido (Transcriba el título de cada uno de los capítulos del Trabajo)

CAPÍTULO I : objetivos, justificación y problema.

CAPÍTULO II: Marco teórico.

CAPÍTULO III: Marco metodológico.

CAPÍTULO IV: Estudio de caso.

CAPÍTULO V: Análisis.

CAPÍTULO VI: PLAN DE MEJORAMIENTO INTERNO DEL PLAN DE COMUNICACIONES DEL SERVICIO JESUITA A REFUGIADOS COLOMBIA.

3. Autores principales (Breve descripción de los principales autores referenciados)

BIBLIOGRAFÍA

- **Abascal, Francisco.** (2004) *Cómo se hace un plan estratégico (Teoría): La teoría del marketing estratégico*. Madrid: ESIC.
- **Aguirre, Santiago. Codoba, Nalzi.** (2008) Diagnóstico de la Madurez de los Procesos en Empresas medianas Colombianas. Bogotá: Publicado en “Ing. Univ. Bogotá”.
- **Aljure, Andrés.** (2005). *Capítulo “El plan estratégico de comunicación” en Master DIRCOM: Los profesores tienen la palabra*. Barcelona: Group Editorial Design.
- **Buenaventura, Martha.** (2005). *Capítulo “El pensamiento estratégico del DirCom” en Master DIRCOM: Los profesores tienen la palabra*. Barcelona: Group Editorial Design.
- **Casas Silva, María Paula.** (2010). Plan de comunicaciones para optimizar la competitividad de INDUMAN Ltda., aplicable a otras mipymes del sector industrial en Colombia.
- **Costa, Joan.** (2005). *Capítulo “De la comunicación integrada al Dircom” en Master DIRCOM: Los profesores tienen la palabra*. Barcelona: Group Editorial Design.
- **Costa, Joan.** (2009). *Capítulo “Comprender la complejidad” en DIRCOM: Estratega de la complejidad- Nuevos paradigmas para la Dirección de la comunicación* Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- **Elías, J Y Mascaray, j.** (2003) *Más allá de la Comunicación interna La intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000,S.A.
- **Fuentes, Sandra.** (2005). *Capítulo “El mapa integral de la comunicación” en Master*

DIRCOM: Los profesores tienen la palabra. Barcelona: Group Editorial Design.

- **Gonzales, Cristina.** (2009). Capítulo “Estrategia corporativa, un instrumentos básico del Dircom” en *DIRCOM: Estratega de la complejidad- Nuevos paradigmas para la Dirección de la comunicación.* Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- **Gubman, Edward.** (2000). El talento como solución: Como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios. Bogotá: McGraw-Hill Companies, Inc.
- **Manucci, Marcel.** (2005) *Atrapados en el presente la comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo* Quito: Editorial “Quipus”.
- **Morales Cotes, Silvana.** (2011). Plan de mejoramiento para incrementar la productividad y competitividad de las pymes colombianas. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- **Pascale, Weil.** (1990). *La comunicación global : comunicación global y de gestión.* Italia: Paidòs Iberica S.A.

- **Ruiz. O, José.** (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto. Libro En línea en :
<http://books.google.com.co/books?id=WdaAt6ogAykC&printsec=frontcover&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+cualitativa+jose+ignacio+ruiz+olabuenaga&hl=es&sa=X&ei=U8yaUdX3EoXk0QGBq4DoAg&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=true> .
- **Sandoval, C.A.** (2002), “Investigación cualitativa”, {en línea:}, disponible en:
http://epistemologia-doctoradounermb.bligoo.es/media/users/16/812365/files/142090/INVESTIGACION_CUALITATIVA.pdf, recuperado: 19 de agosto de 2012.

4. Conceptos clave (Enuncie de tres a seis conceptos clave que identifiquen el Trabajo).

COMUNICACIÓN INTERNA, INTRACOMUNICACIÓN, COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

5. Proceso metodológico. (Tipo de trabajo, procedimientos, herramientas empleadas para alcanzar el objetivo).

Se realizó un trabajo de investigación y análisis cualitativo dividido en cuatro partes, exploración de la documentación que contiene los documentos necesarios de la organización y los sustentos teóricos en los que se basó el trabajo de grado, la segunda parte es la de recolección de datos por medio de encuestas y entrevistas, la tercera parte consiste en el análisis de los resultados de la recolección de datos y creación del Dofa y la última parte es la propuesta del plan de mejoramiento que es el objetivo principal de todo el trabajo.

6. Reseña del Trabajo (Escriba dos o tres párrafos que, a su juicio, sintetizen el Trabajo).

Este trabajo busca realizar un plan de mejoramiento del protocolo de comunicaciones que maneja la organización Servicio Jesuita a Refugiados, con el fin de mejorar las dinámicas internas que tiene la organización en cuanto a participación, flujos de información y planeación.

Se analizó por medio de varias herramientas la situación de la organización y a su vez se recopiló lo más importante de los sustentos teóricos desde la comunicación interna, intracomunicación, comunicación estratégica y planeación estratégica para la realización del plan de mejoramiento.

El problema que se encontró a lo largo del análisis se encontraba en la comunicación interna de la organización y es el punto en el cual se basa el plan de comunicaciones puesto busca responder y dar propuesta de solución al problema desde estrategias y acciones para mejorar la comunicación interna del Servicio Jesuita a Refugiados.

III. PRODUCCIONES TÉCNICAS O MULTIMEDIALES

1. Formato (Video, material escrito, audio, multimedia).

--

2. Duración audiovisual (minutos):

Número de casetes de vídeo:	
Número de disquetes:	
Número de fotografías:	
Número de diapositivas:	

3. Material impreso

Tipo:

Número de páginas:

4. Descripción del contenido

--

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	28
CAPITULO I	30
1.1 Objetivos	30
1.1.1 Objetivo General	30
1.1.2 Objetivos Específicos.....	30
1.2 Problema de investigación	30
1.3 Justificación	32
CAPITULO II	33
1. MARCO TEÓRICO	33
2.1 Comunicación interna	35
2.2 Intracomunicación	37
2.3 Comunicación Estratégica	42
2.4 Planeación Estratégica	46
CAPÍTULO III	50
3 MARCO METODOLOGICO	50
3.1 Exploración	50
3.2 Recolección	51
3.3 Análisis.....	53
3.4 Propuesta.....	54
CAPITULO IV	55
4 ESTUDIO DE CASO	55
4.1 Contextualización Servicio Jesuita a Refugiados sede Colombia.....	55
4.1.1 Objetivos fundamentales del SJR Colombia	56
4.1.1.1 Objetivo 1.	56
4.1.1.2 Objetivo 2.	56
4.1.1.3 Objetivo 3.	56
4.1.2 Misión	57
4.1.3 Visión	57
4.1.4 Valores del SJR Colombia	57

4.1.5 Modelo de sociedad a la que apuntan	58
4.1.6 Mapas donde hace presencia el SJR Colombia (PTVI)	59
4.1.7 Áreas estratégicas y transversales de nuestra acción	59
4.2 Plan estratégico actual del área de comunicaciones del SJR Colombia 2013-2015	61
4.2.1 Objetivo Estratégico 1	62
4.2.1.1 Líneas De Acción	62
4.2.1.2 Indicadores	62
4.2.1.3 Fuentes de verificación.....	63
4.2.2 Objetivo Estratégico 2.....	63
4.2.2.1 Líneas de acción	63
4.2.2.2 Indicadores.....	63
4.2.2.3 Fuentes de verificación.....	64
4.2.3 Planeación operativa de programas y proyectos	64
CAPÍTULO V	67
5.1 Análisis Plan Estratégico de Comunicaciones en el Plan Trienal	67
5.2 Diagnóstico	68
5.2.1 Encuestasa miembros del SJR Colombia.....	69
5.2.1.1 Resultados encuestas	69
5.2.2.2 Análisis de encuestas.....	78
5.2.2 Entrevistasa directivos y coordinadores.....	79
5.2.2.1 Resultados de las entrevistas.....	79
5.3 DOFA	82
5.4 Análisis del diagnóstico al SJR Colombia	84
5.4.1 Carencias encontradas	84
CAPÍTULO VI	89
6 PLAN DE MEJORAMIENTO INTERNO DEL PLAN DE COMUNICACIONES DEL SERVICIO JESUITA A REFUGIADOS COLOMBIA.....	89
6.1 Objetivo del nuevo Plan	89
6.1.1 Objetivos específicos	89
6.2 Estrategia general	90
6.3 Fases del plan de mejoramiento	90

6.3.1 Fase 1 Integración SJR Colombia	90
6.3.2 Fase 2 Información y capacitación.....	100
6.3.3 Fase 3 Mejoramiento de mensajes y canales de comunicación	102
CAPITULO VII. CONCLUSIONES	107
CAPITULO VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
ANEXOS	111

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado se realiza con la finalidad de proponer un plan de mejoramiento para el plan de comunicaciones actual de la organización no gubernamental Servicio Jesuita a Refugiados sede Colombia –SJR Colombia-, y de esta forma, fortalecer las líneas de acción comunicativas con las que trabaja esta institución.

El análisis de este trabajo se realizó a la luz de conceptos como el de comunicación interna, básico para entender la forma como una organización maneja los flujos internos de comunicación y cómo ordena la información de lo que comunica y recibe de todos los miembros de la misma; así mismo, se trabajó con el concepto de intracomunicación que nace de la comunicación interna pero que integra al capital humano, resaltando su importancia, lo que permite explicar cómo aprovechar los vínculos que genera una cultura y visión organizacional efectiva.

Por otro lado, al ser la razón principal de este trabajo de grado encontrar la manera de optimizar el plan de comunicaciones de la organización Servicio Jesuita a Refugiados Colombia, se hace necesario profundizar en el concepto de comunicación estratégica ya que es la base de toda la planeación en una organización y ordena las acciones y los planes para un mejor funcionamiento y manejo interno de una empresa. A partir de la comunicación estratégica, el concepto de planeación estratégica fue vital para el desarrollo del plan de mejoramiento pues bajo este concepto está reflejada la toma de decisiones en planes, estrategias y acciones delimitadas para el beneficio de los miembros de la organización y la buena proyección de imagen de la misma.

La metodología que se desarrolló se basó en un enfoque cualitativo dividido en 4 fases divididas en exploración de documentación, recolección de datos para poder analizar la situación en la que se encuentra el estudio de caso, análisis de los datos e información

recogida y propuesta basada en todo el procedimiento que se llevó a cabo para realizar el plan de mejoramiento.

Toda la metodología de investigación, sistematización y resultados da como derivación el plan de mejoramiento para el actual plan de comunicaciones de la organización Servicio Jesuita a Refugiados, todas las propuestas del plan de mejoramiento son sugerencias concretas y operables puesto que fueron basadas en las necesidades de los miembros de la organización encontradas en los análisis realizados, por otro lado en todo el proceso las propuestas se fueron acordando, analizando y aceptando por la organización, es decir que todo se realizó en común acuerdo con la coordinación de comunicaciones.

Esta investigación a parte de realizar el plan de mejoramiento del plan de comunicaciones del Servicios Jesuita a Refugiados también pretende demostrar cuán importante es la comunicación en una organización a través de planes delimitados en conjunto, y cómo la ausencia o poca importancia de esta en una empresa puede ocasionar partición o fragmentación entre los mismos miembros de la organización. El lector logrará sacar está conclusión a partir del estudio de caso que se realiza en este trabajo, con todo el proceso que se realizó sobre el Servicio Jesuita a Refugiados y su situación actual del plan de comunicaciones y podrá adquirir algunas herramientas para poder realizar un plan de comunicaciones en otra organización tanto desde los sustentos teóricos que se manejan como desde la experiencia del estudio de caso presentado.

CAPITULO I

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Diseñar un plan de mejoramiento del plan de comunicaciones para el Servicio Jesuita a Refugiados sede Colombia – SJR Colombia-.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del plan de comunicaciones del SJR Colombia.
- Identificar las concepciones que tienen los funcionarios del SJR Colombia sobre el plan de comunicaciones actual.
- Identificar las necesidades comunicativas internas, externas y para el acompañamiento que tiene el SJR Colombia.

1.2 Problema de investigación

El Servicio Jesuita a Refugiados con sede en Colombia - SJR Colombia - es una entidad sin ánimo de lucro –ONG- que sirve, acompaña y defiende a la población desplazada que está situada en varios lugares del país. Esta organización cumple 17 años en ejercicio haciendo presencia en Magdalena Medio, Cúcuta, Valle del Cauca, Soacha y este año están instalando un nuevo equipo en Nariño.

Ahora bien, al ser el SJR Colombia una ONG que trabaja en lugares del país tan alejados uno del otro, necesitan tener una buena comunicación para estar al tanto de las actividades y programas que se están llevando a cabo y así, poder obtener el

conocimiento de todo lo que compete con cada equipo de acción en cada zona. Es así, como el SJR Colombia cuenta con un área de comunicaciones que maneja la información de todos los equipos y de toda la organización y que lleva en funcionamiento tan sólo dos años lo cual la hace un área comparativamente nueva en relación con el tiempo de funcionamiento de la organización.

La oficina de comunicaciones del SJR Colombia cuenta con un plan estratégico que se encuentra contemplado en su plan trienal; sin embargo, su ejecución ha tenido muchos problemas debido a la falta de comunicación interna en la organización lo cual ha traído grandes dificultades para generar y mantener un flujo de comunicación efectivo entre los públicos internos a los que este protocolo se proyecta. Por otro lado, los medios y las herramientas comunicativas están siendo desperdiciados puesto que no han logrado incluirse en la cultura organizacional de la ONG como parte primordial de la difusión de la información al interior de la entidad.

Por consiguiente, esta problemática no solo afecta el funcionamiento interno de la organización, puesto que si las bases y lo que conforma a una empresa están quebrantados o tienen alguna falla, la imagen ante sus públicos externos se verá fracturada.

Dado que hay problemas de comunicación en la organización, que se reflejan en la baja cooperación en el intercambio de información entre los miembros de los equipos distribuidos en el país y la sede nacional, se hizo necesario realizar una mirada diagnóstica sobre la situación que se presenta en la comunicación interna, analizar la organización a fondo, identificar cuáles son las posibles carencias que se están generando en esta problemática y con base en estos resultados realizar un plan de mejoramiento del plan de comunicaciones que se adecue a las exigencias de la actual situación del SJR Colombia.

1.3 Justificación

Un plan estratégico de comunicaciones es importante en cualquier empresa pues permite la revisión, proyección y propagación correcta de la imagen organizacional hacia los usuarios, donantes, colaboradores y trabajadores, generando así el control en la organización.

Del mismo modo, un plan estratégico es parte fundamental en la toma de decisiones pues dependiendo de las estrategias y acciones generadas se fortalecerá el sentido de cooperación y motivación en los trabajadores y por tanto la cultura organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, hay una necesidad de generar una comunicación eficaz en todos los niveles de una organización para crear, mantener y cumplir sus objetivos ya sea ésta comercial o una institución sin ánimo de lucro como lo son las organizaciones no gubernamentales –ONG-. El buen flujo de comunicación interna y externa de la entidad es esencial para un buen funcionamiento laboral y un buen contacto con sus públicos; esto sólo se puede lograr si existe un buen plan de comunicaciones estratégicas, el cual debe adecuarse a la situación actual que presenta la organización, dando orden a todas las acciones comunicativas que se quieran generar al interior y así, proporcionar un mejor desarrollo de la misma.

A partir de esto, la investigación a realizar busca responder cómo desde la gestión de la comunicación estratégica se puede contribuir al mejoramiento del protocolo de comunicaciones que tiene el SJR Colombia, todo ello, sin modificar los objetivos sociales de la institución; se busca que a partir de este plan de mejoramiento del plan estratégico de comunicaciones se optimicen las herramientas y estrategias comunicativas para su correcta implementación y mejorar así la comunicación interna de la organización.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollarán los sustentos teóricos en los cuales se basará el desarrollo del plan de mejoramiento del plan de comunicaciones actual del Servicio Jesuíta a Refugiados sede Colombia.

La comunicación en una organización es de vital importancia para un buen funcionamiento empresarial. El autor Joan Costa dice que “ *En una empresa todo comunica, de forma explícita o implícita, voluntaria o inconscientemente*”. Costa (2009, P:55). Y es allí donde la comunicación entra a darle forma a todas las pautas comunicativas que una organización genera en su entorno interno y externo.

En este mundo globalizado el desarrollo y crecimiento de una organización depende de la inclusión de la comunicación en sus políticas empresariales, puesto que esta da orden a la organización, genera un buen ambiente laboral lo que hace que el trabajo en equipo sea más productivo, da orden para una correcta toma de decisiones, genera un buen servicio al cliente entre otras ventajas que tiene la comunicación. Una organización inmersa en la comunicación crea un autocontrol de cada parte de la organización y maneja lo que quiere expresar de la empresa tanto interno como externo.

De acuerdo con lo anterior una mala comunicación en una organización implica malos flujos de comunicación internos y externos lo que ocasiona bajo rendimiento laboral por parte de los empleados al no tener claro para dónde va la organización y que ruta deben seguir para el alcance de objetivos, así mismo la falta de comunicación también crea un deterioro de las relaciones personales puesto que no existe una correcta interacción con los empleados, por lo cual no hay un conocimiento de la organización y hace que la toma de decisiones sea imprecisa y poco efectiva, todos estos resultados de la falta de comunicación empresarial generan una proyección errónea de la imagen de la empresa y por lo tanto puede significar el estancamiento empresarial es decir que la organización no podría generar ningún avance y no evolucionaria en el mercado.

Dentro de esta perspectiva hay varios modelos de la comunicación que sirven para un buen funcionamiento comunicativo en una organización. En este marco se desarrollarán algunos modelos que aportan a la importancia de la comunicación en una empresa, a partir de los principales sustentos teóricos sobre: comunicación interna, intracomunicación, comunicación estratégica y planeación estratégica.

Dentro de este orden de ideas el análisis de comunicación interna se realizará desde la perspectiva de Pascale (1990) trabajada en su libro “La comunicación global: comunicación global y de gestión”. En donde elabora el modelo de comunicación interna organizacional como factor influyente en el orden de una organización.

Así mismo se identificarán los elementos que difieren la comunicación interna tradicional con el nuevo modelo de comunicación la intracomunicación desde la visión de Mascaray y Elías (2000) en su libro “Más allá de la Comunicación interna La intracomunicación”.

Se expresa por otra parte el modelo de comunicación estratégica partiendo desde la perspectiva de los autores Buenaventura, Costa, Bosovsky y Fuentes (2005) en su libro “Master Dircom: Los profesores tienen la palabra” donde abordan todo lo que acarrea la implementación de este modelo en una organización.

De igual manera se desarrollará la planeación estratégica dentro del modelo de comunicación estratégica, a partir de los autores Abascal (2004) en su libro “Cómo se hace un plan estratégico (Teoría): La teoría del marketing estratégico” y Aljure (2005) en el libro “ MasterDircom: Los profesores tienen la palabra”, donde se explicará la importancia de incluir en los procesos de comunicación una adecuada planeación estratégica para el buen funcionamiento organizacional.

2.1 Comunicación interna

Este tipo de comunicación técnicamente se define como la comunicación que se realiza entre todas las áreas que integran una organización.

La comunicación interna puede ser descendente es decir los directivos mandan mensajes a los subordinados (empleados de menor rango), ascendente donde los empleados pueden enviar información a los directivos u horizontal que se refiere a las comunicaciones entre departamentos para unir a todos los miembros de una organización. La comunicación interna utiliza diversos medios de comunicación, para alcanzar los objetivos organizacionales. (Castillo,2010 P:130)

En una empresa la comunicación interna es de vital importancia en el plan de comunicación estratégica para un buen funcionamiento, no obstante una organización puede hallarse en un punto donde tiene poca claridad de lo que realmente implica la importancia de la comunicación en este grado y esto puede ocasionar consecuencias que alteran el buen desarrollo de la organización como : malos flujos de información, cultura organizacional desintegrada, poca efectividad en las herramientas de comunicación, pérdida de Capital humano y económico, desmotivación del personal, poca productividad, desconfianza interna entre otras.

Visto de esta forma las consecuencias que se crean en una organización al desconocer el quehacer de comunicación interna pueden desplegar un grave deterioro organizacional y cómo consecuencia final puede significar el fin para una empresa.

Es importante señalar que la comunicación implica no solo buenas relaciones y un flujo de información constante entre todos los colaboradores de una empresa, es decir que lo expuesto anteriormente es un punto importante en la comunicación interna, pero no logra abarcar en su totalidad todo lo que el proceso de comunicación puede llegar a significar en el desarrollo de una organización.

Pascal habla que la comunicación interna “no son solo las herramientas que se usan para enviar información, estos son solo soportes, medios de información que no representa el total proceso interno de una empresa. Estos medios tampoco significan

un instrumento de poder en la organización”, es un instrumento de trabajo en pro de los objetivos de la organización. (PascaleWeil, 1990 P:211).

La finalidad de la comunicación interna no se centra solamente en la creación de medios, aun cuando es parte importante de está. En una organización la comunicación interna cumple un objetivo más trascendente en el desarrollo de un empresa y es dar orden y sentido a las acciones y decisiones que se realizan en todos los departamentos de un compañía para lograr una integración y sinergia de los oficios de toda la organización es la guía para el saber actuar, aportar y decidir dentro de la organización en pro del alcance de objetivos y metas.

¿Cómo se logra esto?. Un buen conocimiento interno implica saber cómo piensa una organización en conjunto, según Manucci la comunicación interna “debe generar y mantener un concepto global en la percepción dinámica de sus públicos, no es solo la emisión de un conjunto de mensajes, comunicados, avisos, entre otros.”.(Manucci,2005 P:174)

La comunicación interna representa “un instrumento clave de gestión en una organización que propone una representación unitaria de la empresa.”.(Manucci,2005 P:174)

La comunicación canaliza la diversidad de los actores en una organización y a partir de eso transformar la cultura de la empresa”, creando un lenguaje común para crear una movilización para defender y participar en todo el desarrollo de los planes de la organización. (Pascale Weil,1990 P:208), se debe manejar en ese ámbito quebranta la percepción del público y se da pie a la interpretación del significado corporativo lo cual haría que estas percepciones selectivas y juicios de valor creados por la individualidad del ser persona interrumpen los objetivos.

Por lo anterior, el éxito de una buena comunicación interna en una organización se debe a una buena cultura organizacional en una empresa, este punto significa un conjunto de percepciones globales de sentimientos, ideales, hábitos, valores de todas las personas que trabajan en beneficio de una organización, son un sistema de creencias que colaboran en la instauración de conocimiento e integración total de sus

partes. Así mismo, es el comportamiento favorecedor de todos los actores en una organización en donde debe existir sentido de pertenencia en cada una de las personas que trabajan en ella, pero si cada una de ellas desconoce y está aislada de la misión, visión, valores, estrategias, es decir de todo lo que conforma el plan de una organización, estas personas no trabajarán en pro del desarrollo de la compañía y estarían limitadas a actuar independientemente de los demás.

En la comunicación interna el capital humano es el principal foco, la cual debe ser enfatizada en el hombre no en el mensaje, *“La persona debe ser seducida y motivada tanto desde el interior como desde el exterior”...*.(PascaleWeil, 1990 P:210)

Para que haya una buena comunicación interna y lograr esa cultura fuerte organizacional se debe cambiar la costumbre laboral, romper las barreras entre departamentos iniciar una comunicación global donde se incluya a las personas en la mayor parte de los procesos de desarrollo de la empresa, poder tener una participación y visión compartida en donde todos hagan parte de la planificación, la toma de decisiones e implementaciones de la organización.

Una clave para generar esa cultura interna es vincular su trabajo con los objetivos de la organización para que sientan pertenencia y adhesión a lo que se propone en el desarrollo de la misma. Se debe dar a entender la importancia de cada parte de esta en el desarrollo de cualquier plan que se realice en la organización.

2.2 Intracomunicación

Para una buena comunicación interna la comunicación lineal y jerarquizada debe ser replanteada y sustituida por formas de comunicación más humanas en donde se integre la totalidad del capital humano de una organización, atendiendo a estas consideraciones la intracomunicación aparece como un modelo de comunicación que se adecua a esta perspectiva y que se convierte en parte fundamental para una buena planeación y desarrollo estratégico en una organización.

Este modelo altera el quehacer de la comunicación interna en una organización, reformulando muchos factores que no se tenían en cuenta en la clásica visión lineal y genera aportes muy significativos para el mejoramiento interno de una empresa.

Para empezar a explicar lo que implica la intracomunicación, se debe partir por la importancia que cobra el capital humano en este modelo del cual se despliegan los mayores cambios para la mejora interna en una organización. En este orden de ideas el foco central está situado en las personas de la organización, en sus conocimientos, creencia y valores que como individuo lo conforman. Los autores Elías y Mascaray sustentan que *“la intracomunicación tiene el enfoque en los actores, concede el protagonismo real a las personas que interactúan entre sí y que con el intercambio de información y de puntos de vista hacen posible la comunicación.”*. (Elías y Mascaray, 2003 P: 83).

La intracomunicación así mismo, busca mantener unida cada parte que constituye una organización para que no se desarticule; pero no desde el punto de vista donde se adopta la visión pactada por las direcciones si no entrelazar visiones para crear una unidad. Elías y Mascaray definen la intracomunicación como *“el proceso estratégico de gestión para conseguir que la comunicación interna sea más efectiva para todas las personas involucradas en ella.”*. (Joan Elías y José Mascaray 2000 P:63)

Así mismo, la intracomunicación es un modelo de cambio que tiene como objetivo ayudar a una empresa a adecuarse a los diversos cambios y exigencias del entorno en todos los ámbitos, sociales, económicos, tecnológicos etc., que puedan afectar el desarrollo de una organización.

Una organización para poder articular la intracomunicación en su plan estratégico debe olvidarse de la jerarquizaciones, una organización no puede funcionar según el modelo clásico de estructura jerárquica por qué no se basa en la unión, ese modelo según Elías y Mascaray *“se limita a la transmisión de órdenes o instrucciones de trabajo, orales o por escrito; que utilizaban como medios: los comunicados, las circulares, avisos, es decir los medios tradicionales de información empresariales y como canales:*

el correo, boletines, carteleras” (Joan Elías y José Mascaray,2000 P:58) ; ese modelo no solo logra que se disperse la comunicación sino que genera separación entre cada una de las partes que constituyen una organización.

La intracomunicación actúa en un nuevo sentido, intenta superar la comunicación lineal, jerarquizada y descendente, la intracomunicación trabaja en una comunicación en red que destruye las estructuras jerárquicas y propone delegar la responsabilidad de los directivos al personal que en conclusión es el que está en contacto directo con los problemas en una organización.

Pero para poder delegar esta responsabilidad tan importante para la empresa se debe conocer muy bien la cultura individual de las personas que la conforman y conocer la cultura actual organizacional. La intracomunicación entra a jugar un papel muy importante en este punto, puesto que es la que aporta una relación interactiva entre todos los colaboradores de la organización para que en conjunto se adecuen al cambio, pero esto no es tan fácil hay que tener varios factores en cuenta. Elías y Mascaray nombran algo muy importante que afecta directamente la creación de esta relación interactiva, ellos explican “que en la naturaleza humana existe la homeostasis que significa una fuerte conducta humana que intenta mantener o restaurar el statu Quo” (Joan Elías y José Mascaray,2000 P:55) la real academia española define el statu Quo como el estado de cosas en un determinado momento y si ese momento está expuesto a un cambio la homeostasis hará que se mantenga el estado normal y en caso de que este momento sufra alguna alteración promoverá a la restauración inicial de este para mantener el equilibrio. Ellos lo denominan “una resistencia al cambio” es decir el rechazo a lo nuevo. (Joan Elías y José Mascaray,2000 P:55)

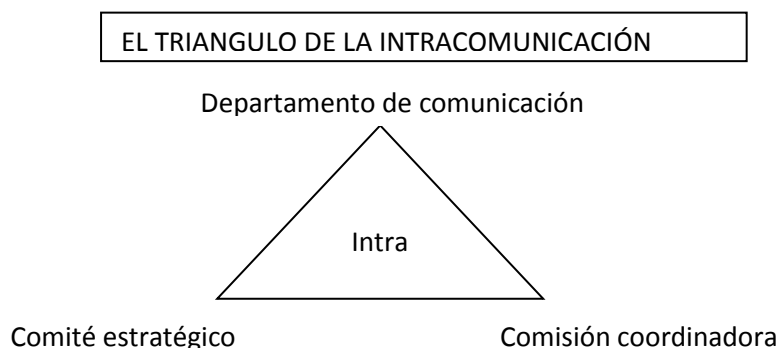
La intracomunicación plantea la resistencia como algo benéfico para la organización, puesto que aporta a la creación de lazos que fortalecen la empresa. En dado caso en el que se presenten resistencias en una organización se deberá comprender y analizar la situación para sacar la mayor información que colabore a la visión de la empresa. Elías y Mascaray plantean que “*la resistencia debe convertirse en cooperancia*” es decir los resultados y aportes que se encuentran en esa resistencia se deben incluir en la

estrategia de la organización, puesto que también hacen parte de la red organizacional que se trata de construir. (Joan Elías y José Mascaray,2000 P:56)

Por consiguiente la información que se obtiene de las resistencias trae consigo puntos de vista positivos y negativos. Los puntos positivos se deben analizar y ver en qué punto llegan a compartir la visión de la organización para incluirlos en la estrategia de desarrollo y los puntos malos pasan a un análisis para crear acciones de debilitamiento y eliminación de estos. Por lo tanto, se podrá construir una Visión compartida a partir de los intereses de todos alineándolos con los intereses de la empresa y poder constituir o fortalecer una cultura organizacional que es parte vital en la comunicación interna de una organización.

Para establecer la intracomunicación en una empresa se debe generar un cambio cultural que no solo se debe realizar en momentos de crisis debe existir un cambio cultural permanente que esté de la mano con las alteraciones que se generan con el tiempo. Así mismo, este cambio cultural debe convertirse en un valor agregado de los más importantes de una organización, esta conducta de adaptación al cambio permanente debe estar inmersa en cada parte de la empresa hasta convertirse como lo denominan los autores estudiados una cultura del cambio resultado de la participación no de imposición de reglas.

Elías y Mascaray plantean un esquema de organización intracomunicacional donde generan una dinámica de grupo en la organización para la creación de una planeación estratégica beneficiosa que esté dirigida hacia la instauración de la visión compartida. (Joan Elías y José Mascaray,2000 P:60) la explican en la figura “el triangulo de la intracomunicación.”.



Este es el modelo que plantea la intracomunicación con el objetivo de integrar todas las áreas de la organización para crear una fuerte participación en las decisiones estratégicas de comunicación en una empresa. . Manucci explica que los vínculos son claves en la permanencia de la propuesta en la comunidad (Manucci, 2005 P: 174).

En primera instancia encontramos el comité estratégico esta parte puntualiza que se conforma por el personal con mayor poder en este caso los directivos o altos niveles que conforman la parte humana, económica, política sumándose a ellos el responsable de la comunicación interna de la empresa. Ellos se encargarán de aprobar y sancionar las directrices en función de la visión compartida.

La segunda parte de esta estructura es la comisión coordinadora que es parte importante para esta estructura ya que aquí se encuentra todo el capital humano que no tiene cargos directivos pero que de igual manera son parte vital en el proceso de construcción de planes estratégicos en la organización. En este punto la comisión coordinadora reúne toda la información de la participación de cada parte del personal y coordina la inclusión de las necesidades e iniciativas generadas a la estrategia en pro de la visión compartida, esta área está conformada por el representante de la comunicación interna en conjunto con un representante de cada área de organización, es importante recalcar que en esta comisión se debe involucrar a los sindicatos ya que estos proponen iniciativas a sus necesidades disminuyendo las resistencias al habilitar la participación y escucha para involucrar los puntos de vista a la planeación estratégica.

La importancia de la creación de vínculos es esencial puesto que estos deben crearse a partir del alineamiento de valores de la empresa con los personales (Gubman, 2000 P: 49) lo que hace que desarrollen sus labores en pro de la visión compartida, este vínculo crea identificación del personal con la organización y lo que logra la identificación es la motivación, y aún más importante la confianza. No tendrá nada que temer o esconder a sus empleados y ellos no tendrán nada que temer u ocultar, porque sus valores e intereses son los mismos (Gubman, 2000 P: 51)

Los niveles propuestos en el triángulo de la intracomunicación conforman lo que es un departamento de comunicación interna adecuado y un correcto uso de la Intracomunicación que hace que una organización marche con todas las partes incorporadas tras la visión compartida y genere mejor desempeño interno y externo en una empresa gracias a los vínculos que esta reestructuración de la organización crea. Pascale expresa que la calidad de la comunicación interna es el primer elemento de la calidad de la comunicación externa. (PascaleWeil, 1990 P:210)

2.3 Comunicación Estratégica

Para un buen funcionamiento institucional una organización, tiene la necesidad de planificar las acciones que desea realizar para que cada movimiento afecte en forma positiva a cada parte de la organización y no cree un desequilibrio que la perturbe. Según Buenaventura *“la Estrategia es el arte de dirigir y coordinar implica ponerse de acuerdo en objetivos y coordinar acciones para alcanzarlos”* (Martha Buenaventura, 2005 P:62) . Para Costa *“la estrategia es un instrumento de dirección de organizaciones imprescindible para mantener la organización en equilibrio con su entorno, conociendo y utilizando los recursos disponibles que posee.”* Costa (2009, P:58)

Es así como la comunicación estratégica entra a formar parte importante del proceso de planificación en una organización, puesto que es el punto coordinador de todos los recursos comunicativos internos y externos que guían a una empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos y lograr un lugar en la mente de los públicos de interés.

Costa plantea que la misión fundamental de la comunicación estratégica dentro de la empresa será *“la de diseñar, organizar, concebir y gestionar las comunicaciones en su diversidad de objetivos y de técnicas a través de programas específicos”* (Joan Costa, 2005 p: 13). Visto de esta forma estos programas deben ser creados desde la visión compartida, es decir en cooperancia y participación de los diversos miembros de la organización para que lleguen a ser prácticos para la empresa.

Por consiguiente, entonces hay algunas pautas para que un plan estratégico sea efectivo Costa plantea que debe generarse una “adaptación estratégica por parte de todos los miembros de la organización y con adaptación no se refiere a *conformarse en el sentido psicológico de resignarse a los cambios que se generen por las variaciones de la dinámica interna y externa significa autoequilibrarse*. Es decir que una organización de apoyarse en la estrategia y el equilibrio organizacional hacerla apta para la aceptación de la organización. Costa (2009 P: 34)

Un punto clave de la comunicación estratégica en una empresa es que esta debe ser flexible, colaborativa y Co- evolutiva (cooperación para evolucionar juntos) no se puede crear estrategias para una organización sin contar con los puntos de vista de los miembros de la empresa, debe ser una organización en red donde todo está ligado, donde prima la participación y colaboración continua en la creación de estrategias por consenso y acuerdos tomamos por toda la organización.

Sobre la base de las ideas expuestas Costa nombra los aportes fundamentales de los autores Staton, Etzel Y Walter sobre 4 rasgos importantes para una estrategia corporativa :

“1. *Toda estrategia empresarial es única, debe basarse en una clase de lógica situacional que pueda particularizar cada problema tal y como se presente.*” Costa (2009, P: 59). Por lo tanto no se pueden optar modelos de planeación estratégica de otras organizaciones puesto que cada una tiene distintas problemáticas, con diversos ambientes laborales y diferentes estrategias utilizadas por lo cual debe establecerse la estrategia que se adecue a la situación en la que se encuentre la organización.

2. “*La estrategia se ocupa fundamentalmente de la sección de metas y de objetivos*”. Costa (2009, P: 59). Dicho en otras palabras el foco principal de toda estrategia es el alcance de la misión, visión y objetivos de la organización no se puede desviar la atención de estos puntos porque se desviarían las acciones.

3. “*La estrategia corporativa involucra a la Dirección de comunicación e inclusive, a toda la dirección empresarial en aspectos que van mucho más allá que los resultados a corto plazo*” Costa (2009, P: 59). . Se hace evidente que los cargos que

direccionan y coordinan una organización deben ser participes de la toma de la toma de decisiones y conscientes de que debe haber una constante creación de estrategias para cada situación que pueda acontecer en el futuro inmediato o a mediano y largo plazo.

4. Se caracteriza por su constancia, puesto que presenta objetivos y políticas consistentes; Por la consonancia, porque supone una respuesta adaptativa al entorno externo; por la ventaja, y que ofrece la oportunidad de crear y mantener una ventaja competitiva; y por la viabilidad, porque no debe exigir demasiado de los recursos disponibles ni crear problemas secundarios irresolubles. Costa (2009, P: 59) Las Estrategias creadas deben ser consistentes y sólidas deben tener inmerso todo lo que acontece en una organización no debe significar para la organización un problema más debe ser creada para la solución no para ser retraso y paralizar a la organización debe ser fluida, flexible y retroalimentada.

La comunicación estratégica busca una mirada más humana en la comunicación que se realiza en una organización. Bosovsky dice que *“Los públicos no son sólo ‘receptores’, sino también ‘emisores’.”* (Bosovsky, 2005 P: 27) No se debe basar únicamente en los medios y mensajes que se envían a los públicos, se basa en lo que el capital humano pueda aportar y así crear lazos comunicativos organizacionales donde haya un constante diálogo sobre las dinámicas de la empresa. Según Fuentes *“la comunicación estratégica debe crear una plataforma para gestionar el conocimiento comunicacional de manera permanente y construir las redes de interacción, los públicos y la plataforma mediática de la organización”* (Fuentes , 2005p: 47). Así mismo, Costa plantea que la comunicación estratégica debe controlar la creación y gestión del dialogo en una empresa con sus públicos internos y externos *“adecuando, por un lado, aquellos ítems de su esencia únicos y diferentes de la competencia, con aquellos conceptos con los que la organización desea ser asociada.”*Costa(2009, P: 59)

En una organización la comunicación estratégica debe ser la creación de un camino por el cual alcanzaremos los objetivos propuestos y se cumplirán las necesidades de cada parte que conforma una empresa para lograr un equilibrio y evolucionar juntos y marchar en común acuerdo. *“Debe Conocer el plan de negocios, el actuar, la identidad*

y cómo se comunica la organización”. (Fuentes, 2005p: 47) La comunicación estratégica debe estar intrínseca a la cultura y debe crear espacios propicios para innovar y crear en conjunto estrategias para la organización para esto debe articular las opiniones de los miembros de una empresa con los planes a realizar de esta.

La comunicación estratégica trae muchas ventajas en una organización, entre esas generar un funcionamiento eficaz en una organización. En este punto es importante destacar lo que plantea Buenaventura sobre lo que permite en una organización realizar si se incluye el pensamiento estratégico comunicacional en una empresa:

- *“Considerar el futuro como indispensable para diseñar las estrategias prospectivas.*
- *Reconocer que la planificación operativa es importante porque pauta a corto plazo y permite el buen funcionamiento, pero la planificación estratégica es la que permite avanzar hacia el largo plazo, se relaciona con lo que está por venir, considera hacia a donde se dirige y cómo llegar.*
- *Asegurarse de que las decisiones correspondan a la visión y objetivos empresariales.*
- *Entender que la empresa es un organismo social, compuesto por elementos inter e intradependientes que conforman estructuras cambiantes, redes malladas.*
- *Tener visión holística (ver el todo y comprender sus partes) e integradora (se relaciona con el todo y comprender sus partes, escucha, evalúa y motiva a la acción; no dirige).*
- *Diseñar tácticas que tengan importancia para todos los públicos de la empresa.”*
(Buenaventura, 2005 p:63)

Una buena comunicación estratégica es integradora, por que abarca todos los aspectos de una organización, analiza el entorno y plantea una ruta de

funcionamiento para una empresa y así definir acciones a realizar a partir de ese análisis del entorno que se adecuen con la misión y visión de la organización y sean benéficas para cada parte que la conforma.

Sin duda alguna las ideas anteriormente expuestas presentan a la comunicación estratégica como una gran ventaja si se incluye en una organización, gracias a esta se logra que una empresa esté en orden y pueda tener clara su cultura y identidad tanto en la parte interna como externa, define cada área de la organización y busca una solución integradora para transformar el pensamiento separado en uno compartido.

“La estrategia corporativa, por tanto constituye la obtención del fin, el camino para gestionar la empresa en ámbitos comunicativos de una manera global, coherente”.
Costa (2009, P: 59)

2.4 Planeación Estratégica

Para poder desarrollar la comunicación interna de una empresa se debe crear un plan estratégico de comunicaciones que es la estrategia a seguir en pro de una visión compartida en una organización.

Aljure explica que *“Identificar en donde está una organización, a dónde quiere llegar y cómo lo va a hacer, es en esencia lo que un proceso de planeación estratégica implica.*” (Aljure, , 2005 P: 141) es decir que debe conocer todo acerca de la organización para intentar crear acciones y planes para el cumplimiento de objetivos, si no se tiene claro esto el plan estratégico fracasa.

Según Costa *“La estrategia corporativa tiene la función principal de dar coherencia a la actuación de la organización”* (Costa, 2009 P: 59) Toda actividad, plan o propuesta debe estar claramente alineada con los objetivos de la organización en la que se quiere crear el plan estratégico

El diseño de un plan estratégico requiere investigación para conocer todas las necesidades y deficiencias que hay en cada área de la organización Aljure plantea unas etapas básicas para la elaboración de un plan estratégico (Aljure, 2005 P: 143)

1. Analizar la situación externa e interna de la organización: esto se hace por parte de una herramienta de diagnóstico que es la matriz DOFA donde se definen las necesidades, fortalezas, debilidades y oportunidades para establecer los objetivos de partida del plan estratégico. Abascal (2004) explica el DOFA *“como herramienta dentro de la planeación de múltiple aplicación que puede ser usada por todos las áreas de una empresa en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos el de la comunicación interna, comunicación para la toma de decisiones, cambios en La cultura organizacional”* y todos los aspectos que conforman a la organización antes de crear implementar un plan de comunicaciones Así mismo Aljure presenta al DOFA como un *“proceso de síntesis de la información anterior para identificar y clasificar los factores más relevantes asociados a todos los temas que componen la organización.”* (Aljure, 2005 P: 143)

Existen otras herramientas para este punto de diagnóstico de partida como las entrevista encuestas, observación cada una de estas hace parte del proceso de reconocimiento de la organización.

A partir de la investigación se facilita la planeación ya que encontramos los puntos fuertes de cada área de la organización y del capital humano y eso unirlos con la visión de la empresa para un fortalecimiento compartido.

2. El segundo punto que plantea Aljure es la definición de objetivos: *“se debe tener en cuenta que los objetivos puedan ser cumplidos en cuanto a tiempo, costos y viabilidad; deben ser objetivos realistas y cuantificables para poder evaluarse, deben responder a las necesidades de la organización e ir de la mano de la visión y misión de la empresa y los más importante debe integrar a los miembros de la organización en la creación de estos.”* (Aljure, 2005 P: 151)

3. *“Definición de estratégicas: pero teniendo en cuenta el por qué y el para qué se realizan estas estratégicas. (Aljure, 2005 P: 151)*

El plan estratégico de comunicaciones es clave para conocer la cultura organizacional que se tiene y a partir de este como podremos crear estrategias de transformación para el bienestar de todos.

Si se desea una cultura organizacional fuerte se debe tener en cuenta las debilidades y las amenazas y sacarlas a flote ya que a partir de estas podemos conocer las falencias que están afectando a la empresa y se toman iniciativas en el plan estratégico para poder eliminarlas.

No se debe descartar ningún punto del diagnóstico ya que éste provee lo que se une a la estrategia y lo que se debe atacar y debilitar.

El modelo de investigación a utilizar ya sea el DOFA u otro distinto puede resultar o no benéfico para la planeación depende de la adaptación que se haga y en el momento que se realice Francisco Abascal (2004) plantea que lo fundamental es saber adaptar estas herramientas al foco de interés, a una organización, públicos internos o externos, entorno porque esta investigación debe estar de la mano con la realidad y situación de lo que se está estudiando.

De acuerdo a lo anterior Aljure afirma que *“La definición de una metodología de la planeación estratégica es sin lugar a dudas un factor decisivo en el éxito de la gestión de comunicación. Sin embargo, su sola aplicación no garantizará el éxito si no realizamos las consideraciones y asociaciones de información adecuadas. Así como sucede con los computadores, por muy lógicos y precisos que sean, si uno les introduce información inapropiada, y en forma inapropiada, los resultados también lo serán.”* (Andrés Aljure, Master Dircom, 2005 P: 161).

Para que un plan estratégico sea efectivo Costa plantea que debe generarse una *“adaptación estratégica por parte de todos los miembros de la organización y con adaptación no se refiere a conformarse en el sentido psicológico de resignarse a los*

cambios que se generen por las fluctuaciones de la dinámica interna y externa significa autoequilibrarse” habla de apoyarse en la estrategia y el equilibrio organizacional hacerla apta para la aceptación de la organización. Costa (2009 P: 34)

En resumen la planeación, fija los rumbos de acción a seguir por los miembros de la organización en pro del alcance de los objetivos, determina las políticas organizacionales que la empresa va a utilizar, idea los planes y procedimientos que ayudaran a la organización a posicionarse como empresa en el mercado basándose en la toma de decisiones que debe incluir los principios corporativos y la identidad corporativa puesto que en estos puntos se representa el comportamiento, la cultura organizacional y las necesidades de todos los miembros de la organización y a partir de todos estos factores que se deben tener en cuenta en la planificación poner en marcha líneas de acción que beneficien las metas y objetivos de una organización.

CAPÍTULO III

3 MARCO METODOLOGICO

En este punto se desarrollará la metodología a usar para la investigación y análisis del plan de comunicaciones actual del SJR Colombia y cómo a partir de esos análisis se realizará el plan de mejoramiento.

La metodología realizada para la elaboración del trabajo de grado se basa en el Método cualitativo de investigación y análisis, el cual se define como el modo de investigar los fenómenos sociales en el que persiguen determinados objetivos para dar respuesta adecuada a unos problemas concretos a los que se enfrenta la investigación. (Ruiz. 2012 P: 23) esta investigación no es en secuencia lineal es decir que la investigación cualitativa es una investigación multiciclo donde varias veces se puede pasar por la etapa de formulación, diseño, rediseño y se gestionan varios instrumentos de recolección de información a lo largo de la investigación. (Sandoval. 2002 P: 113)

Partimos de la identificación del problema que tiene el SJR Colombia en comunicación interna y se optó por la realización de unos pasos para desarrollar la investigación desde la mirada cualitativa que son los siguientes:

3.1 Exploración

En esta fase desde la investigación cualitativa se realizó un rastreo de los documentos existentes y disponibles; a partir de esto se seleccionó los documentos más pertinentes para los propósitos de la investigación; y seguido de esto se realizó una profunda lectura de los documentos. (Sandoval. 2002 P: 138)

La exploración de documentación se dividió en dos partes: documentos internos de la organización SJR Colombia y exploración de literatura para profundización de conceptos de comunicación.

Se hizo una revisión de la documentación inicial que permite *“adentrarse y familiarizarse con la realidad que pretende analizar; facilitándole, de esta manera, el desarrollo de unas competencias sociales y culturales básicas, que lo habilitan para interactuar de manera eficaz y convincente con las personas y situaciones objeto de la investigación”* .(Sandoval. 2002 P: 118)

En el rastreo encontramos los informes de planeación estratégica, Priprovi, plan trienal del SJR Colombia 2013-2015 y el protocolo actual de comunicaciones para poder entender la realidad de la organización. Desde estos documentos se seleccionó el plan estratégico actual de comunicaciones ubicado en el Plan Trienal 2013-2015 del SJR Colombia y se realizó la lectura profunda de este documento.

Así mismo, para poder generar mejoras en este plan de comunicaciones del SJR Colombia siendo este el principal objetivo de este trabajo, se desarrolló una exploración de la literatura de varios autores sobre los temas de comunicación interna, intracomunicación, comunicación estratégica y planeación estratégica, que ayudaron a aclarar los puntos que se optimizaron en el plan de mejoramiento del plan actual de comunicaciones del SJR Colombia.

3.2 Recolección

Desde este punto se definió el tipo de instrumentos y herramientas que fueron necesarias para la recolección de información y datos para poder generar un análisis de la situación investigada.

Se realizó un análisis diagnóstico para recolectar la información sobre la comunicación en la organización a través de entrevistas, encuestas y lectura del plan de comunicaciones actual del SJR Colombia y a partir de los resultados generados por el diagnóstico se creó el plan de mejoramiento de comunicaciones.

En primera instancia para conocer la situación de la comunicación interna en el SJR Colombia se realizó una encuesta aunque esta herramienta es de orden cuantitativo se analizó desde las percepciones de los miembros del SJR Colombia lo cual lo vuelve subjetivo que es parte primordial del método de investigación cualitativo en el que se basó este trabajo.

Se escogió la encuesta analítica de tipo cerrada por medio del correo institucional por que permitió analizar una muestra representativa de cada área y línea de acción del SJR Colombia y se pudo a través de esta herramienta conocer la situación actual de los miembros del SJR Colombia y lo que están percibiendo sobre la comunicación interna que hay en la organización.

Se realizaron doce encuestas entre las cuales se hicieron cinco al área de prevención de todos los equipos, tres al área de incidencia, uno de la sede nacional, uno de Cúcuta y uno de Magdalena medio, así mismo se realizaron dos encuestas a voluntarios, uno de la sede nacional y uno de Soacha y las últimas encuestas se realizaron a dos a pasantes, un pasante de incidencia de la sede nacional y un pasante de Soacha.

El objetivo de la encuesta fue analizar el conocimiento general que tienen de la organización y a partir de esto visualizar problemas de comunicación interna que tengan.

En segunda instancia se realizaron entrevistas focalizadas cara a cara y por celular a los Coordinadores de los equipos del SJR Colombia. Se escogió la entrevista porque es una técnica donde el entrevistado expresa su opinión personal de la situación, del mismo modo, genera un grado de intimidad y familiaridad lo que hace que sea más verídica y profunda la información que brindan en la entrevista. (Ruiz. 2012 P: 166)

Se efectuaron las entrevistas a cuatro coordinadores de los equipos de Magdalena medio, Cúcuta, Comunicaciones y Soacha, con el fin de analizar su conocimiento sobre la organización y profundizar en la situación actual en la que se encuentran las coordinaciones con los equipos refiriéndose a la percepción de la comunicación interna de la organización.

3.3 Análisis

En este punto se realizó la sistematización de las encuestas haciendo un análisis exhaustivo de lo que se encontró al realizarse esa herramienta, así mismo, se generó un análisis profundo de los resultados de las entrevistas a los coordinadores de los equipos.

Seguido de estos análisis se utilizó la herramienta DOFA donde se desarrolló a profundidad las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del Plan estratégico de comunicaciones y de los resultados de las encuestas y entrevistas que se realizaron en la fase de recolección de datos. Y por otro lado se formularon las carencias detectadas de los análisis anteriores con sus respectivas causas y posibles soluciones para mejorarlas.

3.4 Propuesta

Para finalizar la metodología se recopila toda la información recogida en el marco metodológico y se pone en práctica en el desarrollo del plan de mejoramiento del plan estratégico de comunicaciones actual del SJR Colombia.

CAPITULO IV

4 ESTUDIO DE CASO

En este capítulo se realizará la contextualización de la organización Servicio Jesuita a Refugiados sede Colombia -SJR Colombia- y se presentará el plan de comunicaciones actual propuesto en el plan trienal 2013-2015. La siguiente información es tomada de documentos internos disponibles únicamente para el personal de la organización.

4.1 Contextualización Servicio Jesuita a Refugiados sede Colombia

El Servicio Jesuita a Refugiados (SJR) es una organización humanitaria de carácter internacional, fundada en 1980 por el padre Pedro Arrupe SJ, por aquella época, Superior General de los jesuitas, como una respuesta humanitaria y de solidaridad cristiana de la Iglesia Católica y la Compañía de Jesús a las víctimas del refugio y desplazamiento forzado en países afectados por conflicto externo e interno.

Desde la apertura de la Delegación del SJR en Colombia, en el año 1995, el SJR acompaña, sirve y defiende a las víctimas del desplazamiento forzado o en riesgo de sufrirlo en la defensa de sus derechos. Igualmente genera y acompaña procesos de reconstrucción de sus proyectos de vida en el ámbito individual, familiar, comunitario-social e institucional en armonía con su entorno natural.

El SJR Colombia se caracteriza por estar donde otros no están, donde existe la mayor necesidad y donde se puede lograr el bien más universal, brindando un acompañamiento directo y comprometido a personas, familias y comunidades desde el respeto y el reconocimiento de su propia autonomía.

El SJR en Colombia está conformado por un equipo de personas capacitadas en diversas disciplinas humanistas y técnicas que trabajan con sentido crítico, creativo, comprometido y flexible, que cuentan con capacidad de discernimiento y análisis del contexto donde hacen su intervención.

4.1.1 Objetivos fundamentales del SJR Colombia

4.1.1.1 Objetivo 1.

Acompañar procesos personales, familiares y comunitarios de la población víctima del desplazamiento forzado, población vulnerable y sus líderes, en la construcción de proyectos de vida que fortalezcan su tejido social, partiendo desde lo local, como el nivel desde donde queremos intervenir para el acceso a sus derechos y la reparación integral.

4.1.1.2 Objetivo 2.

Contribuir al ejercicio de la ciudadanía de la población víctima del desplazamiento forzado, población vulnerable y sus líderes comunitarios para que participen activamente, como agentes de cambio en las transformaciones sociales, incidiendo en políticas locales de acceso a derechos y reparación integral.

4.1.1.3 Objetivo 3.

Incidir en el diseño e implementación de las políticas públicas para que atiendan y garanticen el goce efectivo de derechos de la población víctima del desplazamiento forzado y población vulnerable a las dinámicas del conflicto armado y visibilizar su situación en espacios locales, nacionales e internacionales.

4.1.2 Misión

Acompañar, servir y defender a las víctimas del desplazamiento forzado y población vulnerable, en la búsqueda del ejercicio pleno de sus derechos y contribuir a la transformación de las dinámicas de la violencia, en procesos orientados hacia la justicia y la construcción del tejido social.

4.1.3 Visión

En el año 2010 el SJR Colombia, en articulación con otros actores sociales e institucionales, ha contribuido a mejorar las condiciones de vida y el reconocimiento de los derechos de la población víctima del desplazamiento forzado y vulnerable, cooperando en la construcción de un modelo de sociedad más justa, incluyente, sostenible y reconciliada. Para ello cuenta con una cultura organizacional consolidada y eficiente que le permite identificar y sistematizar sus buenas prácticas y aprendizajes.

4.1.4 Valores del SJR Colombia

Con la convicción de que la *solidaridad*, la *escucha atenta y respetuosa* a las personas víctimas del desplazamiento forzado o en riesgo de ser vinculadas a dinámicas de violencia, sustenta el quehacer del Servicio Jesuita a Refugiados (SJR) en Colombia, actúa con responsabilidad, hospitalidad y creatividad hacia la construcción de una sociedad justa, donde se viva y se celebre el respeto a la dignidad, la diferencia, la diversidad y la autonomía.

Por tanto, los valores que orientan al SJR son:

- *Creatividad*: Desde el discernimiento de nuestra acción, busca proponer soluciones adecuadas a las problemáticas de los contextos que acompañan en forma nueva, dinámica y alternativa.
- *Escucha atenta y respetuosa*: Crean en el milagro del diálogo y en el valor de la palabra como herramientas que dignifican a las personas vulneradas.

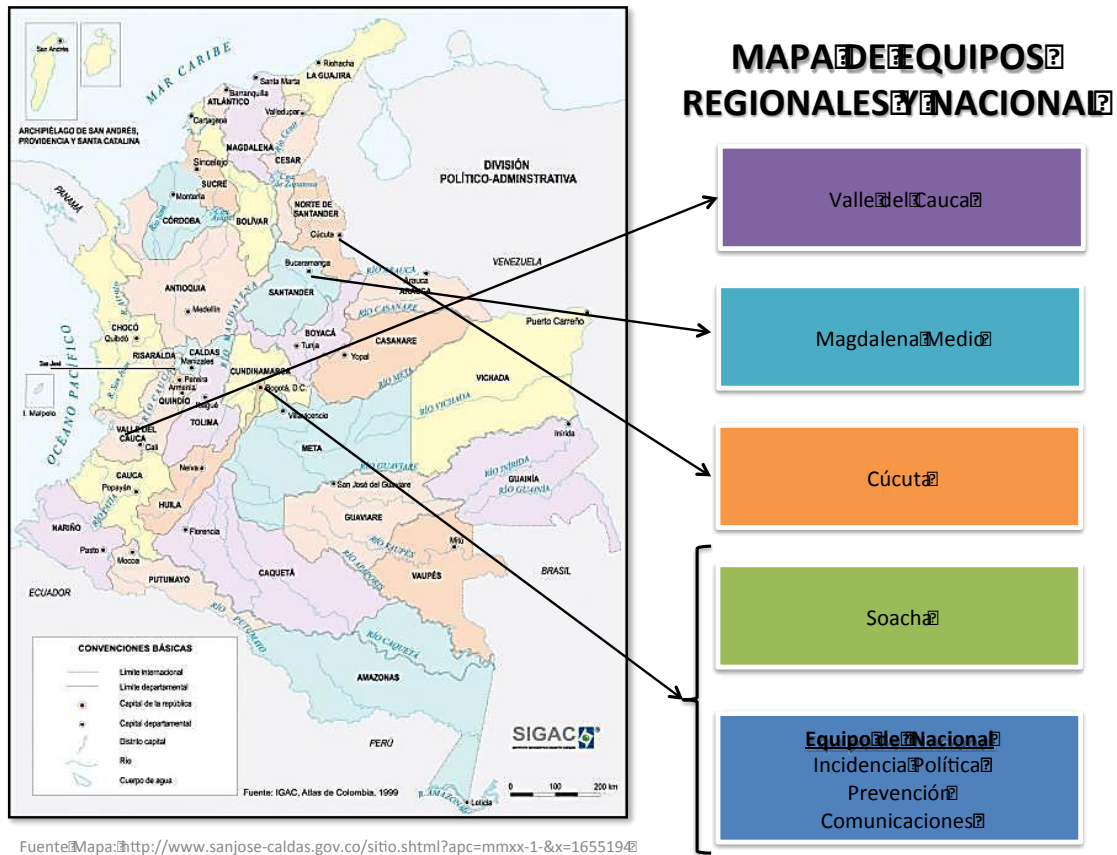
- *Hospitalidad:* Optan por caminar al lado de quienes están en la frontera de lo humano, en situaciones límite, desarraigo y vulnerabilidad, acogiendo sus necesidades y aspiraciones profundas.
- *Justicia:* Trabajan para construir relaciones humanas enmarcadas en prácticas reivindicativas e incluyentes que disminuyan las brechas sociales existentes.
- *Respeto a la dignidad, la diferencia, la diversidad y la autonomía:* Reconocen, valoran y entienden las cualidades y diferencias entre las personas que acompañan y las que forman parte del equipo de trabajo.
- *Responsabilidad:* Comprometidos con el ejercicio ético del acompañamiento social y reconocemos la ciudadanía como base para la construcción del estado.
- *Servicio:* Dispuestos y comprometidos, de forma permanente, ante las necesidades de las personas y comunidades que acompañan.
- *Solidaridad:* Inspirados en la fe y el amor, responsables mutuos del destino de las personas víctimas del desplazamiento forzado, sin distinción étnica, cultural, de credos u orientación sexual.

4.1.5 Modelo de sociedad a la que apuntan

Con la convicción que el amor, la solidaridad y el respeto por el prójimo sustenta la misión del SJR Colombia, actúa para la construcción de una sociedad justa, participativa, incluyente, sostenible y reconciliada que materialice los principios del Estado Social de Derecho.

4.1.6 Mapas donde hace presencia el SJR Colombia (PTVI)

Figura 1. Mapa de equipos SJR Colombia.



Fuente: Paola Córdoba Maldonado, Coordinadora de SJR Colegios y Comunicaciones.

4.1.7 Áreas estratégicas y transversales de nuestra acción¹

Áreas Estratégicas: Acción Humanitaria, Integración Local y Búsqueda de Soluciones Duraderas y Prevención para la Transformación de Dinámicas Violentas.

Áreas Transversales: Incidencia Política y Pública, Fortalecimiento Institucional y Comunicaciones.

¹ Áreas estratégicas y transversales de nuestra acción Fuente: Plan trienal SJR Colombia, (2013-2015)

ACCIÓN HUMANITARIA	INTEGRACIÓN LOCAL Y BÚSQUEDA DE SOLUCIONES DURADERAS	PREVENCIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN DE DINÁMICAS VIOLENTAS
Acompañamiento en la exigibilidad de derechos con perspectiva de género y diferencial.	Fortalecimiento a la organización comunitaria y fomento de capacidades para la participación equitativa de hombres y mujeres.	Promoción de una cultura de DDHH y responsabilidad social.
Atención humanitaria de Urgencia y Emergencia con enfoque diferencial.	Gestión e implementación de Proyectos productivos que incluyan la participación de las mujeres.	Transformación pacífica de los conflictos.
Acompañamiento psicosocial y seguimiento personalizado.	Promoción de economías alternativas.	Acompañamiento para la permanencia en el territorio de comunidades en riesgo.
Acompañamiento a casos de emergencia prolongada.	Fortalecimiento de capacidades comunitarias para la incidencia.	Acompañamiento para el ejercicio de la ciudadanía.
Apoyo a la elaboración de planes de contingencia comunitarios e institucionales.	Apoyo en el acceso a educación para el fortalecimiento de capacidades.	Promoción de nuevas relaciones en clave de reconciliación.
	Mejoramiento de la condiciones de habitabilidad.	Promoción de la No vinculación de NNAJ ² al conflicto armado.
	Memoria para la reconciliación.	
	Fortalecimiento de la capacidad de respuesta del Estado.	
	Acceso a programas de reparación integral con enfoque diferencial.	

²NNAJ: Niños, niñas, adolescentes y jóvenes

INCIDENCIA POLÍTICA Y PÚBLICA	<p>Enfoque desde lo local y regional.</p> <p>Participación y articulación en redes y/o escenarios de coordinación interinstitucional internos (de la Compañía de Jesús) y externos.</p> <p>Sensibilización y visibilización de la situación de la población acompañada, con enfoque diferencial y de acuerdo a sus necesidades e intereses específicos.</p> <p>Análisis permanente de la realidad.</p>
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	<p>Facilitación de canales para la formación permanente del personal.</p> <p>Recaudación y gestión de fondos para el sostenimiento institucional.</p> <p>Gestión del conocimiento: Sistematización de experiencias y buenas prácticas</p> <p>Formación y experiencias en interioridad ignaciana.</p> <p>Gestión y formación de aspirantes al voluntariado y practicantes universitarios.</p> <p>Promoción del auto cuidado.</p> <p>Establecimiento de procedimientos administrativos claros, sencillos y transparentes.</p>
COMUNICA-CIONES	<p>Participación y articulación en redes y/o escenarios comunicativos de incidencia.</p> <p>Comunicación Interna: Generar canales de comunicación para el intercambio de experiencia y la construcción institucional.</p> <p>Comunicación Externa: Sensibilizar y visibilizar la situación de la población acompañada.</p> <p>Comunicación en el acompañamiento: Escucha de la situación, diálogo permanente.</p>

4.2 Plan estratégico actual del área de comunicaciones del SJR Colombia 2013-2015

La acción comunicativa en el Servicio Jesuita a Refugiados - Colombia busca ser un soporte al desarrollo de la misión institucional a través de la creación de canales y la generación de mensajes que visibilicen ante todo a las personas sujeto de nuestro acompañamiento en el marco de las situaciones que les ha tocado vivir, de su proceso

de búsqueda de alternativas para el goce efectivo de derechos y de las acciones que como organización desarrollamos para acompañarlos en ese camino.

Así, el Servicio Jesuita a Refugiados Colombia se ha propuesto para los tres años siguientes la creación y consolidación de herramientas comunicativas que fruto de las acciones de acompañamiento en terreno, sean soporte de acciones de divulgación e incidencia a favor de la población víctima del desplazamiento forzado y vulnerable al mismo, generando a su vez sensibilidad y compromiso social hacia dicha población en la opinión pública y fortaleciendo el conocimiento y comprensión internos a los territorios de actuación, a la Provincia Jesuita y al entorno humanitario en Colombia, respecto a los contextos en los que actúan, la labor que desarrollan y los resultados que a raíz de ella se obtienen.

4.2.1 Objetivo Estratégico 1

Brindar herramientas a las comunidades acompañadas para la construcción, gestión y desarrollo de acciones comunicativas.

4.2.1.1 Líneas De Acción

- Capacitación para la elaboración de productos comunicativos.
- Apoyo a la difusión de las iniciativas comunicativas.

4.2.1.2 Indicadores

* Número y tipo de eventos de capacitación realizados por año y región de acuerdo a programación anual.

* Número de grupos acompañados según tipo de herramientas comunicativas de acuerdo a programación anual.

* Número de herramientas comunicativas de las comunidades, difundidas por tipo de medio.

4.2.1.3 Fuentes de verificación

- Documentos, agendas, herramientas pedagógicas utilizadas para las capacitaciones.
- Listados de asistencia y registro fotográfico de los eventos realizados.
- Acuerdos firmados con los grupos que se apoyan.
- Documentos, videos, programas, difundidos.

4.2.2 Objetivo Estratégico 2.

Implementar una política de comunicaciones que facilite el desarrollo de canales internos de información y el posicionamiento institucional del SJR-COL.

4.2.2.1 Líneas de acción

- Estructuración de una política de comunicaciones con la participación de los equipos regionales y los coordinadores nacionales.
- Fortalecimiento de procesos de comunicación interna para el mejoramiento de los canales de información.
- Producción y difusión de información sobre el desarrollo de la misión institucional.

4.2.2.2 Indicadores

* Número y tipo de productos comunicativos elaborados y difundidos de acuerdo a programación anual.

* Número y tipo de iniciativas de comunicación interna.

4.2.2.3 Fuentes de verificación

- Documento sobre la política de comunicaciones a implementar en el SJR.
- Eventos de comunicación realizados confrontados con la política implementada por todos.
- Registro de eventos realizados
- Videos, comunicados, artículos difundidos.
- Página web.

4.2.3 Planeación operativa de programas y proyectos

<p>PROGRAMA 6: COMUNICACIONES</p> <p>OBJETIVO DEL PROGRAMA:</p> <p>....</p>	<p>PRIORIDAD:Alta.</p> <p>Se encuentra registrada dentro de los pilares centrales que se desarrollan en todo el SJR Col.</p>
<p>RESPONSABLE:</p> <p>Directo: Coordinación Equipo de Comunicaciones</p> <p>Indirectos: Coordinadores, Asesores, Voluntarios, apoyo en comunicaciones en los Equipos Regionales y Nacionales.</p>	<p>LUGAR Y DURACIÓN:</p> <p>Bogotá, Suacha, Valle del Cauca, Cúcuta y Magdalena Medio.</p> <p>Segundo Año: Nariño (Sede Pasto)</p>
<p>FRECUENCIA DE EVALUACIÓN:</p> <p>Mensual, Trimestral, Semestral y Anual.</p> <p>Nota: La Evaluación semestral debe estar acompañada de la coordinación nacional de comunicaciones.</p>	<p>INDICADORES</p> <p>Objetivo Estratégico 1:</p> <p>Seis (6) grupos comunitarios apoyados en el desarrollo de herramientas, productos comunicativos y difusión de los mismos.</p>

	<p>Objetivo Estratégico 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quince (15) productos comunicativos institucionales elaborados y publicados. - Boletines internos con aportes de los equipos de campo y programas nacionales publicados por año. - Cinco (5) equipos de campo, tres (3) programas nacionales y la DN utilizan adecuadamente el manual de identidad institucional del SJR. 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAS DE ACCIÓN	RECURSOS CONCRETOS DISPONIBLES
<p>1. Brindar herramientas a las comunidades acompañadas para la construcción, gestión y desarrollo de acciones comunicativas.</p>	<p>1. Capacitación para la elaboración de productos comunicativos comunitarios.</p> <p>2. Apoyo a la difusión de las iniciativas comunicativas comunitarias.</p>	
<p>2. Implementar una política de comunicaciones que facilite el desarrollo de canales internos de información y el posicionamiento institucional del SJR-COL.</p>	<p>1. Producción y difusión de información sobre el desarrollo de la misión institucional.</p> <p>2. Fortalecimiento de procesos de comunicación</p>	<p>La financiación de comunicaciones se ajusta a los compromisos asumidos en los proyectos desarrollados en cada uno de los equipos nacionales y regionales.</p>

	interna para el mejoramiento de los canales de información. 3. Estructuración de un equipo de comunicaciones.	Principalmente (Inditex – CEI)
--	---	-----------------------------------

CAPÍTULO V

5.1 Análisis Plan Estratégico de Comunicaciones en el Plan Trienal

En este capítulo se presenta el análisis del actual plan de comunicaciones que está planteado en el Plan Trienal 2013 – 2015; a partir de este análisis, se realizó una mirada diagnóstica en la que se indaga sobre la comunicación interna a partir de herramientas de investigación tales como entrevistas, encuestas y observación.

El Plan Trienal tiene un buen enfoque de las acciones planteadas para el desarrollo efectivo de la oficina de comunicaciones a nivel de organización y de equipos; sin embargo, en la realidad la comunicación entre los miembros de la organización es muy escasa y no hay intenciones de participación activa; esto posiblemente está relacionado con el hecho de que no existe una motivación suficiente para que los públicos internos se conozcan como organización, existen unas directrices que deben seguir todos los equipos pero hace falta una retroalimentación entre equipos para conocer el estado de cada uno. El intercambio de información no se da ya sea por el mal uso de las herramientas o por simple desinterés de intercambiar la información. Como dice Aljure *“La definición de una metodología de la planeación estratégica es sin lugar a dudas un factor decisivo en el éxito de la gestión de comunicación. . Sin embargo, su sola aplicación no garantizará el éxito si no realizamos las consideraciones y asociaciones de información adecuadas. Así como sucede con los computadores, por muy lógicos y precisos que sean, si uno les introduce información inapropiada, y en forma inapropiada, los resultados también lo serán.”* (Andrés Aljure, Master Dircom, 2005 P: 161).

En aras de mejorar las interacciones y de acuerdo con lo mencionado por Gubman (2000, p:23), es importante que se integren las prioridades de los empleados del SJR Colombia a la planeación estratégica; reconocer sus necesidades, temores y metas, incluir sus proyecciones tanto personales como profesionales. Generar espacios en los

que salgan a flote los intereses de los miembros de la organización, se los escuche y apoye de manera que las necesidades de los empleados y las de la empresa se puedan alinear y de esta manera queden plasmadas en la planeación estratégica.

Otro factor influyente es la línea de comunicaciones para el acompañamiento, la coordinación de comunicaciones se está enfocando en esta área, pero está descuidando la comunicación interna, propone capacitaciones hacia la población acompañada para la creación de productos de comunicación, pero antes de generar ese punto, el SJR Colombia debe mejorar sus flujos internos de comunicación y fomentar la participación.

A su vez, el plan estratégico de comunicaciones en el plan trienal propone mejorar la comunicación interna pero no desde la participación precisamente; se enfoca en estrategias de comunicación desde lo lineal y jerarquizado y eso es lo que ha causado la resistencia pues no hay espacios en los cuales las personas puedan opinar sobre las estrategias, las decisiones son tomadas por los altos mandos lo cual excluye a los demás miembros y hace que no haya sinergia entre todos los integrantes de la organización.

5.2 Diagnóstico

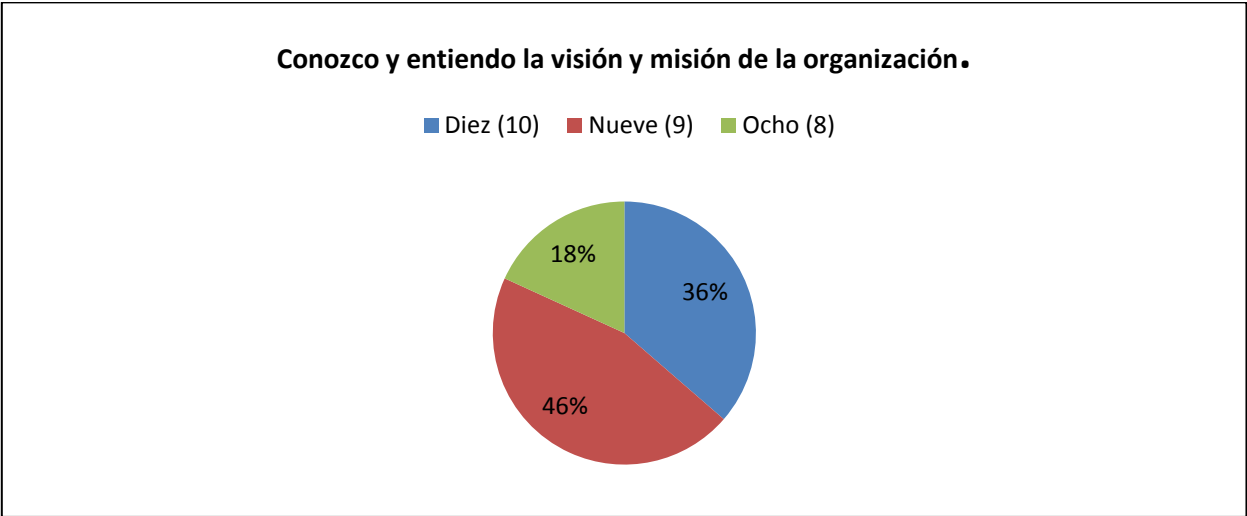
Este diagnóstico se realizó con el fin de investigar la situación actual de la comunicación interna y proponer un plan de mejoramiento para el protocolo de comunicaciones del SJR Colombia que sirva de guía para los miembros de la organización y actúe en pro de la visión compartida.

5.2.1 Encuestasa miembros del SJR Colombia

5.2.1.1 Resultados encuestas

De acuerdo con los resultados de las encuestas implementadas a los miembros del SJR Colombia, en general, existe un amplio conocimiento de la visión y misión de la organización aunque solo un 36% considera que las conoce y entiende a la perfección (Figura 1).

Figura 1. Percepción de conocimiento de la visión y misión del SJR Colombia por parte de sus miembros.



En cuanto al conocimiento de los objetivos de desempeño de los grupos o departamentos (Figura 2), las respuestas fueron similares a la anterior pregunta; el mayor porcentaje (58%) percibe que conoce los objetivos pero que hace falta algo para estar totalmente seguro de ello.

La percepción de que existe una relación entre el desarrollo individual del trabajo y los objetivos de la organización (Figura 3) es alta, de nuevo el mayor porcentaje de los encuestados (73%) califica con un 9 su comprensión de la relación entre el desarrollo de su trabajo y los objetivos de la organización.

Figura 2. Percepción de conocimiento de los objetivos de desempeño de los grupos o departamentos por parte de sus integrantes.

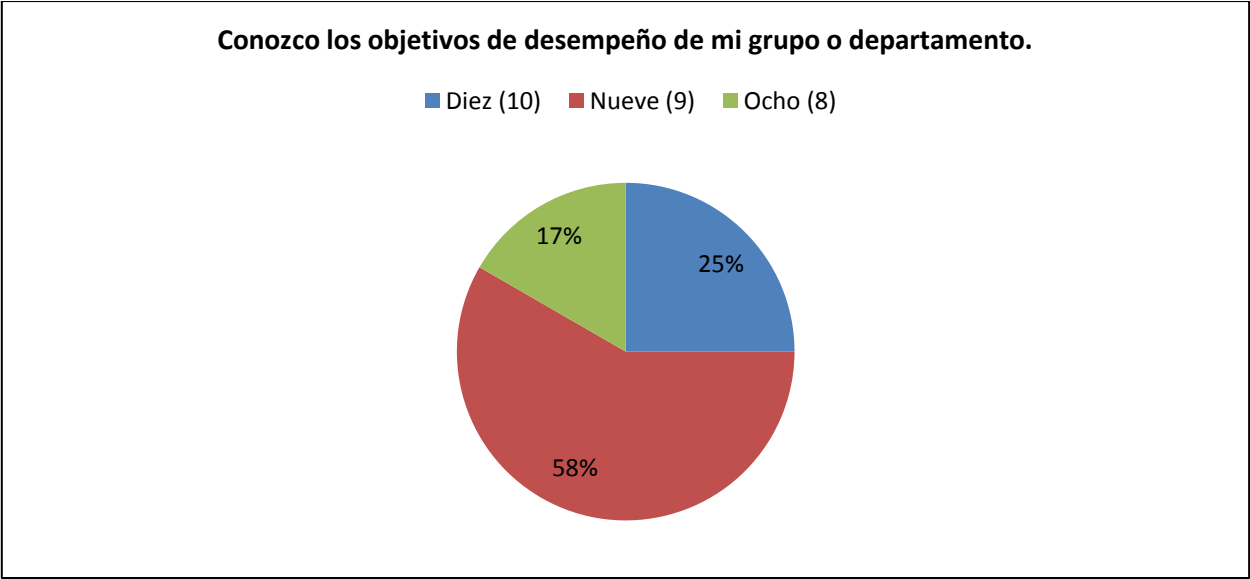
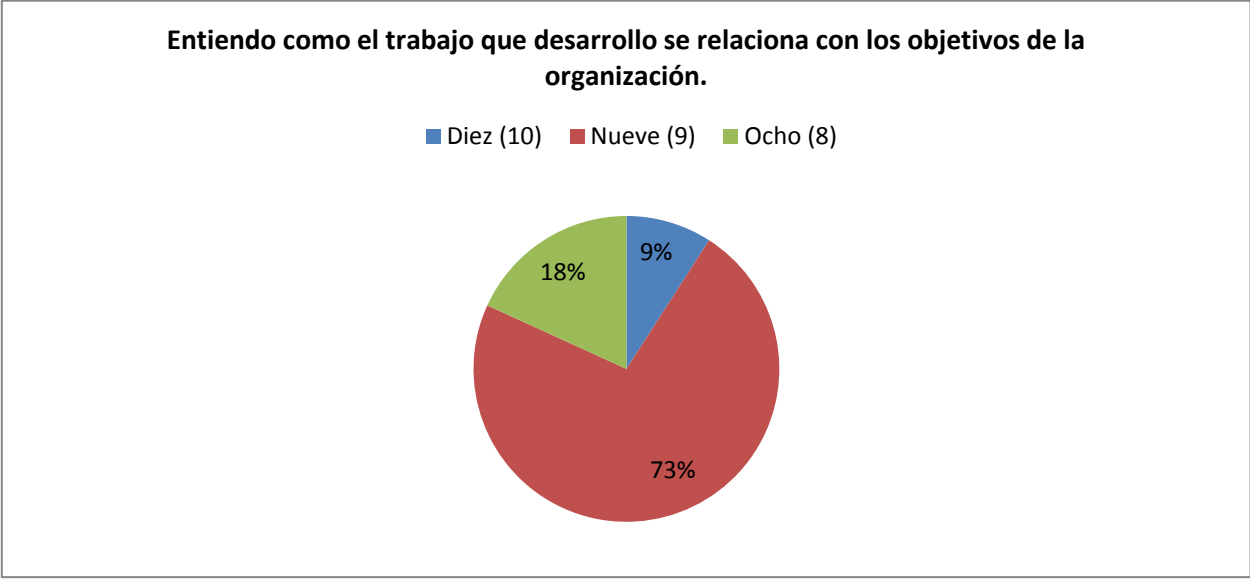
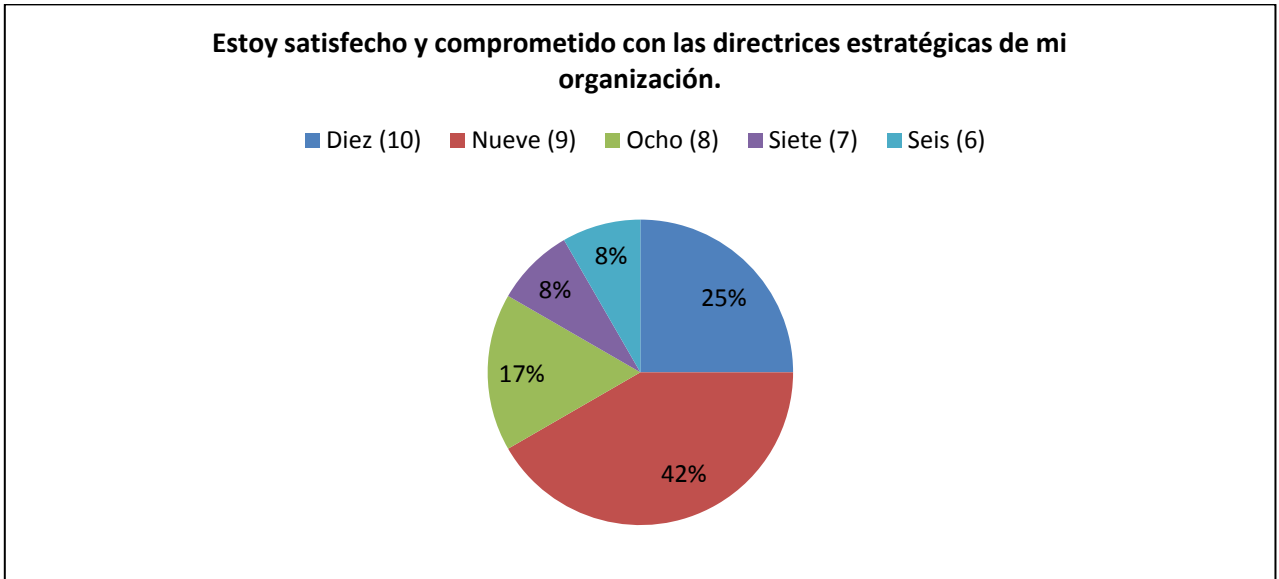


Figura 3. Percepción de la relación entre el trabajo desarrollado y los objetivos de la organización.



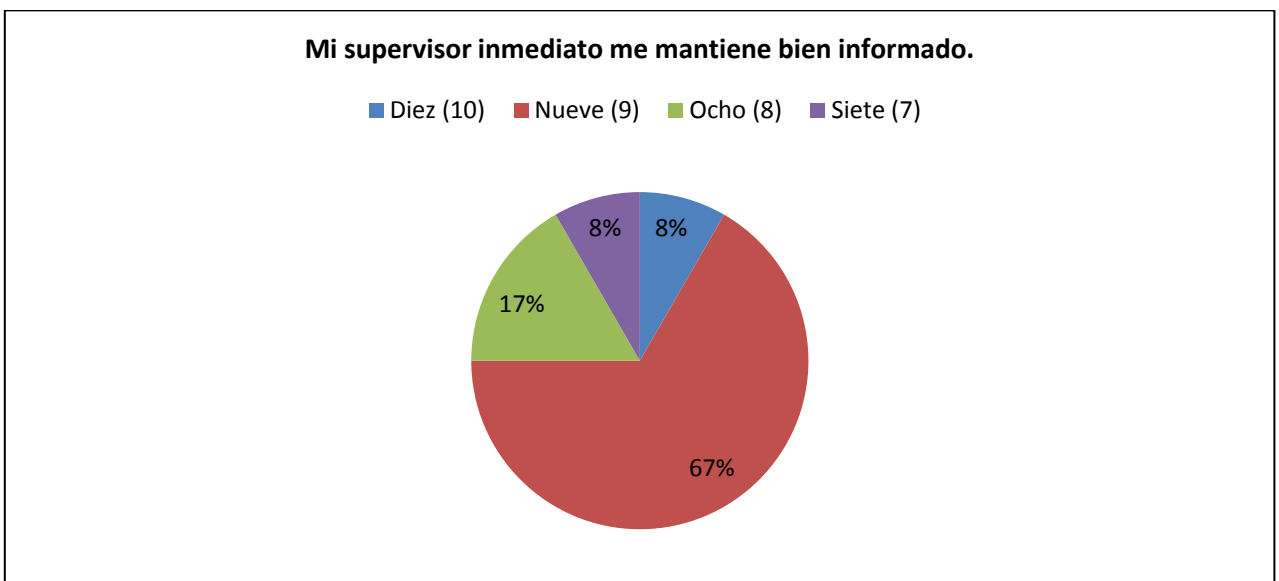
En cuanto al grado de satisfacción y compromiso con las directrices estratégicas de la organización (Figura 4) el panorama cambia, pues, aunque el mayor porcentaje sigue siendo el de aquellos que tienen una percepción positiva existen otros que no están tan satisfechos ni comprometidos con estas directrices.

Figura 4. Satisfacción y compromiso con las directrices estratégicas de la organización.



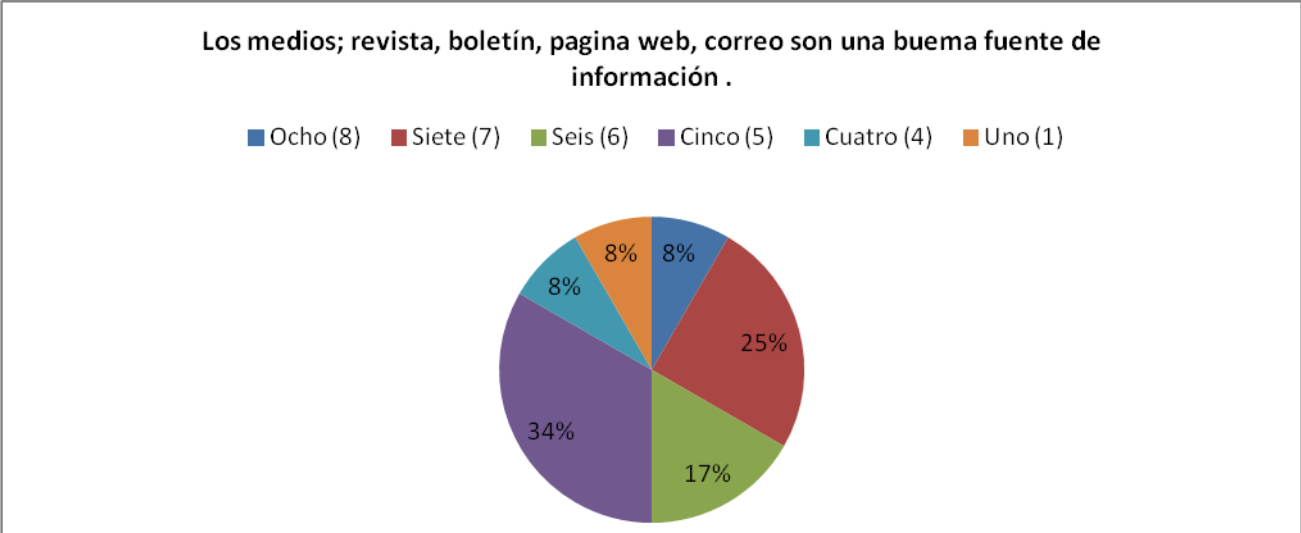
El grado de información por parte de los supervisores está en general bien calificado (Figura 5), aunque existe un porcentaje de los miembros (8% hasta 16% posiblemente) que consideran no tan completa esa información.

Figura 5. Percepción del grado de información por parte del supervisor inmediato.



La funcionalidad de los medios como fuente de información no está siendo bien reconocida (Figura 6), solo el 8% la considera una relativamente buena fuente de información mientras que el mayor porcentaje la califica con cinco, seis y siete. Así mismo, otro 8% considera que los medios no son una buena fuente de información.

Figura 6. Percepción de la funcionalidad de los medios como buena fuente de información.



La calificación a los temas tratados en la página web (Figura 7) también está dividida, la mitad de los encuestados califican con cinco y siete que los temas sean agradables e interesantes.

Un alto porcentaje (85%) de los miembros de SJR Colombia encuestados tienen una percepción positiva sobre el papel que el material promocional ha cumplido para mejorar y posicionar la imagen de la institución (Figura 8).

Buena parte de los encuestados opina que las actividades culturales y jornadas de capacitación (Figura 9) no son un punto integrador, los valores más bajos (tres y cuatro) alcanzan un 59% mientras que los valores medios (seis y siete) aportan otro 25%.

Figura 7. Calificación de los temas tratados en la página web.

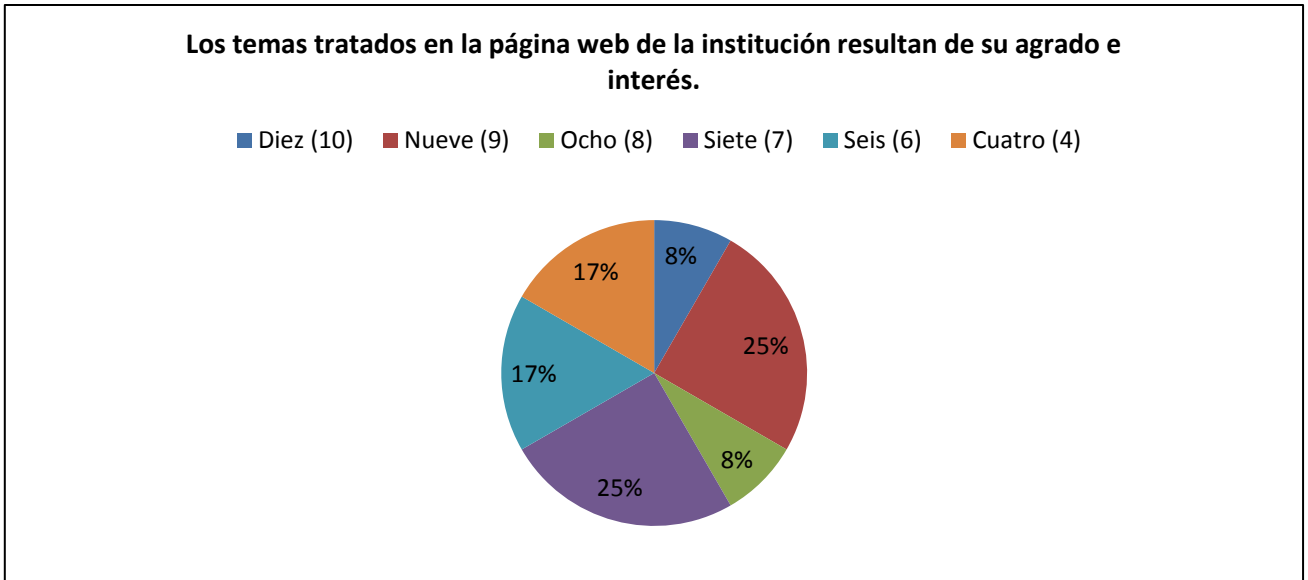


Figura 8. Percepción sobre el papel de material promocional en el mejoramiento y posicionamiento de la imagen institucional.

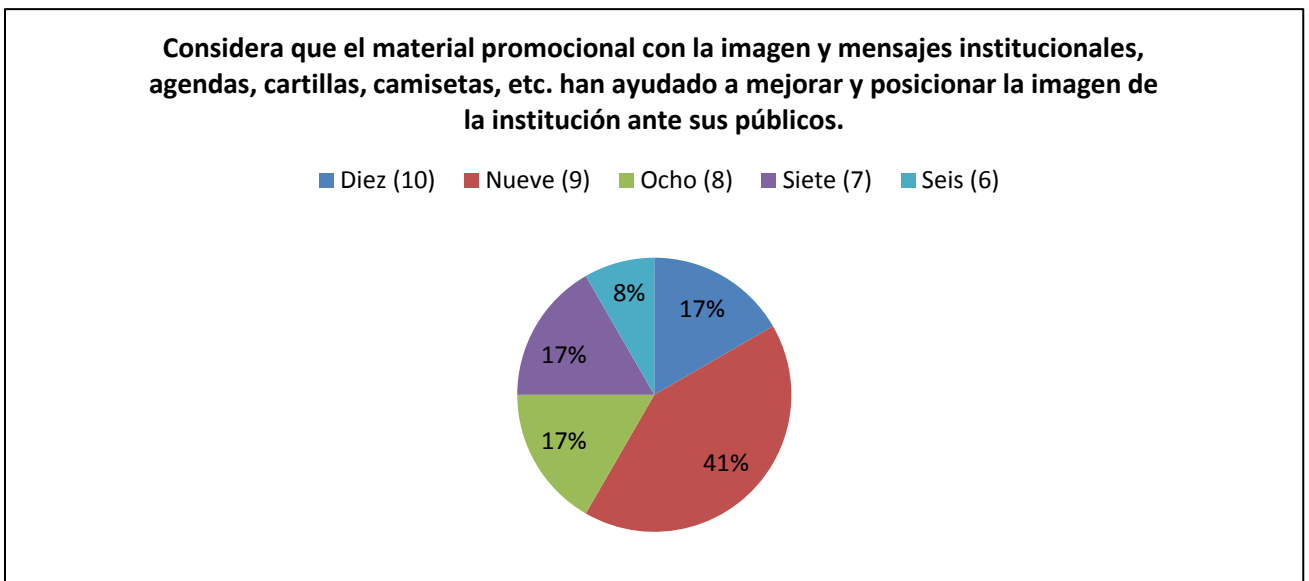
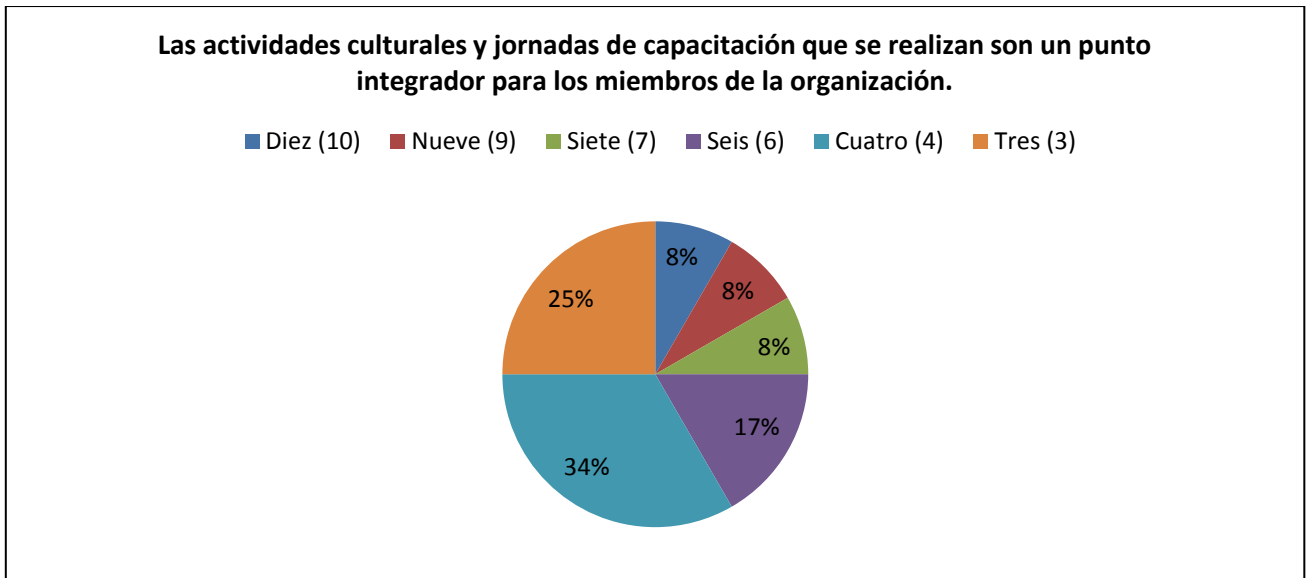
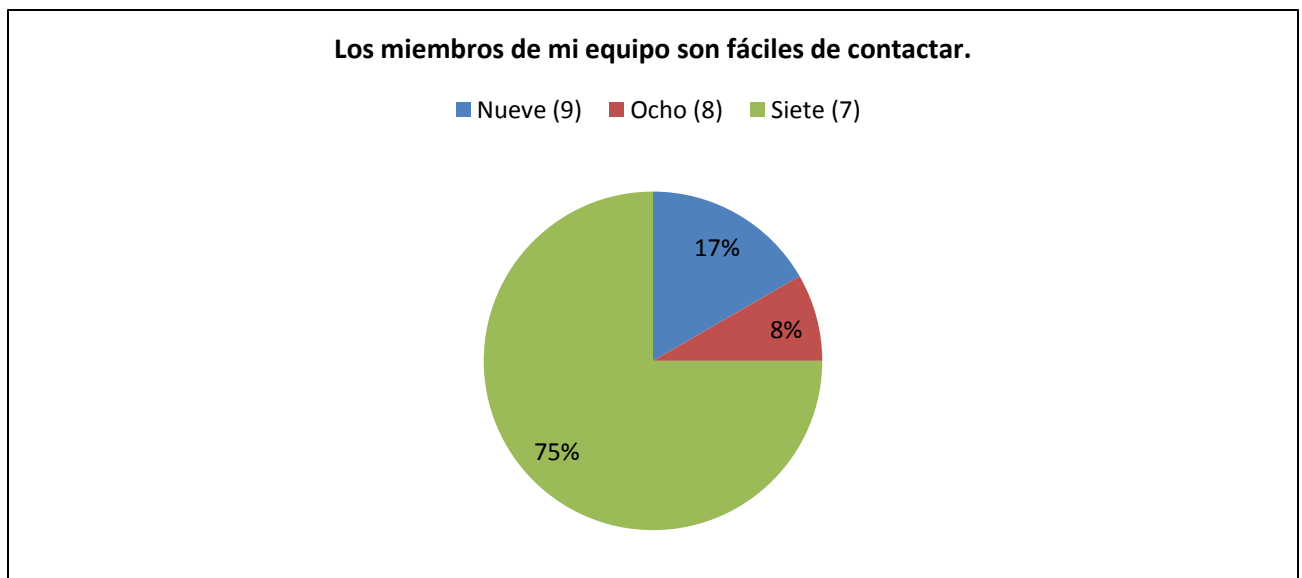


Figura 9. Evaluación del grado de integración percibido para las actividades culturales y jornadas de capacitación.



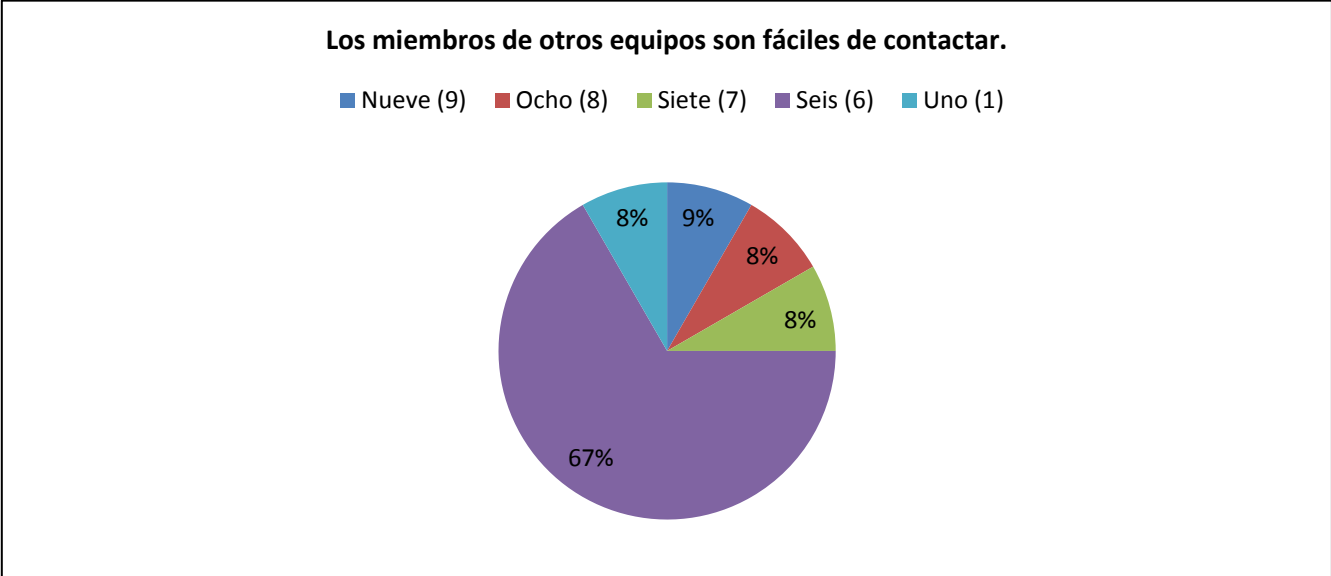
La afirmación sobre la facilidad para contactar a los miembros al interior del equipo (Figura 10) tuvo una buena aceptación, los equipos son muy unidos con su respectivo coordinador de área lo que permite una buena supervisión y una fácil accesibilidad con él.

Figura 10. Comunicación al interior del equipo.



En lo que respecta a la comunicación entre los diferentes equipos, la mayoría de los encuestados (67%) tienen dificultad para realizar el contacto con los miembros de los otros equipos (Figura 11).

Figura 11.Comunicación entre equipos.



La motivación para compartir el conocimiento con los otros está presente en la organización, se podría decir que un 75% de los encuestados considera que puede compartir sus conocimientos con los demás (Figura 12).

Como ya se ha mencionado, los espacios generados al interior de los equipos son de gran utilidad, ésto se ve apoyado por las respuestas dadas a la afirmación sobre la utilidad de las reuniones de cada equipo (Figura 13), cabe resaltar que las reuniones que se generan en el SJR Colombia se realizan primordialmente enfocadas en la labor de los miembros que asisten a las reuniones y en ellas se explican a cabalidad las labores y responsabilidades a realizar, lo cual es un punto favorable e importante para la ejecución de sus trabajos.

Figura 12.Percepción de la motivación a compartir el conocimiento con los otros.

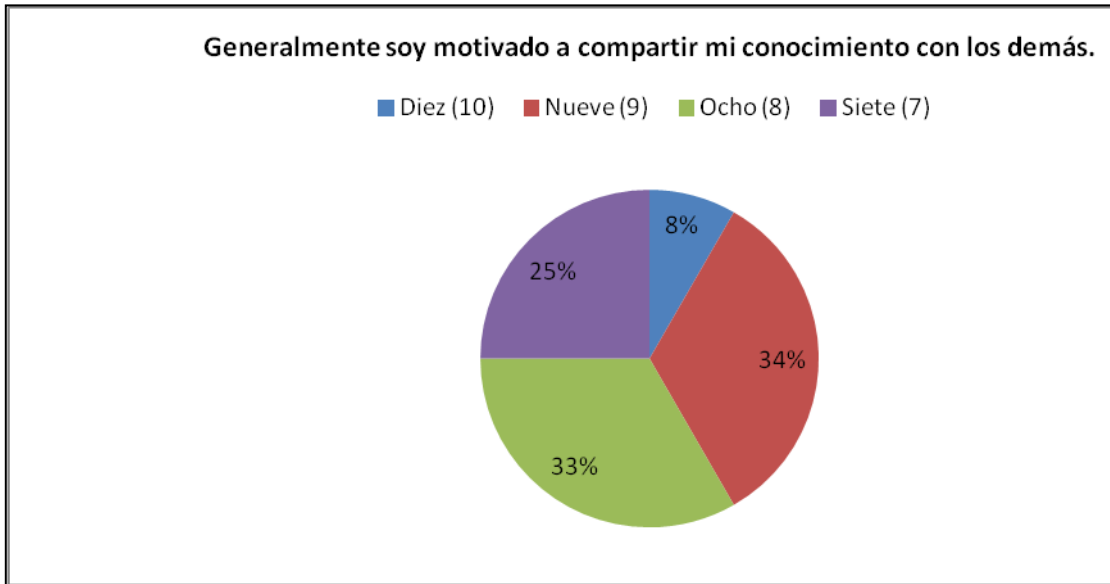
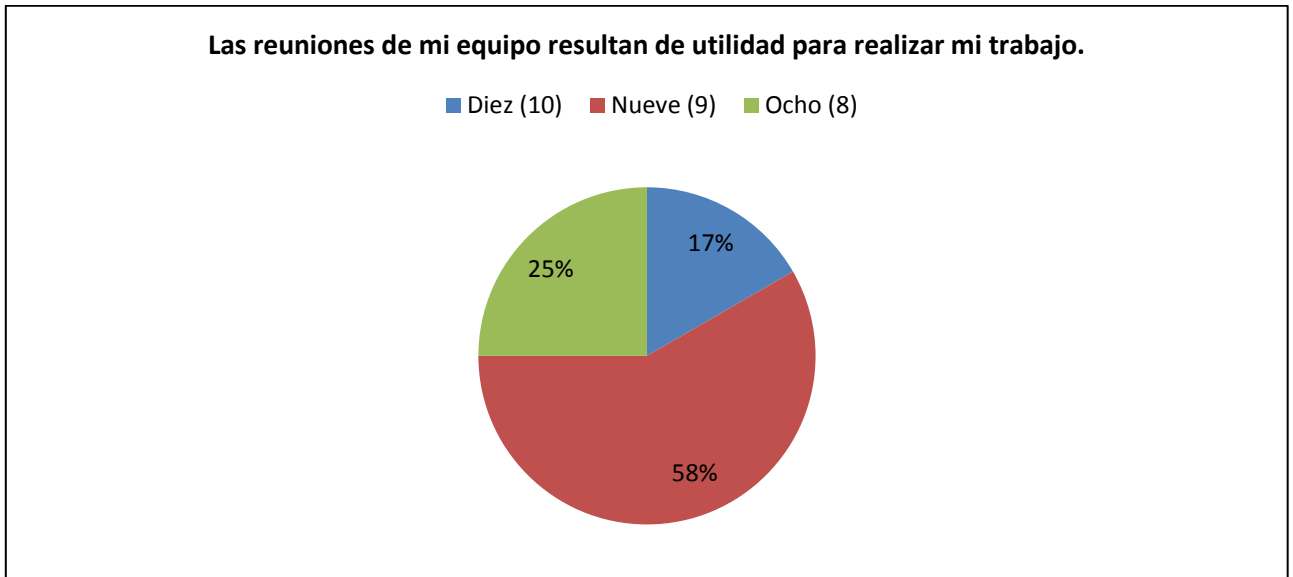
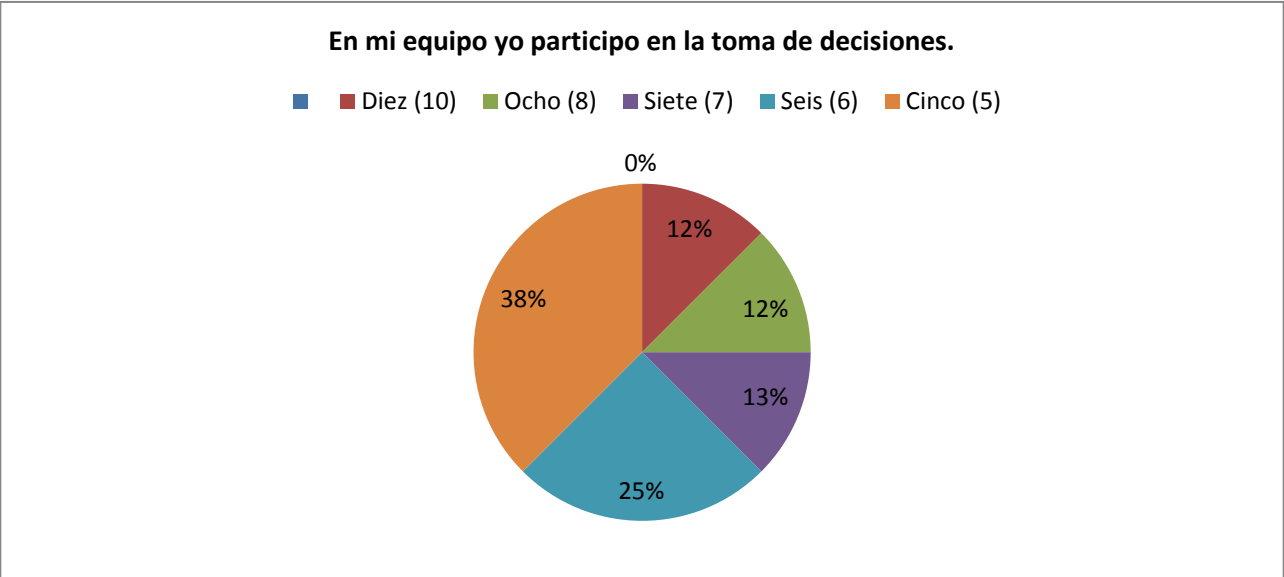


Figura 13.Utilidad de las reuniones del equipo.



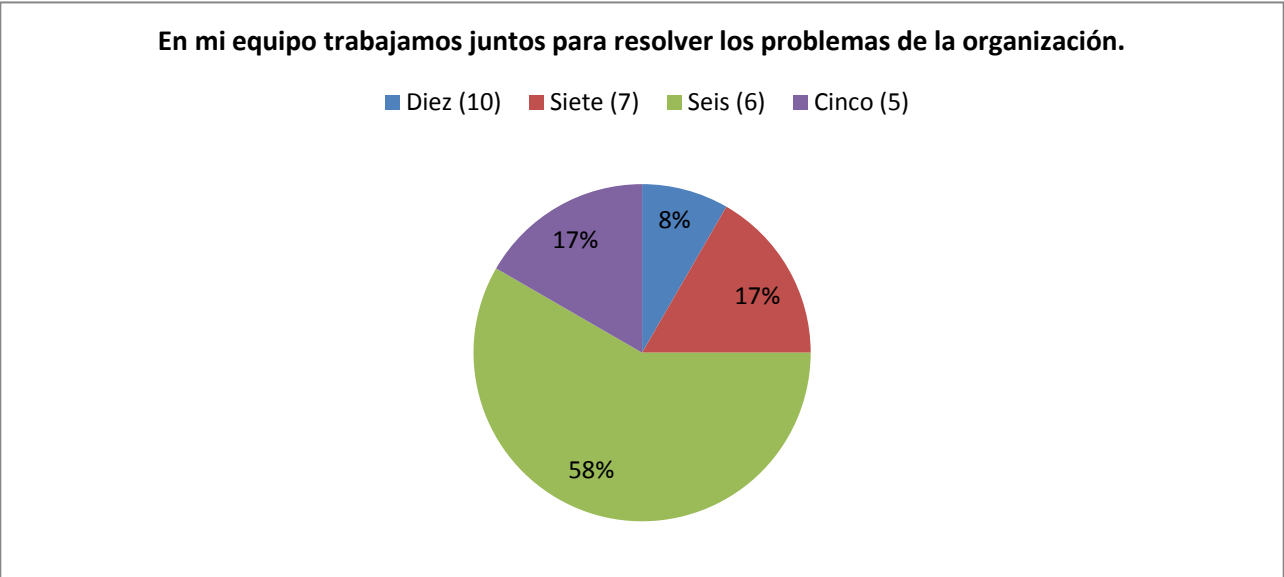
En cuanto a la participación en la toma de decisiones, el porcentaje de aceptación de este enunciado no es tan alto puesto que las decisiones son generalmente tomadas por los directivos y coordinadores (Figura 14).

Figura 14.Percepción de la participación en la toma de decisiones.



Algo similar a lo anterior ocurre cuando se evalúa la toma de decisiones en la resolución de conflictos que surgen en la organización, ya que son en su mayoría los directivos y coordinadores los que las desarrollan limitando la participación colectiva en la creación de estrategias y acciones de la organización (Figura 15).

Figura 15.Percepción de la participación en la toma de decisiones para resolver los problemas de la organización.



5.2.2.2 Análisis de encuestas

Los integrantes del SJR Colombia conocen bien las generalidades de la organización en la que se encuentran y cómo su trabajo se engrana en los objetivos de la misma; sin embargo, están fallando en su visualización como un todo integrado por los múltiples equipos existentes y en la comprensión de que es a partir de la comunicación entre estos equipos que se fortalece a la organización.

En cuanto a los aspectos generales de la organización, se encontró que posiblemente existe un mejor conocimiento de la misión por estar más cercana al trabajo del día a día mientras que la visión se podría percibir más confusa al no ser mencionada con frecuencia en el quehacer de los miembros del SJR Colombia. Así mismo, existe un buen conocimiento de los objetivos de cada equipo gracias a una buena comunicación con las coordinaciones, sin embargo, la formación a los nuevos voluntarios y pasantes se está realizando solo con respecto a sus funciones específicas y hace falta dar una visión más general de lo que significa y hace la organización.

El hecho de que los integrantes del SJR Colombia reconozcan que existe una relación entre su trabajo y los objetivos de la organización se debe a la gestión que desde la dirección y las coordinaciones de áreas estratégicas se hace al recordar en las reuniones y en el seguimiento a cada labor cómo cada cargo aporta a los objetivos generales de la organización.

La percepción de los miembros del SJR Colombia con respecto a su satisfacción y compromiso con las directrices estratégicas implementadas confirma lo mencionado en el análisis al plan estratégico de comunicaciones del plan trienal; al solo poder ser trabajadas y modificadas estas directrices por parte de la dirección y coordinación, los otros miembros de la organización no las sienten propias. Así mismo, la percepción del flujo de información desde los supervisores apunta a que la información que se transmite solo está relacionada con el trabajo individual pero no se está compartiendo el estado de la organización y de los otros equipos.

El tema de los medios de comunicación empleados tuvo en general una valoración regular, ni tan positiva ni tan negativa, esto se puede deber a que hace falta establecer un flujo constante de información entre los medios para no desperdiciar su potencial, los temas tratados en la página web, por ejemplo, pueden no estar contribuyendo a la labor en terreno. En contraste, la evaluación a los materiales promocionales fue positiva, se reconoció que ayuda al fortalecimiento de la identidad corporativa al remarcar y hacer énfasis en la imagen que se quiere promocionar y al incluir la misión de la organización en ellos.

Las estrategias de integración del SJR Colombia son un aspecto al que hay que prestar atención, por ejemplo, las actividades culturales y jornadas de capacitación no son consideradas un punto integrador posiblemente por ser espacios en donde no se genera interacción y conocimiento mutuo sino se realiza netamente el análisis de actividades y desarrollo semestral y anual. Por otro lado, se evidenció una falla en la comunicación entre equipos; cada equipo sigue actuando como un ente individual generando información hacia los altos mandos pero en menor medida compartiéndola con los demás.

Igualmente, a pesar de que existe una motivación para compartir los conocimientos, esto se da al interior de los grupos y no entre grupos, perdiéndose la posibilidad de enriquecer en mayor medida a la organización y a todos sus miembros.

La percepción en cuanto al poder de toma de decisiones en cada equipo evidenció que la mayoría no siente que tenga ese poder sino que son los directivos los que deciden este tipo de asuntos. Lo mismo ocurre con respecto al planteamiento de soluciones para resolver los problemas de la organización.

5.2.2 Entrevistas a directivos y coordinadores

5.2.2.1 Resultados de las entrevistas

1. ¿Conoce usted la visión y misión de la organización?

R/ La mayoría de los entrevistados dicen conocer la misión de la organización porque la deben realizar a diario en su labor en terreno, pero en cuanto a la visión la tienen poco presente y es confusa porque no se les ha inculcado esa información como algo presente en su quehacer diario.

2. ¿Conoce usted los valores del SJR Colombia? Si la respuesta es positiva ¿con cuales se identifica?

R/ Los coordinadores entrevistados conocen a plenitud los valores del SJR Colombia.

3. ¿Considera que los objetivos y metas del SJR Colombia son claros?

R/ Los coordinadores tienen claros los objetivos ya que se formularon con base en líneas estratégicas y aparecen en el plan trienal.

4. ¿Considera que su trabajo contribuye al alcance de objetivos y metas que tiene el SJR Colombia? Justifique su respuesta

R/ Si, el trabajo y rol que desempeñan dentro de la organización está ligado a las líneas estratégicas, a la coordinación de planes de desarrollo al servicio de la misión.

5. ¿Qué vías utiliza a la hora de establecer una comunicación con los otros miembros?

R/ Todos los coordinadores entrevistados utilizan el celular y el correo electrónico para asignación de tareas, así mismo reuniones semanales con los equipos.

6. Cuando toma una decisión, ¿Qué canales o medios utiliza para difundir la noticia?

R/ Los medios más utilizados para difundir la noticia o decisión son el correo electrónico, celular y circulares de información.

7. ¿Existe un espacio apropiado para que los funcionarios emitan sus criterios, opiniones o quejas? ¿Qué canales utilizan?

R/ Los coordinadores afirman que no existe un buzón de sugerencias físico ni un correo donde reciban sugerencias, solo están las reuniones trimestrales y anuales.

8. ¿Considera que es importante la comunicación interna para el funcionamiento efectivo de la organización?

R/ Consideran que es de vital importancia, compartir información de terreno para la retroalimentación y aprendizaje de las actividades, generando así sinergia y acercamiento entre los equipos.

9. ¿La información que recibe a través de los diferentes medios de comunicación (citaciones, circulares, carteleras, pagina web, folletos, plegables y manuales) es clara, practica y concuerda con la realidad?

R/ Los entrevistados afirman que la página web es débil y no se tiene conocimiento de esta misma, es poca la circulación del material de información.

10. De las siguientes herramientas de comunicación señale ¿cuales tiene su empresa o tiene planificado desarrollar en el futuro?

R/ Aseguran tener una página web informativa, usan constantemente el correo electrónico y el celular y en una menor medida las videoconferencias.

11. ¿Qué medio considera usted que es el más práctico para recibir instrucciones?

R/ La mayoría de los coordinadores entrevistados aseguran que el correo electrónico es el medio más efectivo seguido por el celular.

12. ¿Cómo considera que fluye la comunicación interna en la organización?

R/ Afirman, que la información que ellos consideran relevante para el desarrollo de su labor y que proviene de los lineamientos de la dirección fluye bien, pero el intercambio de la información general de los otros equipos es nula.

13. ¿Existe algún problema en la difusión de comunicación interna? De identificarlo ¿cuál cree que es y a que se debe?

R/ Los coordinadores consideran que no se cuenta con una cultura de comunicación interna en la organización, por factores como la falta de un equipo de comunicaciones que monitoree las acciones a nivel nacional, evitando así la informalidad con la que se lleva el área de comunicaciones en cada lugar.

14. ¿De qué manera participan las demás áreas de la organización para hacer más eficiente la comunicación externa?

R/ La participación de los equipos se da por medio de la información que se genera en los terrenos donde tiene acción el SJR Colombia. Pero lamentablemente los equipos no cuentan con algunas habilidades de creación de información y no hay reconocimiento por parte de la sede nacional de las pocas creaciones de piezas comunicativas que generan algunos equipos lo que desmotiva a la participación de intercambio de información.

5.3 DOFA

Esta herramienta de investigación se desarrolló a partir del análisis del plan estratégico planteado en el plan trienal 2013-2015, también están incluidos los resultados de las encuestas y de las entrevistas.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de comunicación interna tanto en el intercambio de información como en la fluidez de la comunicación entre los equipos regionales y nacionales. • Desperdicio de las herramientas de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos cualificados y comprometidos con la misión de la organización. • Planeación estratégica renovada cada tres años en el plan trienal.
DEBILIDADES	FORTALEZAS

<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas comunicacionales con poco impacto en los miembros de la organización. • Bajo intercambio y difusión de los productos comunicacionales creados por los equipos regionales. • Participación segmentada de los miembros de la organización en la toma de decisiones de las estrategias de planeación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de creación de herramientas de comunicación • Creación de productos comunicacionales por parte de equipos regionales. • Líneas de acción en comunicación claras. • Interacción en la toma de decisiones por parte de la dirección nacional con los coordinadores de las áreas estratégicas.
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad y posicionamiento regional con las comunidades acompañadas. • Reconocimiento y credibilidad nacional con entidades cooperantes. • Posicionamiento nacional e internacional con los vínculos SJR internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca estrategia de articulación de información entre el SJR Colombia y las entidades vinculadas y cooperantes. • Bajo intercambio de información para articular actividades y estrategias con el SJR LAC.
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Interacción del SJR Colombia con entidades y obras de la compañía de Jesús. 	
---	--

5.4 Análisis del diagnóstico al SJR Colombia

El análisis de la comunicación interna en la organización desde la pasantía en comunicaciones que brinda el SJR Colombia permitió tener completa cercanía con los miembros de la sede nacional y en forma virtual con los miembros de las otras regiones del SJR en el país; así mismo, se tuvo acceso a los informes, planes y políticas comunicacionales que la organización tiene actualmente y mediante las entrevistas y encuestas se obtuvo resultados claros de las carencias en la organización. Gracias a esta aproximación desde la observación y vivencia se identificaron las problemáticas internas de la organización en cuanto al funcionamiento de las comunicaciones.

5.4.1 Carencias encontradas

- No hay grandes vínculos entre los distintos equipos del SJR Colombia

En el SJR Colombia existe una fragmentación grande entre los distintos equipos a nivel nacional y la cooperación entre ellos es poca; cada equipo maneja distintas problemáticas del país y se enfocan en realizar muy bien su trabajo pero siempre a nivel local no en comunidad, esto ocurre porque el flujo de información es muy bajo y esto hace que la visión empresarial no sea compartida limitando la gestión de información, la producción del conocimiento y la difusión de las buenas prácticas. Es aquí donde la función básica de la intracomunicación se debe tener en cuenta para generar las condiciones propicias que permitan que surja y se desarrolle la opinión colectiva de los trabajadores, mediante la aportación libre y espontánea de sus respectivos puntos de

vista (Elías y Mascaray, 2003 P: 83).En este sentido, el SJR Colombia debe crear espacios de participación donde prime la retroalimentación en información por parte de cada Área de Acción Estratégica y Transversal y así poder generar esa cultura de la visión compartida, generando vínculos entre los equipos a partir del alineamiento de los valores de la empresa con los personales (Gubman, 2000 P: 49) para poder propiciar la cooperación de todos los miembros del SJR Colombia.

- Comunicación interna baja por falta de retroalimentación y motivación

La información que se comparte dentro del SJR Colombia se efectúa desde el departamento de comunicaciones y no hay una retroalimentación constante los mensajes que se envían, posiblemente por la falta de interés, lo que demuestra una brecha comunicacional grande entre los miembros de la organización. Teniendo en cuenta que la comunicación interna representa un instrumento clave de gestión para una organización que se propone contar con una representación unitaria de empresa (Manucci, 2005 P:174); la empresa necesita, cada día más, la aportación de la iniciativa y creatividad de la totalidad de sus elementos integrantes, sean dos, doscientos o veinte mil (Elías y Mascaray, 2003 P: 37). La comunicación debe darse en forma bidireccional no puede ser solo emisión de mensajes por parte de la coordinación de comunicaciones sino que debe haber participación de todos los miembros de la organización y una retroalimentación activa para la mejora de los flujos de información de la organización; como menciona Bosovsky(2005 P: 27), “los públicos no son sólo ‘receptores’, sino también ‘emisores’” y es en este punto donde el SJR Colombia debe comprometer a su gente con lo que está tratando de lograr, de manera que todos participen en lo que se está proponiendo. Al comprometerse, la gente hace lo que hay que hacer pero esto solo se logra si la comunicación es de parte y parte.

- No hay sinergia entre los equipos

En el SJR Colombia hay sentido de pertenencia de los equipos hacia la organización pero existe una gran falta de comunicación entre ellos, es decir, conocen los valores, directrices, misión y objetivos del SJR Colombia pero desconocen en gran parte los procesos que los demás equipos realizan.

Como menciona PascaleWeil (1990 P:208), la comunicación debe canalizar la diversidad de los actores en una organización y a partir de eso transformar la cultura de la empresa, creando un lenguaje común para así crear una movilización que permita defender y participar en todo el desarrollo de los planes de la organización. Desde este punto, el SJR Colombia debe integrar las prácticas de los equipos y así alinear la diversidad para que se genere sentido de pertenencia global no solo hacia las directrices de la organización si no en la cooperación global de acciones de todas las áreas que participan en el desarrollo organizacional.

- Estrategias comunicativas poco efectivas por falta de enfoque humano

El SJR Colombia cuenta con estrategias comunicativas que no están siendo efectivas en la organización porque los miembros no sienten la necesidad de asumirlas como de ellos e integrarlas en su labor; para ellos, las estrategias de comunicación no representan un valor agregado para mejorar su trabajo sino que las asimilan como una tarea más que realizar. Un aporte al mejoramiento de esta situación es enfocarse en el capital humano para la creación de estrategias; de nuevo, es importante tener en cuenta que la comunicación interna del SJR debe enfocarse en la creación de estrategias desde la intracomunicación, enfocándose en los actores, concediendo el protagonismo real a las personas que interactúan entre sí y que con el intercambio de información y de puntos de vista hacen posible la comunicación (Elías y Mascaray, 2003 P: 83).

- Poca participación por parte de los miembros de la organización en la toma de decisiones estratégicas.

La planeación en el SJR Colombia no incluye a la totalidad de los miembros en la toma de decisiones, no hay participación en la planeación colectiva, no hay integración del personal en la creación de metas y este es otro factor importante que muestra las falencias en la comunicación interna de la organización. En la actualidad, las empresas deben reconocer que en el conjunto de sus trabajadores existe un enorme potencial de inteligencia, iniciativa y creatividad que no pueden darse el lujo o la temeridad de desaprovechar (Elías y Mascaray, 2003 P: 38); en el SJR Colombia las decisiones son tomadas a partir de las percepciones de la dirección y los altos mandos de la organización, no se incluyen en la planeación las necesidades o sugerencias de los demás miembros de la organización lo que genera que la cultura organizacional no sea compartida por todos sino que unos realmente comparten las decisiones y otros solo las cumplen porque es su obligación. Retomando a Elías y Mascaray(2003 P: 39):“Si hacemos descansar la viabilidad y el éxito de la empresa en la participación de todo el personal en el diseño y desarrollo del proyecto de empresa, la comunicación interna se convierte en un medio imprescindible para vehicular la integración de las ideas y sugerencias de los trabajadores en una visión compartida para todos”.

- Las herramientas de comunicación son desperdiciadas en tres puntos principales

1. Los miembros de la organización desconocen cómo se deben usar las herramientas: Esto se debe a la falta de capacitación en su uso, normalmente el SJR Colombia implementa herramientas y hace conocer su existencia pero pasa por alto explicar su forma de uso. En ese sentido, se debe generar un aprendizaje por medio de actividades que amplíen el conocimiento, calificaciones y habilidades de fuerza laboral, que sean incluidos en la planeación del desarrollo individual y profesional (Gubman, 2000 P: 93). De esta forma, los miembros de la organización pueden darle el uso adecuado a las herramientas que se vayan a implementar o que ya existan y así propiciar la participación de los trabajadores en las mismas.

2. **Los miembros de la organización desconocen la importancia del uso de las herramientas**, este es el segundo factor de desperdicio de las herramientas, los miembros del SJR Colombia al no tener capacitación sobre éstas y su importancia no las incluyen en sus labores puesto que piensan que no les aportan a sus funciones laborales desconociendo la importancia que pueden llegar a tener en las mismas.

3. **No hay seguimiento del uso de las herramientas comunicativas por parte de los miembros del SJR Colombia.** Este seguimiento hace referencia a la retroalimentación, la evaluación de desempeño y los sistemas de sugerencias (Gubman, 2000 P: 93), que se deben implementar para que exista un constante mejoramiento del uso de estas herramientas comunicativas, el SJR Colombia debe medir sus resultados para poder transformar conductas y pensamientos que estén mal y convertirlos en benéficos a partir de este seguimiento.

CAPÍTULO VI

6 PLAN DE MEJORAMIENTO INTERNO DEL PLAN DE COMUNICACIONES DEL SERVICIO JESUITA A REFUGIADOS COLOMBIA

En este último capítulo se pone en práctica todo lo desarrollado en este trabajo de grado y se realiza el plan de mejoramiento interno del plan de comunicaciones actual del SJR Colombia.

6.1 Objetivo del nuevo Plan

Mejorar las estrategias comunicativas del actual protocolo de comunicaciones del Servicio Jesuita a Refugiados sede Colombia a partir de la intracomunicación para mejorar la comunicación interna de la organización.

6.1.1Objetivos específicos

- Generar integración de todos los colaboradores del SJR Colombia.
- Iniciar la participación activa de todos los miembros en los medios internos y externos de comunicación que tiene el SJR Colombia.
- Crear espacios de encuentro propicios para la participación de los miembros del SJR Colombia en la elaboración de estrategias.
- Mejorar espacios y canales de información para la difusión de los mensajes de la organización.
- Formar a los funcionarios para una mejor adaptación en los cambios y actividades que se realicen en la organización.

6.2 Estrategia general

Este plan de mejoramiento se basó en una estrategia retomada de la intracomunicación como pilar para su desarrollo, la estrategia de Facilitamiento.

Esta estrategia consiste en investigar qué obstáculos o trabas se interponen en el proceso de comunicación y, una vez identificados, proceder a su eliminación o, al menos, a apartarlos por medio de las acciones que se delimitaron en el plan (Elías y Mascaray, 2003 P: 180)

Esta estrategia está estructurada de la siguiente manera (Elías y Mascaray, 2003 P: 185):

1. Identificación de los obstáculos y de su incidencia en la comunicación interna de la organización.
2. Programación de acciones a realizar para abordar los obstáculos.
3. Seguimiento continuo, de inicio a fin, de las acciones que se planearon.
4. Evaluación del alcance de objetivos.

6.3 Fases del plan de mejoramiento

6.3.1 Fase 1 Integración SJR Colombia

La estrategia elegida para la integración de la organización se denomina Ritualizamiento y se basa en la necesidad de poner en marcha rituales, actos en definitiva, que sean capaces de visualizar la comunicación interna por sí mismos. Se trata de hacer participar e incorporar al actor-receptor en la esencia del mensaje a comunicar (Elías y Mascaray, 2003 P: 172).

Teniendo en cuenta que la comunicación es el entramado – el sistema nervioso- que mantiene unidos a los distintos elementos componentes de la organización (Elías y Mascaray, 2003 P: 52), con esta estrategia se busca generar participación de las distintas áreas del SJR Colombia en la toma de decisiones y planeación estratégica. La empresa necesita, cada día más, el aporte de la iniciativa y creatividad de la totalidad de sus elementos integrantes, sean dos, doscientos o veinte mil (Elías y Mascaray, 2003 P: 37).

ACCIONES PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Se propone organizar reuniones periódicas presenciales y virtuales por equipos y áreas de acción previamente programadas, además de rituales sociales y con el entorno.

- OBJETIVO DE LAS REUNIONES

Brindar información sobre la situación actual de los equipos para el logro de objetivos generales del SJR Colombia, así mismo, crear espacios de participación con los miembros de cada equipo y áreas de acción para planificación de estrategias y acciones a realizar en el equipo. La comunicación interna en este punto *“se debe contemplar como un elemento facilitador de la integración del personal en el proyecto de la empresa y de su participación en la concepción, diseño y desarrollo de la visión compartida”* (Elías y Mascaray, 2003 P: 4).

- IMPORTANCIA DE LAS REUNIONES

Es necesario crear espacios de participación con los miembros de cada equipo para planificar la estrategia y las acciones desde un punto de vista global, donde se determinen las necesidades de los equipos para poder incluirlas en el plan estratégico

general del SJR Colombia y así estar alineados con la visión compartida de la organización. Del mismo modo, las reuniones son necesarias no solo para planificar sino para dar retroalimentación activa de las labores que realizan los equipos y así poder hacer seguimiento del desarrollo y evolución de las tareas que realizan los miembros de cada uno.

- DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN

REUNIONES

Responsable: Coordinador de Comunicaciones y Coordinador por equipo.

Equipo Humano: El equipo humano con el que se realizarán las reuniones pertenece a las áreas estratégicas de Acción Humanitaria, Integración Local y Búsqueda de Soluciones Duraderas, y Prevención para la Transformación de Dinámicas Violentas; y a las áreas transversales de Incidencia Política y Pública, Fortalecimiento Institucional y Comunicaciones.

Hay dos clases de reuniones: presenciales por equipo y virtuales mensuales por área de acción.

Reuniones presenciales por equipo

Las reuniones presenciales serán programadas a discreción de los responsables y el equipo humano.

Responsable directo: Coordinador de cada equipo y coordinador de comunicaciones.

Equipo humano: Coordinador correspondiente a cada equipo; asesores de prevención, proyectos e incidencia; voluntarios que manejan casos a la puerta, colegios y prevención y pasantes de las distintas áreas.

Lugar: Sede SJR de cada equipo.

Agenda:

- Brindar información sobre la situación actual de los equipos para el logro de objetivos generales del SJR Colombia.
- Crear espacios de participación con los miembros de cada equipo para planificar estrategias y acciones a realizar en el equipo.
- Crear espacios de participación con los miembros de cada equipo para planificar estrategias y acciones en pro la visión compartida del SJR Colombia y socializarlo en la reunión general mensual de todos los miembros de la organización.
- Determinar las necesidades internas del equipo.
- Dar retroalimentación positiva y negativa sobre el desempeño de labores.

Reuniones virtuales mensuales por áreas de acción

Ya que la movilización mensual de todos los miembros de los equipos nacionales del SJR Colombia es imposible se generará un espacio virtual para realizar reuniones mensuales por áreas de acción, es decir: prevención, incidencia, voluntariado y comunicaciones.

Responsable directo: Coordinador de Comunicaciones y Coordinador de cada equipo.

Equipo humano: Los participantes de las reuniones virtuales vía Skype estarán organizados por áreas de acción: prevención, incidencia, voluntariado y comunicaciones.

Canal de comunicación a utilizar: Skype (herramienta comunicativa que sirve para la realización de video llamadas con la participación de más de 3 personas).

Agenda:

- Brindar información sobre la situación actual del SJR en cuanto a planes y acciones que se desean realizar para el alcance de objetivos.
- Propiciar la participación de todo el personal en la planificación, acciones y toma de decisiones.
- Presentación de resultados obtenidos sobre planes y acciones a todos los participantes.
- Dar retroalimentación positiva y negativa en cuanto al desempeño realizado por los participantes de la reunión.
- Determinar las necesidades internas por área de acción y por coordinación de equipos.
- Recibir retroalimentación en cuanto al desempeño de la organización.
- Sensibilizar sobre la importancia de su labor para el alcance los objetivos del SJR Colombia.

Acciones de los responsables de las reuniones

- Organizar toda la información semanalmente para exponer como se encuentra la situación del SJR Colombia cronológicamente.
- Realizar los materiales escritos que se vayan a entregar con previa antelación, como informes, folletos, flyers, invitaciones, entre otros.

- Escoger los productos comunicativos de todos los equipos para dar a conocer proyectos, procesos y actividades que se rescatan para motivar.
- Planear las temáticas a tratar.
- Organizar los espacios de participación.

RITUALES SOCIALES Y CON EL ENTORNO

Aquí se encuentran eventos internos como aniversarios e inauguraciones, convenciones, fiesta de navidad y fiesta de fin de año, dado que en algunas de estas actividades se incluye a las familias, el aprecio por parte de los miembros de la organización hacia el SJR Colombia aumentará pues se verán valorados sus aspectos personales.

Dentro de la estrategia de ritualizamiento encontramos dos tipos de rituales (Elías y Mascaray, 2003 P: 176): los rituales de temporalidad, que son aquellos que se realizan en determinado tiempo con algún tema en especial y los rituales de reconocimiento que son los que están a cargo de los reconocimientos de la organización y sus miembros. Para el Servicio Jesuita a Refugiados sede Colombia se incluirán estas dos estrategias de ritualizamiento en un evento anual que se llamará DÍA SJR COLOMBIA.

Aniversario SJR - Día SJR Colombia

El congreso anual “DÍA SJR COLOMBIA” se realizará el 14 de noviembre de cada año con el objetivo de fomentar la participación colectiva, allí los miembros de la organización tendrán espacios de formación, participación, muestra de proyectos comunicativos y visualización de proyectos.

Es un espacio donde cada integrante de las distintas áreas del SJR Colombia podrá conocer acerca de toda la organización y tendrá la posibilidad de dar a conocer su trabajo desde lo individual hasta lo colectivo. A partir de este intercambio de experiencias se busca generar apropiación y sentido de pertenencia organizacional.

Organización del evento

Responsable directo de la planeación: Coordinador de comunicaciones.

Responsables secundarios: un funcionario de la organización por cada equipo que será asignado en las reuniones de Directivos y Coordinadores de común acuerdo con todos los miembros de todas áreas de acción de los diferentes equipos.

De manera opcional pueden ser escogidos por área de acción, es decir, que anualmente pueden rotarse las áreas de acción y así obtener la participación de todos los miembros del equipo para la organización del congreso.

Planeación del evento: el coordinador de comunicaciones en conjunto con las personas escogidas planeará durante nueve meses el congreso. Durante el primer mes se escogerá el equipo humano que estará a cargo de la logística del evento, su participación será voluntaria y serán escogidos por consenso.

Se dividirán por comités de trabajo distribuidos de la siguiente manera:

- Comité de logística del evento:

Lo conformarán una o dos personas que estarán al tanto de conseguir todo lo que se requiera para la realización del evento, entre sus responsabilidades está:

- Lugar de realización en que se efectuará el congreso.
- Seguridad del evento para garantizar la comodidad de los participantes.
- Equipamiento tecnológico: sonido, video, luces que se necesiten para la realización del congreso.

- Adecuación del lugar: silletería, mesas y decoraciones en los cuales se haga presente la imagen del SJR Colombia.
- Alimentación.
- Subsidios de transporte y estadía.
 - Comité de comunicaciones:

Equipo conformado por el Coordinador de comunicaciones y el pasante de comunicaciones, en este comité estarán encargados de:

- Materiales impresos: invitaciones, pendones, flyers, certificados de asistencia y documentación académica.
- Comunicados de prensa, informes y recolección de información escrita, fotográfica y audiovisual.
- Recolección de material comunicativo brindado voluntariamente por los miembros de los equipos.
 - Comité académico:

Este equipo lo conformarían 1 o 2 personas y serán los responsables de:

- Las temáticas a tratar en la formación académica.
- Conferencistas.
- Material didáctico.
- Selección de productos audiovisuales de los equipos para presentar en la jornada académica
- Selección de dinámicas para generar participación en el evento: actividades para fomentar integración.
- Organización y presentación de los productos que aportan los equipos: organización del material escogido previamente e implementación creativa de exposición del material organizado.

Descripción del evento

Nombre: Congreso Anual DÍA SJR COLOMBIA

Fecha: 14 de noviembre

Fases: Formación académica y espacios de participación

- Primera fase – Formación académica

Objetivo

Formar a los miembros del SJR dentro de la jornada del DÍA SJR COLOMBIA creando espacios donde serán capacitados tanto en las distintas áreas de interés del SJR como de los miembros de este para realizarse mejor como trabajador y persona. Para ello se realizará el **Foro SJR Colombia**

¿Que se logra con esto?

A partir de la formación académica se promueve el trabajo productivo porque al obtener la capacitación los miembros del SJR Colombia podrán realizarse mejor en su área de trabajo gracias a las herramientas que se les brinda en esta fase. Por otro lado, se está generando una apropiación hacia la organización y mayor sentido de pertenencia, porque conocen a fondo lo que es el SJR Colombia.

- Segunda Fase - Espacios de participación

Objetivo

Crear espacios donde los miembros del SJR Colombia puedan mostrar su trabajo a sus compañeros, tanto el individual como el trabajo colectivo de los diversos equipos que integran la organización.

Alcances

- Visibilización del trabajo individual de los integrantes del SJR Colombia.
- Visibilización del trabajo colectivo de los integrantes del SJR Colombia con la población acompañada.

Actividades:

1. Exposición fotográfica

¿Quiénes participan?

Todos los miembros del SJR Colombia que voluntariamente quieran presentar su trabajo con 10 piezas fotográficas en las que saquen a relucir su labor en la organización, igualmente pueden participar las fotografías donde se evidencien los testimonios de superación de las poblaciones acompañadas.

2. Muestra Audiovisual:

Espacios de participación colectiva donde todos aquellos miembros que quieran podrán mostrarlos productos audiovisuales en los que expresen su trabajo en las comunidades, sus propios testimonios y/o los de la población acompañada.

Esta muestra audiovisual se estará presentando a lo largo de toda la jornada académica y se realizarán intervenciones cortas entre un ponente y otro.

¿Que se logra con esto?

Es un punto motivador para los miembros ya que se reconoce el trabajo que ellos realizan. Por otro lado, permite a los demás el conocimiento interno del trabajo y actividades que realizan sus compañeros y a partir de estas actividades se crean lazos que conectan y relacionan las realidades de todos los equipos creando una cultura organizacional más fuerte.

6.3.2 Fase 2 Información y capacitación

La estrategia elegida para la fase de información y capacitación se denomina Acompañamiento y consiste en programar acciones individualizadas y personalizadas en la que un experto apoya el tránsito de una situación a otra; aclara las dudas que surgen y disipa incertidumbres, de forma que se puedan tomar decisiones personales con conocimiento de causa y total confianza (Elías y Mascaray.2003 P:163).

Responsable directo: Coordinador de Comunicaciones.

Responsables secundarios: Equipo seleccionado en consenso para la organización de las capacitaciones.

Uno de los puntos a mejorar en el plan estratégico de comunicaciones actual del SJR Colombia es generar más capacitaciones y acompañamientos a los miembros de la organización para promover una labor productiva.

Pensando en esto se pensó en jornadas de capacitación y acompañamiento en:

- Cambios de estrategias en la organización.
- Realización de actividades propuestas en común acuerdo.
- Manejo de la información interna.

- Creación de contenidos:
- Creación de productos comunicativos: audiovisuales, radiales, escritos, etc.
- Importancia de la participación en los medios de comunicación internos y externos, reconociendo que la información que generen y reciban es una fuente vital de aporte para suplir con las necesidades individuales y de la organización para el cumplimiento global de objetivos.

IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA

Es importante generar estos espacios para evitar el síndrome del puente colgante que impide a la organización hacer los cambios necesarios por miedo a fracasar. Las acciones individualizadas de la estrategia permitirían acompañar a la organización en todos los procesos de cambios y adaptaciones a nuevas formas del quehacer, garantizando la transición de una situación actual a una situación futura mejorada; esto sólo se puede generar si existe un tipo de capacitación y acompañamiento que explique qué se va a realizar y dé confianza a los miembros de la organización en pro del bienestar individual y colectivo (Elías y Mascaray. 2003 P: 164).

LÓGISTICA DE LA HERRAMIENTA

Las capacitaciones se realizarán a inicios del mes de febrero de cada año, el equipo seleccionado tendrá a cargo la organización de:

- Logística de las capacitaciones.
- Lugar del evento por equipos.
- Conferencistas: Aparte de ser profesionales en el tema a explicar deben ser personas capaces de traducir los conceptos técnicos en palabras sencillas de fácil entendimiento para todos, es recomendable que sean profesionales externos de la organización (Elías y Mascaray. 2003 P: 166).

- Materiales impresos.
- Alimentación, alojamiento y transportes (en caso de ser requerido)
- Temáticas a desarrollar.

Al finalizar cada capacitación o formación debe haber un acompañamiento en la realización de las acciones que se explicaron para ver la adaptación de los miembros a los planes desarrollados y en este proceso aclarar dudas que hayan quedado para poder desarrollar bien la labor.

6.3.3 Fase 3 Mejoramiento mensajes y canales de comunicación

La estrategia para esta fase se denomina Nominamiento, consiste en disponer lo necesario para conseguir que cualquier acción de comunicación no sea un frío intercambio de información entre elementos anónimos de la organización, sino que se produzca un intercambio entre relaciones empáticas que se conocen mutuamente para que exista comunicación y no solo rotación de información (Mascaray. 2003 P:146).

Para una buena integración del personal y obtener una cultura organizacional donde haya sentido de pertenencia se necesita una adecuada utilización de los canales y buenos mensajes en pro de la visión compartida entre todos los miembros del SJR Colombia. El SJR Colombia en este momento cuenta con tres canales de comunicación efectivos que son el correo, el teléfono y el voz a voz.

Responsable: Coordinador de comunicaciones.

ACCIONES

Implantación de nuevos canales internos los cuales estarán a cargo de la Coordinación de comunicaciones y el pasante de comunicaciones.

- **IMPLEMENTACIÓN DE UN BOLETÍN INTERNO (BLOG)**

Importancia: fomentar el conocimiento sobre actividades y proyectos de todos los equipos del SJR Colombia para crear acercamiento por medio del intercambio de información y crear comunicación.

El blog será un portal donde se encontrará toda la información ordenada en forma creativa sobre los movimientos internos de la organización. Los miembros de la organización podrán participar y aportar activamente en todos los temas que se suban al blog, así mismo podrán subir material que quieran compartir con sus compañeros, esto generará retroalimentación entre todos los miembros de la organización.

Responsable directo: Coordinador de comunicaciones.

Responsables indirectos: todos los equipos del SJR Colombia.

Este blog tendrá las siguientes secciones:

- Noticias internas.
- Cartelera virtual: actividades y planes internos a corto, mediano y largo plazo.
- Videos institucionales.
- Recomendados.
- Reconocimientos por: Cumpleaños, logros, etc.
- Buzón de sugerencias virtual: sugerencias, comentarios, quejas o peticiones de información.

- IMPLEMENTACIÓN DE UN BOLETÍN INTERNO FÍSICO

Se realiza para conectar a toda la organización puesto que hay lugares donde el acceso a internet no es frecuente, este boletín manejará la misma información que se genere para el boletín virtual.

- Noticias internas del SJR Colombia.
- Actividades y planes internos a corto, mediano y largo plazo.
- Recomendados.
- Reconocimientos por: Cumpleaños, logros, etc.

Así mismo se seguirán implementando:

- Cartas, circulares, y otros documentos para toda la organización sobre información, noticias, planes, acciones y así tener una organización informada y atenta al cambio.
- Reuniones virtuales vía Skype.
- Seguimientos por medio de evaluaciones y encuestas de actitud.

El trato a realizarse en estos medios de comunicación deben incluir los intereses o problemas comunes, se debe enfocar la información en esos puntos comunes para que haya aceptación y participación; no puede haber trato impersonal ni anónimo, se debe saber siempre por quien está dirigido y para quien o para qué grupo (si es más colectivo), a menos que sea un mensaje creado colectivamente no puede decirse que se está enviando a través de siglas o departamentos así que, en la mayoría de los casos los mensajes o información a intercambiar deben tener nombre propio para credibilidad del mensaje y para captar confianza de los demás miembros de la organización (Elías y Mascaray. 2003 P:148-149).

- RESPONSABILIDADES DE LOS ENCARGADOS:

- Planeación de la forma y contenido de los boletines virtuales y físicos.
- Creación de contenidos: El coordinador de comunicaciones en conjunto con el pasante de comunicaciones tendrán que estar en constante creación de textos y contenidos para los boletines tanto virtual como físico.
- Recolección de material de los equipos: Los encargados deben estar en constante intercambio de materiales fotográficos, audiovisuales y escritos realizados por los equipos nacionales del SJR Colombia, para esto se debe inculcar la cultura de intercambio de información, deben motivar a los equipos para que colaboren y se deben capacitar a los equipos para la creación de estos productos.
- Mantener informados a todos los miembros de los cambios que vayan surgiendo en el SJR Colombia.
- Fomentar la retroalimentación en el Blog para que exista una participación activa y así colaborar en las dudas, sugerencias e inquietudes que tengan los miembros de la organización para mejorar.

- OBJETIVOS DE LOS NUEVOS CANALES.

- Creación de mensajes que promuevan la sensibilización en cuanto a comprensión, productividad y dedicación.
- Generar flujo eficiente de ideas e información claras bien organizadas.
- Dar toda la información necesaria sobre planes, actividades, objetivos de la organización.
- Recibir información de los miembros del SJR Colombia.
- Dar retroalimentación positiva y negativa de las acciones.
- Presentar resultados de planes y acciones.

- Transmitir mensajes de felicitaciones y apoyo para los miembros del SJR Colombia.

CAPITULO VII. CONCLUSIONES

Este trabajo tenía como objetivo principal crear un plan de mejoramiento del plan de comunicaciones actual que tiene la organización no gubernamental Servicio Jesuita a Refugiados Colombia (SJR) con el fin de optimizar las comunicaciones en la organización y poder mejorar el flujo interno de información de esta.

A partir del análisis realizado se encontró que la organización SJR Colombia no le da la importancia necesaria a las comunicaciones dentro de la organización, se enfocan en acciones en otra áreas dejando a un lado la comunicación humana y constante con sus miembros en un segundo plano, puesto que ha desarrollado planes comunicativos sin contar con la realización de una análisis de necesidades de los trabajadores de la organización. Por esta razón la organización cuenta con miembros que actúan como entes individuales en la organización, con poca participación e interés por mejorar la comunicación interna por qué no lo ven necesario para el mejoramiento de su labor.

El plan de mejoramiento planteado da como desarrollo más participación y unidad entre los miembros de la organización a través de acciones que generaran sentido de pertenencia hacia la organización y sus integrantes y logrando con esto que la comunicación interna se optimice en todas las áreas del SJR Colombia. El plan de mejoramiento une acciones de capacitación que aporten a un nivel personal y profesional en los miembros de la organización, genera un mayor reconocimiento del capital humano de la organización y pondrá en primer lugar las necesidades de los trabajadores para poder crear estrategias en conjunto que se acomoden a cada parte de la organización.

Generar está participación más activa de todos los miembros de la organización permitirá mejor desempeño en todas las áreas del SJR Colombia puesto que será más claro para todas las personas, la razón de su labor, de su presencia en la organización

y producirá mayor confianza para brindar y retroalimentar la información que se genera en la organización ya que se alinearan las visiones y se trabajará como un conjunto de partes que trabajan en pro de un objetivo común.

En todo el proceso de creación del plan de mejoramiento encontramos varios problemas para realizarlo uno de ellos y el de más importancia fue el de la poca colaboración de los miembros de los equipos lejanos de la organización se contó con tiempo limitado para poder hacer los análisis a los trabajadores por que se cruzaban las labores y responsabilidades que tenían y no podían colaborar con facilidad en el análisis, otro factor que influyó fue el poco uso por parte de los miembros de la organización de las herramientas de comunicación que tiene el SJR Colombia para comunicarse con sus trabajadores, lo que hizo que el análisis se retrasara porque no accedían a la información que se enviaba previamente a los correos institucionales.

En términos generales la construcción de un plan de mejoramiento de un plan estratégico de comunicaciones debe ser muy detallado, debe contener una investigación muy profunda que abarque todos los puntos en una organización para que sea efectiva, es muy complicado cuando una organización no confía mucho en implementar o invertir capital en la comunicación por no verla tan necesaria o importante, o por creer que la comunicación básica que tienen les servirá para siempre.

Por esta razón es de vital importancia antes de hacer un plan de mejoramiento poder demostrar la importancia de la comunicación en una organización, enfocarse en presentar los grandes beneficios que esta trae a una organización y cuando esta reconozca lo vital que es estar en constante mejoramiento de las comunicaciones, allí sí, plantear estrategias para lograr un cambio en las dinámicas de la organización. Sin poner esto en práctica, cualquier proyecto de mejoramiento de comunicaciones se puede ir al piso.

CAPITULO VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Abascal, Francisco.** (2004). Cómo se hace un plan estratégico (Teoría): La teoría del marketing estratégico. Madrid: ESIC.
- **Aguirre, Santiago. Codoba, Nalzi.** (2008) Diagnóstico de la Madurez de los Procesos en Empresas medianas Colombianas. Bogotá: Publicado en “Ing. Univ. Bogotá”.
- **Aljure, Andrés.** (2005). *Capítulo “El plan estratégico de comunicación” en Master DIRCOM: Los profesores tienen la palabra.* Barcelona: Group Editorial Design.
- **Buenaventura, Martha.** (2005). *Capítulo “El pensamiento estratégico del DirCom” en Master DIRCOM: Los profesores tienen la palabra.* Barcelona: Group Editorial Design.
- **Casas Silva, María Paula.** (2010). Plan de comunicaciones para optimizar la competitividad de INDUMAN Ltda., aplicable a otras mipymes del sector industrial en Colombia.
- **Costa, Joan.** (2005). *Capítulo “De la comunicación integrada al Dircom” en Master DIRCOM: Los profesores tienen la palabra.* Barcelona: Group Editorial Design.
- **Costa, Joan.** (2009). *Capítulo “Comprender la complejidad” en DIRCOM: Estratega de la complejidad- Nuevos paradigmas para la Dirección de la comunicación* Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- **Elías, J Y Mascaray, j.** (2003) *Más allá de la Comunicación interna La intracomunicación.* Barcelona: Gestión 2000,S.A.
- **Fuentes, Sandra.** (2005). *Capítulo “El mapa integral de la comunicación” en Master DIRCOM: Los profesores tienen la palabra.* Barcelona: Group Editorial Design.
- **Gonzales, Cristina.** (2009). *Capítulo “Estrategia corporativa, un instrumentos básico del Dircom” en DIRCOM: Estratega de la complejidad- Nuevos paradigmas para la Dirección de la comunicación.* Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- **Gubman, Edward.** (2000). *El talento como solución: Como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios.* Bogotá: McGraw-Hill Companies, Inc.

- **Manucci, Marcel.** (2005) *Atrapados en el presente la comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo* Quito: Editorial “Quipus”.
- **Morales Cotes, Silvana.** (2011). Plan de mejoramiento para incrementar la productividad y competitividad de las pymes colombianas. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- **Pascale, Weil.** (1990). *La comunicación global : comunicación global y de gestión.* Italia: Paidòs Iberica S.A.
- **Ruiz. O, José.** (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto. Libro En línea en :
<http://books.google.com.co/books?id=WdaAt6ogAykC&printsec=frontcover&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+cualitativa+jose+ignacio+ruiz+olabuenaga&hl=es&sa=X&ei=U8yaUdX3EoXk0QGBq4DoAg&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=true> .
- **Sandoval, C.A.** (2002), “Investigación cualitativa”, {en línea:}, disponible en:
http://epistemologia-doctoradounermb.bligoo.es/media/users/16/812365/files/142090/INVESTIGACION_CUALITATIVA.pdf, recuperado: 19 de agosto de 2012.

ANEXOS

BASE DE DATOS

ENCUESTA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	9	9	9	9	9	5	9	9	3	7	6	9	9	5	6	7
2	9	9	9	9	9	5	9	9	3	7	6	9	9	5	6	7
3	8	9	9	10	9	7	4	8	4	7	8	7	9	4	6	6
4	9	10	8	9	9	7	6	7	4	7	6	8	8	4	6	6
5	10	9	9	8	9	6	7	7	6	7	6	8	8	6	7	6
6		8	9	9	9	7	8	6	7	7	6	8	8	7	7	5
7	9	9	9	10	8	5	7	9	4	7	6	7	9	4	5	6
8	8	9	9	10	9	6	6	9	4	7	6	7	9	4	6	6
9	10	10		6	8	1	10	10	10	8	1	10	10	6	6	10
10	10	10	10	8	10	8	7	10	6	9	9	9	9	10	10	10
11	10	8	8	7	7	4	4	8	9	9	7	8	10	8	5	10
12	9	9	9	9	9	5	9	9	3	7	6	9	9	5	6	7