



Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional

**PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA
PARA EL PROCESO DE
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Proyecto del Trabajo Especial de Grado presentado para optar al
Título de Especialista en Comunicación Organizacional.

**AUTOR: LIC. LUIS R. ALZOLAR P.
TUTOR:**

CARACAS, FEBRERO DE 2012

Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional.


Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: "**Propuesta de mejora continua para el proceso de comunicación organizacional**" presentado por el ciudadano: **Luis Reinaldo Atzotar Parada**, cédula de identidad N°: 6.660.983, para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional, dejan constancia de lo siguiente.

1. Leído como fue el Trabajo Especial de Grado por todos los miembros evaluadores, su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado el día 22 de febrero de 2012, en el Aula 3, en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un testimonio oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autora, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores. Una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación de dicho trabajo los profesores decidieron otorgarle la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique conformidad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, a los 22 días del mes de febrero de 2012.


Prof. Sandra Cujuba
C.I. 82.275.806




Prof. María Valentina Sosa
C.I. 17.981.794



Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional

**PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA
PARA EL PROCESO DE
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Línea de trabajo a la que se adscribe: Comunicación Organizacional

**AUTOR: LIC. LUIS R. ALZOLAR P.
TUTOR:**

DEDICATORIA

Dedico esto a mis fuentes de inspiración y apoyo para que este trabajo especial de grado se hiciera realidad:

Dios, supremo hacedor de todas cosas.

A **Maritza, mi Madre**. Sacrificó mucho para hacer esto posible.

A **Leonardo, mi Padre**. Por su esperanza y confianza depositada en mí.

A **Elizabeth, mi Esposa** y a **Gabriela y Mariela, mis Hijas**, por el amor,
paciencia y sacrificio.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a las siguientes personas por el apoyo brindado en el postgrado:

- ❖ Mi compañera **Sabrina Martínez** de la especialización COMORG de la Universidad Monte Ávila, por haberme dado la oportunidad de realizar trabajos con ella, por su comprensión, te estoy muy agradecido. Fuiste un ángel en mi posgrado.
- ❖ Mi compañera **María Nina Sánchez** de la especialización COMORG de la Universidad Monte Ávila, por haberme dado la oportunidad de realizar trabajos con ella, gracias fuiste muy amable, que Dios te bendiga.
- ❖ Mi compañera **Victoria León** de la especialización COMORG de la Universidad Monte Ávila, por haberme dado la oportunidad de realizar trabajos con ella, fuiste una compañera maravillosa, te deseo lo mejor del mundo.
- ❖ Mi compañera **Katherine Sleiman** de la especialización COMORG de la Universidad Monte Ávila, por haberme dado la oportunidad de realizar trabajos con ella, fuiste una compañera guía maravillosa, quede encantadísimo de tu dedicación y esfuerzo.
- ❖ Mi compañera **Andrea Moreno** de la especialización COMORG de la Universidad Monte Ávila, por haberme dado la oportunidad de realizar trabajos con ella, gracias por haber estado en nuestro equipo. Eres muy talentosa.
- ❖ Mi compañero **José Roque Méndez** de la especialización COMORG de la Universidad Monte Ávila, por haberme dado la oportunidad de realizar trabajos con el, gracias por los buenos momentos. Un joven muy brillante.

Les deseo lo mejor en sus carreras profesionales.

Índice de Contenido

DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
Índice de Contenido	VI
Índice de Figuras	VIII
Resumen.	IX
Palabras Claves.	X
Introducción.....	XI
Capítulo I.	1
El Problema.....	1
1.1. Planteamiento del Problema.	1
1.2. Objetivo General.....	2
1.3. Objetivos Específicos	2
1.4. Justificación y Motivación.	2
Capítulo II.	4
Marco Teórico Conceptual.....	4
2.1. Antecedentes generales.....	4
2.2. Antecedentes sobre indicadores comunicacionales.....	4
2.3. La Organización.....	5
2.4. Consideraciones Generales de Procesos y Sistemas	8
2.5. Características generales de los procesos.	9
2.6. El Proceso Comunicacional.....	12
2.7. La Comunicación en la Organización	14
2.8. La Gestión de Indicadores.....	17
2.9. El Control de Gestión.....	18
2.10. El Cuadro de Mando Integral.....	22
2.11. Factores Ambientales de la Organización.....	24
2.12. Activos de los procesos de la organización	25
2.13. Definición de términos	28
Capítulo III.	30
Marco Organizacional.....	30
Capítulo IV.....	31
Marco Metodológico.....	31
4.1. Consideraciones generales.	31
4.2. El Enfoque de la investigación.....	32
4.3. El tipo de Investigación.	33
4.4. Diseño de investigación.	34
4.5. Técnicas para la formulación del Modelo Operativo propuesto.....	34
4.6. Análisis e interpretación de referencia documentales.....	35
4.7. Formulación de la propuesta de mejora continua.....	35
Capítulo V.....	36
Trabajo de Campo.....	36
5.1. Afinación del instrumento y selección de las fuentes documentales....	36

5.2.	Revisión documental.....	37
5.3.	Análisis de la información documental recolectada.....	37
6.	Desarrollo de la Propuesta.....	38
6.1.	La Organización.....	38
6.2.	Procesos de Alta Dirección.....	39
6.3.	El Proceso de Comunicacional	40
6.4.	Proceso de Mejora Continua (Comunicación Organizacional)	44
6.5.	Métricas y medidas	49
6.6.	La Medición del Proceso de Comunicacional.....	52
6.6.1.	Definir lo que se debería medir.	53
6.6.2.	Definir lo que se puede medir.....	54
6.6.3.	Obtener los datos	54
6.6.4.	Procesar los datos.....	56
6.6.5.	Análisis de los datos.....	56
6.6.6.	Presentación y uso de la información	57
6.6.7.	Implementación de acciones correctivas.....	58
	Capítulo VII.....	59
7.1.	Conclusiones.....	59
7.2.	Recomendaciones.....	61
	Glosario de Términos.	64
	Referencias Documentales.....	66
	Referencias WEB.....	68
	Anexo 1	69

Índice de Figuras

Fig. 1	Proceso Genérico	10
Fig. 2	Modelo de Comunicación	13
Fig. 3	Tipo de Indicadores.....	18
Fig. 4	Modelo de Gestión Organizacional.....	23
Fig. 5	Modelo de Investigación Cualitativa.....	32
Fig. 6	Modelo de una Organización.....	38
Fig. 7	El Proceso de la Alta Dirección.....	39
Fig. 8	Los Procesos Organizacionales	40
Fig. 9	El Proceso Comunicacional	41
Fig. 10	El Proceso de Comunicación Interna	42
Fig. 11	El Proceso de Comunicación Externa.....	43
Fig. 12	El Proceso de Mejora Continua.....	44
Fig. 13	El Proceso de Planificar la Mejora Continua	45
Fig. 14	El Proceso de Ejecutar la Mejora Continua	46
Fig. 15	El Proceso de Verificar la Mejora Continua	47
Fig. 16	El Proceso de Ajustar en la Mejora Continua.....	48
Fig. 17	Métricas y Medidas.....	49
Fig. 18	El Proceso de Mejora en 7 Pasos	52

Resumen.

Es posible aplicar procesos de mejora continua en nuestras organizaciones especialmente para el proceso de comunicación organizacional, contando para ello con una buena definición de lineamientos, estándares para mejorar el registro, seguimiento y control de los planes comunicacionales, todo ello devendrá en la mejora continua de los aspectos de alcance, costos, tiempo, calidad y satisfacción de los clientes, imagen, reputación, productividad y competitividad entre otros aspectos. Las organizaciones que adopten e implementen un proceso de mejora continua podrán con el tiempo llegar a ser más competitivas y productivas, generando rentabilidad para las organizaciones además de la satisfacción de mantener y captar nuevos clientes y seguidores de la marca y de sus productos y servicios.

El enfoque de la investigación de este TEG, es cualitativo, ya que representa el análisis de información organizacional, académica y datos discretos referidos a la información de las unidades de análisis tales como mejora continua, procesos, planes de comunicaciones, indicadores, acciones correctivas, reportes organizacionales de seguimiento y control, de los cuales en la revisión de las fuentes o referencias documentales se extraerá la información para proponer el proceso de mejora continua de la comunicación organizacional.

Con el presente trabajo especial de grado se ofrecerá una propuesta de mejora continua para el proceso de Comunicación Organizacional, para lo cual se contemplará la definición de procesos, sistemas, indicadores, control de gestión, cuadro de mando integral y el ciclo de mejora continua de Deming. Como parte de un valor agregado complementario se propondrá un esquema de implementación de la mejora continua en 7 pasos (Service Improvement, ITIL Version 3, 2009) para fortalecer el proceso de comunicación organizacional.

La propuesta básica estará basada fundamentalmente en unas guías y esquemas que permitan guiar a los responsables del proceso comunicacional a través del proceso de mejora continua.

Este trabajo es un proyecto factible de implementar y puede servir de guía a cualquier organización que desee sistematizar y mejorar continuamente el proceso de comunicación organizacional con un nivel básico de implementación.

Palabras Claves.

Proceso comunicacional, mejora continua, ITIL V3, comunicación, Indicadores comunicacionales, (Service Improvement, ITIL Version 3, 2009).

Introducción.

El Título del Proyecto es “Propuesta de mejora continua para el proceso de Comunicación Organizacional”. Su línea de trabajo fundamental es la Comunicación Organizacional, se pretende con este trabajo realizar una revisión de los procesos de seguimiento y control en la Comunicación Organizacional, bajo un alcance previamente determinado, con la finalidad de realizar una propuesta de Indicadores de Gestión para Comunicación Organizacional que se adecue a las estrategias de control definidas para cualquier organización.

Este trabajo especial de grado consta de los siguientes capítulos:

- **Capítulo I**, se refiere al problema y su planteamiento, los objetivos que enmarcan a este trabajo la motivación y justificación del mismo.
- **Capítulo II**, se refiere a los antecedentes generales, antecedentes y conceptos para indicadores comunicacionales en general. Estos constituyen las bases teóricas sobre las cuales se fundamenta este trabajo, adicionalmente se muestra un glosario de términos.
- **Capítulo III**, se describe aquí la organización, para la cual se está realizando este trabajo especial de grado.
- **Capítulo IV**, es la definición del marco metodológica, enfoque y tipo de investigación, diseño de la investigación, y el análisis, diseño de la propuesta.
- **Capítulo V**, es el trabajo de campo, acerca de la investigación llevada a cabo con este trabajo especial de grado.
- **Capítulo VI**, se refiere al desarrollo de la propuesta sobre qué elementos o aspectos considerar para la conformación de los elementos necesarios, que elementos tomar en cuenta para definir una la propuesta.

- **Capítulo VII**, se refiere a las conclusiones y recomendaciones obtenidas en la investigación dentro de este trabajo especial de grado.

Capítulo I.

El Problema

1.1. Planteamiento del Problema.

Poca conceptualización y estandarización de mejora continua para el proceso comunicacional de las organizaciones, dado lo novedoso del tema desde el punto de vista académico.

Debido a la explosión y masificación del uso de las redes sociales se generan nuevos ámbitos para la masificación de los mensajes de comunicación.

No se dispone de propuestas académicas que definan mejora continua para el proceso de comunicación organizacional.

La definición de indicadores organizacionales y el seguimiento y control comunicacional para las empresas es una cuestión institucional y no trasciende a otras organizaciones por ser esto parte de activos de los procesos de la organización y desde el punto de vista académico no han habido autores que hayan abordado el tema por ser esto muy novedoso, la explosión comunicacional, internet y las redes sociales han ocurrido después de la década de los 90 del siglo XX.

Otro detalle que percibimos, es que se hace necesario que la comunicación deje de ser una ciencia social y extienda sus fronteras abordando las ciencias de administración de la organización, de donde podría tomar conceptos de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008, ISO (siglas para denotar a la International Organization for Standardization, Administración de proyectos (Guía del PMBOK®, 2009) y de ITIL V3. (Service Improvement, ITIL Version 3, 2009).

1.2. Objetivo General

Formular una propuesta de mejora continua para el proceso comunicacional en las Organizaciones.

1.3. Objetivos Específicos

- Definir propuesta y componentes del proceso organizacional
- Definir propuesta y componentes del proceso comunicacional
- Definir propuesta y componentes del proceso de mejora continua de la comunicación organizacional

1.4. Justificación y Motivación.

La idea fundamental es formular una propuesta que permita el seguimiento y mejora continua del Proceso de la Comunicación Organizacional, esto puede responder a necesidades de la organización, de las comunicaciones y de la verificación de la recepción e impacto de los mensajes enviados a la audiencia destino.

En el mundo competitivo actual es necesario que productos y servicios de las organizaciones puedan llegar a sus públicos y cumplir con sus finalidades entre las cuales podemos destacar (Capriotti, 2009):

- **Ocupar un espacio en la mente de los públicos**, para que siendo sujetos de opinión o de consumo ellos puedan ser partícipes en su interacción con los productos o servicios del cumplimiento de las estrategias organizacionales.
- **Facilitar la diferenciación de la organización**. Esto permitirá distinguir y caracterizar a la organización dentro de los públicos a través de los productos o servicios ofrecidos.
- **Adquirir y retener los públicos**, para que la organización pueda tener sentido, lograr sus objetivos estratégicos y generar la ganancia o beneficios que se espera de ella.

La Organización necesita tener un marco de referencia cualitativo y cuantitativo que les permita verificar si la recepción de los mensajes está llegando al público o target definido para ello.

En los actuales momentos las organizaciones definen sus indicadores de gestión organizacional de acuerdo a las necesidades particulares del negocio, es práctica común que este tipo de información se mantenga bajo reserva como parte de los activos organizacionales de las empresas. Esto ocasiona que muchas empresas trabajen de manera aislada o con el apoyo de algún proceso de consultoría en la definición de una propuesta de mejora continua del proceso comunicacional, la cual podría definirse de una manera genérica para que pueda ser implementada con adecuaciones mínimas en cualquier organización, ya sea de manufactura, servicios, pública, privada.

La realidad de estudio está centrada en abordar esa oportunidad que tenemos para crear un marco de referencia de gestión de mejora continua que pueda ser estándar para las organizaciones. Para esto surge esta tesis que pretende cubrir esa oportunidad y necesidad de generar un estándar en el proceso de la comunicación organizacional.

Nos motiva la realización de este trabajo el hecho de poder aportar algo nuevo para la gestión del proceso comunicacional. Esto es todo un reto y podría abrir un campo de investigación para formalizar académicamente la gestión de seguimiento y mejora continua del proceso comunicacional, contribuyendo con ello a generar pautas o guías de referencias para las organizaciones

Capítulo II.

Marco Teórico Conceptual

2.1. Antecedentes generales

Consideraremos los antecedentes dando una visión de los siguientes tres aspectos:

- **El académico**, a nivel de indicadores comunicacionales no se han encontrado trabajos de pregrado, postgrado e investigación.
- El generado por **Organizaciones**, con departamentos de comunicaciones. Se presume, a base a lo novedoso del tema comunicacional que se han desarrollado trabajos de seguimiento y mejora continua del proceso comunicacional que permanecen como parte de los activos de los procesos de la organización de las organizaciones y por tanto no son el dominio público

2.2. Antecedentes sobre indicadores comunicacionales

En esta sección correspondiente a los antecedentes de la Investigación, no se dispone de trabajos realizados previamente relacionados con el tema o problema tratado en este trabajo especial de grado. Si se encuentran muchas publicaciones acerca de seguimiento y control, pero no asociados al proceso comunicacional, sino más bien a medir resultados de la gestión operativa y de seguimiento de planes de comunicación, normalmente no asociados a los lineamientos y objetivos estratégicos de la Organización. También se observan indicadores asociados a la planificación estratégica para valorar y controlar la conducción de la organización en función de objetivos y metas estratégicas.

2.3. La Organización

Una Organización es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común, una organización es siempre especializada y se define por su cometido, es eficaz si se concentra en una única labor. La orquesta sinfónica no trata de curar a los enfermos, toca música., el hospital cuida a los enfermos no trata de ejecutar una obra de Beethoven. La escuela se concentra en enseñar y aprender; las empresas en producir y vender mercancías y servicios. La sociedad en todos los países se ha convertido en una Sociedad de Organizaciones, en la cual la mayoría de las tareas sociales, si no todas, son hechas por y en una organización. Algunas de estas organizaciones son organismos del gobierno, otras son instituciones no lucrativas y el resto pertenecen al sector privado. (Drucker, 1999).

La organización ya sea que se defina como estructura o proceso tiene una visión, misión, estrategias y objetivos y es necesario realizar mediciones para verificar la medida del cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la misma. Para lograr su cometido la organización tiene una serie de procesos internos y externos, en la medida que los resultados de dichos procesos cumplan con los objetivos podemos decir que la organización cumple su cometido.

Los públicos de las organizaciones tienen nuevas necesidades y expectativas, no se corresponden con aquellas del siglo pasado. Son sujetos que opinan, participan, deciden e influyen sobre productos, servicios e imagen asociados a las organizaciones. Esta argumentación es fácilmente extrapolable a la comunicación considerando los públicos internos y externos, porque en el mundo comunicacional ambos son agentes catalizadores para el cambio. La gestión de los procesos organizacionales y para el posicionamiento de los productos, servicios y las organizaciones en la sociedad.

En este contexto la tecnología y los medios de comunicación han adquirido un poder de influencia enorme. Los productos producidos en grandes cantidades dependen de frases, fotografías y de definición de características propias que asesores de imágenes y directores de medios de difusión ofrecen al público, a la gran masa. (Stewart, 1997). Es época de las corporaciones multinacionales las cuales presentan dos características: un elemento de propiedad general, el producto ofrecido a las masas los cuales atraviesan las fronteras nacionales y alguna forma de dirección internacional basada en la explotación de la mano de obra, socavo de la soberanía nacional y situarse fuera del alcance de los gobiernos en cuestiones de impuestos y el control de transferencia de capitales, lo cual plantea problemas éticos, de responsabilidad democrática y social. También se afectan las particularidades culturales nacionales por la difusión de productos idénticos, por ejemplo Coca Cola, sobre todo norteamericanos, en todos los lugares del mundo.

Desde el punto de vista de la gestión de masa social comunicacional podemos distinguir los siguientes aspectos, la sociedad de masas moldeada por las preferencias, opiniones y actividades colectivas de la mayoría, y no por valores basados en la tradición o impuestos desde arriba. La democracia y los medios de comunicación de masas, radio, prensa, televisión, vallas, etc., desempeñan una función fundamental en este tipo de sociedad. Los medios de comunicación transmiten información y opinión ya formada de productos al público masa, estas a su vez, digieren esta información y la regurgitan, devolviéndosela a las organizaciones en la aceptación y compra de los productos e información ofrecidos. Así pues, en una sociedad de masas, el equilibrio de poder se desvía hacia la gente normal, no hacia una élite selecta. En la aldea global, (Marshall Mac Luhan, 1960), el alcance global e instantáneo de ciertos medios de comunicación (radio, televisión, internet, redes sociales, telefonía móvil) anula las tradicionales fronteras

físicas entre los pueblos y ciudades: gracias a los medios de masas el mundo entero, personas, productos e información llega hasta nosotros. La aldea global se va encogiendo y nuestros lazos de todo tipo con los demás componentes de la comunidad se van haciendo más fuertes y dependientes. Los medios de masas, radio, prensa, televisión, vallas, internet, redes sociales, telefonía móvil, etc., han influido en nuestra sociedad y han transformado nuestra cultura, considerando que los mismos han sido una innovación muy reciente. La era de las comunicaciones de masas comenzó en 1814, cuando el Times de Londres instaló una prensa de vapor que era capaz de imprimir más de mil copias por hora, cinco veces más que una prensa manual. La tecnología de la impresión y de la composición siguió experimentando avances durante todo el siglo XIX. El cine, la radio y los gramófonos se hicieron populares hacia 1920, la televisión alcanzó el mercado de masas hacia 1950 y en los 80 del siglo XX mucha gente se compró videos y veía televisión por cable y por satélite. En la década de los 90 del siglo XX surgió Internet, Web 1.0, y en los comienzos del XXI surge la Web 2.0. Hasta la época de la Web 1.0, los medios de masas son, básicamente unidireccionales. Los comunicadores profesionales, organizaciones y personas emisoras de los mensajes por los medios de masas se encuentran separados físicamente de su público, y los miembros del público están separados unos de otros. El único medio de interacción instantánea es el de “lo tomas o lo dejas”: apagar el televisor, salir del cine antes de que termine la película o tirar el periódico o la revista. El medio constituía el mensaje, la manera de transmitir un mensaje puede ejercer más impacto que su contenido (Marshall Mac Luhan, 1969). La cultura de masas es una consecuencia de la sociedad de masas, caracterizada por un conjunto común de iconos culturales, productos, personas y puntos de referencias alimentados en gran medida por los medios de masas. Las campañas de promoción de productos y personas hacen dudar de si se trata de productos culturales o comerciales. La cultura de masas penetra en la

sociedad haciéndose relevante para todos los sectores de la misma. (Stewart, 1997).

En los tiempos actuales estamos sintiendo el verdadero efecto de la revolución informática, no es la información lo que produce ese efecto, ni es la “inteligencia artificial”, no es el efecto de los computadores, ni el procesamiento de datos sobre la toma de decisiones, la formulación de políticas ni la estrategia. Es algo que nadie podía prever y de lo cual ni siquiera se hablaba hace diez o quince años: el comercio electrónico, es decir, la aparición explosiva de internet como canal importante de distribución de bienes y servicios y la aparición a comienzos del siglo XXI de la Web 2.0 como mecanismo de participación social que potencia la comunicación de redes y la participación en grande escala de los sujetos de opinión, lo cual está cambiando a fondo las economías, los mercados, productos, servicios, procesos, públicos, la segmentación de los consumidores, sus valores y su conducta, los mercados de empleo y de mano de obra. Estos cambios impactan sobretodo en la manera como vemos al mundo, las organizaciones y hasta a nosotros mismos. Los nuevos canales de distribución y comunicación modifican no sólo quienes son los clientes sino cómo compran y que compran. Modifican la conducta del consumidor, el ahorro, los patrones, la estructura de la industria, en fin, toda la economía.

2.4. Consideraciones Generales de Procesos y Sistemas

Para la definición de procesos se tomará la de ISO (siglas para denotar a la International Organization for Standardization, organismo mundial desarrollador y publicador de estándares internacionales, (<http://www.iso.org/iso/about.htm>, consultado el 02.11.2009)) ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 (2003) porque es a nuestro criterio la que se adecúa de una manera más apropiada a la línea de trabajo de este trabajo especial de grado y adicionalmente el concepto está asociado a organizaciones, entes a los

cuales se dirige este trabajo, en particular a una organización de servicio eléctrico.

Un **proceso** lo definiremos como un conjunto de actividades de alguna manera relacionadas y que transforman las entradas en salidas. Las actividades utilizan distintos tipos de recursos, humanos, materiales, tecnológicos, financieros, etc. **Sistemas** es un conjunto de procesos interrelacionados.

2.5. Características generales de los procesos.

Los procesos (ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, (2003)) tienen una serie de particularidades asociadas, entre éstas podemos mencionar:

- Los elementos de **entrada y los resultados** previstos pueden ser tangibles (tal como equipos, materiales o componentes) o intangibles (tal como energía o información). El resultado debe ser identificable y cuantificable.
- Los **resultados** también pueden ser no intencionados; tales como el desperdicio, daños sociales o a las personas o la contaminación ambiental.
- Cada proceso tiene **clientes y otras partes interesadas** (quienes pueden ser internos o externos a la organización) que son afectados por el proceso y quienes definen los resultados requeridos de acuerdo con sus necesidades y expectativas.
- Debería utilizarse un sistema para **recopilar datos**, los cuales pueden analizarse para proveer información sobre el desempeño del proceso, y determinar la necesidad de acciones correctivas o de mejora.
- Todos los procesos deberían estar **alineados con los objetivos** de la organización y diseñarse para aportar valor, teniendo en cuenta el alcance y la complejidad de la organización.

- **La eficacia y eficiencia** del proceso pueden evaluarse a través de procesos de revisión internos o externos.
- **Medibles.** Deben poderse medir apropiadamente. Están orientados a rendimiento. El nivel táctico está interesado en la duración y la productividad y el nivel operativo desea medir costo, calidad, alcance y otras variables.
- **Activadores.** Responden a un evento específico. Aunque el proceso podría ser continuo o iterativo, este debe poder relacionarse con una activación específica. (Service Improvement, ITIL Version 3, 2009)

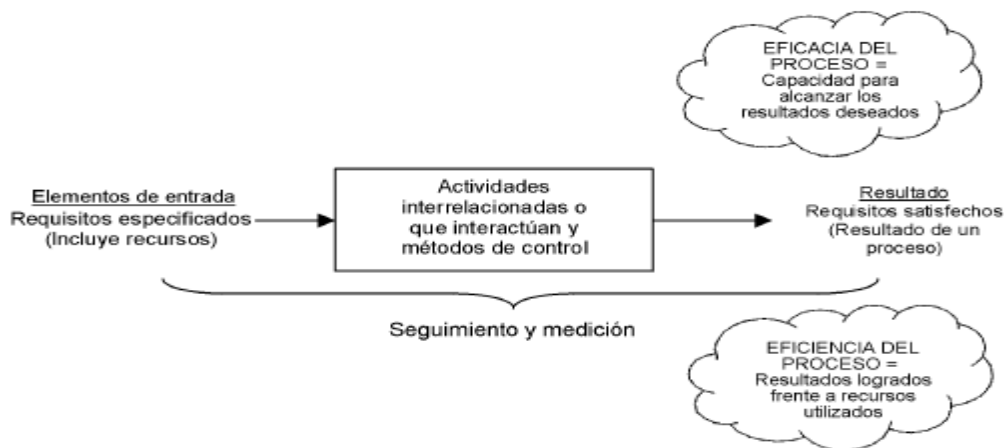


Figura 1. Proceso Genérico

Fuente: (ISO/TC 176/SC 2/N 544R3, 2008)

Los procesos son ejemplos de sistemas en bucle cerrado, debido a que proporcionan los cambios y la transformación necesarios para lograr un objetivo, y utilizan la retroalimentación para reforzarse y corregirse a sí mismos (ver Figura 2). Es importante considerar todo el proceso o cómo un proceso se adapta a otro. Las definiciones de proceso especifican acciones, dependencias y su secuencia.

La importancia de definir los procesos, su gestión y medidas está basada en las siguientes consideraciones:

- No se puede gestionar lo que no se puede controlar.
- No se puede controlar lo que no se puede medir.
- No se puede medir lo que no se puede definir. (Service Improvement, ITIL Versión 3, 2009)

La definición de procesos nos permite agregar valor para el negocio, en este sentido podemos considerar las siguientes perspectivas sobre los beneficios:

- **Mejoras.** Son los resultados que, cuando se comparan con el estado, “antes de”, muestran un incremento medible en una métrica deseable o una disminución en una métrica no deseada.
- **Beneficios tangibles.** Se refiere a las ganancias obtenidas a través de la realización de mejoras, que normalmente, aunque no siempre, se expresan en términos monetarios.
- **Beneficios intangibles.** Este es uno de los aspectos más complejos, puede referirse a aspectos tales como el crecimiento de la imagen de marca o la satisfacción del cliente.
- **Retorno de la Inversión (RI).** Es la diferencia porcentual entre el beneficio (ahorro) logrado y la cantidad gastada para lograr ese beneficio.
- **Valor de la Inversión (VI).** Es el Valor adicional creado por la generación de beneficios, entre los que se incluyen los resultados no monetarios o a largo plazo. El RI es un componente secundario del VI. (Service Improvement, ITIL Version 3, 2009)

Cuando existen datos cuantificables para apoyar un RI, podría parecer más fácil obviar los intangibles. Para los casos de comunicaciones internas o externas sería deseables captar valor más allá del RI, como por ejemplo:

- Aumento de la competencia organizativa
- Integración entre procesos y personas

- La disminución de redundancias mejora el rendimiento del negocio
- Conformidad regulatoria asegurada, que minimizará los costos y reducirá el riesgo.
- Capacidad para reaccionar ante el cambio de manera ágil. (Service Improvement, ITIL Version 3, 2009)

Consideramos que podemos definir **sistema** como un conjunto de procesos interrelacionados que persiguen un fin determinado, cada uno de los procesos tiene entradas, un conjunto de actividades y salidas. Este concepto de sistemas será ampliamente usado a lo largo de este trabajo especial de grado.

2.6. El Proceso Comunicacional

Vista como proceso podemos definir la comunicación como conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal, herramientas y material.

Una de las principales ventajas del enfoque basado en procesos, cuando se compara con otros enfoques, radica en la gestión y el control de las interacciones entre estos procesos y las interfaces entre las jerarquías funcionales de la organización y entre la organización el entorno y los públicos. (ISO/TC 176/SC 2/N 544R3, 2008)

Para soportar conceptualmente el proceso en la propuesta nos basaremos en el modelo simple de comunicación, que considera al emisor, receptor y el medio. Esto lo podemos verificar en el gráfico siguiente. (Figura 3.)

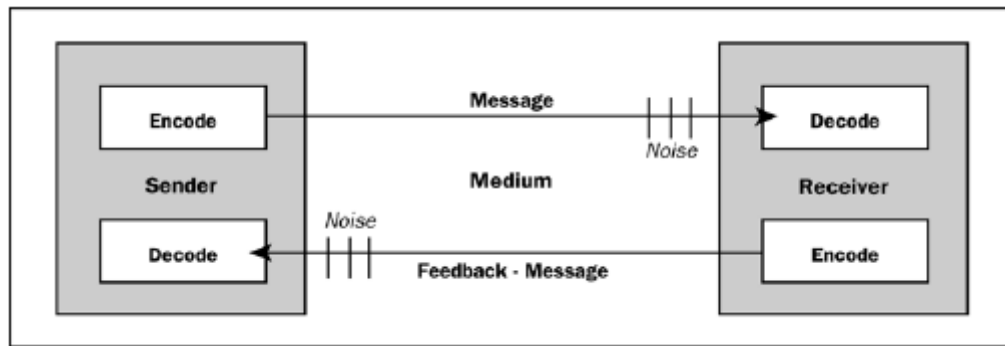


Figura 2. Modelo de Comunicación

Fuente: (Guía del PMBOK®, 2009)

En esta figura anterior se pueden observar los siguientes componentes:
(Guía del PMBOK®, 2009):

- **La codificación** para la emisión del mensaje. Representa el mensaje a emitir en forma de contenido y presentación.
- **La emisión y recepción** del mensaje.
- **El medio** para la transmisión del mensaje
- **El ruido** (distancia, interferencias, tiempo, manejo de tecnología, stakeholders, etc.) que se asocia a la transmisión del mensaje.
- **La decodificación** para la recepción del mensaje. Representa el mensaje a recibir en forma de contenido y presentación.

Las herramientas consideran los canales de comunicación dentro de los cuales tendremos los tradicionales (cartelera, buzón de comunicaciones, reuniones, folletos, revistas, periódicos) y los tecnológicos (Intranet, Internet, Web 2.0, portales e-learning, foros, etc.) (Larrea, 2008)

La comprensión y aplicación apropiada del modelo puede servir de apoyo fundamental en:

- Gestión de indicadores
- Seguimiento y control de las comunicaciones

2.7. La Comunicación en la Organización

*La **comunicación** es un proceso estratégico que puede sumar valor si es concebido, planificado ejecutado y controlado como tal. Ahora, para que el conjunto de actividades del proceso produzca un impacto comunicacional al interior de una organización y que éste se refleje hacia afuera, no basta con las habilidades comunicacionales personales, es necesario además, una política de empresa en tal sentido y que junto a ello los mensajes y acciones implementadas sean percibidos como congruentes y consistentes con los planes trazados. Para ello, se requiere tomar en cuenta interfaces comunicacionales para llegar en forma efectiva a audiencias o públicos objetivos tanto internos, como externos. (Echenique (2009), http://www.uma.edu.ve/postgrados/comunicacion/revista_3/Comunicacion_interna.html, consultado el 28.11.2011)*

La comunicación en una organización puede ser interna o externa, ambas son vitales y deben estar altamente integradas y es necesario gestionarlas de manera coordinada. Las comunicaciones son un medio para conseguir un fin (objetivos organizacionales), por tanto necesario es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. La comunicación tiene un público al cual está dirigida. (Larrea, 2008). En la **comunicación interna** podríamos tener campañas de comunicación y concienciación para modificar los comportamientos y, en última instancia, la cultura. En la **comunicación externa** podríamos tener campañas de comunicación y concienciación para modificar los comportamientos y, en última instancia, la aceptación de productos, servicios o de crecimiento y mejorar de marcas y reputación organizacionales. (Service Improvement, ITIL Version 3, 2009).

La comunicación organizacional trabaja desde dentro de la organización hacia fuera, desde la cultura, y la identidad, hacia la imagen y reputación. Desde la relación con sus audiencias internas y sus *stakeholders*, hasta la relación con los target o públicos objetivos externos. Allí la relación pública –

aplicación específica del área disciplinaria de la comunicación organizacional-, se vale de técnicas, recursos y tácticas para instalar y posicionar discursos y mensajes organizacionales, en sus audiencias seleccionadas. (Echenique (2009), http://www.uma.edu.ve/postgrados/comunicacion/revista_3/Comunicacion_interna.html, consultado el 28.11.2011)

De acuerdo con **Fernández (2002, p. 12)**, cuando vemos a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades “encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio” podemos diferenciar dos tipos de comunicación: la comunicación interna y la comunicación externa.

Van Riel (1997, p.2), cuando habla de la comunicación en las corporaciones menciona que ésta tiene tres formas de comunicación entre las que se encuentra lo que él denomina la comunicación de dirección que define como “la comunicación entre la dirección y los públicos internos y externos.” Para efectos de este trabajo de investigación, la comunicación interna según **Fernández (2002, p. 12)** se define como: *...el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.*

Ante la gran competitividad en los mercados globales y el aumento de acceso de las personas a la información a partir del desarrollo y crecimiento de las tecnologías de información y comunicación, las organizaciones se están viendo presionadas por el mercado a efectuar grandes cambios, con el objeto de mejorar el desempeño, de tal forma de alcanzar las metas trazadas y así mantenerse en el mercado. Competitividad, productividad y efectividad, son conceptos que hoy no pueden estar ausentes en cualquier organización.

A partir de ello, las entidades han debido ir adaptando sus políticas, estrategias y formas de ver la realidad, pasando desde la lógica de la información a la de la comunicación en las organizaciones, de los activos tangibles a los recursos intangibles, desde la decodificación del mensaje a la construcción del mismo, de los modelos lineales a los complejos, en conclusión, a la configuración de un nuevo paradigma, el de la economía del conocimiento. (Echenique (2009), http://www.uma.edu.ve/postgrados/comunicacion/revista_3/Comunicacion_interna.html, consultado el 28.11.2011)

*Actualmente nos encontramos un **nuevo escenario de la comunicación, que supera el modelo inicial** planteado, donde la forma de comunicar y transformar la información se ha vuelto más compleja. La comunicación ha evolucionado y sobre todo se ha visto influida en los últimos tiempos por un mundo más globalizado; por la eliminación de barreras lo que provoca un aumento de la competencia; por la apertura de mercados... y sobre todo por la convergencia de las tecnologías de la informática, las telecomunicaciones y la audiovisual; que han alterado las relaciones tradicionales entre el emisor y el receptor. En este sentido **no sólo se ha visto alterado el canal, sino que también se han visto alteradas con estos cambios las dimensiones tradicionales del tiempo y espacio.***

Todo ello ha llevado a un nuevo paradigma de la comunicación, cuyos principios básicos se pueden resumir a continuación en:

- *Comunicación más participativa*
- *Interpersonal*
- *Global: sin barreras de espacio ni fronteras.*
- *Operativa: volcada a la acción.*
- *Y para todo el mundo.*

(Manuales prácticos de la Pyme, ¿Cómo elaborar el Plan de Comunicaciones?. <http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Default.aspx?tabid=248> consultado el 03.01.2012)

Es en este punto es en el que se encuentra la comunicación actualmente, y es en este sentido amplio en el que debe considerarse ya que condicionará la forma de comunicar en la empresa.

2.8. La Gestión de Indicadores.

Existe una amplia literatura especializada acerca del tema de manejo de Gestión de Indicadores, lo cual permitirá consultar y reforzar el aspecto formal y metodológico. A esto se suma la metodología de la Universidad Monte Ávila y el componente de asesores altamente especializados con los cuales se cuenta.

Demos una definición de indicadores para posteriormente pasar a definir la gestión de indicadores. Los **indicadores** los podemos definir como unos instrumentos numéricos de gestión que permiten sustituir las apreciaciones subjetivas de los responsables de la administración en las organizaciones por medidas objetivas del desempeño de los procesos. Estas medidas son importantes para control y seguimiento de la evolución de las variables en períodos determinados previamente, para evaluar el resultado del comportamiento de los procesos y para realizar comparaciones con los resultados de otras organizaciones tomadas como referencia. (Pacheco, Castañeda, 2002).

Al igual que todo proceso organizacional, la comunicación interna y la externa no están exentas de la necesidad de ser medidas. En este sentido, requiere contar con indicadores de gestión que permitan la retroalimentación, control del sistema. (Echenique (2009),

http://www.uma.edu.ve/postgrados/comunicacion/revista_3/Comunicacion_interna.html, consultado el 28.11.2011)

Podemos distinguir diferentes tipos de Indicadores según el gráfico mostrado a continuación:

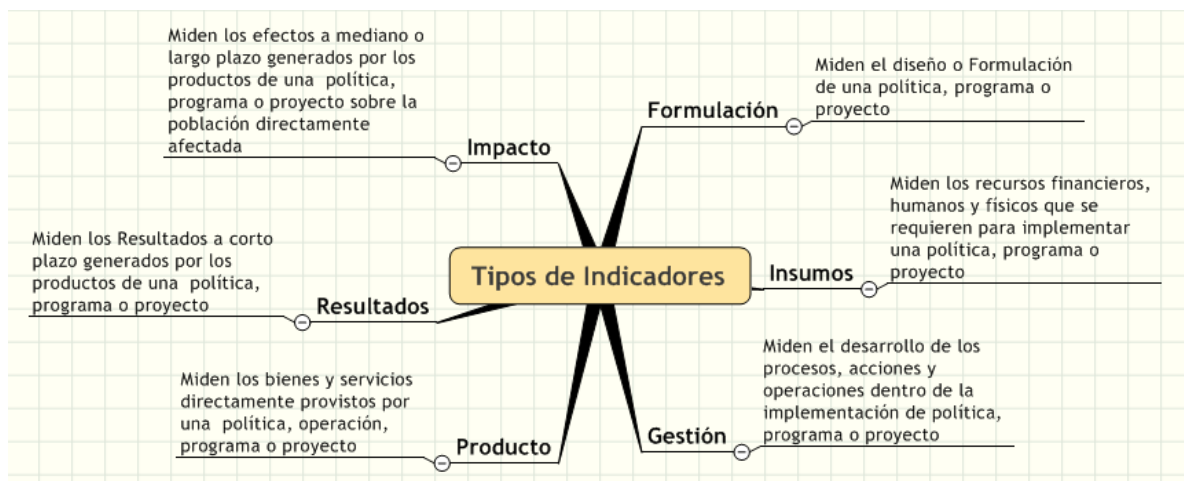


Figura 3. Tipo de Indicadores.

Fuente: (Pacheco, Castañeda, Caicedo, 2002).

Este trabajo propone la medición del Proceso Comunicacional y como este apalanca el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Cualquier proceso en una organización interactúa con otros procesos ya sean medulares o de apoyo.

2.9. El Control de Gestión.

El control de gestión está soportado sobre el seguimiento y la medición de los indicadores. El proceso descansa sobre tres variables a saber: (Pacheco, Castañeda, 2002).

- Estimación del desempeño real del indicador asociado al proceso.
- Comparación contra una meta asociada a un objetivo

- Aplicación de un Plan de acciones correctivas, en caso de detectarse desviaciones que puedan afectar los resultados en clientes, organización, procesos, productos o servicios.

Existen muchos autores que han escrito sobre indicadores de gestión. Los han definido y han propuesto como realizar la gestión del control y seguimiento de los mismos.

Para el área de comunicaciones se dispone de un trabajo interesante de Miguel Ritter, "Cómo administrar el desempeño comunicacional", en el mismo tenemos una propuesta integral de medición para ayudar al comunicador corporativo a planificar y organizar la medición. La propuesta aborda los siguientes aspectos:

- Comprensión de lo que puede medirse
- Descripción de lo que se está midiendo actualmente
- Plan de recomendaciones para la medición futura, con tiempos y costos incluidos y su justificación

Se plantea ir de la medición unidimensional a la pluridimensional y considerar las variables de control referidas a eficiencia, eficacia y costo-beneficio, además la medición se puede hacer en tres niveles, producto, programa y posicionamiento (Larrea, 2008).

Desde el punto de vista organizacional, los indicadores para el área de comunicaciones han sido definidos e implementados por las diferentes organizaciones, ya sea que pertenezcan a empresas de servicios, de manufactura, de comunicaciones, publicidad, públicas o privadas, etc.

Según hemos revisado las fuentes de indicadores, no existen referencias académicas sobre la definición de indicadores comunicacionales y la correspondiente gestión de seguimiento y control de los mismos, esto puede deberse a lo reciente que es la comunicación organizacional como tema

objeto de los estudios académicos , por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de retribución financiera, de ventaja comunicacional (frente a otros comunicadores), de impacto en la audiencia, de recepción por la audiencia, de de innovación de la comunicación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatros tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados. (Rojas, Fernando. Colombia, 2010)

Para poder realizar seguimiento del proceso comunicacional es importante destacar que la comunicación se desarrolla en escenarios complejos y en contextos multiculturales (Morin, Lumhan y Wagensberg). En este sentido, cada emisor actúa con otros emisores en un espacio de relación simultáneos, quiéralo o no (la imposibilidad de no comunicar, Watzlawic). Al mismo tiempo, emite mensajes por múltiples canales y medios en forma consciente o no consciente. Es más, el hecho de no decir nada, está comunicando el deseo de no comunicación, por lo que allí ya tenemos un significado. Este cúmulo de informaciones es percibido de diferentes formas por los múltiples tipos de receptores (audiencias), que a su vez interpretan mensaje o mensajes y los recodifican a luz de sus propias experiencias; valores, creencias, estados de ánimo y contextos.

*Como se puede observar, **la comunicación no es un proceso lineal, sino complejo** que se podría esquematizar como una serie de círculos que se interrelacionan, a veces se interceptan y en otras, se unen. Es un espacio y red de relaciones que se produce por el simple hecho que las personas o grupos de ellos están en constante interacción. (Echenique (2009), http://www.uma.edu.ve/postgrados/comunicacion/revista_3/Comunicacion_interna.html, consultado el 28.11.2011)*

Definir la comunicación como un proceso y luego realizar el seguimiento y control de este a través de una estrategia de indicadores le permitirá a las organizaciones saber en dónde están sus problemas de comunicación y de

qué tipo son, se podrá saber además si las soluciones a implementar deben ser aplicadas en toda la organización o si solo se requieren en una parte de ella.

Cada día se requiere un mayor proceso de control sobre las actividades de comunicación organizacional, para que tanto como quien ejecuta como la misma gerencia de la compañía, puedan tener un referente de la efectividad de las estrategias y programas de comunicación en la empresa.

Por ello es natural y más que natural, necesario, que cada actividad de comunicaciones cuente o tenga preestablecidos los indicadores que van a permitir medirla. (<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-por-indicadores.htm>, consultado el 10.09.2011)

El proceso de control de una estrategia se realiza a manera de seguimiento durante el proceso de ejecución, por ello es importante establecer qué lo que será medido se debe realizar desde la etapa de planeación de la estrategia.

De allí que una de las primeras labores del director de comunicaciones, si quiere establecer indicadores de gestión, es expresar en cifras los objetivos (metas) que persigue con su plan de comunicaciones y con las diferentes estrategias que elegirá para llevarlo a cabo.

Para establecer los indicadores de gestión en comunicación es necesario aclarar que este es un asunto de efectividad, es decir, debemos saber si la acción de comunicaciones será efectiva y para ello debemos tener en cuenta dos elementos. De un lado es necesario saber si la acción de comunicaciones es eficiente, es decir que si los recursos que se están realizando para la gestión son apropiados o si están siendo utilizados de forma optima y razonable, de otro son si las acciones de comunicación son eficaces, es decir, si están cumpliendo los objetivos para los cuales fueron

planteadas. Básicamente en comunicaciones se miden atributos, procesos, canales y metas. (<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-por-indicadores.htm>, consultado el 10.09.2011)

2.10. El Cuadro de Mando Integral

*Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el **Balanced Scorecard, BSC**, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua. (Rojas, Fernando. Colombia, 2010).*

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización. (Rojas, Fernando. Colombia, 2010)

Para nuestro estudio de definición de una propuesta de indicadores comunicacionales usaremos como apoyo las propuestas de Kaplan y Norton.

*El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Usa medidas en cuatro categorías -**desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento**- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y inter departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. (Kaplan y Norton, 1996)*

Es fundamental tener presente que los indicadores se utilizan para cumplir con objetivos estratégicos de las organizaciones, por lo tanto los

indicadores de comunicación organizacional a proponer deben seguir el mismo lineamiento, verificar la medida a través del seguimiento del cumplimiento de dichos objetivos.

Dentro de las Organizaciones podemos tener la siguiente referencia de la gestión operativa que está relacionada con los fines, estrategia corporativa, la misión, la visión y los valores:

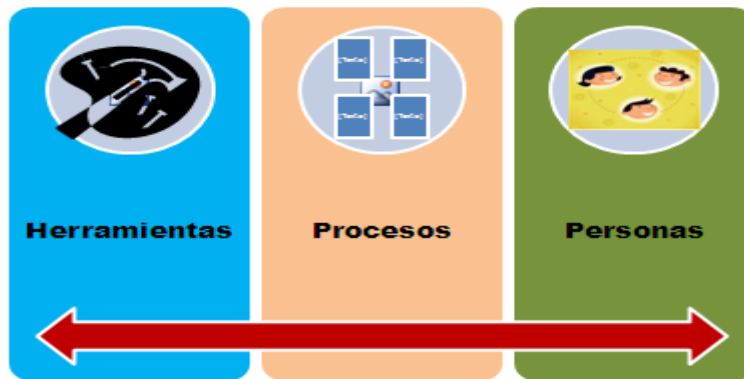


Figura 4. Modelo de Gestión Organizacional

Fuente: El Autor

Los indicadores son importantes en el control de gestión de las organizaciones. El control de gestión es una estructura de procesos, herramientas y personas que centra los esfuerzos y los recursos en el mejoramiento de la productividad y la calidad de procesos, producto y servicios mediante el empleo de los indicadores numéricos y la creación de equipos que involucra a la mayoría de los trabajadores.

El control de gestión normalmente se puede ver como un sistema integral de evaluación que toma en cuenta las diferentes dimensiones de la gestión expresadas en indicadores numéricos, con ello se evalúa periódicamente el desempeño global de la empresa y de cada dimensión en particular. (Pacheco, Castañeda, Caicedo, 2002).

Las empresas no cuentan con herramientas, procesos y/o metodología de evaluación cualitativa/cuantitativa que mida la efectividad de la

comunicación con sus públicos, a través de la evaluación de la percepción de sus canales comunicacionales. Luego, no tienen criterios técnicos para dimensionar el aporte y retorno de inversión de la comunicación al negocio. Esa es la idea de realizar esta propuesta de trabajo especial de grado. (Echenique (2009), http://www.uma.edu.ve/postgrados/comunicacion/revista_3/Comunicacion_interna.html, consultado el 28.11.2011)

2.11. Factores Ambientales de la Organización.

En la gestión de Proceso de Mejora Continua de la Comunicación Organizacional se deben tener en cuenta todos y cada uno de los factores ambientales de la organización, PMBOK® Cuarta Edición (2009), y de los sistemas de la organización que estuvieran relacionados con el éxito del proyecto o pudieran influir sobre él de alguna manera. Esto incluye, entre otros, conceptos tales como:

- Cultura y estructura de la organización o empresa
- Normas gubernamentales o industriales (por ejemplo, reglamentaciones de agencias reguladoras, normas de productos, estándares de calidad y normas de fabricación)
- Infraestructura (por ejemplo, instalaciones existentes y equipos de capital)
- Recursos humanos existentes (por ejemplo, habilidades, disciplinas y conocimientos, tales como diseño, desarrollo, legales, contrataciones y compras)
- Administración de personal (por ejemplo, guías de contratación y despido, evaluaciones del rendimiento de los empleados y registros de formación)
- Sistema de autorización de trabajo de la compañía
- Condiciones del mercado
- Tolerancia al riesgo de los interesados

- Bases de datos comunicacionales (por ejemplo, datos de estimación de costes estandarizados, planes comunicacionales, manejo de crisis comunicacionales, estudios comunicacionales, información de estudios de riesgo de la industria y bases de datos de riesgos)
- Sistemas de información de la gestión de proyectos (por ejemplo, los conjuntos de herramientas y tecnologías comunicacionales, herramientas de software para la elaboración de medición, los sistemas de gestión de la comunicación, los sistemas de recogida y distribución de información, o las interfaces web con otros sistemas automatizados en línea).

2.12. Activos de los procesos de la organización

Los activos de los procesos de la organización, PMBOK® Cuarta Edición (2009), podrían agruparse en dos categorías:

Procesos y procedimientos de la organización para realizar el trabajo:

- Procesos estándar de la organización, como normas, políticas (por ejemplo, la política de seguridad y salud, la política de dirección de proyectos, de comunicaciones), ciclos de vida del producto y del proyecto estándar, y políticas y procedimientos de calidad (por ejemplo, auditorías de procesos, objetivos de mejora, listas de control y definiciones de procesos estandarizadas para usarlas en la organización)
- Guías, instrucciones de trabajo, criterios de evaluación de propuestas y criterios de medición del rendimiento estandarizados
- Plantillas (por ejemplo, plantillas de riesgo, plantillas de estructura de desglose del trabajo y plantillas del diagrama de red del cronograma del proyecto, plantillas comunicacionales)

- Guías y criterios para adaptar el conjunto de procesos estándar de la organización con el fin de satisfacer las necesidades específicas del proceso de comunicación.
- Requisitos de comunicación de la organización (por ejemplo, tecnología de comunicación específica disponible, medios de comunicación permitidos, conservación de registros y requisitos de seguridad)
- Guías o requisitos de cierre del proyecto (por ejemplo, auditorías finales del proyecto, evaluaciones del proyecto, validaciones del producto y criterios de aceptación)
- Procedimientos de control financiero (por ejemplo, informes de tiempo, revisiones requeridas de gastos y desembolsos, códigos contables y disposiciones contractuales estándar)
- Procedimientos para la gestión de polémicas y defectos que definen el control y la identificación y resolución de polémicas y defectos y el seguimiento de los elementos de acción
- Procedimientos de control de cambios, incluidas las medidas por las cuales se modificarán las normas, políticas, planes y procedimientos oficiales de la compañía, o cualquier otro documento del proyecto, y cómo se aprobará y validará cualquier tipo de cambio
- Procedimientos de control de riesgos, incluidas las categorías de riesgos, la definición de probabilidad e impacto, y la matriz de probabilidad e impacto
- Procedimientos para aprobar y emitir autorizaciones de trabajo.

Base de conocimiento corporativa de la organización para almacenar y recuperar información

- Base de datos para la medición de procesos usada para recabar y poder disponer de datos de mediciones de procesos y productos
- Archivos del proyecto (por ejemplo, líneas base de alcance, costes, cronograma y calidad, líneas base para la medición del rendimiento, calendarios del proyecto, diagramas de red del cronograma del proyecto, registros de riesgos, acciones de respuesta planificadas e impacto de riesgo definido, lecciones aprendidas)
- Información histórica y base de conocimientos de lecciones aprendidas (por ejemplo, registros y documentos del proyecto, toda la información y documentación de cierre del proyecto, información sobre los resultados de las decisiones de selección e información sobre el rendimiento de proyectos anteriores e información sobre el esfuerzo de gestión de riesgos).
- Base de datos sobre la gestión de polémicas y defectos que contiene el estado de la situación de polémicas y defectos, información de control, resolución de polémicas y defectos, y los resultados de los elementos de acción.
- Base de conocimiento de gestión de la configuración que contiene las versiones y las líneas base de todas las normas, políticas y procedimientos oficiales de la compañía, y cualquier otro documento del proyecto.
- Base de datos financiera que contiene información como horas de trabajo, costes incurridos, presupuestos, y todo sobrecoste del proyecto.
- Base de datos comunicacional que contiene información como guías, normas, evaluaciones, etc.

2.13. Definición de términos

- **Exactitud.** Significa que el valor medido es muy cercano al valor verdadero. Las mediciones precisas no son necesariamente exactas. Una medición muy exacta no es necesariamente precisa.
- **Garantía.** Adecuado para Uso. Es la promesa de que la disponibilidad, capacidad, continuidad y seguridad están cumpliendo con lo esperado por el cliente.
- **Nivel de Exactitud.** Las Estimaciones de Costos de los Elementos deben ajustarse a un redondeo de datos según una precisión de datos (Por ejemplo, 100 Bs, 1000 Bs) que se debe definir dependiendo del alcance de las actividades y de la magnitud del proyecto.
- **Precisión.** Significa que los valores de mediciones repetidas están agrupados y tiene poca dispersión.
- **Procedimiento.** Una serie de pasos que se siguen en un orden regular definitivo con un propósito.
- **Proceso.** El conjunto de medidas y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un conjunto específico de productos, resultados o servicios.
- **Producto.** Un artículo producido, que es cuantificable y que puede ser un elemento terminado o un componente.
- **Proyecto.** Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.
- **Servicio.** Trabajo útil realizado que no produce un producto ni un resultado tangible, por ejemplo, llevar a cabo cualquiera de las funciones del negocio que respaldan la producción o la distribución.
- **Sistema.** Un conjunto integrado de componentes interdependientes o que interactúan regularmente, creado para alcanzar un objetivo definido, con relaciones definidas y continuas entre sus

componentes, que al formar un todo produce y funciona mejor que la simple suma de sus componentes.

- **Técnica.** Un procedimiento sistemático definido y utilizado por una persona para realizar una actividad para producir un producto o un resultado, o prestar un servicio, y que puede emplear una o más herramientas.
- **Umbral de Control.** Para monitorear el desempeño de los costos deben definirse umbrales de variación que establecen una cantidad acordada de variación permitida antes de que sea necesario realizar una acción.
- **Utilidad.** Adecuado para un Propósito. Es la funcionalidad para cumplir con una necesidad en particular

.

Capítulo III.

Marco Organizacional

El Trabajo especial de Grado es una propuesta teórica por tanto no podemos referenciarla a una organización en especial. Es de esperar que con las adecuaciones que apliquen se puedan aprovechar ciertos elementos para aplicarlos en cualquier organización. Se han utilizado conceptos genéricos tales como procesos, sistemas, comunicación, indicadores, control de gestión, cuadro de mando integral, mejora continua los cuales son susceptibles de aplicarse a cualquier organización.

Capítulo IV.

Marco Metodológico.

En este marco metodológico se establecerán todos los métodos, técnicas, herramientas e instrumentos para el desarrollo de la investigación de este trabajo especial de grado.

Como planteamiento metodológico se siguieron los establecidos por:

- **Mirian Balestrini Acuña**, en su libro “Cómo se elabora el proyecto de investigación”. (Balestrini Acuña, 2002).
- **Roberto H. Sampieri**, Metodología de la Investigación. (Sampieri y Collado, 2006)

4.1. Consideraciones generales.

En el presente trabajo, se desarrollaron una serie de actividades tecno-operacionales con la finalidad de recolectar la información de aquellos aspectos cualitativos y cuantitativos que nos permitieron en relación al problema de investigación la definición de un modelo de indicadores comunicacionales para el seguimiento y control del proceso.

En función del marco metodológico pudimos dar consistencia al presente trabajo analizando, diseñando y proponiendo todos aquellos elementos que nos permitieron definir de la manera más apropiada la propuesta de indicadores.

Proceso de Investigación Cualitativa

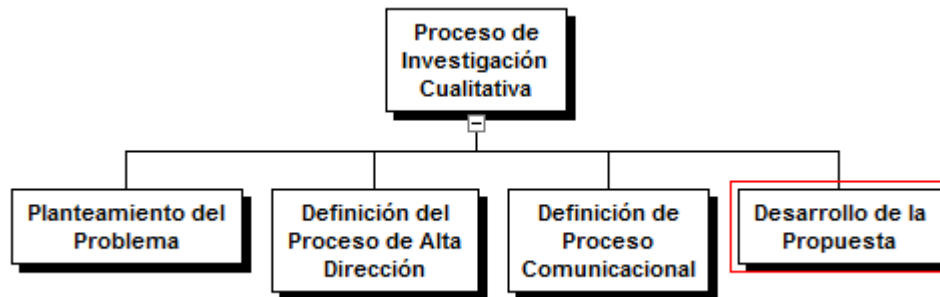


Fig. 5 Modelo de Investigación Cualitativa.

Fuente: Basado en (Sampieri y Collado, 2006)

4.2. El Enfoque de la investigación.

Este trabajo especial de grado tuvo un enfoque cualitativo, debido a que su cobertura abarcó una variedad de concepciones, posiciones, técnicas y estudios no cuantitativos (Sampieri y Collado, 2006) de la gestión de proyectos en la organización donde se llevó a cabo el estudio.

Entre las características más resaltantes que identificaron a este trabajo como un enfoque cualitativo están (Sampieri y Collado, 2006):

- Los planteamientos fueron variados a diferencia del enfoque cuantitativo.
- Hubo necesidad de hacer un refinamiento de lo estudiado a medida que transcurrió la investigación.
- No se plantearon hipótesis, se propuso un planteamiento que se va adecuando a medida que se avanza en el estudio.
- En la recolección de datos se utilizó observación no estructurada y revisión de documentos.
- El proceso de investigación nos permitió introducirnos en la referencia documental para construir el conocimiento. El centro de la

investigación estuvo situada en la diversidad de documentos encontrados y en sus características y cualidades.

4.3. El tipo de Investigación.

De acuerdo al problema planteado referido a la definición de una propuesta de indicadores para evaluar la gestión comunicacional de las organizaciones y en función de sus objetivos, se incorpora el tipo de investigación denominado **Proyecto Factible**. En atención a esta modalidad de investigación se introducirán dos grandes fases en el estudio, a fin de cumplir con los requisitos y condiciones que permitan que el proyecto sea factible. En la primera de ellas, inicialmente se tomarán, entre otras, los siguientes conceptos funcionales o académicos:

- Balanced Scorecard, (Cuadro de Mando Integral)
- Control de Gestión
- Comunicación Estratégica
- Comunicación Corporativa (Interna y Externa)
- Cultura Organizacional
- Proceso
- Proceso Comunicacional
- Comunicación Organizacional
- Mejora Continua
- Indicadores

Las referencias anteriores nos servirán de soporte para definir la propuesta a fin de determinar las necesidades de las organizaciones en cuanto a la medición de la gestión comunicacional. En la segunda fase del proyecto y atendiendo a los resultados de revisión del material de apoyo y de acuerdo a las necesidades de evaluación comunicacional que consideremos pertinente,

se formulará la propuesta para definir un proceso de mejora continua para el proceso comunicacional.

4.4. Diseño de investigación.

En el marco de la investigación planteada, referido a la definición de una propuesta de mejora continua para el proceso comunicacional para evaluar la gestión comunicacional de las organizaciones, se define el diseño de la investigación como el plan de para definir los procesos apropiados para la evaluación de la gestión comunicacional de las organizaciones considerando evaluación de resultados y de medios.

El estudio propuesto se adecúa a los propósitos de la investigación no experimental de proyectos factibles donde se han definido requisitos y condiciones involucrados en un proyecto factible a fin de determinar las necesidades para la evaluación de la gestión comunicacional.

4.5. Técnicas para la formulación del Modelo Operativo propuesto

En esta parte del Marco Metodológico del Proyecto de Investigación se plantean las técnicas inherentes a la formulación del modelo propuesto para sistematizar la definición de una propuesta mejora continua para el proceso comunicacional.

Este proyecto cumplirá con ciertos requisitos que proporcionarán validez a la propuesto factible, se incorpora una estructura desagregada de procesos para la definición de los componentes del proceso de mejora que proporcionará elementos conceptuales que podrán ser empleados por las organizaciones para mejorar de acuerdo a sus necesidades específicas.

4.6. Análisis e interpretación de referencia documentales.

En este punto fue necesario introducir una serie de actividades para el análisis e interpretación de los resultados. Con el propósito de organizarlos e intentar dar respuesta a los objetivos propuestos. Durante el análisis e interpretación de las referencias se definieron los criterios que nos condujeron a la formulación de la propuesta. Se estructuró y relacionó la información obtenida en la recolección de datos documentales para con ello poder dar forma al modelo que se desarrolló.

4.7. Formulación de la propuesta de mejora continua

Para la propuesta de los indicadores comunicacionales se aplicaron cada uno de los puntos mencionados en el diseño metodológico. Se aplicó un tratamiento sistémico para la formulación del modelo de la oficina de proyectos considerando los elementos organizacionales desde el punto de vista administrativo, conceptual, funcional y técnico. Se utilizarán ideas sobre las mejores prácticas organizacionales basadas en ISO 9001:2008, administración de conocimiento y gestión de proyectos basado en la guía del PMBOK®. (2009). Se propone como valor agregado, una metodología básica de gestión de proyectos y el uso de 2 herramientas para el registro y control de los proyectos.

Recursos necesarios para el desarrollo del trabajo

- Material Bibliográfico
- Fuentes Documentales Organizacionales
- Profesionales especializados
- Internet
- Tutor

Capítulo V.

Trabajo de Campo

Las organizaciones en general **no poseen un proceso de mejora continua de la comunicación organizacional**, por lo que no hubo revisión de referencias documentales al respecto. Por tanto, **no hubo trabajo de campo**, se utilizó como base fundamental para la recolección de datos las referencias documentales de gestión de comunicaciones que posee de la documentación académica. Adicionalmente, se utilizó la guía Service Improvement, ITIL Version 3 de mejores prácticas organizacionales, fundamentalmente gran parte de la propuesta sale de las referencias establecidas en esta guía, y esto es uno de los grandes aportes de este trabajo al mundo de comunicaciones organizacionales, los académicos y los profesionales de la comunicación, estamos seguros no conocen esta especialización ya que está más asociada al mundo de informática y telecomunicaciones que al mundo de las comunicaciones organizacionales.

Para el desarrollo de la propuesta se siguió un plan de trabajo con las siguientes fases:

- Afinación del instrumento y selección de las fuentes documentales,
- Definición de la duración del trabajo de campo.
- Definir la muestra de estudio de la unidad de comunicaciones.
- Realizar la revisión documental

5.1. Afinación del instrumento y selección de las fuentes documentales

Esta actividad consistió en la definición detallada del proceso de revisión de las fuentes documentales. Para los efectos de este TEG, se considerarán las siguientes fuentes documentales:

- Documentación bibliográfica
- Documentación Internet

Para afinar el instrumento de revisión de las fuentes documentales, se estableció para este TEG, la observación de dichas fuentes electrónicas de documentación. Se realizó una selección de los documentos a revisar, en base a la relación que tenga con la gestión de proyectos tal como se define en la guía del (Service Improvement, ITIL Version 3, 2009).

5.2. Revisión documental

La revisión documental consistió en la búsqueda y uso del material bibliográfico académico y no académico del cual se dispuso. La búsqueda estuvo basada fundamentalmente en procesos, comunicaciones, mejora continua y control y seguimiento de procesos.

5.3. Análisis de la información documental recolectada

La información recolectada se clasificó para proceder a crear la propuesta de mejora continua para un proceso de comunicación organizacional, dentro del contexto de los procesos organizacionales y en cumplimiento de la visión, misión, objetivos y necesidades de la organización. El Proceso comunicacional debe ser un elemento de apoyo fundamental para la consecución de los fines de la organización, más que informar debe generar valor en la organización.

6. Desarrollo de la Propuesta.

La propuesta que se va a detallar a continuación, se va a realizar de la manera más simple posible, seguiremos un desarrollo en cascada, aplicando los conceptos escritos en el marco teórico. Este desarrollo en cascada o gradual se hará partiendo de lo general a lo particular. No es la finalidad de este trabajo de grado definir en detalle y con fundamentos en teoría de administración o de gerencia lo que es una organización, para ello ya existe un muy amplio material de referencia. Por eso la explicación parecerá sencilla y a veces incompleta, ello es así porque la esencia de este trabajo de grado es la propuesta del proceso comunicacional y su esquema de indicadores.

Definiremos a continuación una estructura organizacional genérica:



Fig. 6 Modelo de una Organización

Fuente: El Autor

6.1. La Organización

Podemos observar en esta organización genérica, tres grandes componentes a saber:

- **Procesos de alta dirección** o de conducción de la organización. Está constituido por el más alto nivel de la organización y además se relaciona con aspectos tales como la misión, la visión, los objetivos estratégicos, planificación estratégica entre otros aspectos. No ahondaremos más, porque ello no forma parte del alcance de este trabajo.

- **Procesos Organizacionales.** Están constituidos por los componentes medulares y de apoyo para que la organización cumpla con la finalidad para la cual fue creada. (véase 2.3. La Organización)
- **Proceso Comunicacional.** Según nuestra propuesta este proceso es fundamental en cualquier organización, debido a que permite o apoya en el equilibrio con los públicos internos y externos de la misma.

6.2. Procesos de Alta Dirección

El proceso de la alta dirección de la organización lo podemos esquematizar según se observa en el siguiente gráfico:

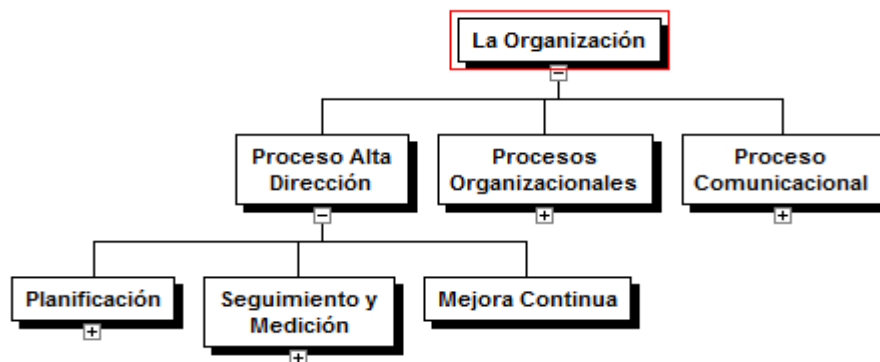


Fig. 7 El Proceso de la alta dirección

Fuente: El Autor

Este proceso se compone fundamentalmente de un proceso de **planificación**, el cual consiste en definir los planes o actividades macros a mediano y largo plazo. Un **proceso de seguimiento y medición** para evaluar el nivel de desviación en el cumplimiento de los planes establecidos, las desviaciones muy marcadas se ajustan con planes o acciones correctivas. Luego tenemos el proceso de **mejora continua** en el cual de acuerdo a la implementación de las acciones correctivas implementadas y de acuerdo a los planes organizacionales se realiza un estudio para determinar

el grado o nivel de madurez que ha conseguido la organización en un tiempo determinado.

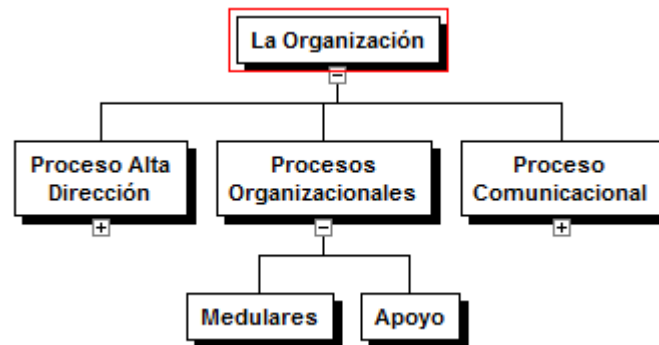


Fig. 8 Los Procesos Organizacionales

Fuente: El Autor

Los procesos organizacionales, es decir aquellos que apoyan o sustentan la finalidad para la cual la organización ha sido creada, pueden ser de dos tipos:

- **Procesos Medulares.** Un proceso medular es aquel que tiene que ver fundamentalmente con la finalidad para la cual ha sido creada la organización. (véase 2.3. La Organización). Es decir, la finalidad de un hospital es curar enfermos, la de una escuela enseñar, la de una orquesta, tocar música. etc. (Drucker, 1993).
- **Procesos de Apoyo.** Los procesos de apoyo, como su nombre lo indican constituyen un respaldo operacional, o institucional a la finalidad que persigue las organización por intermedio de ls procesos medulares. Ejemplo de los procesos de apoyo son Recursos Humanos, Finanzas, etc.

6.3. El Proceso de Comunicacional

Para nuestros propósitos prácticos y dada la importancia que consideramos, tiene la comunicación en la organización, estableceremos el proceso

comunicacional cómo uno de los tres grandes componentes importantes en las mismas. La importancia del proceso comunicacional lo justificamos fundamentalmente en lo que llamamos el factor de conectividad comunicacional, que permite un enlace multidimensional entre este, el entorno, los procesos organizacionales y los de alta dirección. Los procesos pueden tener implícitos personas o grupos de personas y herramientas para apoyar la gestión organizacional, y estos componentes están igualmente supeditados a la comunicación y al proceso comunicacional ya sea que se encuentre formal o informalmente definido, manifiesta o implícitamente expresado. Para los efectos de nuestra propuesta representaremos el proceso comunicacional según se muestra en la siguiente gráfica.

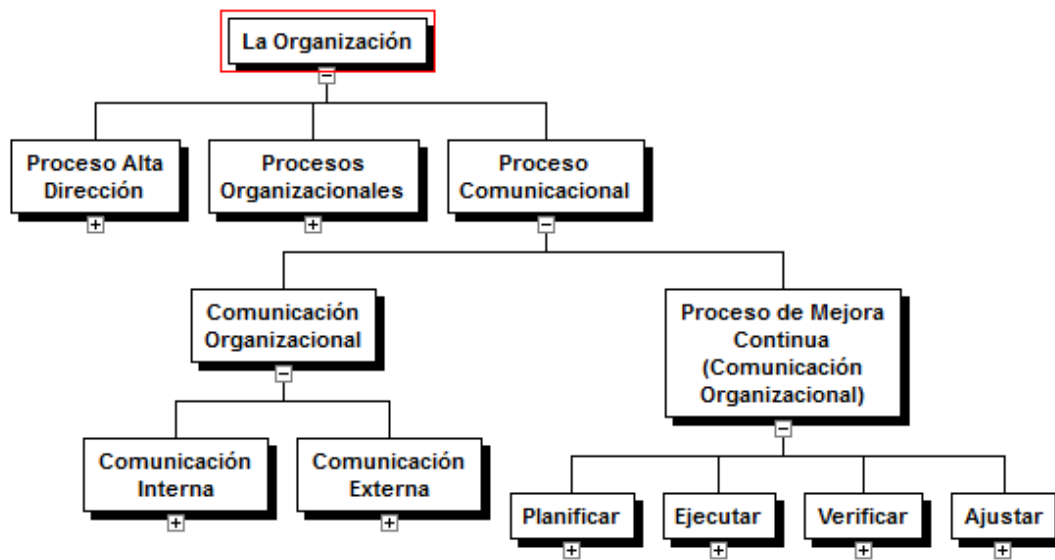


Fig. 9 El Proceso Comunicacional

Fuente: El Autor

Proponemos para nuestro proceso comunicacional estableceremos dos procesos componentes:

- **Comunicación Interna.** Es la comunicación dirigida al público interno, es decir, al trabajador. Se realiza de acuerdo a las

necesidades de las organizaciones de comunicar para informar, motivar a su equipo humano, apalancar la identidad, gestionar cambios, informar resultados, etc. La comunicación interna puede ser lateral, hacia arriba o hacia abajo. En cada aspecto podemos requerir tratamientos y herramientas de comunicación diferentes. Por otra parte esta comunicación interna puede ser formal o informal.

- **Comunicación Externa.** Este proceso es uno de los componentes fundamentales de nuestra propuesta, ya que sobre él se justifica la finalidad fundamental de este trabajo especial de grado.

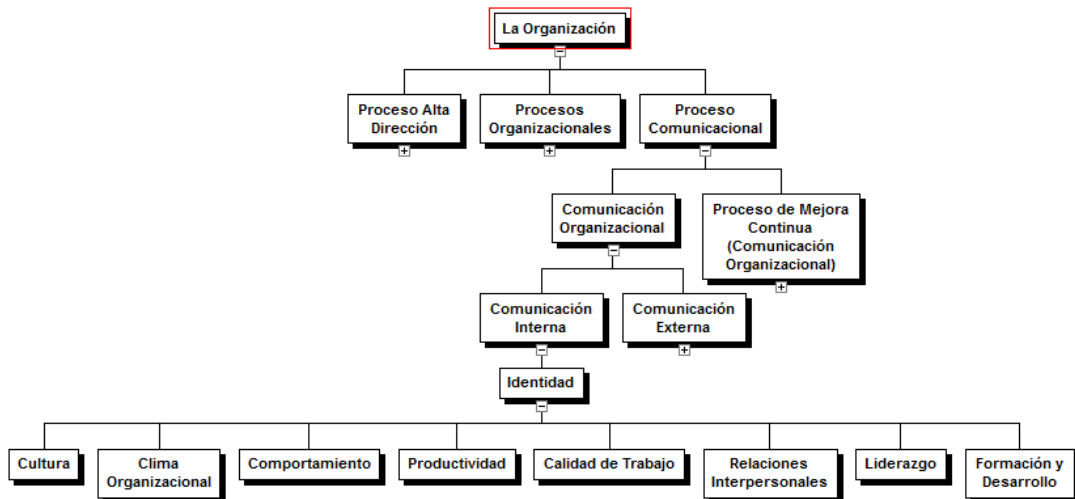


Fig. 10 El Proceso de Comunicación Interna

Fuente: El Autor

La **comunicación interna** está basada fundamentalmente en:

- **La identidad**, que fundamentalmente tiene que ver con aspectos como los que somos y cómo queremos ser.

- **El clima organizacional**, según Luc Brunet, considera aspectos como la cultura, el comportamiento, la productividad, la calidad de trabajo, las relaciones interpersonales, el liderazgo y la formación y desarrollo.

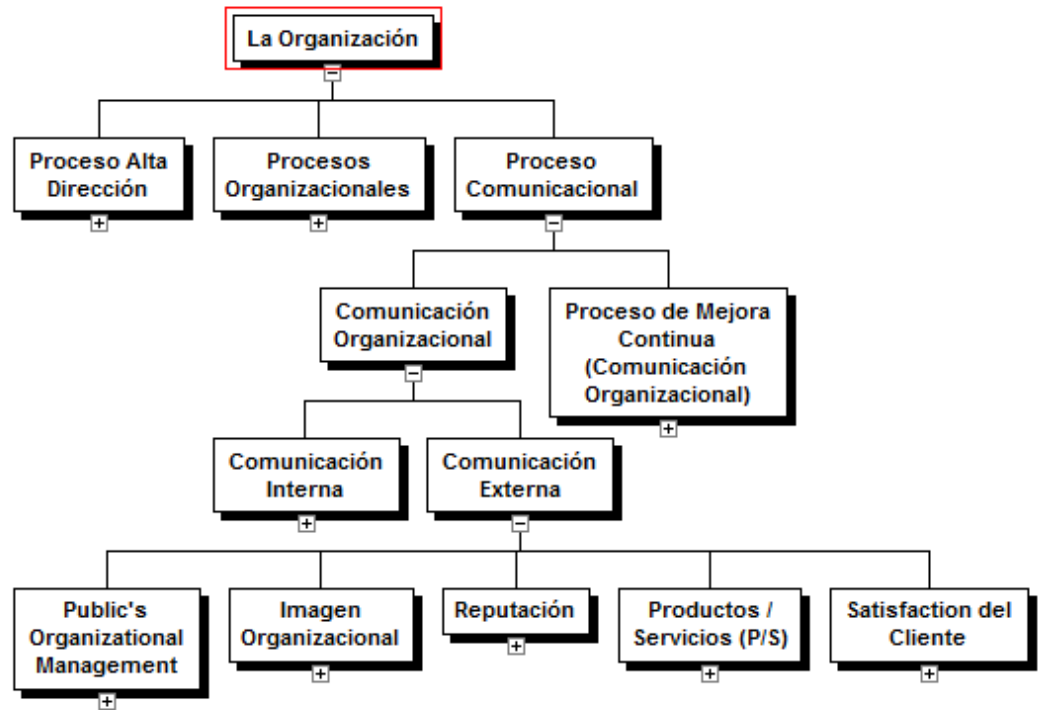


Fig. 11 El Proceso de Comunicación Externa

Fuente: El Autor

La **comunicación externa** está basada fundamentalmente en:

- **El manejo organizacional de los públicos**, esto está relacionado con los lugares en que se desarrollan las actividades o las ventas, los modos en que se explica lo que se hace, cómo la organización se comporta con el exterior y la responsabilidad social empresarial.
- **Imagen organizacional**, se refiere al ¿cómo me ven?, ¿cómo quiero ser visto? y la percepción / posicionamiento de la organización.

- **La reputación**, tiene que ver con lo que la organización hace, lo que quiere ser y la acción / valoración que genera en los públicos.
- **Los productos / servicios**, se relaciona con la aceptación de lo que se hace o vende ya sea por la colocación o la imagen del producto / servicio.
- **La satisfacción del cliente**. Aquí se consideran los aspectos de la consideración de las necesidades y expectativas del cliente.

6.4. Proceso de Mejora Continua (Comunicación Organizacional)

Esquematizaremos la propuesta de **mejora continua de Deming** adecuándola para llevarla al contexto del Proceso Comunicacional. **Este es uno de los aportes de este trabajo**, ya que con ello estamos integrando ciencias, las de Comunicaciones y las Organizacionales, que hasta el momento actual se encontraban separadas. Nuestro objetivo al utilizar el **Ciclo de Deming** es realizar una mejora continua y estable verificando y actuando para realizar monitoreo, medir, revisar e implementar iniciativas. **El ciclo está basado en un método orientado a procesos**, se miden las actividades de los mismos para comprobar su conformidad con los valores esperados y se auditan las salidas para validar y mejorar el proceso.



Fig. 12 El Proceso de Mejora Continua

Fuente: El Autor

Como podemos observar en el gráfico anterior el proceso de mejora continua en la comunicación organizacional tiene un componente de **planificación** que vincula los resultados de la ejecución con las necesidades de la organización. Un componente de **ejecución** el cual implementa los planes comunicacionales definidos para dar cumplimiento a las estrategias y objetivos del negocio. Luego tenemos la **verificación** de los resultados de la ejecución, aquí es donde podemos tener la data o la información de los resultados que será sometida a evaluación. El último componente es el **ajuste**, en el cual se proponen acciones correctivas y preventivas para mejorar los resultados posteriores de la ejecución.

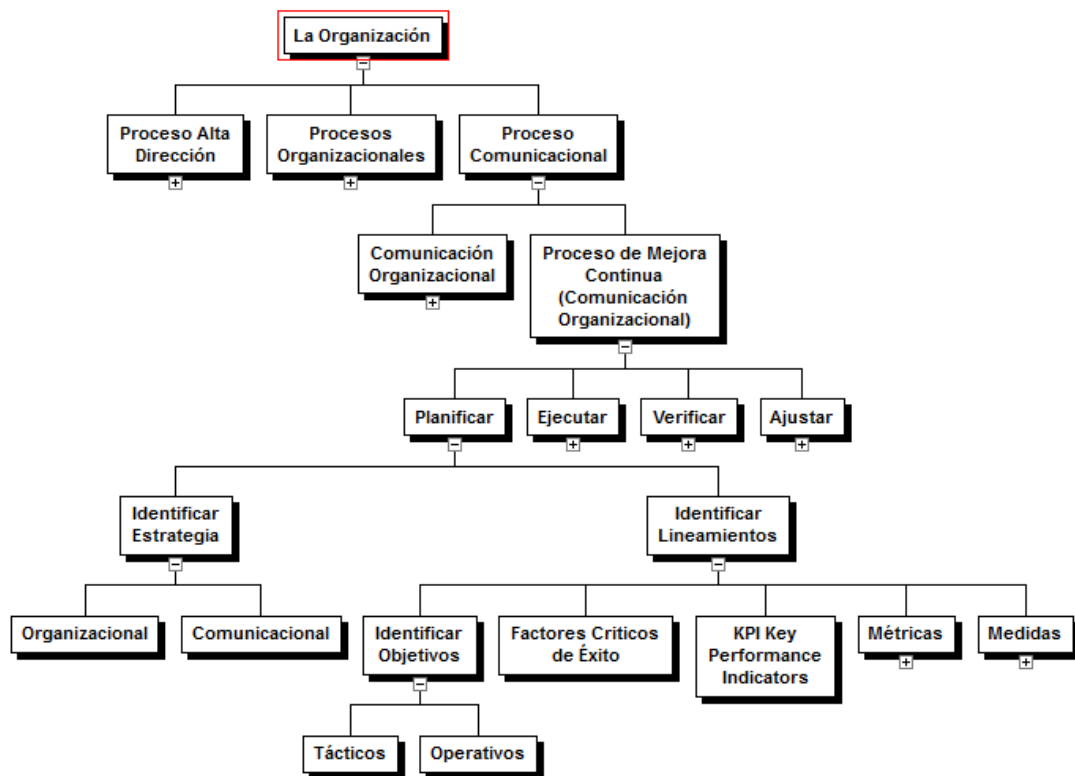


Fig. 13 El Proceso de Planificar la Mejora Continua

Fuente: El Autor

De acuerdo al gráfico anterior para planificar la mejora continua debemos primeramente identificar las estrategias:

- De la **organización**, para dar cumplimiento a sus fines y objetivos
- **Comunicacional**, para implementar los planes de comunicación que apoyan a los objetivos y necesidades de la organización.

Seguidamente se identifican los **objetivos tácticos y operativos**. Estos elementos son los que sirven de referencia al proceso comunicacional para el cumplimiento de las necesidades del negocio. Los **factores críticos de la implementación exitosa de las estrategias comunicacionales**. A continuación se nos presentan los kpi y todo lo referente a los indicadores.

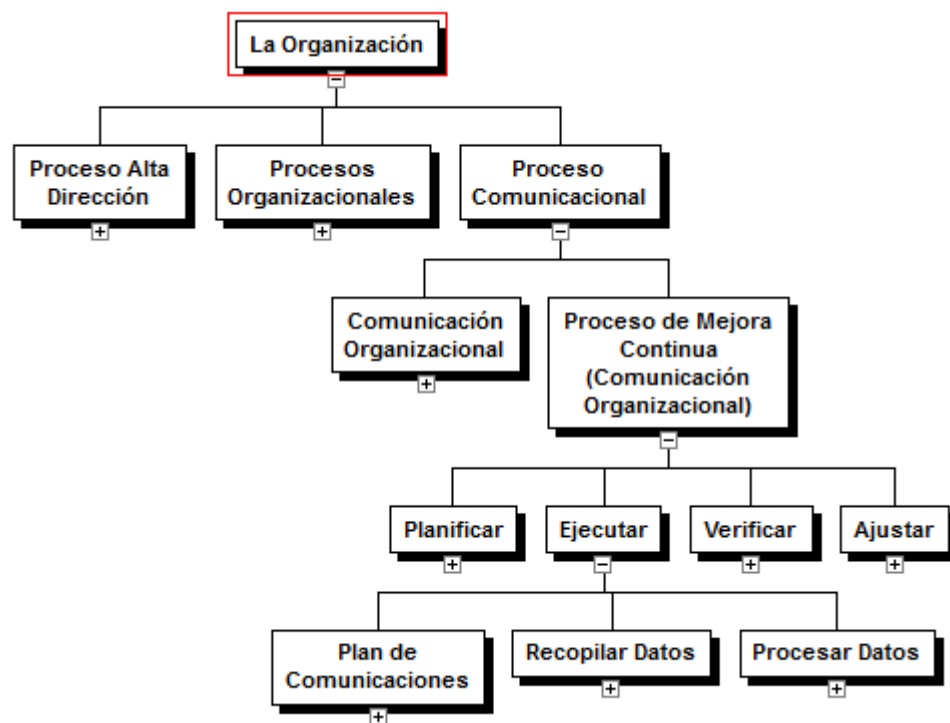


Fig. 14 El Proceso de Ejecutar la Mejora Continua

Fuente: El Autor

La Ejecución en el proceso de mejora continua en la comunicación organizacional tiene que ver con la implementación de los **planes de**

comunicacionales, recopilar los datos de los resultados **y procesarlos** para resumir, clasificar y prepararlos para que dejen de ser datos y se conviertan en información necesaria para ser verificada en actividades siguientes dentro del proceso de mejora.

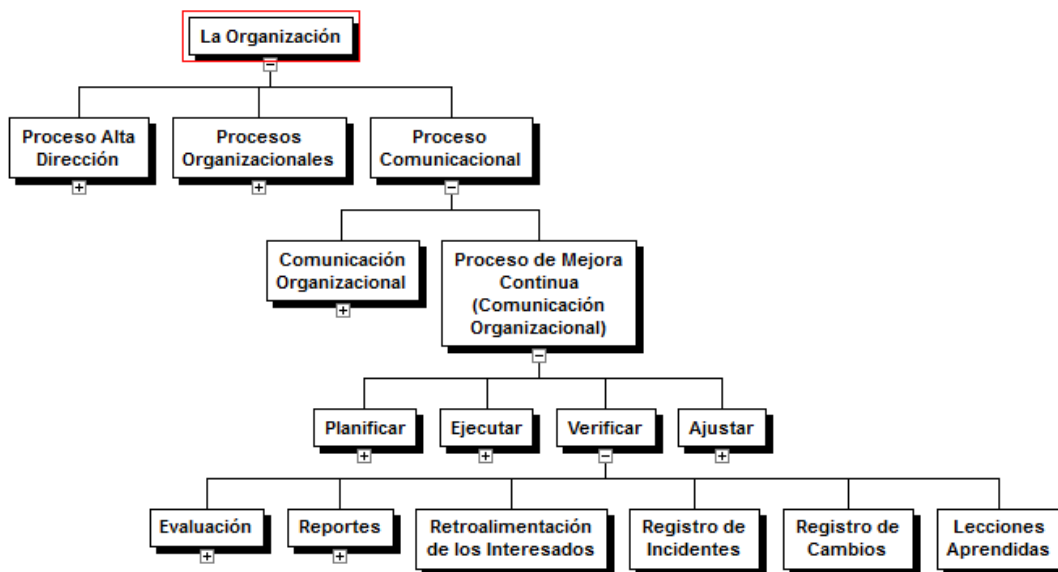


Fig. 15 El Proceso de Verificar la Mejora Continua

Fuente: El Autor

Según la figura 13, tenemos que en la **verificación** realizamos la evaluación de los resultados de la implementación de los planes de comunicación y como estos apoyan los objetivos internos del proceso comunicacional y aquellos referidos a las necesidades de la organización. Se pueden generar diversos reportes con la información apropiada, se obtiene la retroalimentación de los interesados, se podría disponer de un historial o registros de los incidentes ocurridos en la implementación de los planes comunicacionales, se podrían tener actividades para el manejo y control de los cambios en la implementación de los planes comunicacionales y por último deberíamos disponer de un registro de las lecciones aprendidas las

cuales nos servirán de referencia o consulta en implementaciones posteriores de planes y para mejorar el proceso comunicacional.

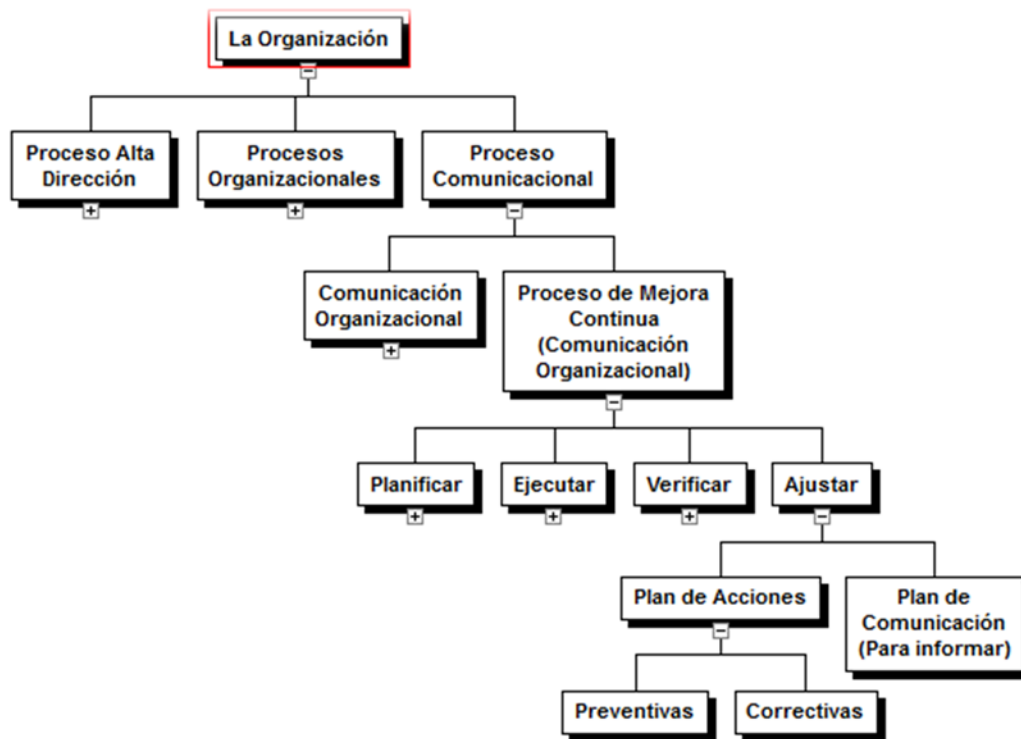


Fig. 16 El Proceso de Ajustar en la Mejora Continua

Fuente: El Autor

Según la figura 14, en la actividad de ajustar es donde se definen los planes de acciones correctivas y preventivas para mejorar o prevenir resultados indeseados en la ejecución de planes comunicacionales o actividades posteriores de dichos planes. Adicionalmente se elabora un plan de comunicaciones o se realizan propuestas para el mismo.

El proceso anterior de mejora continua en la comunicación organizacional es un ciclo iterativo y es en función de este ciclo que una organización puede decidir adquirir o instalar nuevas tecnologías, productos, servicios, contratar o mejorar del personal, etc. Existe una creencia equivocada y muy generalizada en las organizaciones entre la dirección de la misma y la de comunicaciones. Esta última o cree conocer o no conoce las necesidades de

la organización y planifican y ejecutan sin un norte o referencia definido, esto es una práctica común y muy deficiente.

6.5. Métricas y medidas

Una **métrica** es una escala de medida que se define en términos de un estándar o unidad bien definido. La cuantificación de un evento a través del proceso de medida se basa en la existencia de una métrica explícita o implícita, que es el estándar al que se referencian las medidas. Las métricas son un sistema de parámetros o medios de evaluación cuantitativa de un proceso que se tiene que medir, junto con los procesos necesarios para realizar tal medida. Las métricas definen que se tiene que medir y pueden emplearse para realizar el seguimiento de las tendencias, la productividad, los recursos, etc.

Una **medida** es el valor cualitativo o cuantitativo asociado a una métrica.

En el gráfico siguiente podemos observar como se encadenan métricas y medidas a las necesidades de la organización.

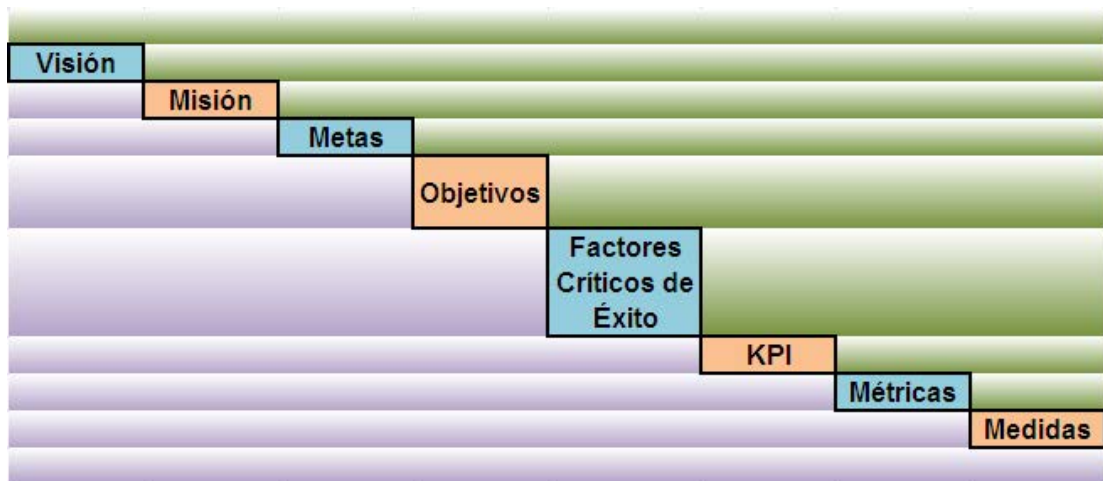


Fig. 17 Métricas y Medidas

Fuente: (Service Improvement, ITIL Versión 3, 2009)

Podemos distinguir tres tipos de métricas que una organización puede necesitar para dar apoyo a las actividades de mejora continua del proceso comunicacional:

- **Métricas de Tecnología.** Se vinculan a las herramientas tecnológicas de cualquier tipo del proceso comunicacional. Puede tener que ver con rendimiento, disponibilidad, capacidad, etc.
- **Métricas de Proceso.** Estas se obtiene en función de los factores críticos de éxito, KPI y métricas de actividad del proceso comunicacional. Son importantes porque determinan la eficacia y eficiencia del proceso comunicacional. Cuatro preguntas claves que los KPI pueden ayudar a responder guardan relación con la calidad, el rendimiento, el valor y la conformidad de seguimiento del proceso.
- **Métricas de Comunicaciones.** Son las métricas de la comunicación de extremo a extremo. Por ejemplo, de los Planes de Comunicaciones.

Ejemplo Cualitativo de métricas y medidas de Comunicaciones

Factor crítico de éxito:

Mejora de la Calidad del Servicio de Comunicaciones Internas.

KPI:

Incremento del 15 % en la tasa de satisfacción del cliente para la gestión de las comunicaciones internas vía Intranet durante los próximos 8 meses.

Métricas:

Resultado **Inicial** de la satisfacción del cliente para la gestión de comunicaciones internas vía Intranet.

Resultado **Final** de la satisfacción del cliente para la gestión de comunicaciones internas vía Intranet.

Medidas:

Resultados de las encuestas de gestión de comunicaciones internas vía Intranet.

Número de resultados de las encuestas.

Ejemplo Cuantitativo de métricas y medidas de Comunicaciones**Factor crítico de éxito:**

Reducción de los costos del Servicio de Comunicaciones Internas en carteleras

KPI:

Reducción del 10 % en los costos para la gestión de las comunicaciones internas en carteleras durante los próximos 8 meses.

Métricas:

Costo **Inicial** para la gestión de comunicaciones internas vía carteleras

Costo **Final** para la gestión de comunicaciones internas vía carteleras

Costo del esfuerzo de mejora

Medidas:

Tiempo invertido en diseñar y generar comunicados para carteleras por el personal y su salario medio.

Tiempo y material del proveedor externo

Costo de servicio de proveedor externo

Costo de materiales de impresión

Costo de materiales de desecho.

Tiempo invertido en colocar comunicaciones en cartelera por el personal y su salario medio.

6.6. La Medición del Proceso de Comunicacional

En la sección anterior vimos el proceso de mejora continua en la comunicación organizacional ahora deberíamos preguntarnos ¿Qué es lo que realmente se debe medir y dónde se encuentra la información? .Para responder estas preguntas vamos a tomar un esquema o Proceso de mejora continua en 7 pasos de ITIL V3. (Service Improvement, ITIL Versión 3, 2009).

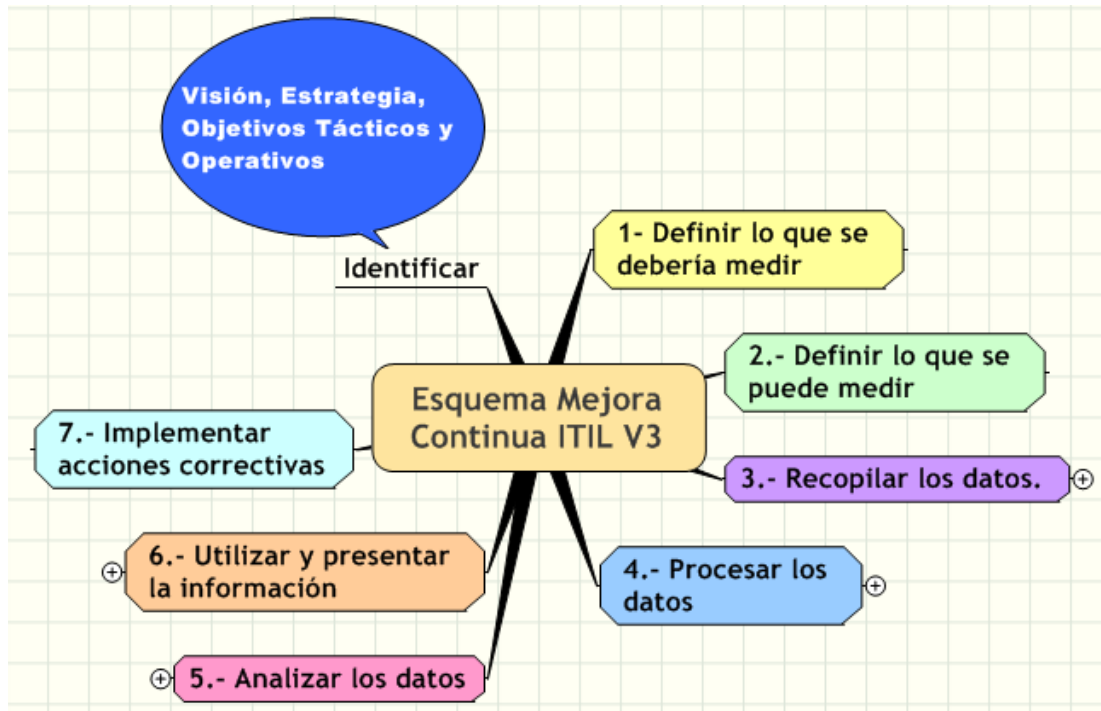


Fig. 18 El Proceso de Mejora en 7 Pasos

Fuente: (Service Improvement, ITIL Versión 3, 2009)

Los pasos 1 y 2 tienen que ver con las necesidades del negocio definidas en los objetivos estratégicos, tácticos y operativos. En función de ellos debe de ir la alineación de los objetivos y estrategias comunicacionales para medir el proceso comunicacional incluyendo herramientas, tecnologías y el talento humano.

6.6.1. Definir lo que se debería medir.

Para definir lo que se debería medir deberíamos consultar al negocio, los públicos internos y externos, los valores, normas, convicciones y expectativas compartidas, políticas y procedimientos, percepción de las relaciones de autoridad, ética laboral y horario laboral.

La cultura de las organizaciones frecuentemente tiene una influencia directa sobre el proceso comunicacional.

Es preciso elaborar una lista tomando en cuenta que se deben:

- **Identificar y relacionar** los siguientes elementos:
 - ✓ Visión, misión, metas y objetivos organizacionales
 - ✓ Visión, misión, metas y objetivos del proceso comunicacional
 - ✓ Factores críticos de éxito
 - ✓ Herramientas y tecnologías
 - ✓ Talento Humano
 - ✓ Cultura organizacional.
- **Seleccionar actividades** del proceso de comunicación que es necesario medir.
- **Determinar el tipo de medidas**, ya sean cualitativas, cuantitativas o el **tipo de indicadores** (de impacto, de formulación, de insumos, de gestión, de productos o de resultados)
- **Identificar medidas** que se pueden proporcionar **en función** de los **factores ambientales de la organización** (ver 2.11 Factores ambientales de la organización) y de los **activos de los procesos de la organización**, (ver 2.12 activos de los procesos de la organización) entre ellos podemos tener conjuntos de herramientas y tecnologías existentes, de la cultura organizativa (liderazgo, motivación, productividad, desempeño, manejo del cambio, influencia en la organización, comunicación efectiva), del proceso comunicacional, de los públicos internos y externos, de los productos o servicios

prestados, verificar el proceso comunicacional en el contexto de su entorno cultural, social, internacional, regulatorio, político y físico. También se podrían considerar las crisis comunicacionales, gestión de conflictos, resolución de problemas, etc.

6.6.2. Definir lo que se puede medir.

Lo más probable es que las organizaciones se den cuenta de que están limitadas con lo que realmente se puede medir. Por tanto es preciso que en nuestro proceso de mejora continua de la comunicación organizacional se haga una lista con las herramientas disponibles:

- Gestión y desarrollo de comunicaciones (internas y externas)
- Monitoreo
- Generación de reportes
- De investigación

La información de lo que se puede medir se encuentra dentro de cada proceso, procedimiento, conocimiento organizacional, factores ambientales y activos de los procesos organizacionales. Es preciso elaborar una lista de lo que se puede medir. Se debe comparar esta lista con la lista de lo que se debería medir y los resultados comunicarlos a los interesados dentro de la organización, a los cliente y a tecnología de la información y de las comunicaciones.

6.6.3. Obtener los datos

La obtención de los datos requiere que se disponga de alguna forma de seguimiento establecida en la organización. Este sistema de seguimiento podría valerse de algunas herramientas y/o tecnología o ser manual. Es importante destacar que si no existe un proceso de mejora continua de comunicación organizacional, es preciso crearlo e informar a los interesados para que propósito se debe crear.

Para recopilar los datos necesitamos los siguientes tipos de métricas para apoyar la medición de los procesos comunicacionales, sus herramientas y el talento humano:

- **Métricas de tecnología y comunicaciones.** Estas se basan en componentes de aplicaciones (software) de tecnología y comunicaciones (redes sociales)
- **Métricas de Proceso.** Están referidas netamente al proceso comunicacional. Aquí deben considerarse los factores críticos de éxito, KPI y métricas de actividad de los procesos comunicacionales. Los KPI deben ayudar a responder las siguientes preguntas claves que tienen estrecha relación con:
 - ✓ La **Calidad** sobre cómo funciona el Proceso Comunicacional
 - ✓ El **Rendimiento** (económico y de proceso). Eficiencia, eficacia.
 - ✓ El **Valor. Utilidad** (adecuado para un propósito) y **Garantía** (adecuado para uso)
 - ✓ **Conformidad** de Seguimiento del Proceso.

Las métricas anteriores constituyen el sustrato para la identificación de las oportunidades de mejora del proceso comunicacional.

Es necesario recopilar cualquier dato que se haya identificado cómo necesario y medible. Recopilar datos debe definir con claridad lo siguiente:

- ¿Quién es responsable de seguimiento y recopilación de datos?
- ¿Cómo se recopilarán los datos?
- ¿Cuándo y con qué frecuencia se recopilan los datos?
- Criterios para evaluar la integridad de los datos?

6.6.4. Procesar los datos

En esta actividad se deben transformar los datos al formato requerido y para los involucrados correspondientes, aquí la tecnología de generación de informes son muy útiles. Con ellas se hace posible el manejo de grandes volúmenes de información, su clasificación y procesamiento. Para procesar los datos es necesario contemplar los siguientes aspectos:

- La **frecuencia de procesamiento de los datos** puede ser diaria, semanal, mensual, etc. La frecuencia con la que se realicen las actividades de análisis e investigación de tendencias influirá en la frecuencia de procesamiento de los datos.
- El **formato de salida** depende del tipo de dato y de cómo se utiliza la información.
- Las **herramientas y sistemas** necesarios para procesar los datos.
- Evaluación **de exactitud y la precisión** de los datos.
- **Agrupamiento lógico de datos** preparados para el análisis.

6.6.5. Análisis de los datos

El análisis de los datos nos permite obtener información acerca de cómo los eventos comunicacionales afectan a la organización. Se requieren habilidades y competencias profesionales para realizar el análisis de los datos que para realizar la recolección y procesamiento de los datos. Esta actividad debe incluir la verificación de los mismos con respecto a las metas y objetivos. Con los gráficos generados es necesario documentar adicionalmente las observaciones y conclusiones.

El análisis de los resultados debe conducir a responder las siguientes cuestiones:

- ¿Existe alguna tendencia clara?
- ¿Son tendencias positivas o negativas?
- ¿Se requieren cambios?
- ¿Estamos operando de acuerdo al plan?
- ¿Cumplimos los objetivos?

- ¿Se requieren acciones correctivas?
- ¿Existen problemas estructurales subyacentes?
- ¿Cuál es el costo de la brecha entre lo esperado y lo obtenido desde el punto de vista comunicacional?

Es deseable realizar reuniones internas dentro de la unidad de comunicaciones para revisar los resultados e identificar colectivamente las oportunidades de mejora durante la actividad de análisis. Es deseable tener estas reuniones antes de presentar y utilizar la información. El análisis adecuado de los datos sitúa al negocio en una posición idónea para tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas sobre la necesidad de una mejora del proceso comunicacional.

La revisión de tendencias en el transcurso del tiempo es otra tarea importante. No basta con observar la instantánea de un dato en un momento específico, sino que es necesario contemplar los datos a lo largo de un período de tiempo. Las tendencias son un indicador de la necesidad de un mayor análisis para entender qué las provocan. Cuando una tendencia crece o decrece ofrece una señal de que se requiere una investigación adicional para determinar si es negativa o positiva.

6.6.6. Presentación y uso de la información

Este paso se encarga de generar informes, controles, planes de acción, revisiones, evaluaciones y oportunidades. La presentación no consiste en tomar los datos recopilados y presentar un informe con los mismos datos a todo el mundo. Aquí no se ha realizado ningún procesamiento, ni análisis de los datos. El trabajo de presentación y uso de la información carece de valor si las conclusiones no se presentan correctamente y no se utilizan tales conclusiones para adoptar decisiones de mejora.

En esta actividad es necesario identificar los siguientes públicos claves:

- **El negocio (alta dirección).** Su necesidad real es entender si el proceso comunicacional entregó el servicio prometido en los niveles pertinentes, en caso de no ser así, qué acciones correctivas se están implementando para mejorar la situación.
- **Nivel táctico de la organización (dirección funcional).** En este nivel se verifican los resultados relacionados con los factores críticos de éxito y los KPI, como la satisfacción del cliente, comparación de los resultados reales con el plan, contabilidad de costos y objetivos de ingresos. La información facilitada a este nivel, contribuye a determinar las mejoras estratégicas y tácticas a una mayor escala. Normalmente en este nivel se desea la información en la forma de un **cuadro de mando integral**.
- **Comunicaciones.** Este grupo con frecuencia está interesado en los KPI y métricas de actividad que le ayudan a planificar, coordinar, programar e identificar oportunidades de mejora gradual.

La unidad de comunicaciones debe invertir tiempo en entender los objetivos de negocio específicos y traducirlos en métricas de comunicaciones que reflejen el impacto sobre estos objetivos. Comunicaciones debe estar preparado para responder a la pregunta: ¿Cómo contribuye el proceso comunicacional a generar valor para la organización?

6.6.7. Implementación de acciones correctivas

En esta actividad se debe utilizar el conocimiento adquirido para la mejora continua del proceso comunicacional. Se pueden identificar muchas oportunidades de mejora, pero no es posible implementarlas todas, es necesario ir madurando paulatinamente. Es necesario priorizar las actividades de mejora en función de las metas y objetivos.

Capítulo VII.

7.1. Conclusiones

Luego de realizado este trabajo especial de grado, con la definición de un problema, unos objetivos, la definición de un marco teórico, un marco metodológico, se realizó una propuesta para una propuesta de mejora continua para el proceso de Comunicación Organizacional que estuvo basado fundamentalmente en la revisión de las referencias documentales y la experiencia de 12 años del autor de este trabajo en el área de telecomunicaciones e informática de la empresa de servicio eléctrico. Los resultados del trabajo de campo han evidenciado la necesidad de implementar los procesos de mejora porque benefician desde todo punto de vista a las organizaciones.

Una propuesta fundamental es la de **definir el proceso comunicacional en las organizaciones** para que comience un trabajo sistemático de:

- **Planificación** de la mejora continua para el proceso comunicacional..
- **Ejecución** de los planes de comunicaciones y de todas aquellas actividades que tienden a prevenir o corregir debilidades en el proceso comunicacional.
- **Verificación** de los resultados de la ejecución, para comparar contra lo planificado.
- **Ajustar las debilidades** observadas en la ejecución del proceso comunicacional para proponer las acciones preventivas y correctivas tendientes a mejorar y controlar el proceso.

Otra es la **definición del proceso de mejora continua** que deviene de la implementación de un esquema de 7 pasos que van a permitir que el

proceso comunicacional sea cada vez más maduro y dé los resultados que se esperan de acuerdo a las necesidades y lineamientos de la Organización.

Con la propuesta de **la definición del proceso de mejora continua** debe comenzar un proceso sistemático de:

- Dar comienzo a la **estandarización y sistematización** de proceso comunicacional
- La **mejora de las competencias profesionales** de los responsables del proceso de comunicaciones, al poder disponer de metodología, herramientas, lineamientos y mejores prácticas para el control y seguimiento del mismo.
- La **mejora en las variables de calidad de Productos/Servicios, satisfacción del cliente, productividad, competencia, imagen, reputación, servicios, manejo de crisis comunicacionales, etc.**, todas ellas componentes del proceso de comunicaciones.
- Tener **alineación con los objetivos y metas de la organización** para apoyar en la gestión de sus necesidades internas y externas.
- **Crear una base de apoyo o un antecedente** para extender estas mejores prácticas de la gestión de proceso organizacional **al resto de las unidades** que componen la organización, ya que conceptualmente el proceso de mejora continua se define de manera genérica para que sea aplicable a otras organizaciones, por supuesto, realizando las adaptaciones propias para cada una de ellas.
- A la empresa, servir de **benchmarking o de referencia** en cuanto a gestión de manejo de la mejora continua para otras organizaciones del sector público o privado.

7.2. Recomendaciones.

La recomendación está basada fundamentalmente en la necesidad de:

- **Definir un proceso comunicacional** para la Unidad de Comunicaciones.
- **Definir e implementar un proceso de mejora continua** para el proceso comunicacional.

Se propone como recomendación el siguiente plan de acción para la definición e implementación de los 2 procesos mencionados anteriormente:

- Considerar una **implementación gradual**, ya que se pretende realizar un cambio cultural que va a impactar en las personas y seguramente en los resultados de la gestión comunicacional de la organización, ya sea a favor o en contra, dependiendo de la planificación, ejecución y control sobre los cambios que se pretenden aplicar.
- Contar con un **fuerte compromiso por parte de la alta dirección**, para que impulsen con entusiasmo los cambios y mejoras en la gestión comunicacional.
- Es necesario **crear un plan de comunicación** para dar a comprender a las diferentes unidades funcionales de la organización de las ventajas y beneficios que se obtendrán con la mejora de la gestión comunicacional. Es sumamente **importante la participación del personal para la implementación exitosa** del nuevo orden de cosas.
- Es necesario igualmente indicar a los responsables de comunicaciones y de las unidades funcionales, que se están generando procedimientos, lineamientos y documentos que normalmente no se tenían a disposición o que dispondrán de **documentos con un contenido requerido al cual no están acostumbrados** y naturalmente habrá resistencia y dificultades para cumplir con el requisito de llenarlos.
- Se debe contar con **personal de apoyo de la Unidad de Informática**, que tenga experiencia en herramientas comunicacionales y en el

desarrollo de aplicaciones de software necesarias para apoyar a los cambios propuestos o por proponer.

- Se debe **aplicar seguimiento y control de los cambios aplicados** para reportar desviaciones o irregularidades en el proceso de implementación y de esta manera se puedan aplicar las medidas correctivas oportunas a que hubiere lugar.
- Se recomienda **establecer un mecanismo de recompensas**, basado en los resultados exitosos de la gestión de comunicaciones que permita reconocer el trabajo de sus responsables.
- Nos hemos dado cuenta que los académicos van por un lado y los profesionales de la organización van por el otro en lo que se refiere a la conceptualización de modelos o esquemas referentes a la comunicación. Además de ello **los académicos y los profesionales de las organizaciones muchas veces no están integrando ciencias y especializaciones**, es decir se están volviendo especialistas de uno o algunos sectores del conocimiento y no están mirando para al lado donde hay sectores, ciencias y especializaciones que están esperando por su aplicación en las áreas de comunicación

Guía simple de aplicación de la Propuesta:

Se desea evaluar el componente de **Clima Organizacional**. Esto debería estar asociado a los planes de mejora de procesos internos en la organización definidos en los planes estratégicos de la alta dirección. Las unidades de comunicaciones y recursos humanos deben preparar un proyecto que arroje como resultado (observaciones, estadísticas y conclusiones) como se encuentra en componente Clima organizacional. Existe una variable dimensión (tamaño de la organización y distribución geográfica) que debe torna el estudio más complejo. Es por ello que se hace necesario definir un proyecto. Por otra parte se define un plan de mejora continua con la finalidad poder mejorar la ejecución presente y

futura de los proyectos de gestión de clima organizacional. Esto es por el simple hecho de que los procesos no son perfectos, siempre son susceptibles de mejora continua. Aspectos a considerar para el proceso de mejora continua:

- **Planificar.** Considerar antecedentes de otros estudios (internos y externos), establecer puntos de referencia o comparación a nivel de procedimientos, lineamientos, objetivos, métricas, costo, tiempo, alcance, calidad, herramientas, personas, etc.
- **Ejecutar.** El proceso de gestión de clima organizacional.
- **Verificar.** Para verificar debemos considerar la profundidad de la misma, y el análisis de la variación en función de lo definido en la planificación.
- **Ajustes.** De acuerdo a los resultados de la verificación se deben definir acciones correctivas y preventivas (véase el glosario).

Por equivalencia se pueden aplicar estas guías de referencia para cualquier aspecto comunicacional.

No damos más detalle porque esto se sale del objetivo de este trabajo el cual es definir una propuesta de mejora continua para procesos organizacionales, el detalle de la implementación son temas para futuros trabajos especiales de grado.

Glosario de Términos.

Este glosario de términos, está basado fundamentalmente en el PMBOK® Tercera (2004) y Cuarta Edición (2009).

Acción Correctiva: Cualquier acción o actividad recomendada para mejorar el desempeño futuro de acuerdo a lo esperado en los planes.

Acción Preventiva: Cualquier acción o actividad recomendada para reducir la probabilidad de posibles consecuencias negativas

Activos de los Procesos Organizacionales. Todos o cualquiera de los activos relacionados con los procesos, de todas o alguna de las organizaciones involucradas en el proyecto, que se usan o se pueden usar para ejercer una influencia sobre el éxito del proyecto. Estos activos de los procesos incluyen planes formales e informales, políticas, procedimientos y pautas. Los activos de los procesos también incluyen las bases de conocimiento de las organizaciones tales como lecciones aprendidas e información histórica.

Eficacia: Es alcanzar los objetivos o metas sin importar los recursos o medios empleados.

Eficiencia: Es alcanzar los objetivos o metas con el uso óptimo de los recursos o medios empleados.

Factor Crítico de Éxito (FCE), algo que debe existir si un proceso, proyecto, plan o servicio de comunicaciones desea ser exitoso. Los KPI se utilizan para medir el alcance de cada FCE. Por ejemplo, un **FCE de “Proteger la calidad de un producto/servicio cuando se hacen cambios”** podría ser medible

por **KPI** tales como: “porcentaje de reducción de cambios no exitosos”, o “porcentaje de reducción de cambios que causen incidencias”.

KPI, (Key Performance Indicators), o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado. Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico.

Proceso. El conjunto de actividades interrelacionadas realizadas para obtener un conjunto específico de productos, resultados o servicios.

Sistema. Un conjunto integrado de componentes interdependientes o que interactúan regularmente, creado para alcanzar un objetivo definido, con relaciones definidas y continuas entre sus componentes, que al formar un todo produce y funciona mejor que la simple suma de sus componentes. Los sistemas pueden estar basados en un proceso físico, en un proceso de gestión, o lo que es más común, en una combinación de ambos.

Referencias Documentales.

- Dolores Eugenia Ayala Vázquez, Diagnóstico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de Bahías de Huatulco, Campus Huatulco Universidad del Mar. México. 2007
- Miriam Balestrini Acuña. Como se elabora el Proyecto de Investigación. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Sexta Edición Febrero 2002.
- Fidias G. Arias. El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Editorial Episteme. 5 Edición. Febrero 2006.
- <http://www.degerencia.com/frojas>, Fernando Rojas, 15 Enero 2011, 04.05 pm.
- Kaplan, Robert. Norton, David. The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996
- Capriotti Peri, Paul. Branding Corporativo, Santiago, Chile, Editorial Andros Impresores, 2009.
- Project Management Institute (2009). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) Cuarta Edición.
- Pacheco, Juan Carlos. Castañeda, Widberto. Caicedo, Carlos Hernán. Indicadores Integrales de Gestión. Colombia. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. 2002
- ISO, Orientación sobre el Concepto y Uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión, ISO/TC 176/SC 2/N 544R3, 2008. www.iso.org,
- Larrea, Juan José. Apuntes del Dircom. Buenos Aires, Argentina. Editorial Dircom. 2008
- Drucker, Peter Ferdinand. Managing the Nonprofit Organization. New York, USA. Editorial Harper Collins Books, 2005.
- Drucker, Peter Ferdinand. La Gerencia en la Sociedad Futura. New York, USA. Grupo Editorial Norma, 2002.
- Drucker, Peter Ferdinand. La Sociedad Poscapitalista. New York, USA. Editorial Sudamericana, 1999.
- Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones. 2da edición. México: Trillas, 2002.
- Office of Government Commerce, Service Improvement, ITIL Version 3, licensed under Controller of Her Majesty's Stationery Office, United Kingdom, 2009.

- Rampersand, Hubert K. Cuadro de Mando Integral, personal y corporativo. Mc Graw-Hill Interamericana. Cuarta Edición. 2003
- Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. Metodología de la Investigación. Mc Graw-Hill Interamericana. Cuarta Edición. 2006
- Stewart, Robert. Ideas que transformaron el mundo. Alemania. Marshall Editions, 1997.
- Van Riel, Cees B.M. Comunicación corporativa. España: Prentice Hall. 1997
- Watzlavic, P.; Beavin Bavelas, J. y Jackson, D. (1997). "Teoría de la Comunicación Humana". Editorial Herder. Barcelona. España.
-

Referencias WEB.

- ✓ Ciclo de Deming de Edwards Deming. Extraído el 24 de Noviembre de 2011 desde <http://es.wikipedia.org/wiki/Deming>
- ✓ Revista UMA, Universidad Monteávila, Raúl Herrera Echenique Comunicación Interna, Extraído el 28.11.2011 http://www.uma.edu.ve/postgrados/comunicacion/revista_3/Comunicacion_interna.html
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-por-indicadores.htm>, Jorge Aguilera, Extraído el 10.09.2011
- ✓ *(Manuales prácticos de la Pyme, ¿Cómo elaborar el Plan de Comunicaciones?*
<http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Default.aspx?tabid=248> consultado el 03.01.2012)
- ✓

Shewhart, modificada por Deming, en el Manual de la ASQ, páginas 13–14, American Society for Quality, 1999).

Anexos.

Anexo 1

Las áreas de conocimiento (PMBOK®. (2009)) contienen los procesos y herramientas necesarias para conseguir un efectivo manejo de los proyectos. Ellas son las siguientes:

- **Gestión de la Integración del Proyecto**, abarca los procesos de dirección de proyectos, desarrolla los siguientes productos la ficha, el enunciado del alcance y plan de gestión del proyecto y en él se dirige y gestiona la ejecución, seguimiento, control, manejo de los cambios y el cierre del proyecto.