

**AMBIENTES DE ARQUITECTURA EMPRESARIAL EN GESTIÓN,
INVESTIGACIÓN, DESARROLLO, INNOVACIÓN EN INGENIERÍA DE
PROCESOS: “E-GIROS”**

**JOHAN ESTEBAN OCAMPO GÓMEZ
CESAR AUGUSTO VILLARREAL CALA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA SISTEMAS
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
BUCARAMANGA, SANTANDER
2014**

**AMBIENTES DE ARQUITECTURA EMPRESARIAL EN GESTIÓN,
INVESTIGACIÓN, DESARROLLO, INNOVACIÓN EN INGENIERÍA DE
PROCESOS: “E-GIROS”**

**JOHAN ESTEBAN OCAMPO GÓMEZ
CESAR AUGUSTO VILLARREAL CALA**

**Trabajo de Grado para optar al título de
Ingeniero de sistemas**

**DIRECTOR
RICARDO LLAMOSA VILLALBA
Ingeniero de Sistemas, PhD**

**Codirector(es)
HEIDI PATRICIA CAMACHO GRASS
Ingeniera Industrial, MsC
DARÍO JOSÉ DELGADO QUINTERO
Ingeniero de Sistemas, MsC**

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
BUCARAMANGA, SANTANDER**

2014

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre María Stella.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mis familiares.

A mi hermana Erika, a mi tío Gonzalo, a mi tía Nubia, a mi tía Lina, a mi tío Iván y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis, GRACIAS.

A personita tan especial,

Quien me apoyó incondicionalmente, creyó en mí y me brindó fuerzas en los momentos de angustia y preocupación. Gracias por estar a mi lado.

Cesar

Primeramente a Dios por darme las fuerzas y la sabiduría para culminar esta meta, por darme su paciencia, amor y bondad en los tiempos difíciles.

*A mis padres José Ocampo y Delma Gómez
Quienes nunca perdieron la fe en mí, creyeron en el objetivo que estaba por cumplir y siempre me dieron su apoyo incondicional.*

*A mi hermana Natalia Ocampo
Quien con sus palabritas me daba ánimos de seguir adelante.*

*A mis familiares.
Que de una u otra forma me daban sus palabras de apoyo.*

*A los amigos.
Todos aquellos que seguían de cerca mis pasos animándome a levantarme y seguir adelante.*

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN.....	
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
2 OBJETIVOS	23
2.1 OBJETIVO GENERAL	23
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	23
3 MARCO REFERENCIAL	25
3.1 COMUNICACIÓN	25
3.1.1 Elementos de la Comunicación	25
3.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	26
3.2.1 Comunicación Externa.	26
3.2.2 Comunicación Interna.	27
3.3 ESTADO DEL ARTE	30
3.3.1 Modelo de Comunicación Organizacional	32
4 MARCO METODOLÓGICO	35
4.1 ESTUDIO Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	35
4.2 MODELO OPERATIVO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	36
4.2.1 Gestión de la Comunicación	39
4.2.2 Administración de la Comunicación	41
4.2.3 La Gestión de Diagnóstico y Estrategias para la Comunicación	57
5 APLICACIÓN DEL MODELO CASO DE ESTUDIO CIDLIS	66

5.1	ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL.....	66
5.1.1	Arquitectura empresarial	66
5.2	MODELO DE PROCESOS DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL (POLO). 69	
5.3	EJECUCIÓN DE LA GESTIÓN DE DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS DE LA COMUNICACIÓN	72
5.3.1	Fase I: Planificación y Aplicación de Instrumentos para la Evaluación 72	
5.3.2	Fase II: Preparación y Análisis de Datos.....	81
5.3.3	Fase III: Plan de Migración y Gobierno para las Mejoras de las Comunicaciones	86
6	CONCLUSIONES.....	99
7	RECOMENDACIONES.....	102
	BIBLIOGRAFÍA	103
	ANEXOS	107

LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Componentes de la Comunicación Organizacional.....	35
Tabla 2 Procesos de la Administración de la Comunicación.....	42
Tabla 3 Políticas de Comunicación según García Jiménez	47
Tabla 4 Componentes de la Comunicación	48
Tabla 5 Variables de Comunicación Organizacional según O'Really.....	49
Tabla 6 Políticas de la Sub Variable Calidad	50
Tabla 7 Políticas Sub-Variable Flujo	52
Tabla 8 Factores de la Cultura Organizacional	56
Tabla 9 Fases de la Metodología de Evaluación	57
Tabla 10 Cuadro Metodológico de Evaluación, Medición y Diagnostico	60
Tabla 11 Mapeo de mensajes del CIDLIS comunicación actual	75
Tabla 12 Actores y Roles	79
Tabla 13 Método de Aplicación de Entrevistas y Encuestas.....	80
Tabla 14 Verificación de Instrumentos	82
Tabla 15 Supervisión de Instrumentos.....	83
Tabla 16 Caracterización de Datos	84
Tabla 17 Resultados de las Variables Comunicativas	88

LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo Básico de Comunicación	25
Figura 2. Modelo de Gestión de Comunicación para el Cambio Organizacional (Contreras/Tacoronte)	33
Figura 3 Modelo Operativo de Comunicación Organizacional	38
Figura 4 Modelo Clásico de Comunicación Modificado.....	39
Figura 5 Modelo Clásico de Comunicación con Enfoque a la Organización	40
Figura 6 Administración de la Comunicación.	45
Figura 7 Variables de la Comunicación.....	50
Figura 8 Riqueza de los Medios y Canales.....	54
Figura 9 . Planificación y Aplicación de Instrumentos para la Evaluación	62
Figura 10 Preparación y Análisis de Datos	63
Figura 11 Plan de Migración y Gobierno para las Mejoras de las Comunicaciones	64
Figura 12 Diagrama de secuencias para aplicación del modelo de comunicación organizacional.....	65
Figura 13 Red de Macro Procesos CIDLIS	68
Figura 14 Modelo Operativo de los Procesos de Liderazgo Organizacional POLO	70
Figura 15 Interacción de mensajes entre los procesos del CIDLIS.....	74
Figura 16 Diagrama de Secuencia del Mapa de Comunicaciones del CIDLIS	76
Figura 17 Sección del Mapa de Comunicaciones del CIDLIS.....	77
Figura 18 Prototipo de Divulgación de Información WEB para la Comunicación Organizacional	86

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A Mapa Mental de la Comunicación	106
ANEXO B Áreas de proceso por categoría y sub categoría de Procesos POLO	107
ANEXO C Correspondencia entre los procesos de POLO	108
ANEXO D Relación de procesos entre POLO y CIDGLIS	109
ANEXO E Plantilla para la gestión de diagnóstico y estrategias para la comunicación	110
ANEXO F Formato de control de asistencia para entrenamiento y capacitación	116
ANEXO G Mapeo de mensajes del CIDLIS	117
ANEXO H Matriz de Comunicaciones	134
ANEXO I Mapa de la Comunicación Actual en el CIDLIS	137
ANEXO J Plantillas de entrevistas	138
ANEXO K Entrevistas Aplicadas al CIDLIS	143
ANEXO L Plantillas para las encuestas	146
ANEXO M Encuestas Aplicadas al CIDLIS	168
ANEXO N Plantilla de Especificación de Requisitos del Sistema	181

ANEXO O	Plantilla de Especificación de Requisitos de Software	199
ANEXO P	Recorrido y Configuración del Prototipo Web	214
ANEXO Q	Análisis Estadístico y Diagnostico por Pregunta	224
ANEXO R	RESULTADOS DEL ANÁLISIS (DIAGNOSTICO)	263

GLOSARIO

Proceso: La norma intencional ISO – 9001 define un proceso como una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados; también se conoce como un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida.

Emisor: Es aquel que codifica y transmite el mensaje, puede ser un objeto, individuo, grupo u organización.

Receptor: Es el que recibe, decodifica e interpreta el mensaje.

Mensaje: Es el conjunto de datos, cláusulas y demás elementos que están en el pensamiento humano y que se transfieren mediante la concepción de ideas, argumentos y formas

Código: Es un conjunto o sistema de signos que usa tanto el emisor como el receptor para codificar y decodificar el mensaje.

Canal: Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (imprensa, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).

Retroalimentación o Feed - Back: Se denomina como la instancia de retroalimentación o respuesta en el proceso de comunicación, y que supone una inversión de la linealidad emisor–receptor.

Ruido: Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

Organización: Una organización es una estructura social diseñada para coordinar las actividades, tareas, recursos humanos y otros, con el fin de lograr su máxima eficiencia en las metas y objetivos establecidos.

Cultura Organizacional: La cultura organizacional es un sistema de conocimiento estructurado en ideas, creencias y verdades que comparten los integrantes de una organización y que determinan su comportamiento, sentimientos, actitudes, hábitos, valores y formas de interacción dentro y en el exterior de la organización.

Clima Organizacional: Son todas aquellas percepciones que tiene el individuo sobre la organización, que pueden influir en su motivación y por ende en la consecución de los objetivos organizacionales, para lo cual es muy importante que la comunicación entre los individuos de la organización con los distintos mandos sea efectiva y positiva.

BPM: (Business Process Management – Gestión Por Procesos de Negocio), conjunto de disciplinas empresariales, basadas en enfoques metodológicos, aplicadas con el fin de mejorar la eficiencia a través de la gestión holística de los procesos, reglas y servicios del negocio, que se deben moldear, automatizar, integrar, monitorizar y mejorar de forma continua.

BPMN: Estándar mundialmente reconocido, aceptado y aplicado en el mercado, para la diagramación y especificación de procesos de negocio, desde el modelado de procesos conceptuales y lógicos, hasta diseños de procesos orientados a tecnología.

RESUMEN

TITULO: AMBIENTES DE ARQUITECTURA EMPRESARIAL EN GESTIÓN, INVESTIGACIÓN, DESARROLLO, INNOVACIÓN EN INGENIERÍA DE PROCESOS: “E-GIROS”*

AUTOR(ES): JOHAN ESTEBAN OCAMPO GOMEZ
CESAR AUGUSTO VILLARREAL CALA**

PALABRAS CLAVE: COMMUNICATION, EXTERNAL, INTERNAL PROCESSES MODEL, VALIDATION, VERIFICATION, BUSINESS ARCHITECTURE REQUIREMENTS, CIDLIS.

DESCRIPCIÓN:

En las organizaciones existen diversas formas de comunicación interna y externa entre sus componentes organizacionales y sus miembros, a partir de las cuales, se establecen los mecanismos de funcionamiento para el adecuado, rápido y eficaz funcionamiento de todos los procesos de gestión, prestación y generación de bienes o servicios. Es muy importante que todos los mandos dentro de la organización tengan conocimiento sobre sus procesos para entablar una comunicación directa con los distintos niveles organizacionales y así conseguir transmitir información oportuna sobre las decisiones, cambios y reformas en un ambiente de cultura y motivación asertiva, que conduzca al alto desempeño funcional empoderado y autónomo.

Este trabajo aborda el análisis y diseño del sistema de comunicación organizacional, a través de la creación de un modelo de evaluación que permite realizar validación y verificación de sistemas, donde estamos validando el funcionamiento de unos sistemas con respecto a una problemática que es la comunicación. Con afinidad a ese modelo se creó algo anexo, un software donde se plasma un modelo para evaluar las comunicaciones en el sistema empresarial o más concretamente en una arquitectura empresarial.

A raíz del modelo y la organización se levantaron los requerimientos para crear una instancia del modelo, un software que es la visualización de ese modelo, este instrumento sirve para evaluar sistemas organizacionales. Esta instancia se creó en una organización que tiene una arquitectura definida que es el Centro de Investigación y Desarrollo para la Investigación en la Ingeniería del Software (CIDLIS) y verificamos que el modelo realmente funciona, utilizando el software para el análisis y recolección de los datos. El modelo y el software funcionan para evaluar las comunicaciones en cualquier empresa u organización

* Trabajo de Grado

** Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Ingeniería Sistemas e Informática. Director: Ricardo Llamosa Villalba, Ingeniero de Sistemas, PhD. Codirector(es): Heidi Patricia Camacho Grass, Ingeniera Industrial, MsC, Darío José Delgado Quintero, Ingeniero de Sistemas, MsC.

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS ENVIRONMENT MANAGEMENT
ARCHITECTURE, RESEARCH, DEVELOPMENT,
INNOVATION PROCESS ENGINEERING: "E-GIROS" *

AUTHOR(S): JOHAN ESTEBAN OCAMPO GOMEZ
CESAR AUGUSTO VILLARREAL CALA **

KEYWORDS: DIAGRID STRUCTURE, STRUCTURAL CONFIGURATION,
AUTOMATIC GENERATION OF GEOMETRY, CORE,
EXOSKELETON

DESCRIPTION:

In organizations there are various forms of internal and external communication among its organizational components and its members, from which, the operating mechanisms for proper fixing fast, efficient operation of all management processes, delivery and generation goods or services. It is very important that all the controls within the organization are aware of their processes to establish direct communication with the different organizational levels and thus achieve transmit timely information on decisions, changes and reforms in an atmosphere of culture and assertive motivation, leading the high functional performance and self-empowered.

This paper addresses the analysis and design of organizational communication system through the creation of an assessment model that enables validation and verification of systems, which we validate the performance of systems with respect to a problem that is communication. Affinity to that model was created something annex, a software where plasma model to evaluate communications in the enterprise system or more specifically an enterprise architecture.

Following the model and organization requirements rose to instantiate the model, an application is the visualization of this model, this instrument is used to assess organizational systems. This instantiate created in an organization that has a defined architecture is the Research and Development Center for Research in Software Engineering (Cidlis) and verify that the model really works, using software for analysis and data collection . The model and software to evaluate communications work in any company or organization.

* Work Degree

**Industrial University of Santander. Faculty of Engineering Physics and Mechanics. School of Systems and Computer Engineering. Director: Ricardo Villalba Llamosa, Systems Engineer, PhD. Co-Director (s): Heidi Patricia Camacho Grass, Industrial Engineer, MSc, Dario Delgado José Quintero, Systems Engineer, MSc.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones existen diversas formas de comunicación interna y externa entre sus componentes organizacionales y sus miembros, a partir de las cuales, se establecen los mecanismos de funcionamiento para el adecuado, rápido y eficaz de todos los procesos de gestión, prestación y generación de bienes o servicios.

Katz y Kahn, (1986) expresan que una forma de conocer y determinar las mejores formas de comunicación es “Al observar los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema”. Por tanto es muy importante que todos los mandos tengan conocimiento sobre los procesos de la organización para entablar una comunicación directa con los distintos niveles organizacionales y así conseguir transmitir información oportuna sobre las decisiones, cambios y reformas en un ambiente de cultura y motivación asertiva, que conduzca al alto desempeño funcional empoderado y autónomo.

Este trabajo aborda el análisis y diseño del sistema de comunicación organizacional, a través de la creación de un modelo de evaluación (Gayeski, 2005) para las comunicaciones en el cual, se sintetizan en cinco niveles, organización, estructura, sistema, grupo e individuo para brindar un diagnóstico general y de puntos críticos para medir comunicaciones con instrumentos consolidados (Rocco Christian Human, 2008, Beatriz Elena García, 2011, Marilyn Mitchell, 2009), que permitan formalizar el plan de migración y de gobierno organizacional.

Este trabajo esta contextualizado en las investigaciones “Ambientes de arquitectura empresarial en gestión, investigación, desarrollo, innovación en ingeniería de procesos: (E-GIROS)” que desarrolla el grupo de investigación CIDLIS de la Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica E3T y en el que se pretende consolidar, justificar y definir un modelo de procesos y sus instrumentos de medición de evaluación organizacional y funcional, estructurar una arquitectura de “PROCESOS DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL” (POLO)¹ y generar modelo de diagnóstico para la mejora en las comunicaciones organizacionales. Este proyecto se validará en el laboratorio de Sistemas Organizacionales orientados a Arquitecturas Empresariales LABORATORIO SO2A². Por lo tanto, el CIDLIS será el entorno de experimentación, estudio y aplicación que facilite la validación del modelo de evaluación de comunicaciones de procesos y cultura organizacional. En concreto este trabajo da respuesta al cómo establecer el modelo de la comunicación organizacional y sus instrumentos de medición para validar la estructura organizacional y funcional institucional.

¹ Proyecto en curso elaborado por el Equipo Investigadores Proyecto ARQUETIPOS, Julio 17 del 2013, CIDLIS, BUCARAMANGA

² Proyecto en curso al interior del CIDLIS, desarrollado por el equipo de investigadores y el director científico Ricardo Llamosa.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“En la actualidad, se puede apreciar el incremento que han tomado las adquisiciones y fusiones por parte de las empresas a nivel mundial, como una forma para afrontar la globalización y lograr una mayor competitividad. Estos procesos de cambio implican una variación en la vida de la organización, es decir, en la forma de hacer y pensar tanto a nivel externo como interno dentro de la organización”³.

Llevando una visión general del CIDLIS, se pueden encontrar distintas partes del sector productivo, por lo que permite observar dificultades en la optimización de procesos, distintos medios de comunicación y manipulación de la información, de las cuales surgen problemas en la realización de proyectos de mayor eficacia y divulgación de información.

El mayor inconveniente a la hora de difundir el conocimiento y establecer una integración en los procesos del CIDLIS, es la manera en la cual se establece la comunicación o se interrelacionan entre cada una de sus partes llevando a una mala gestión tanto en la motivación como en la optimización y productividad del ente interesado.

De aquí parte el principal problema, el cual se centra en la poca implicación e integración entre las personas, partes u objetos del CIDLIS, y se pierde la comunicación entre estos lo cual es esencial a la hora de lograr el alcance, misión, visión que darán cumplimiento a todos sus objetivos. A continuación se enuncian unas series de dificultades que se obtuvieron a partir de un proceso de observación en el grupo de investigación el CIDLIS.

³ Contreras, Hectony: Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/grupo Santander

- No se explota de una manera correcta la tecnología con la cual cuenta el grupo.
- Las herramientas de comunicación que se usan están un paso atrás de la actualidad.
- La comunicación interna no es atractiva para los miembros del grupo.
- Las herramientas usadas no son llamativas para el público.

De acuerdo con lo expresado anteriormente se presentan dificultades a la hora de expresar claramente los distintos productos y servicios del CIDLIS, dejando hueco o vacíos tanto en los interesados como en sus propios sectores.

Generalizando la problemática anterior (bajo el contexto de organización) y con el fin de que las organizaciones se interesen en que la comunicación tanto interna como externa genere un impacto que fomente un alcancé significativo y pueda lograr objetivos con el fin de expandirse a todos los sectores interesados buscando un bien intelectual que sobrepase las barreras del conocimiento, la comunicación y la divulgación.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Modelar el sistema de comunicaciones en “Gestión, I + D + I en Ingeniería de Procesos” de una organización a través de ambientes de arquitectura empresarial, para lograr la optimización de sus procesos de comunicación.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

A continuación se expresan los objetivos específicos y el entregable por cada uno de ellos:

- I. Analizar, identificar y diagnosticar, el estado actual y el estado objetivo de la arquitectura de procesos e información (datos y aplicaciones) del sistema de comunicaciones del Centro de Innovación y Desarrollo para la Investigación en Ingeniería del Software (CIDLIS), utilizando las metodologías de Arquitectura Empresarial.

Entregables:

- Modelo actual de comunicación organizacional del grupo de investigación,
 - Modelo de comunicación organizacional mejorado
 - Documento donde se analice, identifique y diagnostique el estado actual de la comunicación organizacional del grupo.
-
- II. Establecer el plan de migración y de gobierno para lograr el estado objetivo de la arquitectura de procesos e información (datos y aplicaciones) del sistema de comunicaciones del Centro de Innovación y Desarrollo para la Investigación en Ingeniería del Software (CIDLIS).

Entregable:

- Plan de migración y de gobierno para la implementación del nuevo modelo de comunicación organizacional

1. Validar el plan de migración y de gobierno a través de la construcción de un prototipo de divulgación de información Web basado de software libre.

Entregable:

- Prototipo de Recolección y Análisis de Información

3 MARCO REFERENCIAL

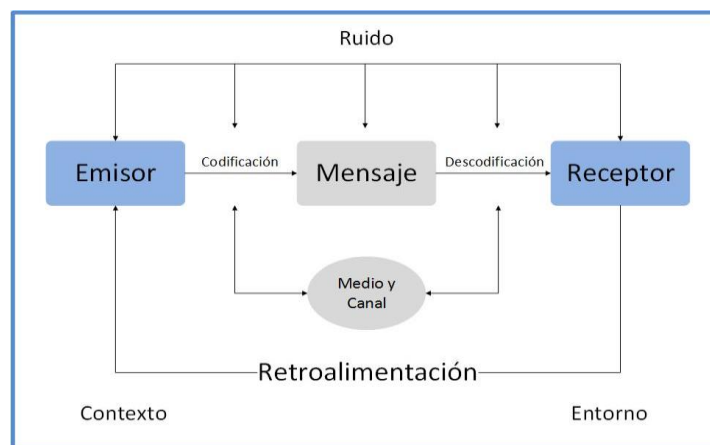
3.1 COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso que facilita la asimilación e interpretación de información oral o escrita en forma explícita y contundente, entre dos o más individuos en la sociedad. Para María del Socorro Fonseca (2000), comunicar es *"llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes"*.

3.1.1 Elementos de la Comunicación

En el proceso de comunicación⁴ intervienen elementos fundamentales que permiten un acto comunicativo. Ver Figura 1.

Figura 1. Modelo Básico de Comunicación



⁴ Se denomina proceso de comunicación al intercambio de información (Conocimientos, ideas, etc.) entre dos o más personas

Como se puede observar en la figura anterior se muestran elementos como el emisor que de acuerdo a un determinado código emite un mensaje que puede ser expresado mediante los sentidos (vista, oído, olfato, tacto y el gusto) con un referente determinado en un contexto dado. El mensaje viaja a través de un medio o canal y llega al receptor que lo decodifica.

3.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Fernández Collado (2002) define la comunicación organizacional como *“el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende 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, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”*. La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas, actividades o metodologías que permite el movimiento de información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad.

La comunicación organizacional busca analizar, difundir y estudiar la mejor manera de encaminar el flujo de mensajes entre los diferentes miembros de la organización, o entre organizaciones y su entorno. La comunicación organizacional puede dividirse en comunicación externa e interna.

3.2.1 Comunicación Externa.

Para Bartoli (1992), la comunicación externa *“es un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la empresa u organización empresarial hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social”*.

La comunicación externa se establece con los públicos interesados o grupos de interés externos y con la comunidad que se encuentra inmersa la organización. Con esto se busca proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios de ésta. Todo lo anterior con el fin de brindar toda la información necesaria a su entorno y a su vez retroalimentarse de este.

3.2.2 Comunicación Interna.

Paul Capriotti (2009) en su libro Branding Corporativo, presenta el concepto de comunicación interna *“como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades”*.

La comunicación interna se define como un conjunto de actividades desarrolladas para crear y mantener motivado al cliente interno de la organización, es decir, al trabajador. También busca promover una comunicación a todos los niveles de jerarquía y dar a conocer la filosofía de la empresa, todo esto con el fin de incrementar la productividad de la organización y el crecimiento profesional de los miembros de esta.

Como se ha mencionado anteriormente, la comunicación en su ámbito general como en el organizacional, transmiten información que siguen determinados caminos para llegar al receptor. A estos caminos o direcciones que toma la información se le denominan *“Redes de Comunicación”*, que pueden ser de tipo formal e informal.

3.2.2.1 Redes Formales

La comunicación formal representa el orden jerárquico de la organización, básicamente establece las vías de comunicación que debe seguir cada trabajador de dicha organización, para transmitir órdenes e instrucciones, o todo lo relacionado con el trabajo; para esto suele utilizar medios o canales que transmitir los mensajes como son los murales, intercomunicadores, teléfonos fijos o celulares, Internet, Intranet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, entre otros.

Existen varios factores que afectan la efectividad de la información que se transmite por los diferentes canales de comunicación; entre los cuales se encuentran la dirección y el sentido ya que al lograr que los mensajes fluyan dentro de la entidad en todas las direcciones, hace que los funcionarios conozcan lo que se hace y estén informados constantemente. Teniendo en cuenta lo anterior hablamos de:

- **Comunicación Descendente:** Es aquella que se produce de arriba hacia abajo en la jerarquía, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; para lograrlo se usan diferentes herramientas como tablón de anuncios, periódico interno, carta al personal, manuales de la empresa, reuniones informativas, entre otros.
- **Comunicación Ascendente:** Es aquella que se produce de abajo hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa, tiene como objetivo primordial la retroalimentación en la comprensión de la comunicación descendente por parte de los trabajadores; para lograrlo se usan diferentes herramientas como sondeos de opinión, encuestas, buzón de sugerencias, intranet, por correo, entre otros.
- **Comunicación Horizontal:** Es la que se establece entre los miembros de un mismo nivel jerárquico, o de un mismo departamento, grupos o de forma

individual, no hay necesidad de la presencia de autoridad y sirve para agilizar la estructura organizativa. Este tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, reuniones de trabajo, notas de departamento, comunicados internos, entre otros.

- **Comunicación Transversal:** Es aquella que se produce entre miembros de diferentes departamento, es más rápida y se ajusta a las necesidades de la organización por la gran cantidad de interacciones que existen entre departamento. Este tipo de comunicación posee la finalidad de difundir e insertar un lenguaje común entre los diferentes miembros de la organización.

3.2.2.2 Redes Informales

La comunicación informal se forma a partir de la interacción y relación social entre los miembros de la organización formal. Es el intercambio de información que fluye entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de este, y sin seguir los canales o medios formales de comunicación. Un ejemplo de este tipo de comunicación es el “rumor”, el cual corre de persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad.

Arriagada & Riva (2009) definen el rumor *“Como una idea no comprobada que circula por el interior y exterior de una organización. Todo rumor tiene tres componentes; primero el objetivo u objeto del rumor, segundo la alegación que conecta al rumor con su objetivo y por último la fuente que es quien lo difunde originalmente. A su vez los rumores pueden clasificarse en; ilusiones o deseos que sirven para estimular la creatividad de los empleados”*.

3.3 ESTADO DEL ARTE

Las comunicaciones forman parte inherente en las organizaciones, aunque se abordó mínimamente durante los años 20, por muchos años el tema de la comunicación se encuentra en el fondo de las organizaciones pero las nuevas administraciones dada a finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI, ha priorizado el tema de la comunicación organizacional como estructura y proceso fundamental en las organizaciones.

Las organizaciones manifiestan la necesidad de incluir la comunicación en sus procesos como pieza fundamental para el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos visionales y misionales. Muchos expertos en el tema de la comunicación expresan porque es importante y cuál es el aporte íntegro que la comunicación brinda a las organizaciones, lo cual da pie a que tome fuerza y gane protagonismo al interior de las empresas, a continuación opiniones de algunos expertos⁵ en la comunicación organizacional:

- **Esperanza Morales.**

Profesora titular de la universidad de A Coruña, y coordinadora del proyecto CEI sobre Comunicación en la empresa y en las instituciones: análisis del discurso y retórica, financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación y los Fondos Feder, opina que aunque la organización no disponga de un departamento de comunicación, debe tener como mínimo un profesional en el área y capacidad de diagnóstico en problemas comunicativos.

⁵ Las opiniones aquí mencionadas se puede encontrar y profundizar en el portal de **Bic Galicia** - <http://www.bicgalicia.es> - se puede acceder a los **Manuales Prácticos de la Pyme** en formato electrónico, en sus versiones en gallego y castellano.

- **Cristina Aced.**

Periodista y consultora freelance en comunicación corporativa y nuevos medios, además es autora del blog Blog-o-corp. Reflexiona sobre las oportunidades que tienen las pymes ante internet. Opina que Comunicar es existir y las nuevas tecnologías permiten que todo el mundo exista, independientemente de los recursos que disponga.

- **Luis Miranda.**

Planificador estratégico de Publicis Lado C, quien cuenta con experiencia amplia en la planificación estratégica para marcas internacionales y ha trabajado en diversos países, opina que lo mínimo que debe hacer una organización en cuanto a comunicaciones es realizar un diagnóstico que indique la situación actual y evaluar su entorno de comunicación competitivo y definir claramente los objetivos de comunicación y establecer una estrategia para conseguirlos.

- **Paco Barranco.**

Consultor-asesor en comunicación estratégica. Desarrolla el blog ayudante de la comunicación. Opina que la comunicación eficiente y eficaz en las organizaciones no es posible lograr en el corto plazo, es necesario ser constantes y pacientes, esa es una de las razones que explica el porqué de la comunicación organizacional trabaja en el medio y largo plazo.

Las opiniones de estos expertos son aportes de sustanciales experiencias vividas en distintas organizaciones de cualquier índole, lo que les otorga la autoridad de lanzar juicio sobre el tema. Es claro que la comunicación encierra características muy importantes para la organización y van más allá del envío de mensajes, se puede interpretar que marca la diferencia entre una organización exitosa y una

que no lo es, se percibe que la falta de comunicación provoca problemas tanto internos como externos y en todas los sectores de la organización. Esta serie de problemas no fueron ajenos a las nuevas administraciones que se presentan en las empresas, determinando su causa y estructurando en las organizaciones los modelos de comunicación como plan de respuesta para mitigar el impacto sobre los problemas de comunicación.

3.3.1 Modelo de Comunicación Organizacional

Los modelos de comunicación en las organizaciones fueron adaptados para su contexto lo cual les permite analizar y diagnosticar el estado actual de las comunicaciones de una organización con base en sus procesos, determinando que tan eficiente y eficaces son. En segunda instancia permite medirlas y evaluarlas para determinar las respectivas mejoras comunicativas que impulsarán el cumplimiento satisfactorio de las metas y objetivos misionales y visionales.

Los modelos definidos por algunas organizaciones hacen referencia a la estructura, los espacios y funciones de los cauces de comunicación interna y de toma de decisiones, el estilo de dirección, el modelo de gestión de los recursos humanos, entre otros. Es un aspecto fundamental del negocio y condiciona totalmente los procesos de producción y por tanto la calidad del producto final o del servicio que se presta. La atención al cliente es la percepción que éste tendrá de la empresa, su imagen e identidad, y como consecuencia su posicionamiento en el mercado, también dependen de ello. Hoy en día es de vital importancia mantener un modelo de comunicación en el contexto de la organización. A continuación se puede observar en la Figura 2 el modelo de una organización existente.

Figura 2. Modelo de Gestión de Comunicación para el Cambio Organizacional (Contreras/Tacoronte)



La figura anterior es un claro ejemplo de como las organizaciones de hoy se muestran cada vez más interesadas en definir, estructurar, evaluar y medir las comunicaciones dentro de la empresa, ya que permite visualizar a mayor escala y

con mayor perspectiva las problemáticas, el modelo pauta sobre conocer, entender, organizar, gestionar y administrar las comunicaciones, tener claro el proceso comunicativo, conociendo el medio de trasmisión ideal, ejecutar la retroalimentación cuya actividad es sumamente importante, planear estrategias y políticas para un verdadero cambio en la cultura comunicativa y así tener unas buenas y efectivas prácticas en las comunicaciones.

De acuerdo a la problemática y partiendo que cada organización desea su propio modelo, se puede establecer un estándar que sea aplicable a cualquier organización, por lo que se desarrolla un modelo de comunicación organizacional capaz de cumplir con las necesidades más importantes en el tema de la comunicación, con lo cual se inicia el diseño y construcción de este modelo.

4 MARCO METODOLÓGICO

4.1 ESTUDIO Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para dar comienzo al desarrollo del proyecto se inicia con la recolección de información sobre comunicación organizacional, como se evalúa y mide al interior de las organizaciones, se desarrollan varios mapas mentales llegando a un concluyente que se puede observar en el anexo A. Al interiorizar y profundizar las raíces de la comunicación organizacional finalmente se recopiló toda la información necesaria sobre la investigación y se manifiestan los principales componentes claves que conformarían su estado ideal, los cuales estructuramos a través de tres categorías lo cual se pueden observar en la Tabla 1 a continuación:

Tabla 1. Componentes de la Comunicación Organizacional

CATEGORÍAS	PROCESOS
Gestión de la Comunicación	• Procesos de comunicación • Trasmisión • Calidad • Flujo
Gestión de Diagnóstico y Estrategias para la Comunicación	• Diagnóstico y estrategias • Análisis y preparación de datos • Aplicación de instrumentos • Mejora continua
Administración de la Comunicación	• Difusión • Divulgación • Retroalimentación • Planeación • Ejecución • Coordinación

Las tres categorías se combinan eficaz y eficientemente para lograr el cumplimiento de objetivos enmarcados en cualquier tipo de organización; las categorías de los procesos de la comunicación organizacional, tales como: gestión de diagnóstico y estrategias para la comunicación, gestión de la comunicación y administración de la comunicación. Estos procesos no se encuentran categorizados en las organizaciones.

El hallazgo de estos conceptos durante la investigación presenta los fundamentos necesarios para el diseño y creación de un modelo de comunicación organizacional genérico que se puede aplicar a las organizaciones con el fin de determinar el estado de la comunicación de sus procesos.

4.2 MODELO OPERATIVO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

El modelo como se muestra en la Figura 3, se categoriza por procesos, los cuales agrupan varias de las actividades necesarias para su funcionamiento, es decir: Gestión de diagnóstico y estrategias para la comunicación, gestión de la comunicación y administración de la comunicación según la práctica a la cual se oriente, de tal forma que el modelo se puede aplicar de forma cíclica y dinámica.

El modelo se apoya en primera instancia sobre el modelo de procesos según la organización, el modelo estructura la organización con base a POLO, en el cual podemos encontrar Administración Táctica, Operativa, Estratégica y Gestión Administrativa, observando cómo se lleva a cabo la comunicación entre sus procesos. Como restrictivo el modelo se hace funcional a medida que la organización cuente con una red de procesos definidos lo cual facilita su aplicación a través de mecanismos de diagnóstico que proporciona la gestión de la comunicación, y se observa una variante del modelo clásico de la comunicación con un enfoque hacia el área organizacional, este permite detallar

minuciosamente como deben ser las comunicaciones en la organización bajo tres premisas muy importantes las cuales son transmisión, calidad y flujo de la información.

La gestión de diagnóstico y estrategias para la comunicación cumplen con el objetivo principal de mejorar las comunicaciones, mediante el análisis del diagnóstico inicial, comenzando con la aplicación de instrumentos de medición y evaluación, seguido del análisis y preparación de datos, utilizados con el propósito de construir un plan de migración y gobierno para la mejora de las comunicaciones.

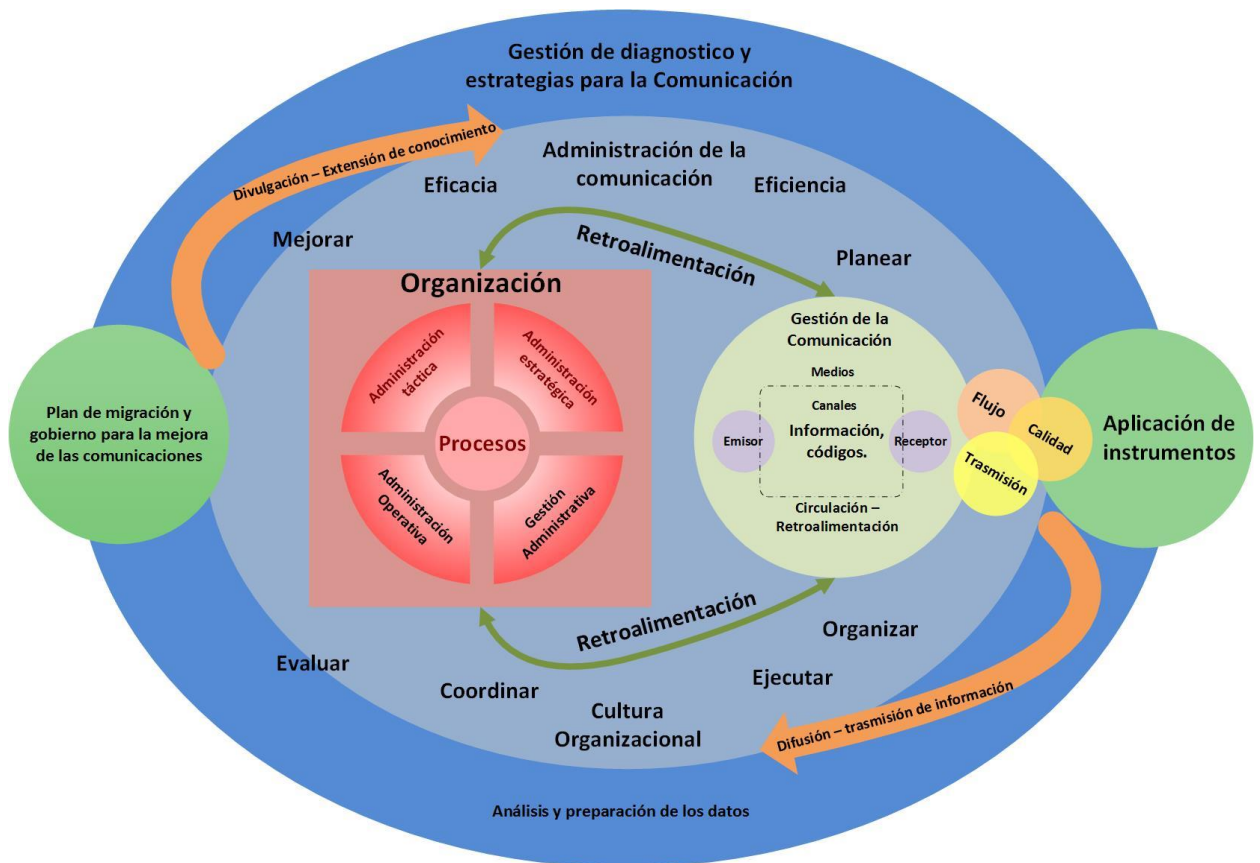
La segunda capa del modelo corresponde a la administración de la comunicación tiene como finalidad la dirección, supervisión y el control de esta, es importante asegurar que posea una retroalimentación eficaz y eficiente en los flujos de información y los procesos de comunicación, de igual manera juega un papel importante la difusión y divulgación lo cual provee y extiende conocimiento a lo largo de toda la organización mejorando considerablemente su cultura organizacional , así mismo se asegura de que las mediciones, evaluaciones y mejoras en la comunicación transiten bajo una correcta administración.

El modelo facilita algunos aspectos relevantes de la comunicación y organización tales como:

- El mejoramiento continuo de los procesos de comunicación en la organización.
- La aplicación de modelos de medición y evaluación de la comunicación.
- Mejoramiento de la comunicación a nivel de negocio, información y tecnología.
- Apoyo de la difusión y divulgación de información como extensión de conocimiento y mejora de la cultura organizacional.

- La gestión de la comunicación cimentada en supervisión, dirección y control.

Figura 3 Modelo Operativo de Comunicación Organizacional



• Descripción del Modelo

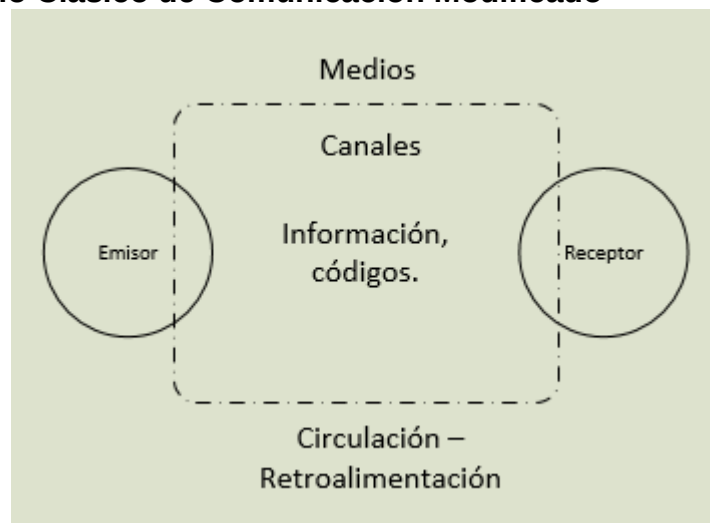
Se puede observar que el modelo se estructura en tres categorías de procesos, gestión de diagnóstico y estrategias para la comunicación que se encarga del diagnóstico, evaluación, medición y mejora de las comunicaciones, gestión de la comunicación que muestra la relación entre el proceso comunicativo y la organización definiendo las buenas prácticas de comunicación y por ultimo tenemos administración de la comunicación como su nombre lo indica la comunicación requiere que se *planee, organice, ejecute, coordine, evalúe* y

*mejore*⁶. Cada uno de ellos está categorizado por procesos, que describiremos a continuación.

4.2.1 Gestión de la Comunicación

Al interior de esta categoría se encuentra una adaptación al modelo clásico de comunicación con el fin de exponer más claramente el proceso de comunicación al interior de las organizaciones, se puede observar en la siguiente Figura 4.

Figura 4 Modelo Clásico de Comunicación Modificado



Si bien es una modificación básica, la figura se basa en el modelo de comunicación de Maletzke⁷, describe más a fondo la relación del emisor y el receptor con su contexto, Maletzke (Galeano, 1997:30) afirma que “añadió factores individuales al modelo de sistema social. Su modelo muestra, más bien, interacciones complejas entre las partes del proceso de comunicación”. Aquí se abre la idea y se profundizan más con su entorno y consigo mismo, ya sean personas, objetos o procesos; Teniendo en cuenta lo anterior es imperativo que el

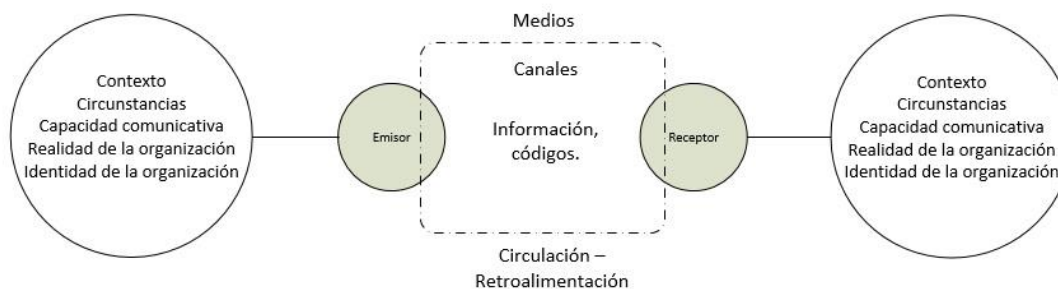
⁶ Según expresa Margarito Palacios Maldonado, en las estrategias de la comunicación, 2000.

⁷ Maletzke: podemos conocer y encontrar su modelo de comunicación en la obra *Massenkommunikation: Theorie und Sytematik* publicada en 1963.

emisor y el receptor conserven ciertos elementos claves antes de iniciar sus procesos comunicativos, los cuales son: *Contexto, Capacidad comunicativa, Circunstancias, Identidad de la organización y Realidad de la organización*

Esto propone el aspecto de comunicación enfocada a la organización, el contexto es el ambiente y todo lo que rodea a la organización, la capacidad comunicativa es el tipo de mensaje que se va a enviar junto al conocimiento previo del emisor, organización y el receptor al cual se dirige; la circunstancia es la situación actual de la organización, es muy importante ya que determina el tipo de mensaje que se envía; identidad de la organización son los valores y atributos que definen a la organización; realidad de la organización es el conocimiento absoluto de su existencia: procesos, personas, objetivos, servicios, bienes, etc. Se puede observar en la Figura 5.

Figura 5 Modelo Clásico de Comunicación con Enfoque a la Organización



El objetivo de estos elementos es gestionar la eficiencia y la eficacia al momento de producir comunicación y se garantiza de forma indirecta la calidad de la información que se trasmite en la organización.

4.2.2 Administración de la Comunicación

Esta categoría de proceso comunicativo vincula el proceso clásico de comunicación y la organización a mayor profundidad, el modelo invita la participación de POLO con sus categorías y áreas de procesos (Administración Táctica, Operativa, Estratégica y Gestión Administrativa) para facilitar la interacción a los procesos de cualquier organización y que permita diagnosticar, medir y evaluar las comunicaciones, según define POLO (2013:30) “El propósito de la gestión de las comunicaciones es definir los medios y soportes adecuados para cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos durante los procesos organizacionales”. Aquí se evidencia el propósito del proceso dentro de las organizaciones y también estipula dos objetivos específicos “establecer el plan de comunicaciones y dar seguimiento y control al mismo (Administración)”, que busca el objetivo de mejora continua, pero no describe cómo será la elaboración de este.

La administración de la comunicación centra su esfuerzo en coordinar y dirigir el proceso de evaluación y diagnóstico, lo cual sienta las bases para plan de migración y gobierno para la mejora de las comunicaciones. Gracias a la información recogida durante el análisis y aplicación del modelo a los procesos de la organización, lo cual da lugar a la concepción del diagnóstico, en el cual se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

Tabla 2 Procesos de la Administración de la Comunicación

Procesos	Descripción
Retroalimentación	Este proceso es fundamental ya que sin retroalimentación en realidad no habría comunicación sino solo emisión de información, es claro que debe ser asertiva de forma positiva y su principal objetivo consiste en obtener una satisfacción por ambas partes de que el mensaje enviado se entienda claramente, es de vital importancia que fluya una verdadera retroalimentación de la comunicación que se genera en los procesos y entre ellos, para ser posible se establecen actividades necesarias que ayudarán al cumplimiento de este proceso.
Trasmisión	Su principal objetivo es definir e identificar los principales medios y canales existentes en la organización y determinar cuáles de ellos serían los más apropiados y cuales no serían necesarios.
Calidad	El modelo debe garantizar que la información transmitida cumpla con un mínimo de calidad. El objetivo del mensaje enviado dentro o fuera de la organización consiste en tener un alto grado de entendimiento. Las empresas japonesas desarrollaron la idea de calidad total ⁸ la cual se enfoca: en la satisfacción de los clientes externos e internos, la competitividad y la mejora continua. Son premisas en las cuales se basan muchas organización hoy en día, por tanto la comunicación debe centrarse en aspectos de calidad que van ligadas a varias prácticas de producción de conocimiento que aseguran la trasmisión de mensajes de alta calidad.
Flujo	El primer análisis que sale a flote y que facilita una primera noción del estado actual de las comunicaciones en una organización es la determinación del flujo de comunicación, en primera perspectiva nos dice si la comunicación fluye de forma vertical, horizontal o transversal, además si la información se transmite de manera formal o no formal, de aquí se manifiestan los primeros planes de acción dependiendo como se encuentra el estado del flujo, ya sea acción inmediata

⁸ Calidad total: estrategia de gestión desarrollada en las décadas de 1950 y 1960 por las industrias japonesas, a partir de las prácticas promovidas por los expertos en materia de control de calidad W. Edwards Deming, el impulsor en Japón de los círculos de calidad, también conocidos, en ese país, como "círculos de Deming".

	(niveles críticos de comunicación) o a mediano y largo plazo (Niveles bajos o adecuados pero con vista a la mejora).
Difusión	Hay muchas definiciones y dogmas alrededor del concepto de difusión un ejemplo seria que <i>“La difusión es la propagación del conocimiento entre especialistas y constituye un tipo de discurso diferente, contiene un conjunto de elementos o signos propios de un discurso especializado”</i> ⁹ (Victoria Espinosa: 2010), ahora si este concepto lo llevamos a un contexto más habitual como el de la vida diaria podríamos definir la difusión como la simple transmisión de información de forma unidireccional en la cual no hay ningún tipo de retorno, hecho que no le resta importancia en sus funciones dentro de una organización, es muy importante que la información generalizada en todos los niveles de la organización sean difundidas adecuadamente y para conocimiento de todos los interesados, este proceso va ligado a los distintos medios y canales de transmisión.
Divulgación	La Divulgación, según Dragnic (2006), en el trabajo periodístico es un tratamiento de la información que permite la comprensión de ese contenido por parte del público. Para Pasquali (1978) la divulgación es el envío de mensajes elaborados mediante transcodificación de lenguajes crípticos a lenguajes onmicomprensibles a la totalidad del universo receptor disponible. Aunque son conceptos en contextos diferentes, se interpreta que ambos autores coinciden en que el mensaje sea comprendido correctamente, esto quiere decir que a diferencia de la difusión la divulgación se interesa por la extensión del conocimiento, este proceso al interior de la organización asume importancia ya que adicionalmente al recibir la información los roles interesados deben mantener un aprendizaje continuo sobre el funcionamiento y los objetivos misionales y visionales de la organización.
Cultura organizacional	La cultura organizacional es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina su comportamiento. Representa una

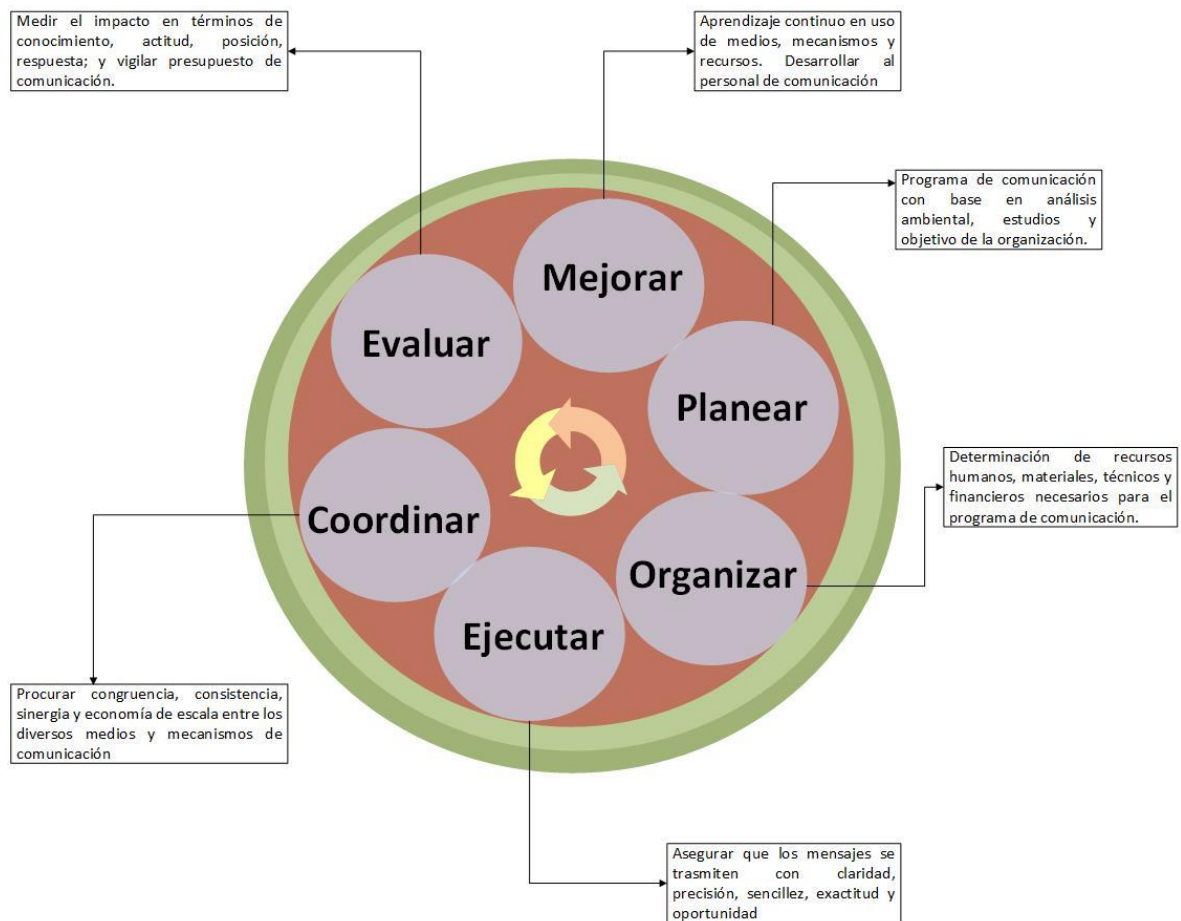
⁹ DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, Dra. Victoria Espinosa Santos Magister en Lingüística con Mención en Lengua Española, Universidad de Chile. Doctora en Ciencias Humanas, Mención Lingüística y Literatura, Universidad Austral de Chile.

	percepción común de los miembros que influyen en su conducta (Stephan P. Couler: 2000)¹⁰. El término cultura es la forma en que los individuos perciben la organización ya sea a través de lo que ven o escuchan en conjuntos los conceptos anteriores junto con prácticas y actividades adecuadas promulgarían una visión compartida adhiriéndola a su mundo y generando espacios adecuados que facilitarían el cumplimiento de objetivos.
Eficacia y eficiencia	En el enfoque hacia la comunicación organizacional estos conceptos brindan un giro determinante en cuanto el recurso humano, el negocio, la información y la tecnología, viendo la perspectiva común son dos conceptos que giran en torno a todo lo que hace la organización, la eficacia visualizada al cumplimiento de objetivos y la eficiencia enfocada a la optimización de los recursos para el logro de esos objetivos, ahora el modelo de comunicación organizacional busca la aplicación de esos dos conceptos a través de la mejora continua.

En una siguiente instancia del modelo en la categoría de la administración se profundiza más sobre varios conceptos asociados al tema de la administración, que son fundamentales para su aplicación y se acoge el siguiente diagrama de referencia que tendría un buen desempeño, lo podemos observar detalladamente en la Figura 6.

¹⁰ Administración (2000). Stephan P., Couler M., sexta edición. México: Editorial Pearson.

Figura 6 Administración de la Comunicación.



Fuente: Margarito Palacios Maldonado, Estrategias de Comunicación, 2000, modificado por los autores.

Al tratarse de puntos clave para una buena comunicación organizacional, se debe considerar que inmerso en la administración se encuentra la planeación, organización, ejecución, coordinación, evaluación y mejora de los procesos y políticas comunicativas como se observó en la figura anterior, esto conlleva a la tercera categoría del modelo donde se definen o se llevan a cabo las consideraciones para estos aspectos y que la organización sea capaz siempre de regular, controlar y dirigir las buenas prácticas de comunicación. Antes de definir la última categoría del modelo se profundizó en las políticas al interior de las

primeras dos capas, la cual será el referente que permitirá todo el desarrollo del diagnóstico, medición, evaluación y mejora de las comunicaciones.

4.2.2.1 Políticas de Comunicación Organizacional

Las políticas de comunicación establecen, cómo espera la organización que se realicen las cosas, pero no desde un punto de vista operativo; la política no describe actividades a desarrollar, sino que define los parámetros que deben tener en cuenta las acciones de comunicación. Las políticas ayudarán a unificar el lenguaje en la organización de los procesos comunicativos, todos los miembros se involucran para obtener solución a problemas, tomas de decisiones y cumplimiento de objetivos. Las políticas involucran los parámetros que servirán de referencia para el planteamiento de estrategias y planes de comunicación.

La comunicación en las organizaciones en cuanto a políticas, muestra un amplio desempeño en el campo de recurso humano, tomando como principal objetivo a la persona encargada de diseñar, realizar, desarrollar o ejecutar las tareas y actividades al interior de la organización, en el contexto del proyecto se basa en el activo de conocimiento de acuerdo a las políticas que actualmente se conocen en las organizaciones y se adaptaran para formalizar las propias políticas de comunicación. Estas políticas formarán la base de medición, evaluación y diagnóstico para las comunicaciones al interior de las organizaciones y finalmente serán la guía para la elaboración y el planteamiento de las mejoras.

Mediante la revisión de diversos autores en casos de aplicación, tesis magistrales, doctorales, artículos y libros algunos ejemplos como, (Alejandro Álvarez Nobell, 2011, Rocco Christian Human, 2008, Beatriz Elena García, 2011, Marilyn Mitchell, 2009) destacan varios casos en los cuales acopia los activos suficiente para este trabajo. A continuación se muestran algunos de ellos.

Según menciona GARCIA JIMENEZ¹¹ estableció varias políticas para la comunicación interna como:

Tabla 3 Políticas de Comunicación según García Jiménez

• Identidad y personalidad corporativa	• Gestión participativa
• Benchmarking interno	• Imagen interna
• Transparencia y de puertas abiertas	• Innovación
• Anticipación y prevención	• Formación y de conocimiento
• Client-in	• Redimensión y nuevos entornos
• Motivación e implicación	• Job enrichment
• Cambio cultural	• Concertación democrática
• Acción inter-áreas	

En detalle cada una de las políticas mencionadas en la tabla anterior fundamenta y fortalecen las comunicaciones internas y proporcionan algunas de las primeras pautas que se perfilan como estándares; Algunos otros estándares se manifiestan en la tesis de NATACHIA ANTONIS (2005) donde establece las perspectivas de comunicación al interior de la compañía, nuevamente un fundamento en activo de conocimiento para la síntesis de políticas de comunicación apropiadas para las organizaciones, algunas de ellas como la perspectiva crítica e interpretativa y en especial la funcionalista que centra más su mirada hacia temas relacionados con el clima, la cultura, las actividades, los canales y medios de comunicación. Ya se pueden apreciar algunas de variables que se deben tener en consideración.

NATASHA ANTONIS retoma exponiendo lo siguiente es su tesis. “La comunicación inter-organizacional incluye seis elementos de comunicación que se miden y estos se refieren al remitente del mensaje, receptor del mensaje, mensaje, medio, el medio ambiente y la acción o comportamiento de algunos de los problemas que a menudo afectan a la eficacia y la eficiencia de la

¹¹ GARCIA JIMENEZ, Jesús. La comunicación interna (1998).

comunicación inter-organizacional y que a menudo están relacionados con estos seis componentes pueden ser identificados y son mencionados por Binneman (1998:22) y Organisational Diagnostics (2004: sa) como”:

Tabla 4 Componentes de la Comunicación

• Obstáculos para la comunicación efectiva	• El papel de la comunicación informal
• Los procesos de comunicación ineficaces y recursos que luego pueden ser eliminados u optimizados	• El nivel de integración dentro de la organización
• Las zonas exactas donde se producen problemas de comunicación	• El impacto de los problemas relacionados con las personas, tales como las actitudes, opiniones y comportamientos de comunicación y su integración

Del párrafo anterior se destaca una frase sumamente importante, “*la acción o comportamiento de*”, para su contexto lo hace específico al recurso humano, pero deja la posibilidad abierta y no es exclusiva de las personas, si no que involucra como en el caso de este proyecto a los procesos y corresponde al enfoque que se quiere mostrar.

Otro caso hace referencia a lo expuesto por Roberts y O'Really (1973)¹², en donde definen doce variables en la comunicación organizacional y las definen de la siguiente manera:

¹² En 1973 Kerlene Roberts y Charles O'Really escribieron un libro titulado *Some problems in measuring organizational communication* en el que desarrollan un estudio de la relación de la comunicación y el funcionamiento organizacional.

Tabla 5 Variables de Comunicación Organizacional según O'Really

• <i>Deseo de interacción</i>	• <i>Gestión del Trabajo</i>
• <i>Dirección Ascendente</i>	• <i>Sobrecarga</i>
• <i>Dirección Descendente</i>	• <i>Satisfacción</i>
• <i>Dirección Lateral</i>	• <i>Comunicación Escrita</i>
• <i>Exactitud</i>	• <i>Comunicación telefónica / Email</i>
• <i>Frecuencia de Resumen</i>	• <i>Otros canales de comunicación</i>

Mediante el estudio de estos autores se ha logrado concluir alrededor de cuatro variables incluyendo la organización, debido a que la cultura organizacional y el recurso humano son imprescindibles en cualquier empresa, estas variables no están jerarquizadas, están a un mismo nivel. Las variables están definidas como calidad, trasmisión y flujo involucrados directamente con el proceso comunicativo y organización que involucra los aspectos de recurso humano y comunicación interna. Existen algunas sub variables que hacen parte de las principales y que ponderarán sus propias políticas pero su diagnóstico se derivará de analizar las variables principales.

Ante la evidencia, se obtienen fundamentos y bases necesarias para concluir las variables mencionadas anteriormente en la que cada una mantiene una relación dinámica con la otra y que aunque no son dependientes, cualquier falla en ellas repercute y genera retraso en todo el proceso comunicativo y por consiguiente afecta la eficacia, eficiencia de los objetivos organizacionales. A continuación se pueden observar variables que destacan según el comportamiento de los procesos en la Figura 7.

Figura 7 Variables de la Comunicación



- **Políticas de la Variable Calidad**

La variable calidad obedece estrictamente a cinco sub variables de la información y las cuales están íntimamente ligadas con los tiempos de respuesta y retroalimentación de los mensajes, una comunicación de buena calidad asegura que no se den feedbacks negativos o tiempos de espera o de respuesta demasiado extensos que puedan afectar el proceso comunicativo y finalmente los objetivos o metas de la organización. Según Likely (2002:22) la comunicación debe ser eficaz, eficiente y de impacto, por la tanto para una comunicación eficaz y de calidad se deben tener en cuenta las siguientes premisas:

Tabla 6 Políticas de la Sub Variable Calidad

SUB-VARIABLE	DESCRIPCIÓN
CLARIDAD	Concluyente, el mensaje debe entenderse. En una organización la información esta contextualizada y dependiendo de qué tan grande sea cada mensaje que se envíe, debe contener información sin ambigüedades que puedan afectar la claridad y no dar a entender a su receptor lo que desea saber o pretende informar.

CONCRETA	Cuando la información se enfoca hacia una sola área de trabajo o proceso es posible indicar el máximo número de ideas o mensajes con un mínimo de palabras, esta acción ahorra en medio físico espacio, disminuye volúmenes de información y nuevamente se relaciona estrechamente con los tiempos de respuesta.
CONCISA	La interpretación podría generar similitudes con la premisa de información concreta pero esta hace referencia a que debemos expresar las ideas sin rodeos y no generar redundancias al escribir o emitir lo que se desea dar a conocer o informar.
COMPLETA:	Es evidente que aunque tratemos de reducir o acortar las ideas o empaquetar todo en un solo mensaje, no se deben dejar lagunas en la información que se quiere transmitir, es un error muy común, obviar o cortar los mensajes generando así incongruencias en los procesos comunicativos.
CORRECTA	Se debe verificar que el escrito esté libre de errores, ya sean de índole gramatical, de la presentación formal o del tono apropiado, muchos de los mensajes o información de importancia no es tomada en cuenta, rechazada o devuelta por este tipo de sucesos.

- **Políticas de la Variable Flujo**

El flujo de la información es uno de los componentes más importantes en la comunicación organizacional, como expresa GARCIA JIMENEZ (1998:122) “*La acción inter áreas, donde se orienta la comunicación a hacer coincidir sus escenarios de aplicación con los departamentos, servicio y unidades de cada área y conseguir que aumente la comunicación horizontal y transversal (entre todas las áreas)*” en esta política, como en muchas más, la tendencia es que la comunicación fluya en todas direcciones con el objetivo que la organización sea dinámica y que cada área conozca cuales serían los efectos positivos y negativos de acciones sobre los demás procesos o áreas de trabajo. La variable flujo también toma en cuenta algunas sub variables como se muestra en la siguiente Tabla:

Tabla 7 Políticas Sub-Variable Flujo

SUB-VARIABLE	DESCRIPCIÓN
FLUJO TRANSVERSAL Y HORIZONTAL	una de las razones más importantes de estos dos flujos es orientar la organización a un aumento de credibilidad y confianza de todos los miembros, por esta razón es de vital importancia fomentar estos flujos de comunicación, aunque la comunicación horizontal por definición es para miembros del mismo nivel jerárquico su finalidad es lograr que la información sea difundida y divulgada en todas las áreas, normalmente no sería posible ya que existen distintas restricciones y confidencialidad de datos dependiendo del tamaño de la organización, aquí entra en labor la comunicación inter áreas o flujo transversal, es vital para evitar todo tipo de informalidades al desempeñar el proceso comunicativo.
COMUNICACIÓN FORMAL	La formalidad es parte fundamental de todas las organizaciones para mantener una estructura de orden y disciplina, el papel que desempeña es muy importante, en primera instancia ejerce control sobre la comunicación informal evitando el rumor que él mayoría de los casos se usa desfavorablemente, la comunicación formal debe fortalecerse con la infraestructura tecnológica.
COMUNICACIÓN INFORMAL	Este tipo de información no es veraz ya que la fuente no es nada confiable en la mayoría de la ocasiones y se genera a partir del rumor, la participación de esta variable en las organizaciones debe ser mínima y en caso de que exista, se debe encausar hacia aspectos positivos y de retroalimentación, para evitar cualquier tipo daño colateral.
RETROALIMENTACIÓN O FEEDBACK	Según Neher (1997:327) y Du Plessis et al (2001:98), <i>“la perspectiva funcionalista está interesada en el aislamiento de los elementos específicos de la comunicación inter-organizacional, tales como el flujo de información y de cargas, redes de comunicación, canales de comunicación, medios y retroalimentación”</i> . Normalmente cuando se refiere a comunicación verdadera y eficaz, se habla de

	retroalimentación es esencial que esta política se encuentre presente en los procesos comunicativos ya que es una guía transversal a todas las variables medibles, adicional permite controlar los tiempos de respuesta de los mensajes que constantemente se envían y es el único camino para saber si la comunicación se realizó eficazmente.
--	---

- **Políticas de la Variable Trasmisión**

Es necesario tener en cuenta si la organización está utilizando el medio y los canales más apropiados para la transmisión de información (Downs 1996:29; Goldhaber 1993:67). Lo más importante es encontrar las mejores condiciones para los mensajes (medios y canales) de la organización y así mejorar su capacidad comunicativa de forma eficaz y eficiente, se puede definir que la riqueza de los medios se hace importante para la organización.

Los medios y canales difieren en la eficacia con que transmiten la información, algunos de ellos proporcionan información de mayor riqueza y completa que otros (Du Plessis et al 2001:62)¹³; Bien la siguiente afirmación brinda una idea de cuáles serían los medios y canales más apropiados para la trasmisión de la información, a continuación se pude observar la Figura 8 definiendo cuales seria los medios y canales con mayor y menor riqueza comunicativa:

¹³ Se expone la riqueza de los medios ampliamente detallando y comparando cada medio hasta definir cuáles son los más ricos y más pobres en trasmisión de información; NATASHA ANTONIS (2005:108) en su tesis profundiza sobre el tema.

Figura 8 Riqueza de los Medios y Canales



Fuente: ROBBINS, Pearson "Comportamiento Organizacional". Education. 2004

En la figura se puede observar los principales medios y canales que usan las organizaciones para llevar a cabo sus procesos de comunicación, aunque la figura expresa la riqueza de los medios y cuáles deberían ser los más usados de acuerdo a esa riqueza no significa que necesariamente sea lo más conveniente para la organización, está sujeto a los usos funcionales y misionales del ente

La importancia de identificar estos medios y canales se enfoca en definir cuáles son los más apropiados y cuáles no, al interiorizar las organizaciones se da una

idea de cuales permiten que sus procesos comunicativos sean más eficaces, sin embargo la guía ya está estructurada y soportada de acuerdo a la infraestructura tecnológica que la organización tenga.

La infraestructura de comunicación de una organización desempeña un papel fundamental en cómo la comunicación se lleva a cabo, ya que proporciona el marco básico de la comunicación, por ejemplo, *“en una organización tecnológicamente avanzado la forma en que se comparte la comunicación es totalmente diferente de la forma en que la comunicación es compartida en una organización impulsada no tecnológicamente”* (Downs 1996:29; Goldhaber 1993:73; Greenbaum 1987:297). Finalmente la tecnología es el soporte de todas las aplicaciones que sustentan la información que genera la organización, es un concepto que proviene de las arquitecturas organizacionales.

Actualmente la tecnología las redes y el internet ha facilitado para todas las organizaciones el acceso rápido a la información y al manejo de grandes volúmenes de datos, la tecnología facilita los tiempos de respuesta para los mensajes en los procesos comunicativos de las organizaciones.

- **Políticas de la Variable Organización**

La organización es el todo, el sistema funcional, el interior de ella se compone de muchas partes que interactúan entre sí, lo que las mantiene unidas es la comunicación, la relación entre ellos y la cultura que forma cada integrante de la organización, es evidente que el factor humano juega un papel muy influyente sobre los procesos comunicativos y sobre ellos mismos, por eso es muy importantes identificar ese clima que se debe tener en cuenta y que se debe hacer. Verwey y Du Plooy - Cilliers (2003:132) definen la cultura organizacional como *“ los patrones de creencias compartidas, valores y medios conocedores de*

la gestión de la experiencia de una organización que tiende a manifestarse en sus disposiciones materiales y en el comportamiento de sus miembros”.

Se observa la importancia sobre las creencias que tienen los miembros de la organización y como podrían influir sobre los procesos a través de la comunicación que ellos ejercen diariamente. Ante estos hechos es necesario que los miembros se trasmitan un sentido de identidad por la organización donde transformen el interés individual en compromiso, se mejore la estabilidad social, resumiendo, la cultura organizacional generan mecanismos de control al comportamiento de los individuos.

Neher (1997:144) y Mersham y Skinner (2001:112), se refieren a la *“relación recíproca entre la cultura y la comunicación y sostiene que la cultura se crea como las personas se comunican entre sí y en los demás la cultura da forma a mano y dirige la comunicación confinado en ella”*. Teniendo en cuenta lo anterior la cultura en la organización asocia varios factores que tienen que ser precisos al interior de la empresa, se mencionan a continuación:

Tabla 8 Factores de la Cultura Organizacional

• El apoyo	• Claridad de objetivos de la organización y el funcionamiento
• Estimulo	• Enfoque comunicativo
• Participación en toma de decisiones	• Creatividad
• La confianza y la credibilidad	• Difusión y Divulgación
• La apertura y la franqueza	

Las políticas y estándares definidas en los párrafos anteriores funcionan como plataforma sustentada para la toma decisiones en las mejoras de las comunicaciones y aplicarse para que el desempeño en todas las áreas y

dependencias y los miembros fluyan con pertenecía y de manera eficaz y eficiente.

4.2.3 La Gestión de Diagnóstico y Estrategias para la Comunicación

En esta última categoría se muestra la metodología de diagnóstico, evaluación y medición, para ello se toma en cuenta varias metodologías existentes de evaluación una de ellas es **SCAMPI**¹⁴ (El CMMI Método de evaluación estándar para la Mejora de Procesos), este estándar otorga las actividades necesarias para una evaluación adecuada, pero evalúa procesos, por lo cual es necesario modificar algunas de sus actividades y así aplicarla a nivel de las iteraciones de los procesos, una vez realizadas las modificaciones necesarias y con el fin de conocer el estado actual y plantear mejoras en la comunicación de los procesos de la organización, se establece la metodología de diagnóstico la cual está conformada en tres fases que se pueden observar en la Tabla 10 :

Tabla 9 Fases de la Metodología de Evaluación

FASES
1. Planificación y Aplicación de instrumentos para la evaluación.
2. Preparación y Análisis de Datos
3. Plan de migración y gobierno para las mejoras de las comunicaciones

¹⁴ SCAMPI: Está diseñado para proporcionar clasificaciones de calidad de referencia en relación con los modelos Capability Maturity Model Integration (CMMI). Es aplicable a una amplia gama de modos de uso de evaluación, incluyendo tanto la mejora de procesos internos y externos determinaciones de capacidad. SCAMPI A cumple todos los requisitos de la valoración de los requisitos de CMMI (ARC) para un Método de evaluación de clase.

4.2.3.1 Primera Fase: Planificación y Aplicación de Instrumentos para la Evaluación

En la fase de planificación y aplicación de instrumentos se emplean estrategias para analizar los diferentes tipos de organización, se seleccionan y diseñan los diferentes instrumentos de medición que se aplicarán a la organización de acuerdo a sus necesidades, con el fin de obtener un diagnóstico de la comunicación de sus procesos. Esta fase incluye dos procesos que son análisis de la organización y aplicación de instrumentos de medición.

4.2.3.2 Segunda Fase: Preparación y Análisis de Datos

La eficiencia de los resultados estadísticos depende de lo completo que sea la fase de preparación de datos, los cuales serán usados en una herramienta seleccionada y analizada previamente. La preparación de los datos debe iniciar tan pronto como se reciba el primer grupo de encuestas, mientras se siga realizando el trabajo de campo

Esta fase incluye procesos como lo es la verificación, edición, codificación y depuración de datos, donde se analiza lo completo del instrumento de medición, el manejo de respuestas ilegibles, incompletas, inconsistentes y ambiguas entre otros. También se encuentra el proceso de ajuste de datos y la selección de la estrategia de análisis de estos mismo.

4.2.3.3 Tercera Fase: Plan de Migración y Gobierno para la Mejoras de las Comunicaciones.

Para empezar con el desarrollo del plan de migración se debe tener en cuenta que el plan se proyecta como una herramienta para mejorar el rendimiento de la comunicación de los procesos. Con base a los datos que se obtiene en las fases

anteriores se esbozan las diferentes mejoras que acortarán la brechas existentes entre lo que hay en la actualidad en la organización con respecto a la comunicación de los procesos y la visión de lo que se puede lograr. El plan de migración se apoya sobre un proceso de monitorización por parte de la organización que facilita la toma de decisiones y anticipa las reacciones a diferentes acciones, esto es el plan de gobierno.

Una vez definidas las tres fases de la metodología de diagnóstico y evaluación se observa a continuación en la Tabla 11 los procesos equivalentes a cada fase y sus respectivas actividades.

Tabla 10 Cuadro Metodológico de Evaluación, Medición y Diagnostico

FASE	PROCESO	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
1. Planificación y Aplicación de instrumentos para la evaluación.	Analizar la organización	El inicio de la primera fase contempla el análisis de la organización, lo cual es necesario para crear la primera perspectiva global y empezar a discriminar las primaras fallas en la comunicación.	- Realizar una sesión informativa grupal - Determinar los recursos de comunicación - Revisar la bibliografía existente - Obtener información de la comunicación actual por medio del proceso de observación
	Aplicación de Instrumentos	Luego del análisis es necesario aplicar instrumentos de medición para empezar a crear el contraste entre creencias y verdades y obtener los datos suficientes que permitan un verdadero diagnóstico.	- Establecer las preguntas para la entrevista y la encuesta - Identificar los actores que responderán la entrevista y la encuesta - Aplicar la entrevista y la encuesta a los miembros de la organización
2. Preparación y Análisis de Datos	Verificar, editar, codificar y depurar datos.	Luego de la aplicación de los instrumentos se realizan las respectivas verificaciones y validaciones para estandarizar los más adecuados y garantizar que no hubiera errores durante la aplicación.	- Establecer si el instrumento de medición se encuentra completo - Supervisar los instrumentos de medición. - Realizar la codificación de los datos. - Sustituir o eliminación de instrumentos de medición.
	Ajustar los datos en forma estadística	De acuerdo a los datos recolectados realiza análisis estadístico a los datos para facilitar su comprensión y definir y aportar los primeros	- Caracterizar la ponderación de los datos - Realizar la redefinición de variables - Establecer una escala

		resultados cuantitativos.	
	• Seleccionar la estrategia para el análisis de datos	Se define la visualización de los datos y sus resultados.	• Establecer aplicativo para el procesamiento de datos
3. Plan de migración y gobierno para las mejoras de las comunicaciones	• Entregar la valorización de los resultados	De acuerdo a los resultados se realiza el diagnóstico de la comunicación y se informa a los interesados sobre ello.	• Entregar documento con los resultados del análisis • Realizar una sesión informativa grupal
	• Establecer mejoras	De acuerdo a creencias y verdades se identifican las brechas para el planteamiento de las respectivas mejoras y estrategias de comunicación necesarias.	• Establecer las mejoras para los procesos de comunicación de la organización • Esbozar características para el gobierno y control de las comunicaciones • Esbozar los diferentes proyectos para la mejora en las comunicaciones

Inmediatamente se representa cada una de las fases en notación BPM de los procesos para particularizar las entradas y salidas en cada una de ellas.

Figura 9 . Planificación y Aplicación de Instrumentos para la Evaluación

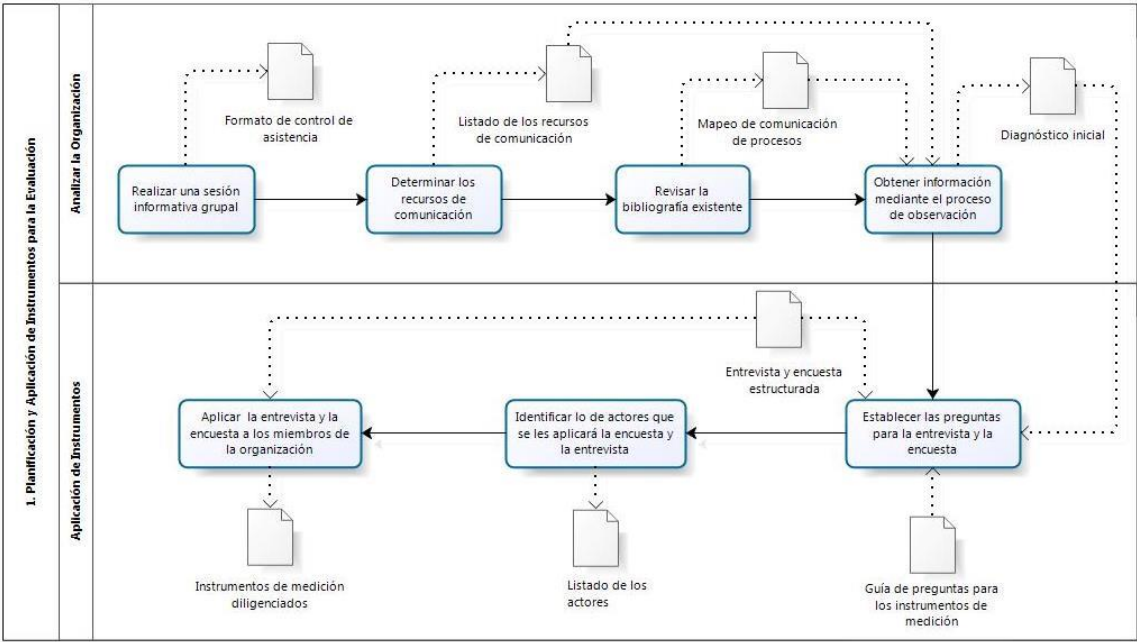


Figura 10 Preparación y Análisis de Datos

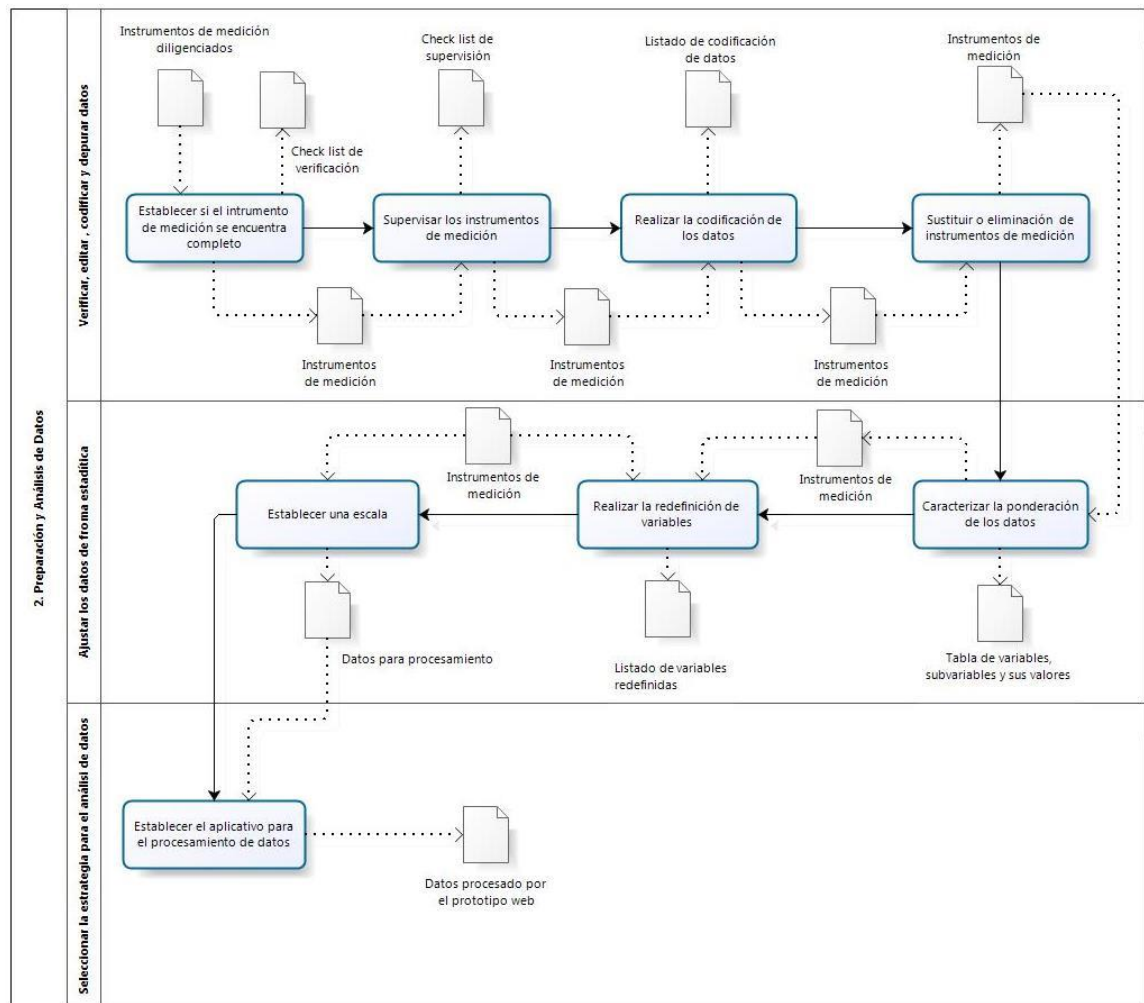
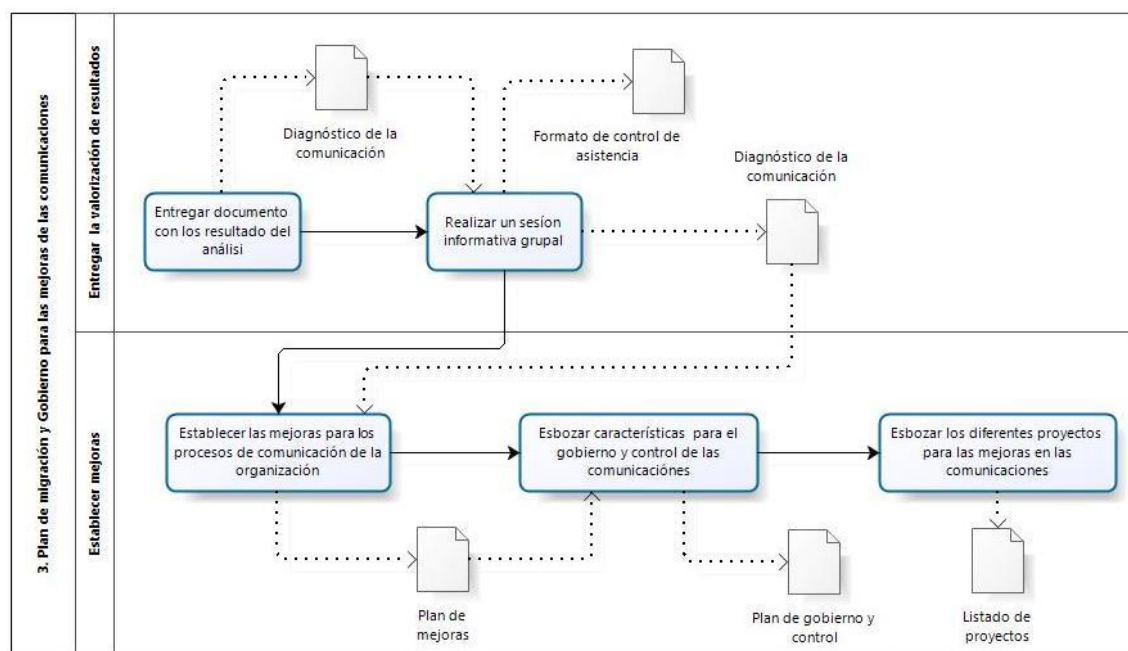


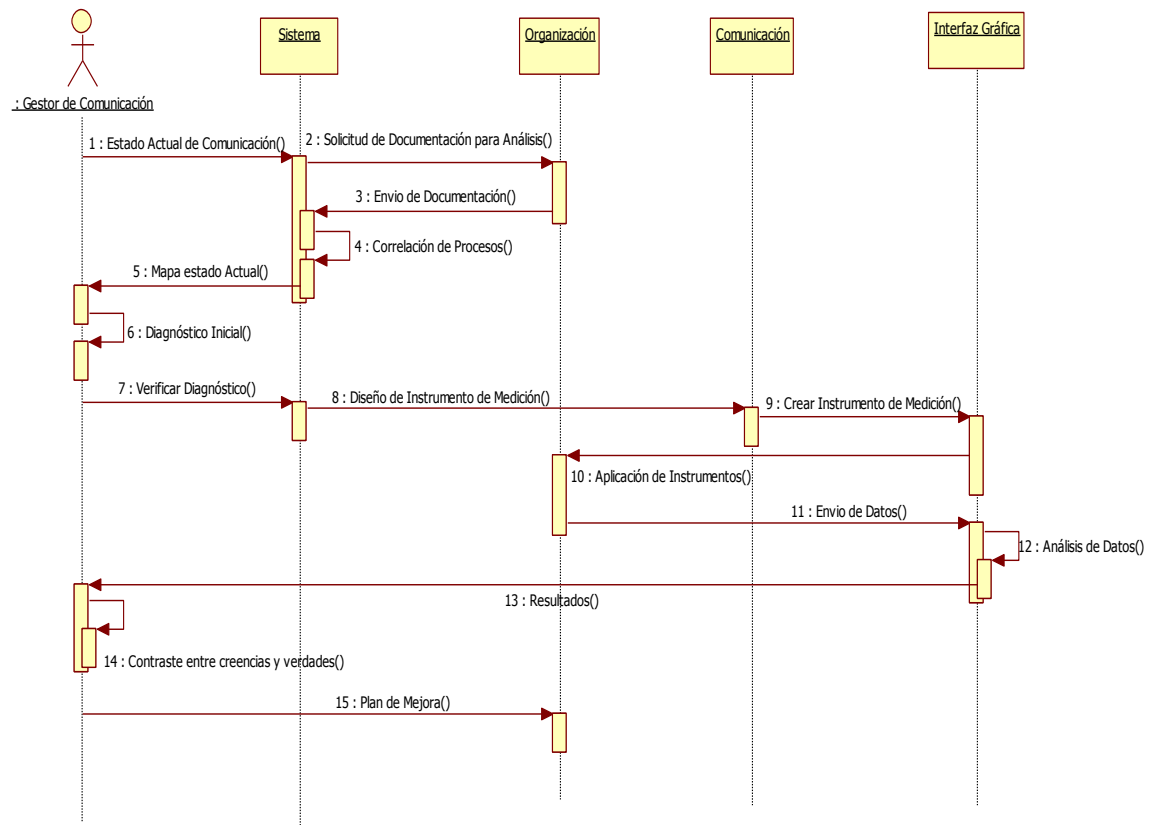
Figura 11 Plan de Migración y Gobierno para las Mejoras de las Comunicaciones



Como se puede observar en las tres figuras anteriores se encuentran definidas las actividades necesarias para medir, diagnosticar, evaluar y mejorar las comunicaciones. Aquí concluye la estructuración de las tres fases correspondientes a la última categoría del modelo de comunicación organizacional, contemplando todo el trabajo se tienen todas las herramientas necesarias para iniciar con el desarrollo.

Una vez se conocen las respectivas fases, procesos y actividades para la aplicación del modelo, se realiza un diagrama de secuencias para explicar la interacción entre el gestor de las comunicaciones, el sistema y algunos objetos externos e internos. A continuación se puede observar el diagrama en la figura 12.

Figura 12 Diagrama de secuencias para aplicación del modelo de comunicación organizacional



Una vez desarrollado y definido toda la metodología, es puesta en ejecución para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos.

5 APLICACIÓN DEL MODELO CASO DE ESTUDIO CIDLIS

5.1 ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

La arquitectura organizacional es una descripción del funcionamiento operativo de toda la empresa. Algunas organizaciones saben hacia dónde van en un año tal vez cinco o diez, pero la mayoría no lo saben. La arquitectura organizacional le brinda una guía para averiguar hacia dónde va y le muestra cómo llegar con un enfoque claro paso a paso. Esta guía se relaciona directamente con las arquitecturas empresariales.

5.1.1 Arquitectura empresarial

Según la definición de TOGAF¹⁵ la arquitectura empresarial se define Como: "En TOGAF," arquitectura "tiene dos significados, dependiendo del contexto: descripción formal 1. A de un sistema, o un plan detallado del sistema a nivel de componente para orientar su aplicación 2. La estructura de los componentes, sus interrelaciones, y los principios y normas que rigen su diseño y evolución en el tiempo.

A nivel conceptual más simple, las arquitecturas empresariales busca estructurar la organización en una proyección más simple que permita mayor comprensión y entendimiento común a nivel táctico y estratégico para una mejor cumplimiento y optimizar la entrega de sus viene y servicios.

La temática tratada anteriormente muestra con mayor claridad la forma en que un modelo de comunicación organizacional se estructura y sobre que conceptos se basa la medición y evaluación de la comunicación, observando el caso de estudio

¹⁵ TOGAF: The Open Group Architecture Framework (TOGAF) (o Esquema de Arquitectura de Open Group, en español) es un esquema (o marco de trabajo) de Arquitectura Empresarial.

CIDLIS se determina que muchos de estos términos, no se habitúan con el grupo de investigación, lo que con lleva a la problemática plasmada y la inherente necesidad de evaluar y medir las comunicaciones, para esto se tendrá en cuenta varias herramientas que el CIDLIS ha trabajado de manera interna (POLO y MEMORIA-Medir), que facilitaran la elaboración del modelo de comunicaciones y la metodología para la evaluación y medición.

- **Red de Macroprocesos del CIDLIS**

Al conjunto de actividades que, dentro de una organización, pretenden conseguir que las secuencias de actividades cumplan lo que esperan los clientes de las mismas y además sean mejoradas se le llama gestión de mejora de procesos. El CIDLIS cuenta con el sistema de gestión y mejora de procesos, que permite el aseguramiento de la mejora continua de todo tipo de actividades, el enfoque basado en procesos adoptado por el CIDLIS, mediante la implementación de la Norma ISO 9001:2000 inicialmente hacia el año 2003, y actualmente la versión 2008, fundamenta la Mejora Continua del Sistema, la cual se orienta a través de la filosofía del El Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), desarrollada por Shewhart¹⁶ y popularizada por Deming¹⁷; y ha establecido dar cumplimiento a las metas del modelo CMMI V1.2 con el fin de reflejar explícitamente el cumplimiento hacia los mismos.

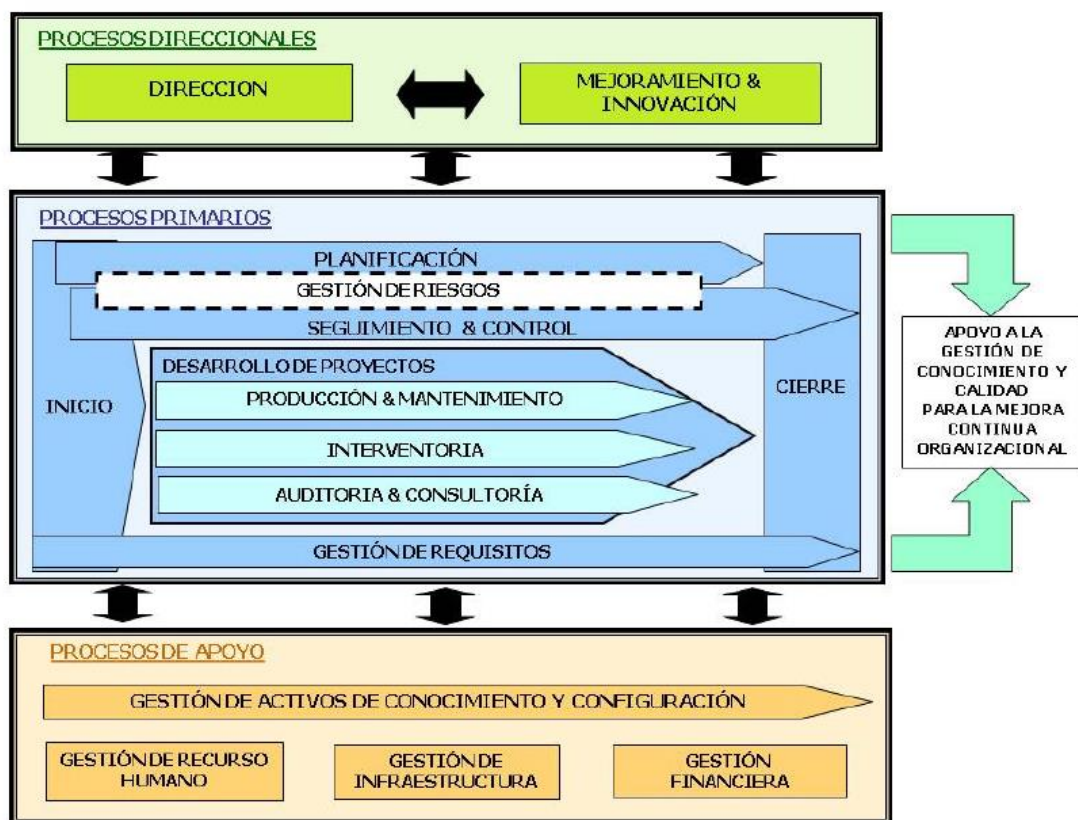
El sistemas de gestión y mejora de proceso cuenta con una red de Macroprocesos, donde se referencia el modelo de ciclo de vida de los proyectos del CIDLIS, estructura organizacional, misión, visión y proyectos ofrecidos. Esta red presenta los procesos esenciales aplicados en el Centro y que son gestionados a través del Sistema de Gestión y Mejora de Procesos, SGMP, identificando su secuencia e interacción.

¹⁶ Físico, Ingeniero y Estadístico estadounidense, a veces conocido como el padre del control estadístico de la calidad

¹⁷ Estadístico estadounidense, profesor universitario, consultor y difusor del concepto de calidad total.

La red de macro procesos como se puede observar en la Figura 13 contiene procesos direccionales y de apoyo que se presentan paralelamente, enmarcados en una forma rectangular, indicando que estos no son secuenciales y que pueden ser utilizados sin ningún orden; los procesos primarios cuentan con una secuencia indicada por su ubicación y forma. Los procesos de Planificación, Gestión de Riesgos, y Seguimiento y Control, se presentan paralelamente para definir y controlar la gestión de los demás procesos involucrados, el proceso de Inicio, el de Desarrollo y el Cierre del proyecto.

Figura 13 Red de Macro Procesos CIDLIS



Fuente: Manual de Gestión y Mejora de Procesos¹⁸ del CIDLIS

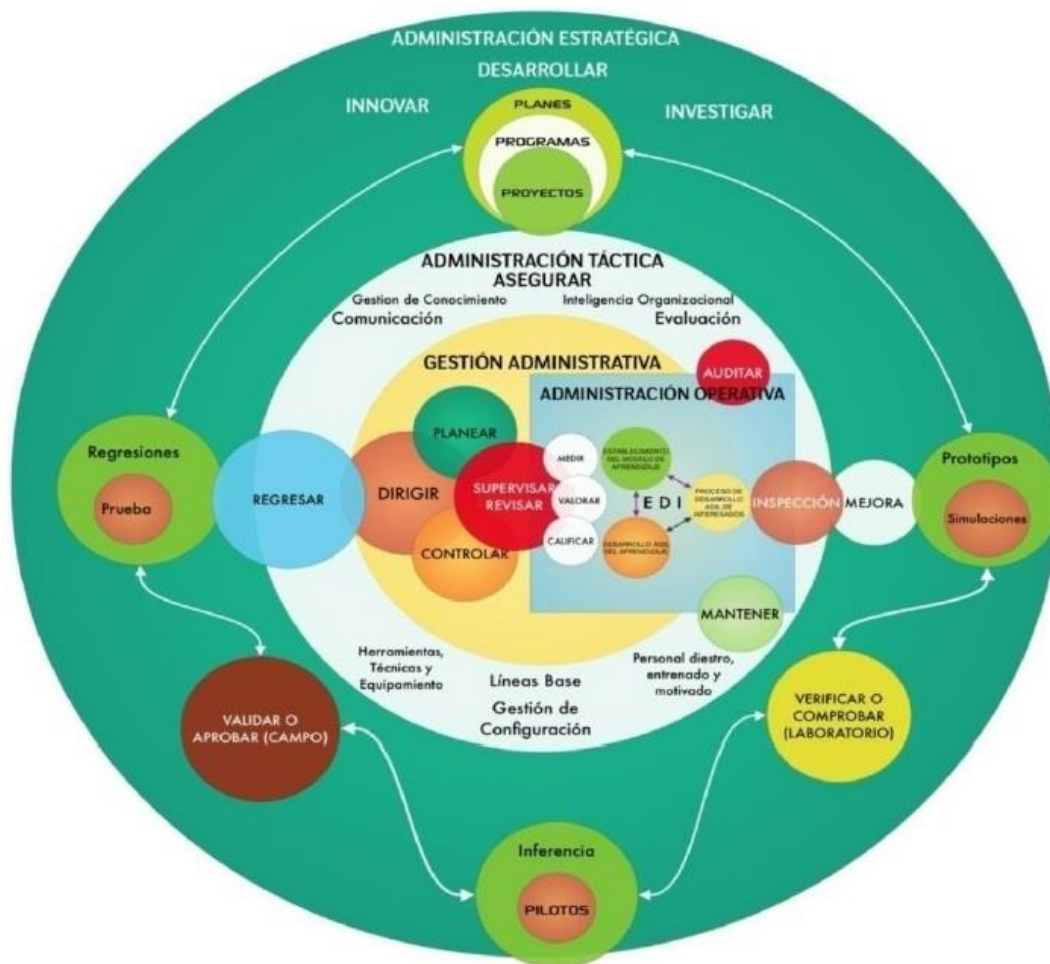
¹⁸ La información sobre el detalle de cada proceso visto en esta figura se puede encontrar en el manual de gestión y mejora de procesos elaborados por el grupo de investigadores del Centro de Innovación y Desarrollo para la Investigación en Ingeniería del Software. código: MAO102 versión: 03 fecha: Julio 11, 2009.

Los procesos vistos en la figura anterior apoyaran la aplicación del modelo para estudiar las interacciones entre ellos y así determinar cómo se encuentran las comunicaciones en el CIDLIS.

5.2 MODELO DE PROCESOS DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL (POLO).

El Modelo de Procesos de Liderazgo Organizacional POLO define los procesos dentro de una organización requeridos para realizar una efectiva gestión por procesos y obtener servicios y productos alineados con los objetivos y metas estratégicas de las organizaciones POLO (2013:30). POLO como tal categoriza los procesos y los agrupa según las áreas y prácticas de gestión a las que se orienta, quiere decir, si son procesos de Administración Táctica, Operativa, Estratégica o Gestión Administrativa y se caracteriza por tener un comportamiento dinámico en el tiempo. A continuación se puede observar el modelo en la Figura 14.

Figura 14 Modelo Operativo de los Procesos de Liderazgo Organizacional POLO



Fuente: Grupo de Investigación CIDLIS

Se pueden observar las cuatro categorías de procesos mencionadas anteriormente, detalladas a continuación:

- **Gestión administrativa:** Agrupa áreas de proceso encaminadas a llevar una adecuada dirección, planeación, seguimiento y control de los requisitos y las actividades del nivel operativo, táctico y estratégico.
- **Administración Operativa:** Hace referencia a la administración de los procesos o servicios primarios de la organización.

- **Administración Táctica:** Tiene que ver con las actividades que dan soporte a los demás procesos en cuanto al recurso humano, el conocimiento, las mediciones, la calidad y las comunicaciones.
- **Administración Estratégica:** Busca la mejora continua de todo el sistema a través de la innovación y el desarrollo de alto impacto para los procesos organizacionales.

POLO también establece unas prácticas de proceso transversales aplicables a las áreas de proceso definidas para las categorías anteriores. Estas prácticas se agrupan en dominios, los cuales se fundamentan en principios ágiles de gestión por procesos, estas prácticas transversales comprenden la satisfacción en donde se da valor agregado y compromiso de los interesados, es muy importante ya que estas prácticas involucran un valor positivo, desarrollo incremental y fomenta la participación de los interesados. La trascendencia facilita la mejora continua, resolución de problemas, gestión, planificación y trabajo en equipo. Se puede observar las Categorías de Áreas de Proceso de POLO en el anexo B, al igual que la relación y correspondencia entre ellos en el anexo C

Los Procesos de Liderazgo Organizacional son aplicables a Organizaciones Empresariales en sectores tales como: Academia, Gobierno y sector Productivo. El modelo se plantea como un marco de referencia que apoya la identificación e implementación de las prácticas de gestión de los procesos organizacionales, de manera que facilite la evaluación y mejora continua de los mismos, permitiendo obtener mejores resultados y proveer productos y servicios de calidad a los clientes e interesados.

Conociendo la importancia de este estándar y las facilidades que brinda a las organizaciones en su estructura, inicia el primer paso para conocer el estado actual de las comunicaciones al hallar la correlación entre los procesos de POLO y los de la organización, el cual se puede observar detalladamente en el anexo D

aplicado al caso de estudio de este proyecto, de esta forma se da inicio al desarrollo de la metodología de evaluación, aplicando el formato adaptado el cual podrán ver detalladamente en el anexo E.

5.3 EJECUCIÓN DE LA GESTIÓN DE DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS DE LA COMUNICACIÓN

5.3.1 Fase I: Planificación y Aplicación de Instrumentos para la Evaluación

5.3.1.1 Proceso 1

- **Actividad 1**

Nombre del Proceso	Nombre de la Actividad
Analizar la organización	Realizar una Sesión Informativa Grupal
Descripción	
Se programó una reunión con los miembros del grupo de Investigación CIDLIS, con el fin de dar a conocer el proyecto de comunicación, en donde se indicó lo que se pretende lograr con este y los instrumentos de medición que se usarán para llevarlo a cabo	
Evidencia	
A través del formato de control de asistencia utilizado formalmente para entrenamiento y capacitación que podrá observarse en el anexo F.	

- **Actividad 2**

Nombre del Proceso	Nombre de la Actividad
Analizar la organización	Determinar los Recursos de Comunicación
Descripción	
Mediante el proceso de observación realizado al Grupo de Investigación se obtuvo un listado de los recursos de comunicación que poseen.	
Evidencia	
• Reuniones Informativas y estratégicas • Repositorio central de información • Informes digitales	

- Teléfono
- Dispositivos móviles
- E-mail, chat

• Actividad 3

Nombre del Proceso	Nombre de la Actividad
Analizar la organización	Revisar la Bibliografía Existente
Descripción	
En primera instancia y como se mencionó anteriormente, se recurre al uso de POLO para identificar y realizar la primera perspectiva del mapa de comunicaciones del CIDLIS para ello se tiene en cuenta la relación de procesos entre estos y las interacciones entre ellos los cuales se pusieron observar en el Anexo D, seguido a esto se ejecutó la revisión de las siguientes fuentes de información: Manual de Gestión y Mejora de Procesos, formatos, procedimientos e instructivos de los procesos. Obteniendo como resultado la iteración y comunicación de los procesos del CIDLIS.	
Evidencia	
La primera perspectiva del Mapa de comunicaciones la vemos a continuación en la Figura 15 en notación BPMN, luego de la revisión sobre la documentación existente se pudo identificar el flujo de mensajes de los procesos del CIDLIS como se muestra solo para el proceso de dirección en la Tabla 12, en el Anexo G se podrá detallar el flujo de mensajes en todos los procesos y en el Anexo H se detalla la matriz de comunicaciones donde se facilita la búsqueda de mensajes entre los procesos. Una vez identificado claramente el flujo de mensajes se establece el mapa de la comunicación actual del CIDLIS el cual se puede ver en la Figura 16 a través de una diagrama de secuencias, por último se muestra una representación gráfica del mapa entre dos procesos en la Figura 17 y en el Anexo I se detallan más procesos.	

Figura 15 Interacción de mensajes entre los procesos del CIDLIS

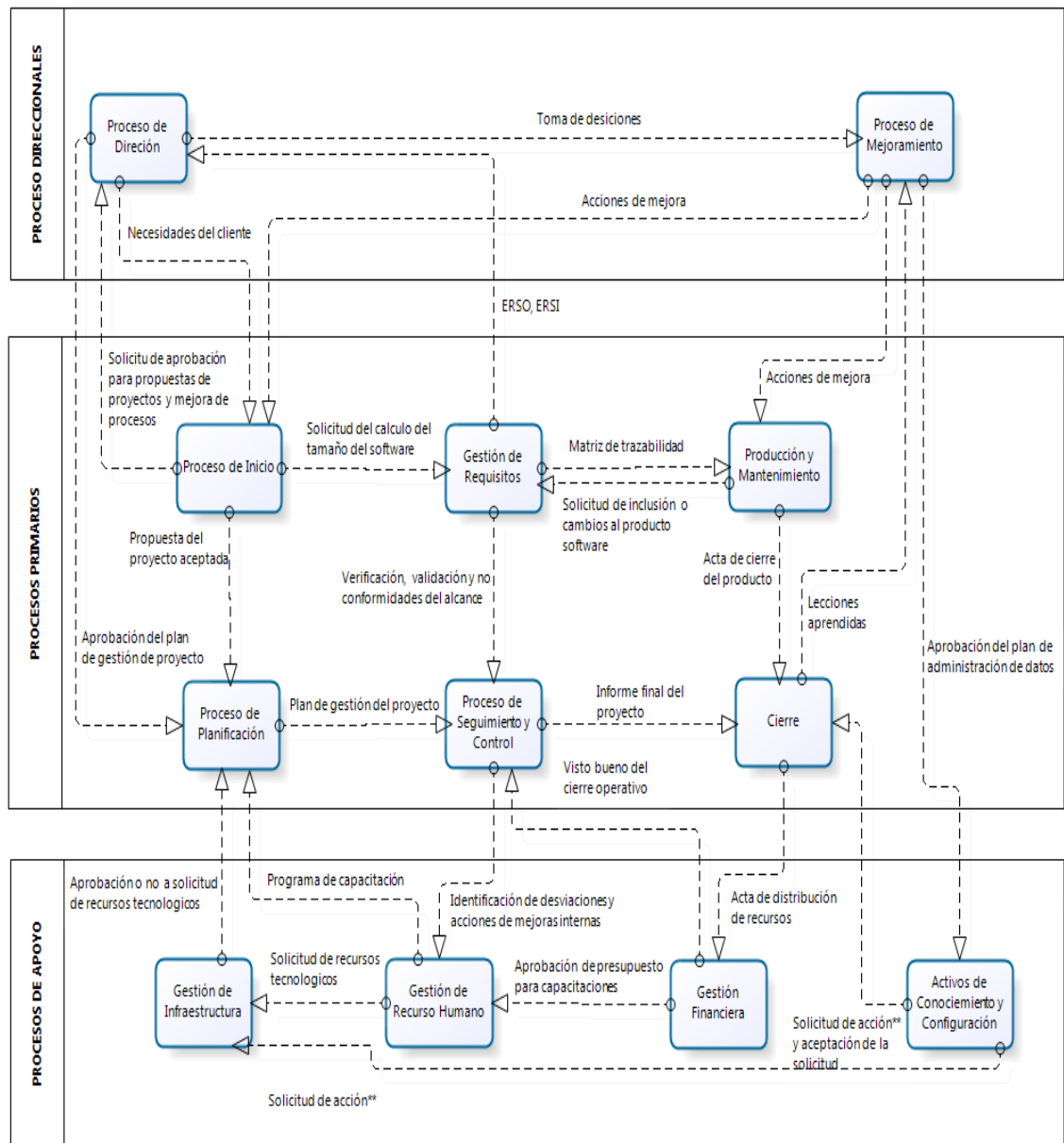


Tabla 11 Mapeo de mensajes del CIDLIS comunicación actual

EMISOR			MENSAJE O ELEMENTO DE SALIDA	MENSAJE O ELEMENTO DE ENTRADA	RECEPTOR	
ROL	PROCESO	ACTIVIDAD			PROCESO	ROL
Director Científico	Dirección	Junta directiva	Requisitos de contrato, aprobación del plan de gestión de proyecto (Participación, intervención y sugerencias)	Requisitos de contrato, aprobación del plan de gestión de proyecto ((Participación, intervención y sugerencias)	Planificación	Investigador de Planificación y Control
Director Científico	Dirección	Comité de dirección	Participación, intervención y sugerencias	Participación, intervención y sugerencias	Seguimiento y control	Investigador de Planificación y Control
Director Científico	Dirección	Comité de dirección	Toma de decisiones (Participación, intervención y sugerencias)	Toma de decisiones (Participación, intervención y sugerencias)	Mejoramiento	Jefe de Aseguramiento de Calidad
Director Científico	Dirección	Comité de dirección	Participación, intervención y sugerencias	Participación, intervención y sugerencias	Gestión de activos de conocimiento y configuración	Coordinador Activos de Conocimiento
Director Científico	Dirección	Junta directiva	Aprobación de la ERSO, ERSI, participación, intervención y sugerencias	Aprobación de la ERSO, ERSI, participación, intervención y sugerencias	Gestión de requisitos	Investigador de Calidad
Director Científico	Dirección	Junta directiva	Necesidades del cliente y la solución (Participación, intervención y sugerencias)	Necesidades del cliente (Participación, intervención y sugerencias)	Inicio	Coordinador Administrativo

Figura 16 Diagrama de Secuencia del Mapa de Comunicaciones del CIDLIS

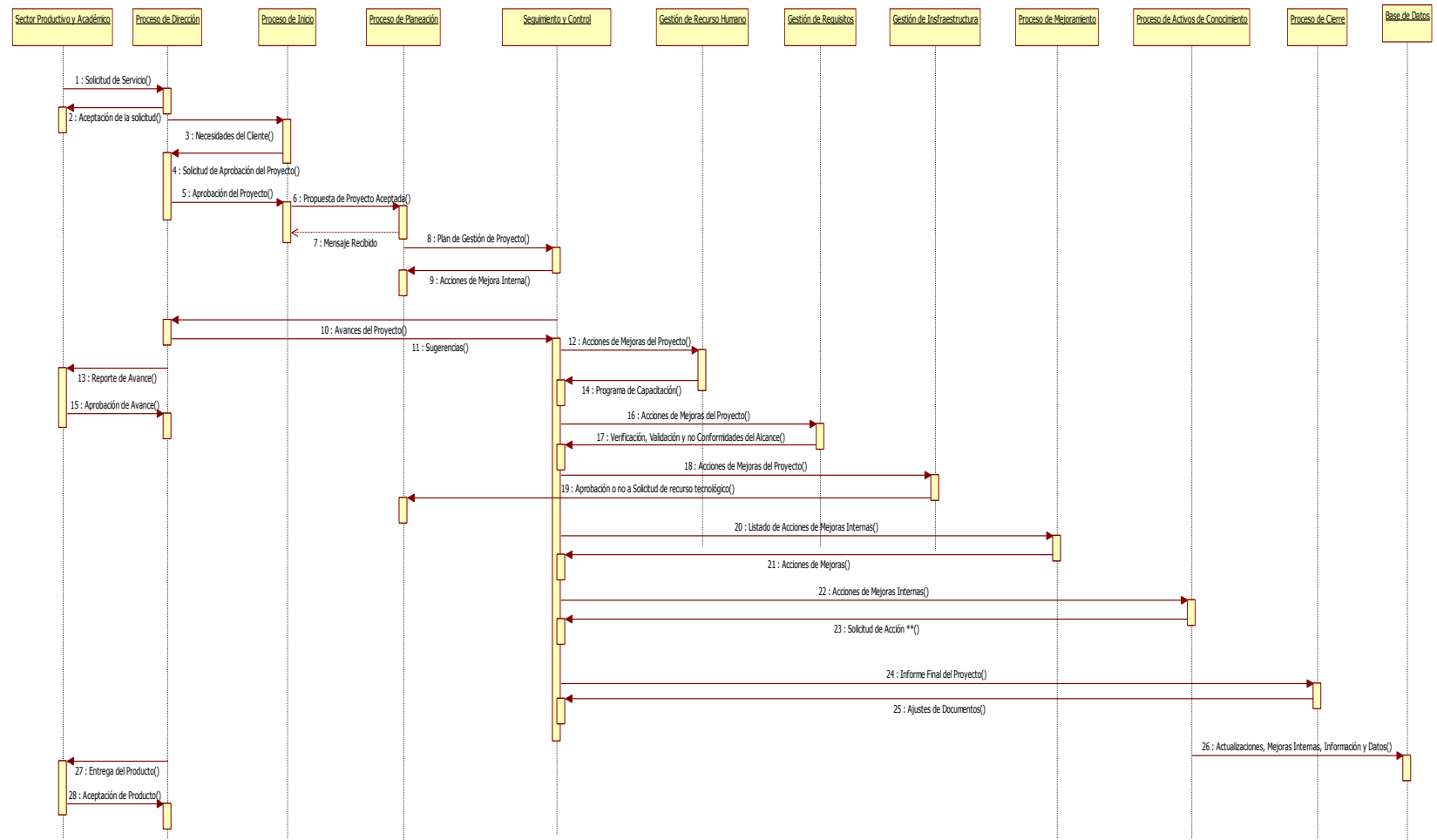
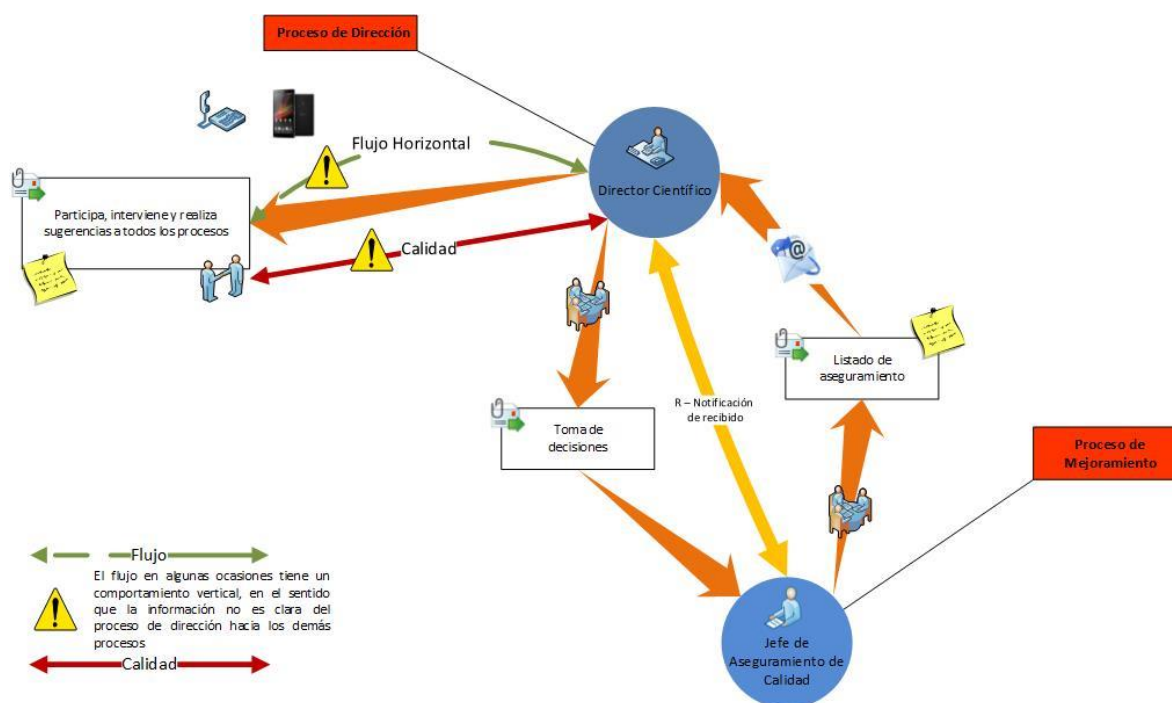


Figura 17 Sección del Mapa de Comunicaciones del CIDLIS



- **Actividad 4**

Nombre del Proceso	Nombre de la Actividad
Analizar la organización	Obtener Información de la Comunicación Actual por Medio del Proceso de Observación.
Descripción	
Mediante la técnica de observación se puede deducir que los mecanismos usados con mayor frecuencia para realizar la comunicación de los procesos dentro del CIDLIS son las reuniones semanales con los miembros del grupo de investigación, las reuniones diarias con los diferentes miembros de manera informal o formal por medio de presentaciones, correo electrónico y chat de Gmail	
Evidencia	
Diagnóstico de la comunicación a través de la observación: Al iniciar el desarrollo de medición y evaluación de las comunicaciones en el CIDLIS, se realizaron una serie de diagnósticos iniciales de la comunicación a través de observación y documentación bajo algunas premisas establecidas y mencionadas anteriormente. En acompañamiento y asistencia al grupo de investigación, paulatinamente se observó y concluyó el funcionamiento de las comunicaciones, se pudo destacar sus cualidades y determinar algunos aspectos de mejora, los tres pilares definidos para el diagnóstico de la comunicación que se ejecutó para el CIDLIS fueron la	

transmisión, calidad y flujo. Lo primero que se pudo observar es que el grupo de investigación maneja bases muy fuertes en cuanto a la calidad de la información, ya que se rigen a través de estándares rigurosos de calidad, además el personal y los roles dentro del grupo cuentan con un grado avanzado en la producción de artículos y proyectos, es importante resaltar que cuentan con un semillero de investigación en el cual se entrena a todos los nuevos ingresos hacia unas buenas prácticas de escritura y producción de conocimiento.

Toda la información obtenida de los procesos y la que resulta antes, durante y después de la elaboración de cualquier proyecto necesario para el cumplimiento de objetivos, es transmitida a través de distintos medios y canales, la mayor comunicación se manifiesta en mesas de trabajo y reuniones, bajo presentaciones visuales y expresión oral, donde se definen todo lo relacionado con los proyectos desde su inicio hasta el final, también emiten documentos escritos como actas de asistencia y memorias de lo acordado en las mesas de trabajo, no obstante todo se documenta se difunde y divulga a través de la intranet y correo electrónico a cada uno de los integrantes, se trabaja una constante comunicación cara a cara lo cual mantiene un estable y excelente ambiente de trabajo, cohesión de equipo, colaboración e integración, lo cual ofrece una idea que tanto la comunicación forma como no formal se trabaja de muy buena forma.

La mayor parte de la información transmitida es mediante instancias, protocolos y lineamientos ya definidos, por lo cual se determinó que el CIDLIS funciona con una comunicación horizontal, ya que el apoyo la coordinación y el intercambio en la información e ideas es muy elevada, además se evidencia la falta de jerarquía a excepción del director científico, la mayor parte del personal está casi a un mismo nivel de operación, claramente se percibió un flujo formal en casi la totalidad de sus comunicaciones, aunque la comunicación no formal también se fomenta de manera positiva, evitando rumores y creencia erróneas, que ayuda a una retroalimentación constante.

Con base a las conclusiones realizadas a través de la observación, obtenemos nuestro primer diagnóstico de lo que son las comunicaciones, como se trabajan y aplican en el CIDLIS, aunque surge un interrogante y es verificar si lo que estamos observando se aplica correctamente, se rige a la documentación y si todo el personal es consciente de la importancia que tienen las comunicaciones en el grupo, por ese motivo concurrimos en profundizar a través de la documentación, encuestas y entrevistas.

5.3.1.2 Proceso 2

- **Actividad 1**

Nombre del Proceso	Nombre de la Actividad
Aplicación de Instrumentos	Establecer las Preguntas para la Entrevista y la Encuesta
Descripción	
A partir de la investigación realizada en el transcurso del proyecto se elaboró la encuesta y la entrevista, donde se evaluarán las tres premisas de la comunicación que son transmisión, flujo, calidad y el foco principal de los procesos comunicativos la retroalimentación y la organización, cabe recordar que las encuestas y entrevistas fueron adaptadas a las condiciones del CIDLIS.	
Evidencia	
La respectiva evidencia se puede encontrar en el Anexo J la plantilla de entrevistas, el Anexo K para la entrevista aplicada al CIDLIS, el Anexo L la plantilla para las encuestas y el Anexo M para las encuestas aplicadas al CIDLIS, todas definidas y totalmente estructuradas.	

- **Actividad 2**

Nombre del Proceso	Nombre de la Actividad
Aplicación de Instrumentos	Identificar los Actores que se les Aplicarán la Encuesta y Entrevista
Descripción	
Después de realizada la revisión bibliográfica se obtuvo los cargos o roles que desempeñan los miembros del grupo de investigación, registrando así el recurso humano a los que se le aplicará la entrevista y encuesta.	
Evidencia	
Se puede ver en la Tabla 12	

Tabla 12 Actores y Roles

TIPO DE	PROCESO	ROL
---------	---------	-----

PROCESO		
Direccionales	Dirección	Director Científico
	Mejoramiento	Jefe de Aseguramiento de Calidad
Primarios	Inicio	Coordinador Administrativo
	Planeación	Coordinador de Desarrollo de Proyectos
	Seguimiento y Control	Coordinador de Desarrollo de Proyectos
	Producción y Mantenimiento	Coordinador de Producción de Software
	Interventoría	Director del Proyecto
	Auditoría y Consultoría	Director del Proyecto
	Gestión de Requisitos	Coordinador de Desarrollo de Proyectos
	Cierre	Coordinador Administrativo
Apoyo	Gestión De Activos Y Conocimiento Configuración	Coordinador de Gestión de Activos de Conocimiento
	Gestión Financiera	Coordinador Financiero
	Gestión de Infraestructura	Administrador de Infraestructura Tecnológica
	Gestión de Recurso Humano	Coordinador Administrativo

- **Actividad 3**

Nombre del Proceso	Nombre de la Actividad
Aplicación de Instrumentos	Aplicar la entrevista y la encuesta a los miembros de la organización
Descripción	
Para la aplicación de los instrumentos de medición, se realizaron diferentes reuniones con los miembros del grupo de investigación, efectuando las entrevistas a nivel individual y grupal. Para el CIDLIS como es una organización pequeña solo se aplica los dos primeros métodos y el tercer método solo para la realización del diagnóstico.	
Evidencia	
El método usado se describe en la Tabla 13	

Tabla 13 Método de Aplicación de Entrevistas y Encuestas

MÉTODO DE MEDICIÓN	ÁREA DE ENFOQUE	SESIÓN
Cuestionario Encuesta	Estado actual del sistema de comunicación, así como el estado ideal o deseado	Grupo
Entrevista	Se centra en temas que son importantes para la organización o el investigador	Individual y/o grupo
Análisis de Incidentes Críticos (ICA)	Proporciona una descripción del comportamiento de la comunicación en relación con un área específica de eventos de comunicación.	Individual
Diario de Comunicación	Centrarse en personal clave y su comunicación	Individual
Análisis de Redes	Centrarse en los patrones generales de las funciones de interacción y comunicación	Grupo

Fuente: Descripción de los métodos de medición utilizados por la International Communication Association¹⁹ (ICA) para recopilar datos relacionados con la comunicación

5.3.2 Fase II: Preparación y Análisis de Datos

5.3.2.1 Proceso 1

- **Actividad 1**

Nombre del Proceso	Nombre de la Actividad
---------------------------	-------------------------------

¹⁹ La Auditoría ICA fue diseñado principalmente por Goldhaber, Richetto, Dennis, Falcione y Rogers bajo los auspicios de la División de Comunicación Organizacional de la ACI, que es una sociedad de profesionales integrada por investigadores de la comunicación, profesionales y profesores de diferentes países.

Verificar, editar, codificar y depurar datos	Establecer si el instrumento de medición se encuentra completo
Descripción	
Una vez terminada la aplicación de los instrumentos de medición se verifico la encuesta bajo ciertos parámetros ²⁰ , con el fin de considerarla aceptable para su respectivo análisis estadístico.	
Evidencia	
Se realiza un check list que puede observar en la Tabla 15	

Tabla 14 Verificación de Instrumentos

VERIFICACIONES	Instrumento I	Instrumento II
El patrón de respuesta puede indicar que el entrevistado no comprendió o no siguió instrucciones.	✓	✓
Las respuestas presentan poca variación.	✓	✓
El cuestionario está incompleto físicamente (faltan preguntas).	✓	✓
El cuestionario se recibe después de la fecha de corte establecida.	✓	✓
Una persona no calificada respondió al cuestionario.	✓	✓

- **Actividad 2**

Nombre del Proceso	Nombre de la Actividad
Verificar, editar, codificar y depurar datos	Supervisar los instrumentos de medición
Descripción	
Una vez terminada la aplicación de los instrumentos de medición se verifico la encuesta bajo ciertos parámetros ²¹ , con el fin de considerarla aceptable para su respectivo análisis estadístico.	
Evidencia	
Después de terminada la actividad anterior el paso a seguir es la edición de la encuesta, en donde se revisó si las respuestas eran ilegibles, incompletas e inconsistentes, se puede observar en la Tabla 15	

²⁰ Parámetros tomados de Preparación, supervisión y Análisis de Datos - CAP 3 (Investigación Situacional del Mercado), <http://textossobrelalupa.blogspot.com/2012/11/preparacion-y-analisis-de-datos-cap-3.html>

²¹ Parámetros tomados de Preparación, supervisión y Análisis de Datos - CAP 3 (Investigación Situacional del Mercado), <http://textossobrelalupa.blogspot.com/2012/11/preparacion-y-analisis-de-datos-cap-3.html>

Tabla 15 Supervisión de Instrumentos

SUPERVISION	Instrumento I	Instrumento II
Respuestas Ilegibles	No	No
Respuestas Incompletas	No	No
Respuestas Inconsistentes	No	No

- **Actividad 3**

Nombre del Proceso	Nombre de la Actividad
Verificar, editar, codificar y depurar datos	Realizar la codificación de los datos
Descripción	
Esta actividad no es necesaria en las encuestas aplicadas para este proyecto.	
Evidencia	

- **Actividad 4**

Nombre del Proceso	Nombre de la Actividad
Verificar, editar, codificar y depurar datos	Sustituir o eliminación de instrumentos de medición
Descripción	
Esta actividad no fue necesaria realizarla debido a que las encuestas fueron diligenciadas en su totalidad.	
Evidencia	

5.3.2.2 Proceso 2

- **Actividad 1**

Nombre del Proceso	Nombre de la Actividad
Ajustar los Datos en Forma Estadística	Caracterizar la ponderación de los datos
Descripción	
En esta actividad se le asignó un valor a cada variable y sub variables a fin de reflejar su importancia para el respectivo análisis estadístico. Para las variables a evaluar como son transmisión, organización, calidad y flujo se asignó el valor de 0,25 y las sub variables se les asigna un valor entre 0 y 1.	
Evidencia	
A continuación se pueden observar los valores en la Tabla 16	

Tabla 16 Caracterización de Datos

VARIABLE	Xi	SUBVARIABLE	Xi
CALIDAD	0,25	TOTALMENTE DE ACUERDO	1
ORGANIZACIÓN	0,25	DE ACUERDO	0,75
TRANSIMISIÓN	0,25	NEUTRAL	0,5
FLUJO	0,25	EN DESACUERDO	0,25
		MUY EN DESACUERDO	0

- **Actividad 2**

Nombre del Proceso	Nombre de la Actividad
Ajustar los Datos en Forma Estadística	Realizar la redefinición de variables
Descripción	
Esta actividad no fue necesaria realizar para este proyecto.	
Evidencia	

- **Actividad 3**

Nombre del Proceso	Nombre de la Actividad
Ajustar los Datos en Forma Estadística	Establecer una escala
Descripción	
Se verifico la compatibilidad de los valores asignados a las variables con los diferentes instrumentos de medición.	
Evidencia	
Se hace referencia a que todas las variables y sub variables mantienen la misma escala tal como se muestra en la Tabla 17 ya que todas tienen el mismo grado de importancia.	

5.3.2.3 Proceso 3

- **Actividad 1**

Nombre del Proceso	Nombre de la Actividad
Seleccionar la Estrategia para el Análisis de Datos	Establecer aplicativo para el procesamiento de datos
Descripción	
Para dar cumplimiento a la siguiente actividad se desarrolla un prototipo web	
Evidencia	
Con el fin de facilitar la captura, análisis y visualización de los datos se diseña un prototipo web con el fin de validar la información y preparar la elaboración de formularios, encuestas y el plan de mejoras. El prototipo web se diseñó con la visión de agilizar el planteamiento de mejoras y ayudar en la realización del diagnóstico para la comunicación de los procesos de la organización. Este prototipo cuenta con la capacidad de diseñar, modificar y manipular los instrumentos de medición, facilita la recepción de los datos y analizarlos, arrojando resultados y muestreo en graficas con la información proporcionada por los interesados y aportar las posibles mejoras de acuerdo a los resultados y teniendo en cuenta cada una de las variables definidas en el modelo a la comunicación que se generó en el transcurso de la investigación de este proyecto. En la Figura a continuación se observa la portada principal del prototipo, el detalle sobre el diseño y construcción Especificación de requisitos del sistema (ERSI) y Especificación de requisitos del software se pueden detallar en el Anexo N para la ERSI y el Anexo O para la ERSO, también el Anexo P realiza un recorrido sobre las funcionalidades del prototipo.	

Figura 18 Prototipo de Divulgación de Información WEB para la Comunicación Organizacional



5.3.3 Fase III: Plan de Migración y Gobierno para las Mejoras de las Comunicaciones

5.3.3.1 Proceso 1

- **Actividades 1**

Nombre del Proceso	Nombre de la Actividad
Entregar la Valorización de los Resultados	Entregar documento con los resultados del análisis (diagnostico)
Descripción	
De acuerdo a los resultados arrojados por los instrumentos de medición, se concibe el diagnóstico del estado de las comunicaciones, que el fin de identificar que tanto le falta a la organización y cuáles serían las áreas de profundización y puntos críticos para las mejoras, en la evidencia se describe el respectivo diagnóstico de forma general, en el Anexo Q se puede observar un análisis detallado por pregunta y variables, el Anexo R muestra el formato establecido para la entrega del diagnóstico.	
Evidencia	
Diagnóstico de la Comunicación del CIDLIS: La metodología que se trabajó para diagnosticar las comunicaciones del CIDLIS consta de varios instrumentos, en este	

caso entrevistas y encuestas, en primera instancia se realizó una serie de entrevistas a todos los interesados y a los principales afectados con el cuestionamiento de las fallas de comunicación que se vivencian al interior del grupo, los resultados muestran o dan una clara imagen de cómo se encuentra actualmente las comunicaciones. Las preguntas establecidas en las entrevistas y en las encuestas giran en torno a las tres variables que ya se conocen y la organización. Ahora veremos las conclusiones del diagnóstico que se viene desarrollando en este trabajo.

Diagnostico Entrevistas y Encuestas: La mecánica de cómo se debe desempeñar la comunicación dentro del CIDLIS si la hay pero el mayor problema es que no se cumple, no está completa y no hay quien le de control o supervisión, de los principales problemas es que los integrantes no se comunican, desde algunas perspectivas buscan ser más reactivos que activos, esto concibe que no se propongan nuevas ideas o propuestas de innovación.

A nivel de procesos existe una mecánica definida para hacerlo, se abren algunos espacios pero no son suficientes, por lo que cuesta o es difícil hacerse una disciplina para poder hacer las cosas, hay una des comunicación entre algunos de los procesos o pérdida de información, sin embargo el grupo de investigación realiza algunos intentos para que las comunicaciones funcionen en todos los campos como por ejemplo el uso de métodos ágiles pero el esfuerzo no es suficiente, la falta de control y gobierno provoca que se deba re planificar en muchas ocasiones y esto genera retrasos en los modo operativo de los procesos.

Es de gran importancia que los miembros del grupo de investigación conozcan todos los procesos y problemas que competen a esta, con el fin de poder aportar ideas integrales que puedan servir de guía y con una visión compartida para la solución y mejoramiento de cada uno de ellos. En gran parte todos los miembros conocen los procesos, aunque tienen sus roles definidos, los procedimientos no se están aplicando correctamente, debido al poco personal que en los últimos años coopera con el CIDLIS, algunos de los roles se ven desempeñados por una sola persona, encontrando ambigüedades como; quien planifica es quien supervisa y controla, aunque no es efectivo y eficaz, hasta el momento ha dado resultados pero generando un gasto innecesario de recursos, que podrían ser muy útiles en la optimización de todos sus procesos, tiempos de ejecución y cumplimiento de objetivos.

Lo dicho anteriormente les ha proporcionado resultados muy buenos y que le han generado un desarrollo auto sostenible dentro del sector educativo y empresarial, pero la implementación de un plan de comunicación organizacional que no integre solo proyectos si no también todos los procesos en conjunto de esta organización, así los resultados serían de mayor impacto en la comunidad que se desenvuelve tanto interna como externamente.

Hasta ahora el diagnostico muestra que el CIDLIS no cuenta con un plan de mejoras en las comunicaciones que puedan aplicar para valorar el estado en los procesos

comunicativos, se percibe lo siguiente y es que no se trasmite de manera correcta la comunicación entre las diferentes áreas del grupo de investigación dando como resultado que la información llegue de manera tardía, distorsionada e insuficiente inefectividad generando una un retraso en la ejecución de los proyectos y cumplimiento de sus objetivos, se detalla una falencia cuando el director de investigación intenta transmitir ideas e información a los integrantes del grupo y entre ellos mismos, al parecer a falta de un lenguaje común y único para todos que facilite de manera clara y entendible lo que se quiere dar a conocer y hacer, con esto se evitarían pérdidas, distorsión y la tarea de una retroalimentación reiterada, esto es un común para todos los integrantes según se manifiesta.

El tema de comunicación dentro del grupo de investigación tiene un orden prioritario para el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos, pero es necesario el planteamiento de un enfoque guía y de ahí las diferentes segmentaciones, ya que actualmente solo se trabaja como un tema estratégico.

Aunque lo manifestado por los integrantes del CIDLIS abre muchas puertas y genera varias inquietudes, es necesario medir la problemática para encontrar los puntos críticos de la comunicación y poder brindar las respectivas soluciones, por lo cual se realizaron diversas encuestas que permitirán dar resultados más concluyentes, a continuación se observa la Tabla 17 en la cual mediante la medición de las variables ya definidas se aprecian resultados concluyentes:

Tabla 17 Resultados de las Variables Comunicativas

CONSOLIDADO DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN				
	TRANSMISIÓN	FLUJO	CALIDAD	ORGANIZACIÓN
Valor subtotal por variable	0,14	0,20	0,15	0,15
Valor por variable	0,55	0,78	0,61	0,61
Instrumento I	0,46	0,87	0,57	0,66
Instrumento II	0,63	0,69	0,65	0,56
Total General del Diagnóstico de Comunicación Organizacional				0,64

Los siguientes resultados muestran la actividad de cada una de las variables definidas y cuál es el uso de cada una de ellas, cabe recordar que cada variables incluye sub variables que fueron evaluadas individualmente y que los resultados se puede ver en detalle en el anexo M, se puede observar que los resultados se encuentran en el nivel dos por lo tanto se denota la coloración amarilla, según lo establecido en las políticas.

- **Trasmisión:** Actualmente se maneja en un 0,55 según las necesidades del grupo de investigación, aunque el resultado es bajo no quiere decir que este fallando totalmente, cabe recordar que la trasmisión incluye medios y canales, se destaca que el CIDLIS usa algunos de los medios con mayor riqueza comunicativa según las políticas de comunicación, pero algunos de los problemas fundamentales es que algunos canales previamente establecidos en sus políticas internas no están siendo usados o simplemente se olvidaron, como algunos otros que no están contemplados o formalizados dentro de su estructura, pero ayudan en su procesos de trasmisión y tiempos de respuesta, consecuentemente a nivel individual y de cada elemento factible para su uso, se encuentra que todos poseen un gran desempeño pero necesitan mejorar su uso y aplicabilidad.
- **Flujo:** Actualmente se maneja en un 0,78, es uno de los resultados más elevados según la medición, la característica principal de se encuentre en un alto puesto pero que aún no cumple con lo requerido, es debido al flujo horizontal que se manifiesta al interior del grupo, esto provoca un alto grado de confianza y fluidez a la hora de expresar ideas, de igual forma el control sobre la comunicación informal (lo que provoca el rumor), se ha orientado con propósitos constructivos y no destructivos como usualmente ocurre en las organizaciones de gran envergadura, la informalidad alcanza un punto de sofisticación que ayuda exitosamente a la retroalimentación de cada uno de sus integrantes, lecciones aprendidas y mucha comunicación verbal que es de suma importancia más sin embargo no es recomendable que la comunicación informal llegase a superar la formal por lo tanto afecta la variable del flujo, ahora cual es el motivo de que aún no cumpla con el objetivo, el CIDLIS es una organización no jerarquizada aunque conserva un poco de ella, en este caso el alto mando (Director científico), es quien realiza las propuestas iniciales o propone las necesidades del cliente, la información claramente desciende de un nivel a otro, en su mayoría cuando la información baja del director a los demás integrantes del grupo hay pérdida de datos, ¿porque sucede esto?, la respuesta la encontramos con unanimidad y es que no es claro o es difícil entender las instrucciones dadas, anteriormente en este escrito se manifiesta la necesidad de un lenguaje único en el cual todo puedan definir sus ideas con claridad.
- **Calidad:** Actualmente se maneja en un 0,61, no se compara con el flujo pero tampoco es la más baja como la trasmisión, la calidad es un factor muy importante en el grupo de investigación y se puede percibir en su manual de gestión de calidad el cual está diseñado rigurosamente y lo más completamente posible, ahora porque falla con este porcentaje la calidad de la información en el proceso comunicativo. La calidad cuenta con algunas sub variables que detallan y definen más lo que se quiere entender con esta variable, en los modelos de comunicación con base a la organización, se requiere de un contexto de la organización y de ciertas capacidades comunicativas que me permiten expresar y entender adecuadamente la información manipulada, lo anterior juntos con las sub variables muestran una visión de que percibe tanto emisor como receptor (procesos, personas, etc.) del mensaje, la

problemática que se percibe al interior en cuanto a la calidad es que la información no corresponde, o no es completa con lo que se desea transmitir, la influencia del poco personal al interior del grupo debilita la calidad debido a la sobrecarga de los datos, la ventaja como se mencionó anteriormente es que debido a la informalidad de los canales o llamarlo al buen uso de los medios tecnológicos se evita que esto afecte los tiempos de respuesta, es de gran ayuda que funcione así, pero hay un control establecido sobre esta problemática.

- **Organización:** Actualmente se maneja en un 0,61 porcentaje muy similar a la calidad, como se definió anteriormente la variable organización se mide, ya que es muy importante contemplar el recurso humano y la cultura organizacional, ya que aunque el sistema a nivel de procesos, datos, aplicaciones y tecnología sea totalmente funcional y exacto la dependencia del factor humano es imprescindible, sus actitudes, creencias, imagen y hasta su visión son factores que pueden influir en la organización, nuevamente aunque el porcentaje no es relativamente bajo tampoco supera el objetivo, eso sucede debido a que según el estudio, la estabilidad, el apoyo y la competitividad por parte de la organización muestran bajos índices, esto afecta los resultados de manera crítica ya que la organización suele manejar políticas de puertas abiertas y toma de decisiones muy participativas y democráticas, esto en alguno de los casos podría afectar la imagen que se tiene al interior del CIDLIS y la participación proactiva de todos sus miembros.

La conclusión sobre todas las variables muestra que la comunicación a nivel organización al interior del CIDLIS se encuentra en un **0,64**, que no supera el objetivo pero es muy remediable, ya que muchas de sus prácticas se adecuan al buen funcionamiento, cimentadas las bases y encontrados los puntos críticos y problemas de comunicación se pueden establecer las respectivas mejoras, plan de migración y gobierno para que las comunicaciones al interior del CIDLIS cumplan su objetivo y lo mantengan.

El diagnostico anterior golpea de lleno a todas las áreas, categorías y subcategorías de procesos del CIDLIS, este cimiento permite poder establecer y esbozar las posibles mejoras.

- **Actividad 2**

Nombre del Proceso	Nombre de la Actividad
Entregar la valorización de los resultados	Realizar una sesión informativa grupal
Descripción	
Se informa a los interesados sobre los resultados del estudio y el respectivo diagnóstico	
Evidencia	
El formato de asistencia es el mismo usado anteriormente que se muestra en el Anexo F	

5.3.3.2 Proceso 2

- **Actividad 1**

Nombre del Proceso	Nombre de la Actividad
Establecer Mejoras	Establecer las Mejoras (migración) para los Procesos de Comunicación de la Organización
Descripción	
Durante el desarrollo de este trabajo se ha enfatizado en mejorar las comunicación haciéndolas más eficientes y eficaces, para que así como los procesos misionales, visionales y los comunicativos cumplan con mayor veracidad y contundencia sus objetivos.	
Evidencia	
Plan de Mejoras (migración) para las Comunicaciones 1. Objetivo: Concretar las mejoras necesarias para el centro de investigación CIDLIS. Se debe reconocer que al paso de los años, cada vez es más importante la gestión de la comunicación al interior de las organizaciones, en donde hoy en día trasciende a consolidarse como un departamento de igual importancia con las directivas y es más frecuente que se involucre directamente con la toma de decisiones en las empresas, por lo tanto las primeras acciones de mejora a tomar al interior del CIDLIS son las siguientes: 2. Actividades • Cimentar el proceso de la gestión de la comunicación no solo para proyectos, sino para toda la organización	

- Fundar el departamento o área de las comunicaciones organizacionales
- Definir el responsable o director de la gestión de la comunicación

Al iniciar el proceso de mejora, es de vital importancia conocer que toda actividad incluida al interior de este plan debe ser desempeñada por un gestor o director de la comunicación organizacional, ya que el éxito del modelo depende del responsable que se encargue de dotarla y llenarla de los medios y recursos necesarios para su elaboración, actualización y cumplimiento. Ya definido la mejora para el proceso y área encargada se establecerán las múltiples mejoras necesarias para el CIDLIS.

El grupo de investigación del CIDLIS se encuentra en proceso de mejorar su red de procesos con arquitecturas empresariales, por lo cual se tiene en cuenta el esbozo de las mejoras a partir de las distintas capas de las arquitecturas, según se conoce son: negocio, información y tecnología, esto permitirá abordar el área adecuada al momento de completarse la mejora de procesos.

3. Acciones de Mejora

3.1. Arquitectura de negocio

Corresponde a los procesos, objetivos misionales y visionales de la organización.

3.1.2. Objetivo: Atacar las necesidades comunicativas que debilitan y dilatan las operaciones del negocio a razón de las variables establecidas.

3.1.3. Mejoras de Calidad

Se busca realizar mejoras en la calidad, los procesos son vitales en toda la organización por lo tanto debe garantizarse que la información relacionada cumpla con lo requerida, para eso se definen las siguientes acciones:

- | | |
|----------------------------------|--|
| • Revisión de documentos | • Definición de políticas |
| • Aplicación de normativas | • Retroalimentación |
| • Definición de los instructivos | • Lenguaje unificado |
| • Diccionarios definidos | • Elaborar un flujograma de comunicación de los procesos |

3.1.4. Mejoras al Flujo

Aunque el flujo en el grupo de investigación es adecuado requiere de atención en algunos aspectos críticos para que sea óptimo el proceso como son *Formalizar las reuniones estratégicas y Sistematizar los procedimientos*

3.1.5. Mejoras a la transmisión

El grupo de investigación realiza un buen manejo de los recursos tecnológicos aunque no son suficientes y aún necesita un impulso en su plataforma, a nivel de negocio no se formalizan las mejoras para este proceso, pero no pierde la vinculación todas están relacionada entre sí.

3.1.6. Mejoras a la organización

La unión actual del grupo de investigación, lo vuelve fuerte, proactivo y eficaz pero no es suficiente, las necesidades comunicativas se reflejan durante todo el estudio, a continuación se destacan algunas de esas necesidades:

- Construir del manual de comunicación interna
- Realizar charlas y capacitaciones para la mejora de la comunicación oral y escrita
- Escucha activa
- Incrementar trabajo en equipo
- Formalizar cualquier cambio en la estructura organizativa
- Mayor vinculación de todos los miembros
- Definir un único lenguaje de comunicación para mayor flujo de ideas
- Mejorar y definir roles
- Evitar saturación de información
- Motivar la pro actividad
- Incentivar el incremento del apoyo y el merito

3.2. Arquitectura de información

Se toman en cuenta dos aspectos fundamentales, los datos que es la información que proviene de los procesos del negocio y las aplicaciones que son las encargadas de soportar esos datos.

3.2.1. Objetivo: Fortalecer las estructuras para el manejo de información a nivel de datos y aplicaciones.

3.2.2. Mejoras a la calidad

Directamente en el manejo de la información se concluyó que debe ser clara, concreta, concisa, correcta y completa, se definen las siguientes acciones:

- Revisión de datos antes y después del envío de mensajes
- retroalimentación

3.2.3. Mejoras al flujo

La comunicación horizontal genera cierto tipo de informalidad al facilitar la comunicación cara a cara, se define las siguientes mejoras:

- Actualizar la información que cambia periódicamente
- Mantener la información en rotación
- Formalizar procedimientos existentes
- Reportar la retroalimentación
- Registrar lecciones aprendidas
- Crear instrucción para la difusión y divulgación interna periódica

3.2.4. Mejoras de la transmisión

Ciertamente se requiere que todos los medios y canales por los cuales fluye la información sean los más adecuados, se generan las siguientes mejoras:

- consolidar repositorio de información
- Establecer el procedimiento de actualización del repositorio de información
- Elaborar procedimientos de actualización de comunicados para el personal en la página web
- Determinar el canal preferente para la comunicación de cada mensaje por proceso
- Crear un correo electrónico corporativo
- Mantener actualizada la página web de la organización
- Promover los medios de comunicación dentro de la organización
- Mantener los medio con mayor riqueza comunicativa y de información
- Consolidar la intranet
- Buzón de sugerencias y recomendaciones
- Videoconferencias
- terna

3.2.5. Mejoras a la organización

Se debe garantizar que lo recursos humanos y los interesados tenga un manejo adecuado de los datos y las aplicaciones, se generan las siguientes mejoras:

- Fomentar el uso del repositorio de información
- Incrementar el uso de Cartas, circulares, memos, actas
- Agilizar el uso Tablones, folletos, posters y cartelería y otros documentos

3.3. Arquitectura tecnológica

Abarca lo referente a las tecnologías de información que actualmente se usan al interior de las organizaciones

3.3.1. Objetivo: Conservar y actualizar las tecnologías indispensables en el desarrollo de la organización facilitando el soporte de las tres capas anteriores.

3.3.2. Mejoras a la calidad, flujo, transmisión y organización: Todas las tecnologías necesarias para que la comunicación y el flujo constante de información sea posible, aunque el CIDLIS genera un buen uso de ellas se identifican las siguientes mejoras:

- Actualizar repositorio de información
- Incorporación y actualización de componentes electrónicos
- Mejorar el ambiente climático del grupo
- Accesibilidad
- Incentivar el uso de dispositivos móviles con fines académicos

Hasta el momento se dejan expuestas las mejoras necesarias para el grupo de investigación, cabe resaltar que todas ellas están sujetas a cambios dependiendo de las necesidades y facilidades de los interesados, como auditores de la comunicación en este trabajo y el estudio realizado son las más recomendables para que el CIDLIS cumpla el objetivo de las comunicaciones internamente.

3.4. Mejoras y recomendaciones globales

3.4.1. Objetivo: Contemplar las mejoras que no golpean directamente los puntos críticos, pero que llegarían a generar problemas en los procesos comunicativos.

Durante todo el recorrido de análisis y diagnóstico del CIDLIS se encontraron algunas falencias que vale la pena recalcar y brindar sugerencias y recomendaciones, sobre algunos puntos estratégicos que aportaran y facilitarían la aplicación del modelo de comunicación organizacional.

Un aspecto fundamental que facilita el diagnóstico de las comunicaciones es la verificación del sistema de gestión de calidad, manuales, procedimientos y políticas del grupo de investigación; toda la información recopilada de estos documentos fueron el carburante que alimentó este trabajo, pero interiorizando se percibió algunas insolvencias que dificultaron su análisis, la mayoría de los procedimientos estaban redactados por distintos autores que generaban algunos errores secuenciales, lo que permite anexar las siguientes recomendaciones y mejoras:

- Completar y detallar entradas y salidas
- Reescribir y protocolizar documentos bajo un mismo lenguaje
- Actualización de los procesos y procedimientos
- Eliminar procedimientos en no uso

Así, la información requerida estaría actualizada y en sintonía con los requerimientos para el modelo de comunicaciones y se facilitaría la comprensión, análisis e interpretación. Una mejora y recomendación adicional y que compete a la construcción de la calidad, la transmisión y el flujo de la comunicación, es el diseño, ejecución e implementación de un sistema que genere alarmas cuando los tiempo de respuesta a los mensajes emitidos y recibidos entre los procesos sean muy largos, como se expresó anteriormente este problema es solventado en gran medida por el uso de la tecnología como dispositivos móviles y que la mayoría de la información no requiere de autorizaciones ni traspasos extensos, pero teniendo la visión a futuro de que el CIDLIS se convierta en una gran organización debe formular este proyecto a largo plazo para que no se genere perdida de paquetes informativos debido a los largos tiempos de respuesta, que podrían llevar a pérdidas no solo económicas si no legales, se deben contemplar todos los riesgos.

Para finalizar y aunque en este trabajo se entregan distintas herramientas estándares para el diagnóstico y mejora de las comunicaciones es recomendable que la propia organización, apropie sus propias políticas y herramientas a conveniencia para un mejor desempeño. Por tal razón presentamos la tentativa de las siguientes mejoras:

- Medición de medios
- Test de accesibilidad y usuarios
- Análisis de estadísticas
- Entrevistas
- Encuestas
- Reuniones estratégicas
- Análisis de resultados
- Análisis de efectividad y eficiencia

- **Actividad 2**

Nombre del Proceso	Nombre de la Actividad
Establecer mejoras	Esbozar características para el gobierno y control de las comunicaciones
Descripción	
Una vez entregadas las mejoras se define quien será el responsable o encargado de controlar y ejecutar (gobierno).	
Evidencia	
Plan de Gobierno y Control 1. Objetivo: Definir cualidades y tareas del responsable o administrador de la comunicación. Una vez establecidas las mejoras de comunicación organizacional para el CIDLIS se debe garantizar que la ejecución, medición y cumplimiento de ellas sean efectivas y eficientes. Anteriormente se generó la acción de mejora para la creación del área y responsable de las gestión comunicativa del grupo, es razonable que durante este estudio, dicho departamento no existía, pero mientras se formaliza el escenario es preciso delegar un responsable ya sea interno o externo, en cuanto a la formalización del área o departamento es muy cierto que a medida que crece la organización se hace fundamental la aparición de este, normalmente con dependencia directa al director general o la presidencia dependiendo de la empresa; ahora la persona encargada debe cumplir con ciertos criterios fundamentales y actividades necesarias para la aplicación, ejecución y continuidad del modelo. A continuación algunas de las características y cualidades para el perfil: • Capacidad de comunicación y relación • Influencia en la dirección y capacidad de negociación • Creatividad • Capacidad de trabajo en equipo • Liderazgo • Condición de estrategia • Capacidad de persuasión • Visión global y capacidad de síntesis • Empatía • Accesibilidad a los medios Estas cualidades no son estrictas pero se espera que posea la mayoría de estas y principalmente la capacidad de comunicación y relación ya que será el ejemplo de coordinación y expansión de la perspectiva comunicativa. La labor principal del responsable va más allá de una simple coordinación, tiene que ser el pilar esencial en la estrategia, gestión y administración de las comunicaciones; para eso es inherente definir algunas de las tareas que serán responsabilidad del gestor y administrador de la comunicación:	

- Elaborar el plan de comunicación integral.
- Gestionar las estrategias de la comunicación
- Evaluar, diagnosticar y medir la comunicación de la organización
- Identificar fortalezas y debilidades
- Definir políticas de comunicación
- Velar por la integración y coherencia de la información, no debe ser arbitraria en contra de la organización.
- Gestionar la relación de los medios de transmisión
- Fomentar la comunicación en todas las direcciones y en todas las áreas

Estas son algunas de las actividades a realizar del responsable, cabe recordar que no abarca en su totalidad todas las actividades la visión es mucho más amplia, pero para el contexto de este trabajo son algunas de las más esenciales. Para concretar, se debe tener por lo menos un profesional que se encargue de gobernar, planificar, ejecutar, gestionar y administrar las comunicaciones, es esencial y a partir de ese punto, todo lo que se haga en materia de comunicaciones será positivo para la organización. A continuación se destacan opiniones de algunos expertos en el tema sobre la importancia de la comunicación organizacional.

• Actividad 3

Nombre del Proceso	Nombre de la Actividad
Establecer mejoras	Esbozar los diferentes proyectos para la mejora en las comunicaciones
Descripción	
Esbozar proyectos para acotar las brechas existentes en de la organización	
Evidencia	
El esbozo de los diferentes proyectos y aportes, se ven reflejados en la sección de conclusiones y recomendaciones.	

6 CONCLUSIONES

El recurso de las comunicaciones es inherente en todas las organizaciones y en cualquier grupo conformado para un fin en común, en el centro de investigación del CIDLIS, aunque no está formalizado tienen un gran avance y una ventaja terrenal sobre el campo de la comunicación, su desempeño y la relación interpersonal los consolidan y los hacen fuertes en el cumplimiento de sus objetivos como organización.

El modelo mejorado de comunicación organizacional permitió conocer profundamente el enfoque y a lo que se enfrenta una organización que no ejecuta correctamente la comunicación, es preciso que las políticas definidas y validadas internamente pudo esclarecer cual sería el precedente a tener en cuenta para el respectivo diagnóstico.

El análisis y estudio de sus procesos y procedimientos demuestran que tienen un gran avance y fuertemente consolidado al grupo de investigación, más sin embargo al ser una pequeña empresa por así decirlo carece de algunos elementos, hoy en día crece ampliando sus áreas de conocimiento y mejorándolas, se pudo establecer la relación comunicativa entre todos sus procesos, facilitando el entendimiento y funcionamiento del CIDLIS y conocer, como se encuentra actualmente a nivel de comunicaciones, pero también en otros aspectos que afloraron al indagar cada vez más.

El estado actual de las comunicaciones representado gráfica y esquemáticamente, permite conocer y establecer una primera impresión sobre la madurez de las verdades acerca del CIDLIS a nivel de comunicaciones, a fin de conocer el estado real, ya se cuenta con el primer hito o la primera referencia.

La aplicación del modelo mejorado de comunicaciones (como deberían ser), corroboro el estado actual, permitiendo establecer las brechas comunicativas y los principales puntos críticos reflejados al interior del centro de investigación.

El proceso de diagnóstico permite evidenciar de forma cuantitativa como se encuentra realmente el CIDLIS en cuanto a la comunicación organizacional, con los resultados del diagnóstico y de acuerdo a las políticas se precisan los calificativos necesarios.

Los calificativos expuestos, permiten establecer el plan de migración y gobierno, referente a las mejoras y quien se encarga de ellas, en la elaboración de este plan se definen las mejoras, estas son categorizadas de acuerdo a la metodología de arquitecturas empresariales, expresando las que fuesen necesarias en cada una de sus capas (negocio, información y tecnología), esto tendrá correlación con distintos proyectos que se encuentran en ejecución al interior del CIDLIS relacionados con las arquitecturas.

El gobierno sobre las mejoras, aunque define de forma ideal al responsable, se da poder al CIDLIS de elegir durante el camino o se facilitaría también al responsable sobre una futura segunda fase de este proyecto, quien se encargaría temporalmente.

La validación del plan de migración y gobierno permitió observar de forma ordenada y visual un avance desde el estado actual hasta las posibles mejoras de comunicación, se planteó como un prototipo a modulo que puede llegar a incluirse al interior de la página web de la organización o en este caso la del CIDLIS, siempre reservando un espacio al auditor para generar su propio diagnóstico de acuerdo a las políticas establecidas.

Cabe aclarar que este proyecto es la fase inicial de un largo proceso, está sujeto a mejoras, el avance de las comunicaciones en este estudio no son definitivos, por el contrario es dinámico y evolutivo, siempre abriendo nuevas fronteras, la comunicación siempre ha sido y nunca dejara de ser, mientras exista la necesidad de sociedad y visión de sistema ella estará presente.

7 RECOMENDACIONES

Para darle continuidad y una mejor ejecución a este proyecto y a futuro se recomienda lo siguiente:

- Realizar segunda fase del proyecto con implementación de mejoras, verificación de indicadores y diagnóstico de mejoras y definir el nuevo modelo de la comunicación una vez realizadas estas mejoras.
- Realizar la estrategia de comunicación organizacional que le de soporte y continuidad a todos los procesos al interior del CIDLIS.
- Construir y estructurar el departamento de comunicación con su respectivo director.
- Elaborar o mejorar las políticas y estrategias de comunicación, al igual que las métricas y los instrumentos para el diagnóstico y mejoras (mejoras al modelo de comunicación organizacional)
- Dar soporte al módulo de visualización de resultados, ya sea por mejoras o cambios en las métricas, variables o procesos comunicativos planteados en futuros proyectos.
- Mejorar y actualizar la red de macro procesos y que permita la inclusión del área de comunicaciones.
- Actualizar procesos y procedimientos del sistema de gestión de calidad, para mejorar claridad en futuras auditorías.
- Elaborar el sistema de alarmas para mensajes retrasados, tardíos o tiempos de respuesta muy extensos.

BIBLIOGRAFIA

ARRIAGADA, José Miguel., & RIVAS, Jorge Alejandro. "Comunicación interna informa y rumores" Chile Junio de 2009. [En línea] <<http://comunicacioninterna-enchile.blogspot.com/2009/06/comunicacion-interna-informal-y-rumores.html>>

[Citado en Mayo de 2013]

BARTOLI, Annie. "Comunicación y Organización". Editorial Paidós Empresa. Barcelona, 1992.

BINNEMAN, D. "Current industry evaluation problematic". 1998. [En línea] <<http://www.biz-community.com/Article/Print.aspx?1=196&c=11&ai=1832>>

[Consultado en Abril de 2014]

CAPRIOTTI, Paul. "BRANDING CORPORATIVO. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa". Editorial Colección Libros de la Empresa. Chile, 2009, Pág. 39

CENTRO DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO PARA LA INVESTIGACIÓN EN INGENIERÍA DEL SOFTWARE. "MANUAL DE GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS" Bucaramanga: CIDLIS, (2009)

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw – Hill Interamericana. Séptima Edición. 2006, Pág. 110.

DOWNS, CW. "Communication audits". London: Scott Foresman and Company, 1996

DRAGNIC, Olga. "Diccionario de Comunicación Social". Caracas-Venezuela: Editorial Panapo, 2006

DU PLESSIS, DF. , VAN DER WALT, EA. & SCRIVEN, TC. "Organisational communication": Study guide for COM202-5. Pretoria: University of South Africa, 2001

DU PLOOY, GM. "Communication research": Techniques, Methods and Applications. Cape Town: Juta, 2002

Equipo Investigadores Proyecto ARQUETIPOS. "PROCESOS DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL" POLO®. Bucaramanga: CIDLIS, (2013)

ESPINOSA SANTOS, Victoria. "Difusión y divulgación de la investigación científica". IDESIA (Chile): Volumen 28, N° 3. Septiembre - Diciembre 2010, Pag. 5-6. ISSN 0718-3429

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. "La Comunicación en las Organizaciones". Editorial Trillas. México, 2002, Pág. 27

FERRELL, O.C., HIRT, Geoffrey., RAMOS, Leticia., ADRIAENSÉNS, Marianela. & FLORES, Miguel Ángel. "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante". Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. Cuarta Edición. 2004, Pág. 215.

FONSECA YERENA, María del Socorro. Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica. Primera Edición. México D. F, 2000, Pág. 4.

GALEANO, E. "Modelos de comunicación". España: Macchi, (1997).

GARCIA JIMENEZ, Jesús. "La comunicación interna". Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid: Juan Bravo, 1998. 3-A. 28006; ISBN: 84-7978-377-8.

GARIMELLA, Kiran. LEES Michael. WILLIAMS Bruce. *Introducción a BPM para Dummies*. Edición especial de Software AG, 2008, Pág. 20.

GAYESKI, D & WOODWARD, B. "Integrated communication: from theory to performance". [En línea] <<http://www.omnicomassociates.com>> [citado en Agosto de 2013]

GOLDHABER, GM. "Organizational communication". Iowa: W.C. Brown Limited, 6 Editions, 1993

GREENBAUM, HH. "Management auditing as a regulatory tool": The New York State experience. New York: Praeger Publishers, 1987

KERLENE, Roberts. & O'REALLY, Charles. "[Some problems in measuring organizational communication](#)". California: University Berkeley Inst of Industrial Relations 1973. Pag. 42. ISBN AD0763390

Likely, F. "Communication and pr: made to measure". Strategic Communications Management, 2002. Pag. 22

MELLADO RUIZ, Claudia. "*La pequeña empresa industrial ante los nuevos esquemas sociales: un acercamiento a su actividad comunicacional interna*". Revista Latina de Comunicación Social No. 59, 2005
www.ull.es/publicaciones/latina/200508mellado.pdf

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos. "Trasformación cultural en las organizaciones un modelo para la gestión del cambio". Editorial Limusa. 2005, Pág. 84 & Pág. 130

MERSHAM, G & Skinner, C. "Business and organisational communication". Sandown: Heineman, 2001

NEHER, WW. "Organisational communication": Challenges of change, diversity and Continuity. Boston: Allyn & Bacon, 1997

PASQUALI, Antonio. "Comprender la Comunicación". Caracas-Venezuela: Monte Ávila Editores, (1978)

RODRÍGUEZ, Ana María., & ZAMORA, Manuel. "La comunicación organizacional externa, como elemento del perfeccionamiento empresarial". [En línea] <<http://www.monografias.com/trabajos83/comunicacion-organizacional-externa/comunicacion-organizacional-externa.shtml>> [Consultado en Mayo de 2013]

STEPHAN P., COULER M. "Administración" sexta edición. México: Editorial Pearson, 2000

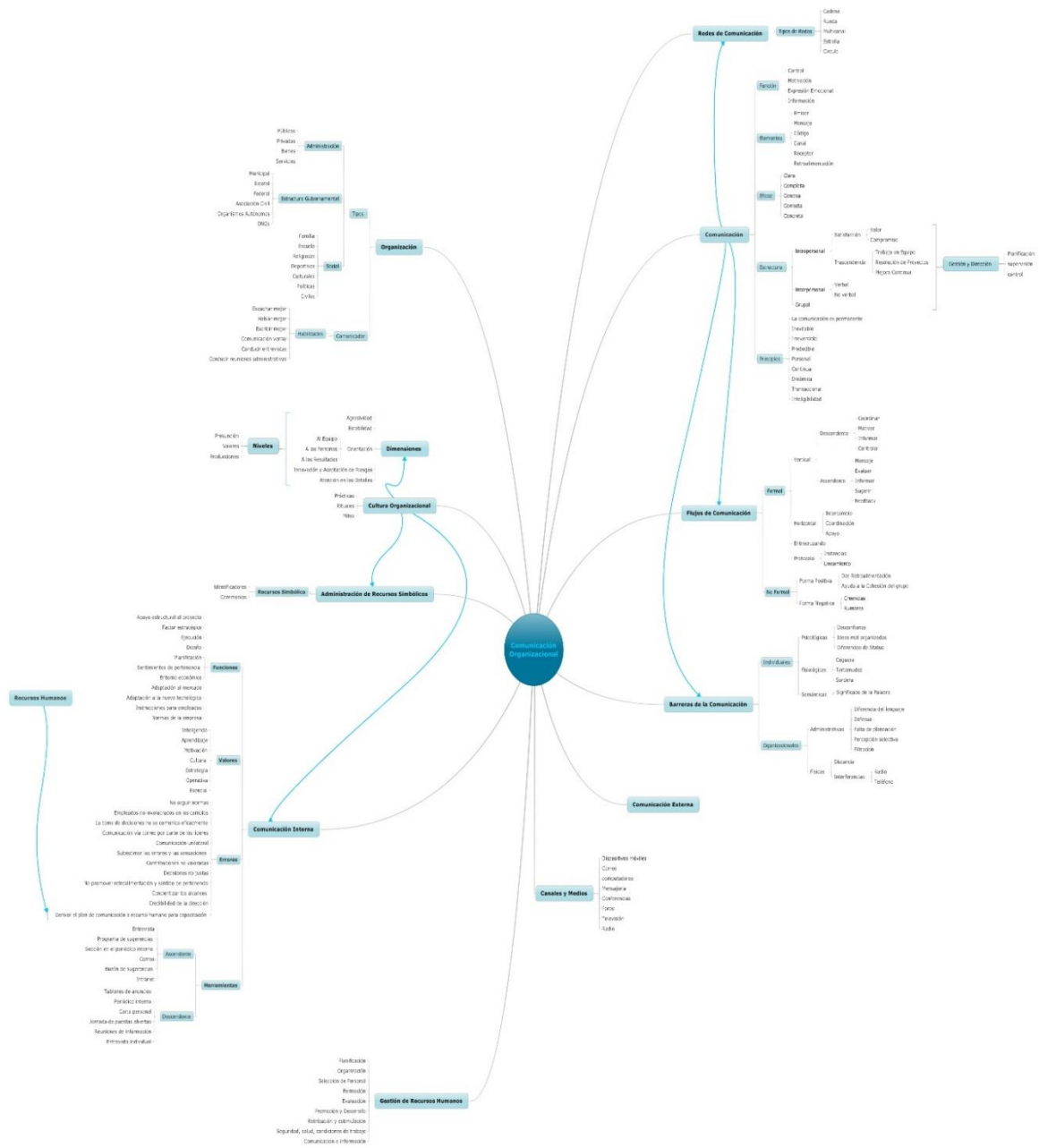
TUÑEZ, Miguel. "La gestión de la comunicación en las organizaciones". Comunicación social ediciones y publicaciones, J, Crespo, editor y editorial comunicación social S.C., 2011. ISBN 978-84-92860-93-7

VERWEY, S. & DU PLOOY-CILLIERS, F. "Strategic organisational communication": Paradigms and paradoxes. Sandown: Heinemann, 2003

ZAPATA, Álvaro. "Cultura Organizacional". Ediciones Universidad del Valle. Cali, 2007.

ANEXO A

Mapa Mental de la Comunicación



ANEXO B

Áreas de proceso por categoría y sub categoría de Procesos POLO

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	AREAS DE PROCESO – POLO ®
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN	1. Análisis y Toma de Decisiones (ATD)
		2. Análisis de Causas (AC)
		3. Gestión Estratégica de Procesos Organizacionales (GEPO)
	GESTIÓN	4. Gestión de Requisitos (GREQ)
		5. Planeación de Procesos Organizacionales (PPO)
		6. Seguimiento y Control de Procesos Organizacionales (SCPO)
		7. Gestión de Riesgos (GR)
		8. Gestión Cuantitativa de Procesos Organizacionales (GCPO)
		9. Gestión Financiera (GF)
		10. Administración de la Capacidad y Disponibilidad (ACD)
		11. Administración de acuerdos con proveedores (AAP)
GESTIÓN OPERATIVA	INGENIERÍA	12. Definición de Requisitos (DR)
		13. Diseño y Desarrollo de Productos y Servicios Organizacionales (DDPSO).
		14. Verificación de Productos y Servicios (VERPS)
		15. Validación de Productos y Servicios (VALPS)
	SERVICIOS	16. Prestación de Servicios Organizacionales (PSO)
		17. Continuidad del Servicio Organizacional (CSO)
		18. Prevención y Gestión de Incidentes (PGI)
		19. Transición del Servicio Organizacional (TSO)
GESTIÓN TÁCTICA	ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	20. Gestión de Configuración de Activos de Conocimiento (GCAC)
		21. Medición y Análisis (MA)
		22. Aseguramiento de Calidad (ASEC)
		23. Entrenamiento (ENTO)
		24. Gestión de Comunicaciones Organizacionales (COM)
		25. Medición del Desempeño de Procesos Organizacionales (MDPO)
GESTIÓN ESTRATÉGICA	MEJORAMIENTO SISTÉMICO	26. Inteligencia Organizacional
		27. Definición y Mejora de Procesos (DMP)
		28. Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)

Correspondencia entre los procesos de POLO

SUBCATEGORIA	AREAS DE PROCESO – POLO ®	PROCESOS CIDLIS - SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	PROCEDIMIENTOS, GUÍAS O INSTRUCTIVOS
DIRECCIÓN	1. Análisis y Toma de Decisiones (ATD)	O1_Proceso Dirección	PRO_101 ITO_103
	2. Análisis de Causas (AC)	03-Proceso de Mejoramiento	GUO_301
	3. Gestión Estratégica de Procesos Organizacionales (GEPO)	A1 - Activos de Conocimiento Y Configuración	PRA 101-103
GESTIÓN	4. Gestión de Requisitos (GREQ)	P5-Gestión de Requisitos	PRP_503
	5. Planeación de Procesos Organizacionales (PPO)	O1 - Proceso de Dirección P2-Proceso de Planificación	PRO_103 PRP_201
	6. Seguimiento y Control de Procesos Organizacionales (SCPO)	O1 - Proceso de Dirección 03-Proceso de Mejoramiento P8-Proceso de Seguimiento	PRO_101 PRO_302 PRP_801
	7. Gestión de Riesgos (GR)	P2-Proceso de Planificación	PRP_201 ITP_201
	8. Gestión Cuantitativa de Procesos Organizacionales (GCPO)		
	9. Gestión Financiera (GF)	A3 - Gestión Financiera	PRA_301,PRA_302,PRA_303
	10. Administración de la Capacidad y Disponibilidad (ACD)		
	11. Administración de acuerdos con proveedores (AAP)	A3 - Gestión Financiera	PRA_303
INGENIERÍA	12. Definición de Requisitos (DR)	P1-Proceso de Inicio	PRP_102
	13. Diseño y Desarrollo de Productos y Servicios Organizacionales (DDPSO).	P3 - Producción y Mantenimiento	PRP301
	14. Verificación de Productos y Servicios (VERPS)	P3 - Producción y Mantenimiento	PRP303
	15. Validación de Productos y Servicios (VALPS)	P3 - Producción y Mantenimiento	PRP304
SERVICIOS	16. Prestación de Servicios Organizacionales (PSO)		
	17. Continuidad del Servicio Organizacional (CSO)		
	18. Prevención y Gestión de Incidentes (PGI)	03-Proceso de Mejoramiento	PRO_304
	19. Transición del Servicio Organizacional (TSO)		
ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	20. Gestión de Configuración de Activos de Conocimiento (GCAC)	A1 - Activos de Conocimiento Y Configuración	PRA_101 - 106
	21. Medición y Análisis (MA)	03-Proceso de Mejoramiento	PRO_305
	22. Aseguramiento de Calidad (ASEC)	03-Proceso de Mejoramiento	PRO_301 PRO_306
	23. Entrenamiento (ENTO)	A4 - Gestión Recurso Humano	PRA_403
	24. Gestión de Comunicaciones Organizacionales (COM)		
	25. Medición del Desempeño de Procesos Organizacionales (MDPO)	03-Proceso de Mejoramiento	PRO_304
	26. Inteligencia Organizacional		
MEJORAMIENTO SISTÉMICO	27. Definición y Mejora de Procesos (DMP)	03-Proceso de Mejoramiento	PRO_307 PRO_308
	28. Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)		

Plantilla para la gestión de diagnóstico y estrategias para la comunicación

PLANTILLA PARA LA GESTION DE DIAAGNOSTICO Y ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN		
  	GESTION DE DIAGNOSTICO Y ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN <ACRONIMO, SI LO HAY>	Página: 1 de 267
Nombre de la organización:		

GESTIÓN DE DIAGNOSTICO Y ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN

<Nombre de la organización>

Autor(s):

<<Nombre de los autores del documento>>

Dirigido a:

<<Cliente organización>>

Revisado Por:

<Escriba el rol y nombre de quien revisa>

Lugar y fecha de emisión:

<<Ciudad y fecha de elaboración del documento>>

PLANTILLA PARA LA GESTION DE DIAAGNOSTICO Y ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN		
  	GESTION DE DIAGNOSTICO Y ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN <ACRONIMO, SI LO HAY>	Página: 112 de 267
Nombre de la organización:		

REGISTRO HISTÓRICO DEL DOCUMENTO		
VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO

PLANTILLA PARA LA GESTION DE DIAAGNOSTICO Y ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN		
  	GESTION DE DIAGNOSTICO Y ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN <ACRONIMO, SI LO HAY>	Página: 3 de 267
Nombre de la organización:		

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	114
1.1	ALCANCE	114
1.2	PROPÓSITO DEL DOCUMENTO.....	114
1.3	DEFINICIONES, ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.....	114
1.4	METODOLOGÍA UTILIZADA	114
2	FASES DEL SISTEMA	114
2.1	DESCRIPCIÓN DE CADA UNA DE LAS FASES.....	114
3	PROCESOS DEL DISTEMA.....	115
4	DOCUMENTACIÓN REQUERIDA.....	115
5	CONCLUSIONES.....	115

PLANTILLA PARA LA GESTION DE DIAAGNOSTICO Y ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN		
  	GESTION DE DIAGNOSTICO Y ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN <ACRONIMO, SI LO HAY>	Página: 4 de 267
Nombre de la organización:		

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Alcance

<Hasta donde espera llegar, límites del documento>

1.2. Propósito del documento

1.3. Definiciones, Acrónimos y Abreviaturas

Terminos	Descripción

1.4. Metodología utilizada

<Describir la metodología o técnicas empleadas para la recolección de información que se utilizó para generar la gestión de diagnóstico y estrategias para la comunicación, junto con la información tomada a partir del recurso humano y los instrumentos de medición>

Participantes (Recurso Humano)	Proceso Relacionado

1.5. FASES DEL SISTEMA

1.6. Descripción de cada una de las fases

PLANTILLA PARA LA GESTION DE DIAAGNOSTICO Y ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN		
  	GESTION DE DIAGNOSTICO Y ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN <ACRONIMO, SI LO HAY>	Página: 5 de 267
Nombre de la organización:		

2. PROCESOS DEL SISTEMA

Nombre del Proceso	Nombre de la Actividad
Descripción	
Evidencia	

3. DOCUMENTACIÓN REQUERIDA

Documento	Código	Descripción Base

4. CONCLUSIONES

ANEXO F

Formato de control de asistencia para entrenamiento y capacitación



ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN

1.- Tema: _____

Fecha: _____

Hora de inicio: _____ - Hora de finalización: _____

Instructor(es): _____

2. CONTROL DE ASISTENCIA

No.	NOMBRE	GRUPO	FIRMA

ANEXO G

Mapeo de mensajes del CIDLIS

*LISTADO DE ACCIONES DE MEJORA
• Resultados de Auditoria Externa o Interna
• Resultado de Recorrido de procesos
• Resultado de Revisión de Procesos
• Resultado de Inspecciones
• Análisis de Datos (Encuestas de Satisfacción del cliente)
• Quejas y reclamos del cliente
• Realimentación del equipo de trabajo del CIDLIS
• Análisis de desempeño de Procesos
• Análisis del desempeño de procesos desplegados en los proyectos.
• Resultados de Revisión de producto
• Implementación y estado de implementación de acciones correctivas y preventivas
• Acciones acordadas en revisiones por la Dirección
• Necesidades de cambio al SGC
• Lecciones aprendidas en la implementación de los procesos.
• Revisión y reestructuración de la Planeación estratégica.
• Decisiones acordadas en los diferentes comités (Comités de Gestión de Procesos, Comités de Gestión de Proyectos, Juntas de Configuración, entre otros)
• Necesidades de formación
• Soluciones a incidentes en los diferentes procesos
• Quejas de los clientes.
• Satisfacción del cliente.
• Análisis de Desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.
• No Conformidades mayores o menores y observaciones de auditorías, revisiones, recorridos o inspecciones
• No Conformidad u observaciones del producto y/o servicio.
• Resultados de Revisión por la dirección.
• Resultados de Auditoria Interna.
**Solicitud de acción
Modificación metodológica o definición de un nuevo proceso, también hace referencia a la modificación, adaptación, eliminación o almacenamiento de los datos o procesos.

PROCESO DE INICIO

EMISOR			MENSAJE O ELEMENTO DE SALIDA	MENSAJE O ELEMENTO DE ENTRADA	RECEPTOR	
ROL	PROCESO	ACTIVIDAD			PROCESO	ROL
Coordinador Administrativo	Inicio	Comité de proyectos (elaboración de la propuesta)	Propuesta del proyecto aceptada	Propuesta del proyecto	Planificación	Investigador de Planificación y Control
Coordinador Administrativo	Inicio	Comité de proyectos y procesos	Solicitud de aprobación para propuesta de proyectos y mejora de procesos	Solicitud de aprobación para propuesta de proyectos	Dirección	Director Científico
Coordinador Administrativo	Inicio	Junta de configuración	Listado de acciones de mejora*	Listado de acciones de mejora*	Mejoramiento	Jefe de Aseguramiento de Calidad
Coordinador Administrativo	Inicio	Comité de proyectos	Presupuesto de proyecto aprobado	Presupuesto de proyecto aprobado	Gestión financiera y adquisiciones	Coordinador Financiero
Coordinador Administrativo	Inicio	Comité de proyectos	Solicitud de cálculo del tamaño de software	Solicitud de cálculo del tamaño de software	Gestión de requisitos	Investigador de Calidad
Coordinador Administrativo	Inicio	Comité de proyectos	Solicitud de recursos tecnológicos (Software - Hardware)	Solicitud de recursos tecnológicos (Software - Hardware)	Gestión de infraestructura	Administrador de infraestructura tecnológica
Coordinador Administrativo	Inicio	Comité de proyectos	Propuesta de proyecto aprobada	Propuesta de proyecto aprobada	Gestión de activos de conocimiento y configuración	Coordinador Activos de Conocimiento

PROCESO DE PLANIFICACIÓN

EMISOR			MENSAJE O ELEMENTO DE SALIDA	MENSAJE O ELEMENTO DE ENTRADA	RECEPTOR	
ROL	PROCESO	ACTIVIDAD			PROCESO	ROL
Investigador de Planificación y Control	Planificación	Planificación de entregables internos (comité planeación de proyecto)	Plan de gestión de proyecto	Plan de gestión de proyecto	Seguimiento y control	Investigador de Planificación y Control
Investigador de Planificación y Control	Planificación	Junta de configuración	Solicitud de aprobación del plan de gestión del proyecto	Solicitud de aprobación del plan de gestión del proyecto	Dirección	Director Científico
Investigador de Planificación y Control	Planificación	Reunión para cierre interno de proyecto	Memoria del proyecto, ISBN.	Memoria del proyecto, ISBN.	Cierre	Coordinador Administrativo
Investigador de Planificación y Control	Planificación	Junta configuración, revisión de plan de gestión	Listado de acciones de mejora*, Plan de gestión de proyecto	Listado de acciones de mejora*	Mejoramiento	Jefe de Aseguramiento de Calidad
Investigador de Planificación y Control	Planificación	Comité de proyectos	Solicitud de recursos (compras)	Solicitud de recursos (compras)	Gestión financiera y adquisiciones	Coordinador Financiero
Investigador de Planificación y Control	Planificación	Comité de proyectos	Solicitud de RRHH para contratación, necesidades, ajustes y aprobación al programa de	Solicitud de RRHH para contratación, necesidades, ajustes y aprobación al programa de	Gestión de recurso humano	Coordinador Recurso Humano

			capacitación	capacitación		
Investigador de Planificación y Control	Planificación	Junto de configuración	Aprobación del plan de administración de datos y configuración de proyectos	Aprobación del plan de administración de datos y configuración de proyectos	Gestión de activos de conocimiento y configuración	Coordinador Activos de Conocimiento
Investigador de Planificación y Control	Planificación	Comité de proyectos	Cronograma del plan de gestión de proyecto	Cronograma del plan de gestión de proyecto	Gestión de requisitos	Investigador de Calidad
Investigador de Planificación y Control	Planificación	Comité de proyectos	ERSO, ERSI	ERSO, ERSI	Producción y mantenimiento	Coordinador de producción
Investigador de Planificación y Control	Planificación	Comité de proyectos	Solicitud de recursos tecnológico (Software, Hardware)	Solicitud de recursos tecnológico (Software, Hardware)	Gestión de infraestructura	Administrador de infraestructura tecnológica

PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

EMISOR			MENSAJE O ELEMENTO DE SALIDA	MENSAJE O ELEMENTO DE ENTRADA	RECEPTOR	
ROL	PROCESO	ACTIVIDAD			PROCESO	ROL
Investigador de Planificación y Control	Seguimiento y control	Revisión del plan de gestión	Identificación de desviaciones y acciones de	acciones de mejoras internas	Planificación	Investigador de Planificación y Control

			mejoras internas			
Investigador de Planificación y Control	Seguimiento y control	Revisión del plan de gestión	Listado de acciones de mejora*	Listado de acciones de mejora*	Mejoramiento	Jefe de Aseguramiento de Calidad
Investigador de Planificación y Control	Seguimiento y control	Elaboración de reportes	Reporte semanal avance proyectos	Avance proyectos	Dirección	Director Científico
Investigador de Planificación y Control	Seguimiento y control	Revisión y seguimiento	Informe final de proyecto		Cierre	Coordinador Administrativo
Investigador de Planificación y Control	Seguimiento y control	Revisión y seguimiento	Identificación de desviaciones y acciones de mejoras internas	acciones de mejoras al proyecto	Gestión de recurso humano	Coordinador Recurso Humano
Investigador de Planificación y Control	Seguimiento y control	Revisión y seguimiento	Identificación de desviaciones al presupuesto operativo y acciones de mejoras internas	acciones de mejoras internas	Gestión financiera y adquisiciones	Coordinador Financiero
Investigador de Planificación y Control	Seguimiento y control	Revisión y seguimiento	Identificación de desviaciones y acciones de mejoras internas	acciones de mejoras internas	Producción y mantenimiento	Coordinador de producción
Investigador de Planificación y Control	Seguimiento y control	Revisión y seguimiento	Identificación de desviaciones y acciones de mejoras internas	acciones de mejoras internas	Gestión de requisitos	Investigador de Calidad
Investigador de Planificación y Control	Seguimiento y control	Revisión y seguimiento	Listado de acciones de mejora*	acciones de mejoras internas	Gestión de activos de conocimiento y configuración	Coordinador Activos de Conocimiento

Investigador de Planificación y Control	Seguimiento y control	Revisión y seguimiento	Identificación de desviaciones y acciones de mejoras internas	acciones de mejoras internas	Gestión de infraestructura	Administrador de infraestructura tecnológica
---	-----------------------	------------------------	---	------------------------------	----------------------------	--

PROCESO DE MEJORAMIENTO

EMISOR			MENSAJE O ELEMENTO DE SALIDA	MENSAJE O ELEMENTO DE ENTRADA	RECEPTOR	
ROL	PROCESO	ACTIVIDAD			PROCESO	ROL
Jefe de Aseguramiento de Calidad	Mejoramiento	Junta directiva	Revisión de calidad del plan de gestión, Participación, intervención y sugerencias (Acciones de mejora , aplicaría para todos los procesos- todos)	Revisión de calidad del plan de gestión, Participación, intervención y sugerencias	Planificación	Investigador de Planificación y Control
Jefe de Aseguramiento de Calidad	Mejoramiento	Comité mejora de procesos	Acciones de mejora	Acciones de mejora	Seguimiento y control	Investigador de Planificación y Control
Jefe de Aseguramiento de Calidad	Mejoramiento	Comité de dirección	Listado de aseguramiento	Listado de aseguramiento	Dirección	Director Científico
Jefe de Aseguramiento de Calidad	Mejoramiento	Comité mejora de procesos	Aprobación del plan de administración de datos y configuración de procesos,	Aprobación del plan de administración de datos y configuración de procesos,	Gestión de activos de conocimiento y configuración	Coordinador Activos de Conocimiento

			acciones de mejora	acciones de mejora		
Jefe de Aseguramiento de Calidad	Mejoramiento	Junta directiva	Acciones de mejora	Acciones de mejora	Gestión de requisitos	Investigador de Calidad
Jefe de Aseguramiento de Calidad	Mejoramiento	Comité de gestión de proyectos y procesos	Acciones de mejora	Acciones de mejora	Inicio	Coordinador Administrativo
Jefe de Aseguramiento de Calidad	Mejoramiento	Comité de gestión de procesos	Acciones de mejora	Acciones de mejora	Producción y mantenimiento	Coordinador de producción
Jefe de Aseguramiento de Calidad	Mejoramiento	Comité de gestión de procesos	Acciones de mejora	Acciones de mejora	Cierre	Coordinador Administrativo
Jefe de Aseguramiento de Calidad	Mejoramiento	Comité de gestión de proyectos y procesos	Necesidad de capacitación, acciones de mejora	Acciones de mejora	Gestión de recurso humano	Coordinador Recurso Humano
Jefe de Aseguramiento de Calidad	Mejoramiento	Comité de gestión de procesos	Acciones de mejora	Acciones de mejora	Gestión de infraestructura	Administrador de infraestructura tecnológica
Jefe de Aseguramiento de Calidad	Mejoramiento	Comité de gestión de procesos	Acciones de mejora	Acciones de mejora	Gestión financiera y adquisiciones	Coordinador Financiero

PROCESO DE DIRECCIÓN

EMISOR			MENSAJE O ELEMENTO DE SALIDA	MENSAJE O ELEMENTO DE ENTRADA	RECEPTOR	
ROL	PROCESO	ACTIVIDAD			PROCESO	ROL
Director Científico	Dirección	Junta directiva	Requisitos de contrato, aprobación del plan de gestión de proyecto (Participación, intervención y sugerencias)	Requisitos de contrato, aprobación del plan de gestión de proyecto ((Participación, intervención y sugerencias)	Planificación	Investigador de Planificación y Control
Director Científico	Dirección	Comité de dirección	Participación, intervención y sugerencias	Participación, intervención y sugerencias	Seguimiento y control	Investigador de Planificación y Control
Director Científico	Dirección	Comité de dirección	Toma de decisiones (Participación, intervención y sugerencias)	Toma de decisiones (Participación, intervención y sugerencias)	Mejoramiento	Jefe de Aseguramiento de Calidad
Director Científico	Dirección	Comité de dirección	Participación, intervención y sugerencias	Participación, intervención y sugerencias	Gestión de activos de conocimiento y configuración	Coordinador Activos de Conocimiento
Director Científico	Dirección	Junta directiva	Aprobación de la ERSO, ERSI, participación, intervención y sugerencias	Aprobación de la ERSO, ERSI, participación, intervención y sugerencias	Gestión de requisitos	Investigador de Calidad
Director Científico	Dirección	Junta directiva	Necesidades del cliente y la solución (Participación, intervención y sugerencias)	Necesidades del cliente (Participación, intervención y sugerencias)	Inicio	Coordinador Administrativo

Director Científico	Dirección	Comité de dirección	Aprobación de productos, participación, intervención y sugerencias	Aprobación de productos, participación, intervención y sugerencias	Producción y mantenimiento	Coordinador de producción
Director Científico	Dirección	Junta directiva	Aprobación cierre de proyecto - Memoria (Participación, intervención y sugerencias)	Aprobación cierre de proyecto - Memoria (Participación, intervención y sugerencias)	Cierre	Coordinador Administrativo
Director Científico	Dirección	Comité de dirección	Necesidad de capacitación, participación, intervención y sugerencias	Necesidad de capacitación, participación, intervención y sugerencias	Gestión de recurso humano	Coordinador Recurso Humano
Director Científico	Dirección	Comité de dirección	Participación, intervención y sugerencias	Participación, intervención y sugerencias	Gestión de infraestructura	Coordinador Administrativo
Director Científico	Dirección	Comité de dirección	Autorización y solicitud de recursos, compras, participación, intervención y sugerencias	Solicitud de recursos, compras, participación, intervención y sugerencias	Gestión financiera y adquisiciones	Coordinador Financiero

PROCESO DE CIERRE

EMISOR			MENSAJE O ELEMENTO DE SALIDA	MENSAJE O ELEMENTO DE ENTRADA	RECEPTOR	
ROL	PROCESO	ACTIVIDAD			PROCESO	ROL
Coordinador Administrativo	Cierre	Reunión para cierre interno de proyecto	Actualización de la memoria e informe del proyecto	Actualización de la memoria e informe del proyecto	Dirección	Director Científico
Coordinador Administrativo	Cierre	Reunión para cierre interno de proyecto	Solicitud de ISBN	Solicitud de ISBN	Planificación	Investigador de Planificación y Control
Coordinador Administrativo	Cierre	Reunión para cierre interno de proyecto	Documento ajustes	Documento ajustes	Seguimiento y control	Investigador de Planificación y Control
Coordinador Administrativo	Cierre	Reunión para cierre interno de proyecto	Lecciones aprendidas	Lecciones aprendidas	Mejoramiento	Jefe de Aseguramiento de Calidad
Coordinador Administrativo	Cierre	Reunión para cierre interno de proyecto	Datos del proyecto para almacenamiento digital, físico y actualización del portafolio	Datos del proyecto para almacenamiento digital, físico y actualización del portafolio	Gestión de activos de conocimiento y configuración	Coordinador Activos de Conocimiento
Coordinador Administrativo	Cierre	Reunión para cierre interno de proyecto	Acta de distribución de recursos	Acta de distribución de recursos	Gestión financiera y adquisiciones	Coordinador Financiero
Coordinador Administrativo	Cierre	Reunión para cierre interno de proyecto	Aprobación de acta de participación de proyecto	Aprobación de acta de participación de proyecto	Gestión de recurso humano	Coordinador Recurso Humano

PROCESO DE ACTIVOS DE CONOCIMIENTO

EMISOR			MENSAJE O ELEMENTO DE SALIDA	MENSAJE O ELEMENTO DE ENTRADA	RECEPTOR	
ROL	PROCESO	ACTIVIDAD			PROCESO	ROL
Coordinador Activos de Conocimiento	Gestión de activos de conocimiento y configuración	Junta de configuración	Plan de administración de datos y configuración de procesos, solicitud de acción**	Plan de administración de datos y configuración de procesos, solicitud de acción**	Mejoramiento	Jefe de Aseguramiento de Calidad
Coordinador Activos de Conocimiento	Gestión de activos de conocimiento y configuración	Junta de configuración	Plan de administración de datos y configuración de proyectos, solicitud de acción**	Plan de administración de datos y configuración de proyectos, solicitud de acción**	Planificación	Investigador de Planificación y Control
Coordinador Activos de Conocimiento	Gestión de activos de conocimiento y configuración	Junta de configuración	Solicitud de acción**	Solicitud de acción**	Inicio	Coordinador Administrativo
Coordinador Activos de Conocimiento	Gestión de activos de conocimiento y configuración	Junta de configuración	Solicitud de acción** y aceptación de la solicitud	Solicitud de acción** y aceptación de la solicitud	Cierre	Coordinador Administrativo
Coordinador Activos de Conocimiento	Gestión de activos de conocimiento y configuración	Comité de dirección	Solicitud de acción**	Solicitud de acción**	Dirección	Director Científico

Coordinador Activos de Conocimiento	Gestión de activos de conocimiento y configuración	Junta de configuración	Solicitud de acción**	Solicitud de acción**	Seguimiento y control	Investigador de Planificación y Control
Coordinador Activos de Conocimiento	Gestión de activos de conocimiento y configuración	Junta de configuración	Solicitud de acción**	Solicitud de acción**	Producción y mantenimiento	Coordinador de producción
Coordinador Activos de Conocimiento	Gestión de activos de conocimiento y configuración	Junta de configuración	Solicitud de acción**	Solicitud de acción**	Gestión de requisitos	Investigador de Calidad
Coordinador Activos de Conocimiento	Gestión de activos de conocimiento y configuración	Junta de configuración	Solicitud de acción**	Solicitud de acción**	Gestión de recurso humano	Coordinador Recurso Humano
Coordinador Activos de Conocimiento	Gestión de activos de conocimiento y configuración	Junta de configuración	Solicitud de acción**	Solicitud de acción**	Gestión de infraestructura	Administrador de infraestructura tecnológica
Coordinador Activos de Conocimiento	Gestión de activos de conocimiento y configuración	Junta de configuración	Solicitud de acción**	Solicitud de acción**	Gestión financiera y adquisiciones	Coordinador Financiero

PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO

EMISOR			MENSAJE O ELEMENTO DE SALIDA	MENSAJE O ELEMENTO DE ENTRADA	RECEPTOR	
ROL	PROCESO	ACTIVIDAD			PROCESO	ROL
Coordinador Recurso Humano	Gestión de recurso humano	Comité de dirección	Aprobación y ajustes a las necesidades, programa de	Aprobación y ajustes a las necesidades, programa de	Dirección	Director Científico

			capacitación	capacitación		
Coordinador Recurso Humano	Gestión de recurso humano	Junta de configuración	Programa de capacitación	Programa de capacitación	Planificación	Investigador de Planificación y Control
Coordinador Recurso Humano	Gestión de recurso humano	Junta de configuración	Programa de capacitación con costos, listado de personas a contratar	Programa de capacitación con costos, listado de personas a contratar	Gestión financiera y adquisiciones	Coordinador Financiero
Coordinador Recurso Humano	Gestión de recurso humano	Junta de configuración	Resultados de evaluación de desempeño menor a setenta	Resultados de evaluación de desempeño menor a setenta	Mejoramiento	Jefe de Aseguramiento de Calidad
Coordinador Recurso Humano	Gestión de recurso humano	Junta de configuración	Programa de capacitaciones, aprobación ajustes	Programa de capacitaciones, aprobación ajustes	Seguimiento y control	Investigador de Planificación y Control
Coordinador Recurso Humano	Gestión de recurso humano	Junta de configuración	Actas de participación en el proyecto	Actas de participación en el proyecto	Cierre	Coordinador Administrativo
Coordinador Recurso Humano	Gestión de recurso humano	Junta de configuración	Solicitud de recursos tecnológicos, información del nuevo personal y restricción del personal retirado	Solicitud de recursos tecnológicos, información del nuevo personal y restricción del personal retirado	Gestión de infraestructura	Administrador de infraestructura tecnológica
Coordinador Recurso Humano	Gestión de recurso humano	Junta de configuración	Aprobación y ajustes a los programas de capacitación y solicitud de personal	Aprobación y ajustes a los programas de capacitación y solicitud de personal	Producción y mantenimiento	Coordinador de producción
Coordinador Recurso Humano	Gestión de recurso humano	Junta de configuración	Aprobación y ajustes a los programas de capacitación y solicitud de personal	Aprobación y ajustes a los programas de capacitación y solicitud de personal	Gestión de requisitos	Investigador de Calidad

Coordinador Recurso Humano	Gestión de recurso humano	Junta de configuración	Aprobación y ajustes a los programas de capacitación y solicitud de personal	Aprobación y ajustes a los programas de capacitación y solicitud de personal	Gestión de activos de conocimiento y configuración	Coordinador Activos de Conocimiento
Coordinador Recurso Humano	Gestión de recurso humano	Junta de configuración	Aprobación y ajustes a los programas de capacitación y solicitud de personal	Aprobación y ajustes a los programas de capacitación y solicitud de personal	Inicio	Coordinador Administrativo

PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA

EMISOR			MENSAJE O ELEMENTO DE SALIDA	MENSAJE O ELEMENTO DE ENTRADA	RECEPTOR	
ROL	PROCESO	ACTIVIDAD			PROCESO	ROL
Coordinador Financiero	Gestión financiera y adquisiciones	Junta directiva	Autorización de compras, aprobación de presupuestos	Autorización de compras, aprobación de presupuestos	Dirección	Director Científico
Coordinador Financiero	Gestión financiera y adquisiciones	Reunión para cierre de proyecto	Acta de cierre financiero, informe financiero final	Acta de cierre financiero, informe financiero final	Cierre	Coordinador Administrativo
Coordinador Financiero	Gestión financiera y adquisiciones	Junta de configuración	Visto bueno del cierre operativo	Visto bueno del cierre operativo	Seguimiento y control	Investigador de Planificación y Control
Coordinador Financiero	Gestión financiera y adquisiciones	Junta de configuración	Aprobación de presupuesto para capacitaciones	Aprobación de presupuesto para capacitaciones	Gestión de recurso humano	Coordinador Recurso Humano
Coordinador Financiero	Gestión financiera y adquisiciones	Comité de gestión de proyectos	Presupuesto institucional inicial	Presupuesto institucional inicial	Inicio	Coordinador Administrativo
Coordinador Financiero	Gestión financiera y adquisiciones	Junta de configuración	Solicitud de recursos tecnológicos, autorización o no de compras, aprobación	Solicitud de recursos tecnológicos, autorización o no de compras, aprobación	Gestión de infraestructura	Administrador de infraestructura tecnológica

			de presupuestos	de presupuestos		
Coordinador Financiero	Gestión financiera y adquisiciones	Comité de gestión de proyectos	Valor de la mano de obra	Valor de la mano de obra	Gestión de requisitos	Investigador de Calidad
Coordinador Financiero	Gestión financiera y adquisiciones	Comité de gestión de proyectos	Actualización del presupuesto operativo	Actualización del presupuesto operativo	Planificación	Investigador de Planificación y Control
Coordinador Financiero	Gestión financiera y adquisiciones	Junta de configuración	Autorización de compras, aprobación de presupuestos	Autorización de compras, aprobación de presupuestos	Producción y mantenimiento	Coordinador de producción

PROCESO DE GESTIÓN DE REQUISITOS

EMISOR			MENSAJE O ELEMENTO DE SALIDA	MENSAJE O ELEMENTO DE ENTRADA	RECEPTOR	
ROL	PROCESO	ACTIVIDAD			PROCESO	ROL
Investigador de Calidad	Gestión de requisitos	Comité de gestión de proyectos	ERSO, ERSI	ERSO, ERSI	Planificación	Investigador de Planificación y Control
Investigador de Calidad	Gestión de requisitos	Comité de gestión de proyectos	Tamaño del software	Tamaño del software	Inicio	Coordinador Administrativo
Investigador de Calidad	Gestión de requisitos	Comité de gestión de proyectos	ERSO, ERSI	ERSO, ERSI	Dirección	Director Científico
Investigador de Calidad	Gestión de requisitos	Junta de configuración	Matriz de trazabilidad, aprobación de cambios al software	Matriz de trazabilidad, aprobación de cambios al software	Producción y mantenimiento	Coordinador de producción

Investigador de Calidad	Gestión de requisitos	Junta de configuración	Verificaciones, validaciones y no conformidades del alcance	Verificaciones, validaciones y no conformidades del alcance	Seguimiento y control	Investigador de Planificación y Control
Investigador de Calidad	Gestión de requisitos	Junta de configuración	Costo del tamaño software	Costo del tamaño software	Gestión financiera y adquisiciones	Coordinador Financiero

PROCESO DE GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA

EMISOR			MENSAJE O ELEMENTO DE SALIDA	MENSAJE O ELEMENTO DE ENTRADA	RECEPTOR	
ROL	PROCESO	ACTIVIDAD			PROCESO	ROL
Administrador de infraestructura tecnológica	Gestión de infraestructura	Junta de configuración	Solicitud de recursos para compras, recomendaciones de compra	Solicitud de recursos para compras, recomendaciones de compra	Gestión financiera y adquisiciones	Coordinador Financiero
Administrador de infraestructura tecnológica	Gestión de infraestructura	Junta de configuración	Aprobación o no a solicitud de recursos tecnológicos	Aprobación o no a solicitud de recursos tecnológicos	Gestión de recurso humano	Coordinador Recurso Humano
Administrador de infraestructura tecnológica	Gestión de infraestructura	Junta de configuración	Aprobación o no a solicitud de recursos tecnológicos	Aprobación o no a solicitud de recursos tecnológicos	Inicio	Coordinador Administrativo
Administrador de infraestructura tecnológica	Gestión de infraestructura	Junta de configuración	Aprobación o no a solicitud de recursos tecnológicos	Aprobación o no a solicitud de recursos tecnológicos	Planificación	Investigador de Planificación y Control

PROCESO DE PRODUCCIÓN Y MANTENIMIENTO

EMISOR			MENSAJE O ELEMENTO DE SALIDA	MENSAJE O ELEMENTO DE ENTRADA	RECEPTOR	
ROL	PROCESO	ACTIVIDAD			PROCESO	ROL
Coordinador de producción	Producción y mantenimiento	Comité de gestión de proyectos	Alternativas de solución técnico	Alternativas de solución técnico	Planificación	Investigador de Planificación y Control
Coordinador de producción	Producción y mantenimiento	Reunión de cierre de proyecto	Acta de cierre de producto	Acta de cierre de producto	Cierre	Coordinador Administrativo
Coordinador de producción	Producción y mantenimiento	Junta de configuración	Solicitud de inclusión o cambios al producto software	Solicitud de inclusión o cambios al producto software	Gestión de requisitos	Investigador de Calidad
Coordinador de producción	Producción y mantenimiento	Junta de configuración	Aprobación de mantenimientos, plan de integración	Aprobación de mantenimientos, plan de integración	Gestión de infraestructura	Administrador de infraestructura tecnológica
Coordinador de producción	Producción y mantenimiento	Junta directiva	Entrega de producto para revisión y aprobación	Entrega de producto para revisión y aprobación	Dirección	Director Científico
Coordinador de producción	Producción y mantenimiento	Junta de configuración	Solicitud de recursos para compras y contratación	Solicitud de recursos para compras y contratación	Gestión financiera y adquisiciones	Coordinador Financiero

ANEXO H

Matriz de Comunicaciones

PROCESOS	Dirección	Mejoramiento	Inicio	Planificación	Seguimiento y control	Gestión Requisitos	Producción y mantenimiento	Cierre	Activos de conocimiento	Recurso humano	Infraestructura	Financiera
Dirección	Retroalimentación	Toma de decisiones (Participación, intervención y sugerencias)	Necesidades del cliente y la solución (Participación, intervención y sugerencias)	Requisitos de contrato, aprobación del plan de gestión de proyecto (Participación, intervención y sugerencias)	Participación, intervención y sugerencias	Aprobación de la ERSO, ERSI, participación, intervención y sugerencias	Aprobación de productos, participación, intervención y sugerencias	Aprobación cierre de proyecto - Memoria (Participación, intervención y sugerencias)	Participación, intervención y sugerencias	Necesidad de capacitación, participación, intervención y sugerencias	Participación, intervención y sugerencias	Autorización y solicitud de recursos, compras, participación, intervención y sugerencias
Mejoramiento	Listado de aseguramiento	Retroalimentación	Acciones de mejora	Revisión de calidad del plan de gestión, Participación, intervención y sugerencias (Acciones de mejora, aplicaría para todos los procesos-todos)	Acciones de mejora	Acciones de mejora	Acciones de mejora	Acciones de mejora	Aprobación del plan de administración de datos y configuración de procesos, acciones de mejora	Necesidad de capacitación, acciones de mejora	Acciones de mejora	Acciones de mejora
Inicio	Solicitud de aprobación para propuesta de proyectos y mejora de procesos	Listado de acciones de mejora*	Retroalimentación	Propuesta del proyecto aceptada	No comunica de forma directa	Solicitud de cálculo del tamaño de software	No comunica de forma directa	No comunica de forma directa	Propuesta de proyecto aprobada	No comunica de forma directa	Solicitud de recursos tecnológicos (Software - Hardware)	Presupuesto de proyecto aprobado
Planificación	Solicitud de aprobación del plan de gestión del proyecto	Listado de acciones de mejora*, Plan de gestión de proyecto	No comunica de forma directa	Retroalimentación	Plan de gestión de proyecto	Cronograma del plan de gestión de proyecto	ERSO, ERSI	Memoria del proyecto, ISBN.	Aprobación del plan de administración de datos y configuración de proyectos	Solicitud de RRHH para contratación, necesidades, ajustes y aprobación al programa de capacitación	Solicitud de recursos tecnológico (Software, Hardware)	Solicitud de recursos (compras)

Seguimiento y control	Reporte semanal avance proyectos	Listado de acciones de mejora*	No comunica de forma directa	Identificación de desviaciones y acciones de mejoras internas	Retroalimentación	Identificación de desviaciones y acciones de mejoras internas	Identificación de desviaciones y acciones de mejoras internas	informe final de proyecto	Listado de acciones de mejora*	Identificación de desviaciones y acciones de mejoras internas	Identificación de desviaciones y acciones de mejoras internas	Identificación de desviaciones al presupuesto operativo y acciones de mejoras internas
Gestión Requisitos	ERSO, ERSI	No comunica de forma directa	Tamaño del software	ERSO, ERSI	Verificaciones, validaciones y no conformidades del alcance	Retroalimentación	Matriz de trazabilidad, aprobación de cambios al software	No comunica de forma directa	No comunica de forma directa	No comunica de forma directa	No comunica de forma directa	Costo del tamaño software
Producción y mantenimiento	Entrega de producto para revisión y aprobación	No comunica de forma directa	No comunica de forma directa	Alternativas de solución técnico	No comunica de forma directa	Solicitud de inclusión o cambios al producto software	Retroalimentación	Acta de cierre de producto	No comunica de forma directa	No comunica de forma directa	Aprobación de mantenimientos, plan de integración	Solicitud de recursos para compras y contratación
Cierre	Actualización de la memoria e informe del proyecto	Lecciones aprendidas	No comunica de forma directa	Solicitud de ISBN	Documento ajustes	No comunica de forma directa	No comunica de forma directa	Retroalimentación	Datos del proyecto para almacenamiento digital, físico y actualización del portafolio	Aprobación de acta de participación de proyecto	No comunica de forma directa	Acta de distribución de recursos
Activos de conocimiento	Solicitud de acción**	Plan de administración de datos y configuración de procesos, solicitud de acción**	Solicitud de acción**	Plan de administración de datos y configuración de proyectos, solicitud de acción**	Solicitud de acción**	Solicitud de acción**	Solicitud de acción**	Solicitud de acción** y aceptación de la solicitud	Retroalimentación	Solicitud de acción**	Solicitud de acción**	Solicitud de acción**
Recurso humano	Aprobación y ajustes a las necesidades, programa de capacitación	Resultados de evaluación de desempeño menor a setenta	Aprobación y ajustes a los programas de capacitación y solicitud de personal	Programa de capacitación	Programa de capacitación, aprobación ajustes	Aprobación y ajustes a los programas de capacitación y solicitud de personal	Aprobación y ajustes a los programas de capacitación y solicitud de personal	Actas de participación en el proyecto	Aprobación y ajustes a los programas de capacitación y solicitud de personal	Retroalimentación	Solicitud de recursos tecnológicos, información del nuevo personal y restricción del personal retirado	Programa de capacitación con costos, listado de personas a contratar

Infraestructura	No comunica de forma directa	No comunica de forma directa	Aprobación o no a solicitud de recursos tecnológicos	Aprobación o no a solicitud de recursos tecnológicos	No comunica de forma directa	No comunica de forma directa	No comunica de forma directa	No comunica de forma directa	No comunica de forma directa	Aprobación o no a solicitud de recursos tecnológicos	Retroalimentación	Solicitud de recursos para compras, recomendaciones de compra
Financiera	Autorización de compras, aprobación de presupuestos	No comunica de forma directa	Presupuesto institucional inicial	Actualización del presupuesto operativo	Visto bueno del cierre operativo	Valor de la mano de obra	Autorización de compras, aprobación de presupuestos	Acta de cierre financiero, informe financiero final	No comunica de forma directa	Aprobación de presupuesto para capacitaciones	Solicitud de recursos tecnológicos, autorización o no de compras, aprobación de presupuestos	Retroalimentación

Mapa de la Comunicación Actual en el CIDLIS

MAPA DE LA COMUNICACIÓN ACTUAL EN EL CIDLS

DESCRIPCIÓN

Indica el tipo de flujo de comunicación que se presenta entre los procesos



El color verde indica que siempre existirá esta condición no importa el tipo de organización y no habría forma de hallar un alto en el flujo.

Hace referencia a la calidad de la información



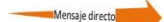
El color rojo para recordar que el factor de calidad debe ser constantemente verificado, validado y que siempre se cumpla con los requerimientos.

Hace referencia a la retroalimentación por parte del receptor



El color amarillo indica que todo mensaje enviado debe tener una respuesta, refleja el estado de alerta constante para medidas preventivas o correctivas

Envió de mensaje directo



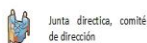
El color naranja se le atribuye a los mensajes directos, es decir a los mensajes que se transmiten directamente de una persona a otra.



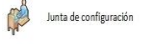
Indica sobre cuales interacciones hay problemas o fallas

Para el caso particular y caso de estudio del CIDUS, no cuenta con una estructura de comunicación jerarquizada, mas bien es plana y horizontal permitiendo una comunicación mas fluida y con tiempo de respuesta mas rápidos.

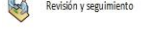
Actividades



Comité de gestión de proyectos o procesos

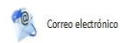


 Comunicación cara a cara



Listado de acciones de mejora* : H
correspondiente a auditorías, revisiones

Medios y canales de transmisión



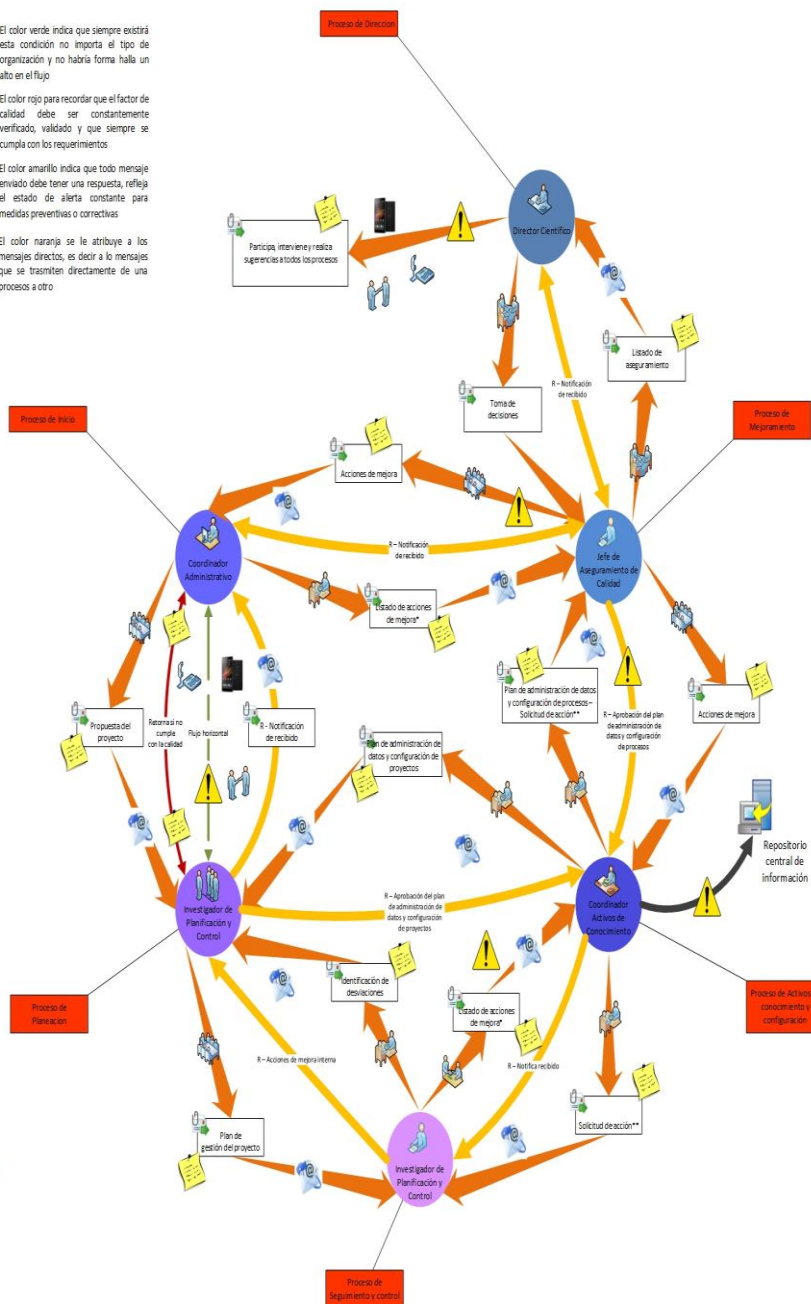
 Teléfono



Documento fisico

Listado de acciones de mejora*: Hace referencia a toda la información correspondiente a auditorías, revisiones, seguimientos, etc.

Solicitud de acción** : Modificación metodológica o definición de un nuevo proceso, también hace referencia a la modificación, adaptación, eliminación o almacenamiento de los datos o procesos.



ANEXO J

Plantillas de entrevistas



I. Foco Individual, Guía de Entrevista.

1. ¿Quién es responsable de la comunicación interna formal e informal en la organización?
2. ¿Cuál es el papel de la comunicación en la organización?
3. ¿Qué sistemas existen para la comunicación en la organización?
4. ¿Cómo funciona todo el Comité Ejecutivo de la comunicación vista en la organización?
5. ¿Cree usted que la forma en que ha sido vista (interior) la comunicación es consistente con la forma en que se aplica, sobre todo por el Comité Ejecutivo y la gestión en la organización?
6. ¿Cuáles son las razones de la forma en que se ve y se aplica en la organización de la comunicación?
7. ¿Qué contribución hace la comunicación en la organización (comunicación interna específica)?
8. ¿Cómo integrado crees comunicación en la organización?
9. ¿Cuáles diría que son las fortalezas y debilidades de la organización de la comunicación?
10. ¿Cómo funciona el clima y el impacto de la cultura organizacional en la comunicación y la organización en su conjunto?
11. ¿Cómo construir la empresa y asegurar una alta moral y la satisfacción de los empleados?
12. ¿Cómo participa (en términos de la interacción entre la Dirección y la colaboración, así como la participación del personal) en el desarrollo de la

dirección estratégica, la visión y objetivos de la organización, tanto a nivel organizativo y operativo (dirección)?

13. ¿Cómo se resuelve el conflicto en la organización?

14. ¿Cómo afecta la organización a administrar las iniciativas de cambio?

15. ¿Qué está haciendo la organización para mejorar la comunicación, en todo caso?

16. ¿Hay algo más que le gustaría hablar?

II. Foco Grupo, Guía Entrevista.

1. Discutir y describir los canales (formales e informales) a través del cual se suele recibir y dar información en la organización.

2. ¿Cuál es la mejor fuente de noticias e información en y sobre la organización?

3. ¿En cuanto al contenido, la pertinencia, el valor y la interpretación, la eficacia de estos son canales a través de los cuales recibe información de la organización?

4. ¿Cómo describiría la situación actual en relación con el acceso y el intercambio de información en la organización?

5. ¿Cuál es el método de resolución de conflictos típicos o métodos empleados en la organización?

6. ¿Cómo son empleados motivados en la organización?

7. Describir la forma en las decisiones se hacen típicamente en la organización y cómo esto repercute en la entrega o la eficacia departamental y organizacional.

8. ¿Cómo respuesta es la organización para cambiar y cómo gestionar las iniciativas de cambio?

9. ¿Qué tipo de participación se lleva a cabo en el desarrollo de la estrategia de la organización y los planes operativos?

10. ¿Cuál es el nivel de participación de otras Direcciones / regiones en el desarrollo de las diferentes Direcciones / estrategias operacionales regiones y planes?

11. ¿Cuál cree que es la situación actual en lo que respecta a la colaboración interdepartamental (trabajo y la acción compartida) y qué efecto tiene esto en la consecución de los objetivos de la organización y dirección / regional?
12. ¿Las diferentes Direcciones / regiones tienen procesos y procedimientos que son obstáculos para el logro de su Dirección / logro de las metas de la región y de qué manera son obstáculos operativos?
13. ¿Cómo funciona el clima y el impacto de la cultura organizacional en la comunicación y la organización en su conjunto?
14. ¿Cuáles son los principales puntos fuertes de comunicación de la organización (comenzar con la organización como un todo y luego pasar a las regiones, direcciones)?
15. ¿Cuáles son las principales debilidades de comunicación de la organización (comenzar con la organización como un todo y luego pasar a las regiones, direcciones)?
16. ¿Qué puede hacer la organización para mejorar la comunicación interna?

III. Temas de puntos críticos, entrevista de profundidad individual.

1. La responsabilidad de la comunicación interna
2. Función de la comunicación en la organización
3. Papel que la comunicación interna debe jugar
4. canales existentes de comunicación
5. Vista Ejecutivo de la comunicación
6. La consistencia de la percepción de la comunicación y su aplicación
7. razones por las percepciones y la aplicación de la comunicación
8. Contribución de la comunicación
9. Comunicación Contribución debería hacer
10. Los niveles de integración de la comunicación entre las unidades de
11. fortalezas y debilidades de Comunicación
12. el clima organizacional y el impacto de la cultura en la comunicación

13. Los métodos para construir y asegurar una alta moral y la satisfacción de los empleados
14. Toma de decisiones en la organización
15. La participación en el desarrollo de la estrategia
16. Resolución de conflictos
17. Gestión de las iniciativas de cambio
18. Capacidad de respuesta de la organización a cambiar
19. Mejora de la comunicación
20. General

IV. Temas de puntos críticos, entrevista de profundidad grupal.

1. Los canales (formales e informales) de comunicación que se utiliza normalmente
2. La mejor fuente de noticias e información
3. contenido, relevancia, valor e interpretación de la eficacia de la comunicación canales
4. Las necesidades de información
5. La situación actual en relación con el acceso y el intercambio de información
6. Mejora de la circulación de la información
7. Método de resolución de conflictos o métodos utilizados
8. Métodos para la motivación
9. Toma de decisiones y su impacto en la entrega o departamental y organizacional eficacia
10. Capacidad de respuesta de la organización a y la gestión del cambio
11. Nivel de participación en el desarrollo de la estrategia de la organización y planes operativos
12. Nivel de participación de otras unidades operativas en el desarrollo de las diferentes direcciones, estrategias operacionales regiones y planes
13. la colaboración interdepartamental (trabajo y la acción compartida)

14. procesos y procedimientos que son obstáculos para el logro de los objetivos operacionales
15. Impacto del clima y la cultura organizacional en la comunicación
16. fortalezas de comunicación de la organización
17. debilidades de comunicación de la organización
18. Mejora de la comunicación interna
19. Contribución de la comunicación

ANEXO K

Entrevistas Aplicadas al CIDLIS

- **Instrumento de Medición I**

El propósito de la entrevista es conocer la opinión del Director del Grupo de Investigación con el fin de asentar un precedente de la comunicación en los procesos de la organización

1. Problemática de comunicación con perspectiva del director de investigación del CIDLIS.
2. Usted conoce el plan de comunicación del CIDLIS?
3. ¿Usted cree que todos los miembros del CIDLIS conocen los objetivos y los procesos de la organización?

- **Instrumento de Medición II**

El propósito de la entrevista es obtener un precedente de cómo se encuentra la organización en el área de comunicación con base a la opinión de los integrantes del grupo de investigación

1. ¿De qué manera los integrantes del CIDLIS dan a conocer ideas con el fin de mejorar el desarrollo de la organización?
2. ¿Qué espacio tienen los integrantes del CIDLIS para expresar sus inconformidades con la organización?

3. ¿Se sabe que especialidad o dominio de temas tiene cada integrante del CIDLIS?
4. ¿Se estimula a los integrantes del CIDLIS por su desempeño y por contribuir a la organización o solo se le reconoce cuando deja de realizar sus labores en la organización?
5. ¿Los problemas de organización los apropia el grupo en general o solo el director del grupo de investigación?
6. ¿Los integrantes del grupo de investigación conocen todos los canales de comunicación de la organización a nivel interno?
7. ¿De qué manera se da la comunicación en el CIDLIS, a nivel interno y externo?
8. ¿Cómo es la comunicación en el grupo a nivel jerárquico?
9. ¿El CIDLIS cuenta con un plan de comunicación?
10. ¿Los integrantes de la organización conocen a fondo los procesos que deben realizar para cumplir con sus tareas?
11. ¿Los integrantes del CIDLIS conocen los problemas de la organización?
12. ¿Los integrantes del CIDLIS conocen la misión, visión de la organización?
13. ¿Se proporciona la información necesaria y por los medios adecuados para el desarrollo de los diferentes proyectos a las diferentes áreas del CIDLIS?
14. ¿Se fomenta la integración entre los colaboradores del CIDLIS?
15. ¿Qué imagen se está proyectando del CIDLIS entre su público interno?
16. ¿Poseen herramientas o técnicas que permitan conocer el estado actual de la comunicación?
17. ¿Cuál es la plataforma de comunicación del grupo de investigación, es adecuada?
18. ¿Se comprende lo que el director del grupo de investigación da a conocer?
19. ¿Qué imagen está proyectando del CIDLIS a su público externo?
20. ¿Qué métodos de divulgación y comunicación están usando para enseñar sus productos y servicios?

21. ¿Conocen los integrantes de la organización los procesos de comunicación que se manejan dentro de cada área?
22. ¿Hay claridad y entendimiento en la comunicación realizada entre cada integrante, gestión y proceso del CIDLIS?
23. ¿Los medios de comunicación y divulgación empleados por el CIDLIS son atractivos hacia el público objetivo?
24. ¿Cómo es la comunicación personal y laboral entre los integrantes del CIDLIS?
25. ¿Hay fluidez de la información entre las diferentes áreas e integrantes del CIDLIS?
26. ¿Cuál es el aporte que el CIDLIS brinda como organización creativa y productiva a la comunicación organizacional?
27. ¿Qué tipo de enfoque le da la el CIDLIS a su comunicación dentro de ella?

ANEXO L

Plantillas para las encuestas

Este es un documento Guía para la elaboración de encuestas y entrevistas para cualquier tipo de organización

Instrucciones:

Por favor, marque la respuesta que se ajusta a tu opinión y percepción.

Casi siempre frecuentes A veces Rara vez Nunca

1. SISTEMAS Y ESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN:

1.1. La configuración física de la organización permite un fácil acceso y contacto con otras direcciones y unidades:

Casi siempre frecuentes A veces Rara vez Nunca

1.3. La organización cuenta con la infraestructura de TI adecuada para facilitar la comunicación:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Muy en desacuerdo

1.4. Dentro de la organización de la comunicación fluye de arriba hacia abajo:

Casi siempre frecuentes A veces Rara vez Nunca

1.5. Dentro de la organización de la comunicación fluye de abajo hacia arriba:

Casi siempre frecuentes A veces Rara vez Nunca

1.6. ¿Con qué frecuencia el flujo de comunicación entre colegas (flujo horizontal) del mismo nivel?:

Casi siempre frecuentes A veces Rara vez Nunca

1.7. La siguiente es una lista de los canales a través de los cuales se transmite información a los empleados. Marque el bloque que mejor indica la cantidad de información que recibe actualmente a través de ese canal.

1.7.1 El contacto cara a cara entre dos personas

Bastante Más que la media Normal Poco Nada

1.7.2 El contacto cara a cara entre más de dos personas (grupo)

Bastante Más que la media Normal Poco Nada

1.7.3 Teléfono

Bastante Más que la media Normal Poco Nada

1.7.4 E-mail

Bastante Más que la media Normal Poco Nada

1.7.5 Los documentos escritos (informes, actas de reuniones, documentos de procedimientos, memo de, etc.)

Bastante Más que la media Normal Poco Nada

1.7.6 repositorio central de información (¿?)

Bastante Más que la media Normal Poco Nada

1.8. La información que recibe a través del contacto cara a cara directo entre dos personas es preciso:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Muy en desacuerdo

1.9. La información que recibe a través del contacto cara a cara directo entre más de dos personas (Grupo) es correcta:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	-------------------

1.11. La información que usted recibe a través de contacto telefónico es preciso:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	-------------------

1.12. La información que usted recibirá un e-mail es correcta:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	-------------------

1.13. La información que usted recibe a través de documentos escritos es preciso:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	-------------------

1.14. La información que recibe a través del repositorio central de información (¿?) es correcta:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	-------------------

1.15. La información que recibe a través del contacto cara a cara directo entre dos personas es relevante para usted:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	-------------------

1.16. La información que recibe a través del contacto cara a cara directo entre más de dos personas (Grupo) es importante para usted:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Muy en desacuerdo

1.17. La información que usted recibe a través de contacto telefónico es relevante para usted:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Muy en desacuerdo

1.18. La información que usted recibirá un e-mail es importante para usted:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Muy en desacuerdo

1.19. La información que usted recibe a través de documentos escritos es importante para usted:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Muy en desacuerdo

1.20. La información que recibe a través del repositorio central de información (G-drive) es importante para usted:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Muy en desacuerdo

1.21. ¿Con qué frecuencia es la comunicación recibida a través de estos canales incomprensibles?

1.21.1 directo cara a cara de contacto entre dos personas

Nunca Rara vez A veces Frecuentemente Siempre

1.21.2 directo contacto cara a cara entre más de dos personas (grupo)

Nunca Rara vez A veces Frecuentemente Siempre

1.21.3 Telefónica contacto

Nunca Rara vez A veces Frecuentemente Siempre

1.21.4 E-mail

Nunca Rara vez A veces Frecuentemente Siempre

1.21.5 Los documentos escritos

Nunca Rara vez A veces Frecuentemente Siempre

1.21.6 repositorio central de información (¿?)

Nunca Rara vez A veces Frecuentemente Siempre

1.22. Si malentendidos sucedieron, en su experiencia, ¿por qué se producen estos malentendidos? Por favor, marque todas las respuestas que sean pertinentes (puede haber más de una marca)

La comunicación no era completa
información

Recibió muy poco

Tono percibido de la comunicación

Conflicto entre empleados

Las diferencias culturales departamentos

Conflicto entre

Las diferencias de género la comunicación

Incapacidad para utilizar

Prejuicios y valores personales

utiliza medio inapropiados

Recibió demasiada información

El uso del lenguaje

Otros:

1.23. Soy capaz de manejar el volumen de información que recibo a diario:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	-------------------

1.24. Usted recibe información de diversas fuentes. Marque el bloque que mejor indica la cantidad de información que recibe actualmente de esa fuente.

1.24.1 De mis compañeros de trabajo

Bastante más que la media Normal Poco Nada

1.24.2 De los subordinados (si procede)

Bastante más que la media Normal Poco Nada

1.24.3 De las personas de otros departamentos (direcciones o regiones)

Bastante más que la media Normal Poco Nada

1.24.4 De mi manager

Bastante más que la media Normal Poco Nada

1.24.5 De la cabeza de mi división (Dirección)

Bastante más que la media Normal Poco Nada

1.24.6 A partir de las reuniones entre las secciones del departamento (Dirección)

Bastante más que la media Normal Poco Nada

1.24.7 A partir de las reuniones entre departamentos (direcciones)

Bastante más que la media Normal Poco Nada

1.24.8 A partir de informes / presentaciones formales de gestión

Bastante más que la media Normal Poco Nada

1.24.9 Desde el Foro de personal

Bastante más que la media Normal Poco Nada

1.26. Indique la medida en que la información de las siguientes fuentes suele ser puntual. Marque el bloque que indica Mejores marcas la oportunidad de la información recibida.

1.26.1 De mis subordinados (si procede)

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

1.26.2 De mis compañeros de trabajo

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

1.26.3 De mi supervisor / gerente

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

1.26.4 Desde el jefe del departamento (Dirección)

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

2. ORIENTACIÓN INDIVIDUAL:

2.1. Tengo una descripción exacta y completa de trabajo que detalla mis deberes específicos:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.2. ¿Se siente satisfecho de que existan procedimientos comprensibles y completos de cómo hacer su trabajo específico?

Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.3. Recibe información sobre diversos temas. Marque el bloque que mejor indica su satisfacción con la cantidad de información que recibe actualmente sobre ese tema en particular.

2.3.1 En cuanto a mis obligaciones laborales

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.3.2 Acerca de lo bien que estoy haciendo mi trabajo

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.4. Recibe información sobre diversos temas. Marque el bloque que mejor indica la cantidad de información que necesita para recibir en ese tema en particular.

2.4.1 En cuanto a mis obligaciones laborales

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.4.2 Acerca de lo bien que estoy haciendo mi trabajo

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.4.3 Acerca de las políticas, normas y reglamentos de organización

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.4.4 Acerca de salario y beneficios

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.4.5 Acerca de cómo los cambios tecnológicos afectan mi trabajo

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.4.6 Acerca de la forma operativa cambios afectará mi trabajo

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.4.7 Acerca de los errores y fracasos en mi departamento (Dirección o región)

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.4.8 Acerca de cómo se están manejando mis problemas relacionados con el trabajo

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.4.9 Acerca de cómo se me juzga como un individuo

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.4.10 ¿Sobre qué tengo que hacer para recibir una evaluación de desempeño favorable?

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.4.11 Acerca cuando he obtenido buenos resultados

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.4.12 Acerca de importantes desarrollos en el departamento

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.4.13 Sobre cómo mi trabajo se relaciona con las operaciones en el departamento

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.4.14 Sobre cómo mi trabajo apoya el logro de metas a largo plazo de la organización

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.5. Hay temas en los que se puede enviar información a otras personas. Marque el bloque que mejor indica la cantidad de información que se envía actualmente en ese tema.

2.5.1 Acerca de informar lo que hago en mi trabajo

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.5.2 Acerca de informar lo que creo que mi trabajo requiere de mí

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.5.3 Acerca de informar mis problemas relacionados con el trabajo

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.5.4 En cuanto a mis quejas con respecto a mi trabajo y / o las condiciones de trabajo

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.5.5 En cuanto a mi solicitud de información necesaria para hacer el trabajo

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.5.6 Acerca de mi evaluación del rendimiento en el trabajo de mi supervisor inmediato

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.5.7 Acerca de mí pidiendo instrucciones de trabajo claras

Bastante más que la media Normal Poco Nada

2.7. Por cada persona que aparece a continuación indican la cantidad de acción que actualmente se toma en la información que envíe marcando el bloque correspondiente.

2.7.1 Los subordinados (si procede)

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

2.7.2 Los compañeros de trabajo (dentro y fuera del departamento)

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

2.7.3 inmediata supervisor / director

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

2.7.4 superior (senior) gestión

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

2.8. Satisfacción laboral o la falta de ella puede relacionarse con el trabajo en sí, uno de los compañeros de trabajo, supervisor inmediato (manager), la organización en su conjunto, etc. Marque el bloque que mejor indica la medida en que está satisfecho con:

2.8.1 Mi trabajo

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

2.8.2 Mi salario

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

2.8.3 Mis posibilidades de promoción dentro de la organización

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

2.8.4 Mi formación y oportunidades de desarrollo

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

2.8.5 Oportunidades para mi contribución al éxito general de la Dirección

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

2.8.6 El reconocimiento y la recompensa por su excelente rendimiento

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

2.8.7 La preocupación por el bienestar de los empleados

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

2.8.8 Trabajo en la organización

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

2.8.9 La organización, en comparación con otras organizaciones

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

2.8.10 La eficiencia de la organización en general

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

2.8.11 La calidad del servicio de la organización en general

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

2.8.12 logros de la organización de sus objetivos:

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

3. EQUIPO (GRUPO DE TRABAJO / DEPARTAMENTO, Interdepartamental & MANAGEMENT)

3.1. Yo dependo de otros colegas y departamentos para completar mi trabajo:

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

3.2. Colegas y otros departamentos proporcionan oportunamente la información necesaria para que yo para completar mi trabajo a tiempo

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

3.3. Colegas y otros departamentos ofrecen trabajos que son de un nivel de calidad adecuado

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

3.4. Departamentos interactúan unos con otros sobre una base diaria. Sírvase indicar la frecuencia con que su grupo de trabajo / departamento interactúa actualmente con otros departamentos y lo que creen la necesidad de interacción es:

3.4.1 Nivel actual de interacción

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

3.4.2 Nivel de interacción necesaria

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

3.5. Departamentos deben colaborar en algunos proyectos. Sírvese indicar la frecuencia con que su grupo de trabajo / departamento colabora actualmente con otros departamentos y lo que creen en la necesidad de colaboración es

3.5.1 Nivel actual de la colaboración entre los departamentos

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

3.5.2 Duración de la colaboración necesaria

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

3.6. ¿Qué porcentaje del tiempo de la comunicación entre los departamentos tienen lugar a través de?:

Por favor escriba el número en el espacio previsto

E-mail -----

Formales e informales reuniones -----

Telefónica interacción -----

Equipos de proyectos interdepartamental -----

Gestión de contactos -----

3.7. La forma en que nuestro grupo de trabajo o departamento se lleva bien con otros grupos de trabajo o departamentos puede ser mejor descrito como:

Muy buena Buena Ni buena ni mala Mala Muy mala

3.8. Procesos operativos y procedimientos en otros departamentos (direcciones) impacto positivo en mi capacidad para llevar a cabo y completar mi trabajo con éxito

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo
Muy en desacuerdo			

3.9. Mi departamento (Dirección) sabe cómo otros departamentos (direcciones) apoyar la realización de la estrategia de la organización y metas a largo plazo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo
Muy en desacuerdo			

3.10. Los empleados de mi departamento (Dirección) entienden el vínculo entre nuestra y de otros departamentos (direcciones) estrategias, planes y actividades:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo
Muy en desacuerdo			

3.11. Los empleados de otros departamentos (direcciones) es consciente de la relación entre su y nuestros departamentos (direcciones) estrategias, planes y actividades:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo
Muy en desacuerdo			

3.12. Existe una variedad de relaciones de comunicación en la organización. Mensajes de intercambio de personal regularmente uno con el otro. Teniendo en cuenta sus relaciones con otros miembros de la organización marque el bloque que mejor describe la relación de cada elemento.

3.12.1 Confío en mis compañeros de trabajo

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

3.12.2 Mis compañeros de trabajo se llevan bien entre sí

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

3.12.3 Mis relaciones con mis compañeros de trabajo son satisfactorias

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

3.12.4 Confío en mi supervisor inmediato (manager)

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

3.12.5 Mi supervisor inmediato (director) es sincero conmigo

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

3.12.6 Mi supervisor directo (gerente) me escucha

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

3.12.7 tengo la libertad de estar en desacuerdo con mi jefe inmediato (manager)

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

3.12.8 ¿Puedo decirle a mi jefe inmediato (manager) cuando las cosas van mal?

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

3.12.9 Mi supervisor inmediato (manager) reconoce mi buen trabajo

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

3.12.10 Mi supervisor inmediato (manager) es amigable con sus / sus demás subordinados

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

3.12.11 Mi supervisor inmediato (manager) entiende mis necesidades de trabajo

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

3.12.12 La relación con mi supervisor inmediato (manager) es satisfactoria

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

3.12.13 Confío en que la gestión de la organización

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

3.12.14 alta dirección de la organización es sincero en sus esfuerzos para comunicarse con los empleados

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

3.12.15 Mi relación con la alta dirección de la organización es satisfactoria

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

3.12.16 Me llevo bien con el personal que pertenecen a otros grupos cultural

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

3.12.17 Top (senior) Gestión alienta las diferencias de opinión

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

3.12.18 Me siento animado a llegar a nuevas y mejores formas de hacer las cosas
Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Muy en desacuerdo

3.12.19 Tengo una voz en las decisiones que afectan a mi trabajo

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

3.12.20 influyo operaciones en mi unidad / sección en la dirección

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

3.12.21 influyo operaciones en mi dirección

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

3.12.22 influyo operaciones en otras direcciones

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

3.12.23 influyo operaciones en la organización

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

3.12.24 contribuyo a la realización de los objetivos de la organización

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

4. ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (INCLUYENDO ESTRATEGIA Y CAMBIO)

4.1. La organización cuenta con varias características o enfoques de liderazgo y de gestión que la describen. Indique, marcando la casilla que mejor indica la descripción más precisa de la organización en relación con:

4.1.1 Diseño organizacional

Democrática participativa autocrático

4.1.2 Toma de decisiones libertad

Manager permite a los subordinados para tomar decisiones dentro de los límites
Administrador presenta un problema, se le da sugerencias, y luego toma una decisión

Director presenta una decisión tentativa sujeta a cambios

Administrador presenta las ideas e invita a las preguntas

Gerente de toma decisiones y las anuncia

4.1.3 enfoque Liderazgo

Logro es alcanzado por los trabajadores que están motivados y llevar a cabo los objetivos de la organización con la buena voluntad

La atención a las necesidades de las personas y las relaciones sonoras conducen a un ambiente agradable y el lugar de trabajo

Rendimiento adecuado es posible por medio de una combinación de presión para obtener un rendimiento y satisfacción en el trabajo adecuado

El rendimiento se exigió con la consideración mínima a las personas

Se hace un esfuerzo mínimo para realizar su trabajo

4.1.4 La competitividad en la organización

Extremadamente competitivo muy competitivo bastante competitivos

No muy competitiva no competitiva en absoluto

4.1.5 el apoyo de la organización

Extremo apoyo mucho apoyo Bastante apoyo no mucho apoyo no

apoya en absoluto

4.1.6 Estabilidad de la organización

En extremo estables Muy estables bastante estable no es muy

estable no es estable en absoluto

4.1.7 La cohesión de la organización

Extremadamente cohesiva muy cohesionado bastante

cohesiva No es muy cohesiva no es cohesiva en absoluto

4.2. Las decisiones que afectan a los empleados se hacen con la participación de los empleados

Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

4.3. El conocimiento y la información se comparten libremente dentro de la organización

Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Muy

en desacuerdo

4.4. Dentro de la organización es la comunicación abierta y sincera

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	-------------------

4.5. Me siento libre de expresar mis puntos de vista abiertamente en la organización

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	-------------------

4.6. Se hace un esfuerzo suficiente para obtener las opiniones, percepciones y pensamientos de los empleados

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

4.7. Ideas, opiniones y aportes son valorados

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

4.8. Los rumores son comunes dentro de la organización

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	-------------------

4.9. Entiendo la necesidad de cambio

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	-------------------

4.10. Puedo obtener información sobre el cambio de la organización antes de que ocurra

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	-------------------

4.11. Sé que la dirección y la visión estratégica del organización

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	-------------------

4.12. Cambio de la importancia de saber la dirección y la visión estratégica de la organización

Importante	Neutral	Indiferente
------------	---------	-------------

4.13. Las políticas, normas y reglamentos están bien comunicados

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	-------------------

4.14. Los cambios en las políticas, normas y reglamentos están bien comunicados

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	-------------------

4.15. Sé y entiendo las reglas y reglamentos de organización claramente

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	-------------------

4.16. Las políticas, normas y reglamentos se han publicado correctamente

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	-------------------

4.17. Tasa de la importancia de conocer las políticas, normas y reglamentos de organización

Importante	Neutral	Indiferente
------------	---------	-------------

4.18. Los empleados tienen el respeto de las normas y reglamentos

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	-------------------

4.19. Los empleados están comprometidos con la organización

Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Muy en desacuerdo

4.20. Las actitudes hacia la comunicación en la organización son básicamente sana

Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Muy en desacuerdo

4.21. Los desafíos que se enfrenta la organización y el impacto que pueden tener es compartida con los empleados

Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Muy en desacuerdo

4.22. Los empleados rara vez pierden el tiempo

Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Muy en desacuerdo

4.23. El estilo de gestión de la organización

Tiene una muy favorable influencia Tiene una favorable influencia no tiene ningún efecto real Posee una desfavorable influencia muy desfavorable influencia

4.24. El ejemplo de gestión

Anima enormemente para trabajar duro Algo me anima a mí para trabajar duro tiene poco efecto sobre mí Algo me desanima para trabajar duro enormemente me desanima para trabajar duro

4.25. La forma en que los empleados sean tratados por la alta dirección (liderazgo) de la organización influye en mi actitud general sobre el trabajo y la empresa

Tiene una muy favorable influencia	Tiene una favorable influencia	no tiene
ningún efecto real	Posee una desfavorable influencia	muy
desfavorable influencia		

5. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

5.1. ¿Cuántos años ha estado empleado por la organización?

Menos de un año

Entre 1-2 años

Entre 2-4 años

Más de 5 años

10 años o más

5.2. ¿Cuál es el grado de empleo de su posición?

5.3. ¿En qué está usted trabajando departamento / dirección?

Ya ha completado esta encuesta. ¡Gracias!

Puede que tenga algo que usted desea expresar que no tratamos en la encuesta.

Si es así, por favor use el espacio provisto en la página siguiente.

Si desea más detalles sobre una cuestión concreta, por favor incluya el número de la pregunta que usted se está refiriendo.

ANEXO M

Encuestas Aplicadas al CIDLIS

ESCUELA DE INGENIERÍA SISTEMAS

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

Instrumento de medición I – ENCUESTA

El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que permitan mejorar la comunicación dentro del grupo de investigación. Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto No hay respuestas correctas ni incorrectas

Instrucciones:

Por favor, marque la respuesta que se ajusta a su opinión y percepción.

1. Durante el desarrollo de proyectos en el CIDLIS ¿Cómo describiría la relación con el grupo de trabajo?
2. ¿Cómo es la cooperación entre las diferentes áreas de trabajo (Investigación, Docencia, Divulgación y vinculación (extensión))?
3. ¿Las herramientas tecnológicas que posee el CIDLIS son adecuadas para la comunicación entre sus miembros y publico externo?

	Excelente	Bueno	Aceptable	Insuficiente
1				

2				
3				

4. ¿De qué manera considera que es la comunicación con el director del grupo de investigación y como la calificaría?(Ascendente, Descendente o Horizontal)

	Excelente	Bueno	Aceptable	Insuficiente

5. ¿Cómo califica la comunicación horizontal con sus compañeros de trabajo?

Excelente	Bueno	Aceptable	Insuficiente

6. ¿Cómo considera que es su comunicación oral?

	Excelente	Bueno	Aceptable	Insuficiente
Clara				
Correcta				
Completa				
Concisa				

7. ¿Cómo considera que es su comunicación escrita?

	Excelente	Bueno	Aceptable	Insuficiente
Coherente				
Integra				
Breve				

8. ¿Cómo considera que es su escucha activa?

	Sí, siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	NO
Interrumpe al que habla					
Se distrae fácilmente					
Ofrece ayuda o solución prematura					
Posee el síndrome del experto					
Muestra empatía (Entiendo lo que siente)					
Verifica lo que escucha (Me parece que quieres decir que)					

9. ¿Cómo es la información que usted recibe en la organización para desarrollar su labor?

	Sí, siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	NO
Clara					
Comprensible					
Accesible					
Oportuna					
Completa					
Actualizada					

10. ¿Se trasmite información por medio de rumores dentro del CIDLIS?

Sí, siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	NO

11. De las siguientes opciones seleccione las que permiten dar a conocer ideas, opiniones y mejoras a nivel interno e externo del CIDLIS.

	Bastante	Más que la media	Normal	Poco	Nada
Reuniones Estratégicas					
Buzón de Sugerencia					
Reuniones Informativas					
Correo Electrónico					
Video Conferencias					
Informes Escritos					

12. ¿Cuáles de los siguientes canales de comunicación usa el CIDLIS?

	Sí, siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	NO
Página Web					
Carteleras					
Informes Digitales					
Memorándum					
Reuniones Informativas					
Correo Electrónico					
Dispositivos Móviles					
Video Conferencias					
Informes Escritos					
Intranet					
Reuniones Estratégicas					

Ya ha completado esta encuesta. ¡Gracias!

Instrumento de Medición II – ENCUESTA

Propósito: Esta encuesta busca conocer los detalles de la comunicación en sus sistemas y estructuras de comunicación y a la vez saber cuál es la orientación que tienen los empleados con respecto a la organización.

Nombre:

Procesos a cargo:

Instrucciones:

Por favor, marque la respuesta que se ajusta a su opinión y percepción.

1. SISTEMAS Y ESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN:

1.1. La organización cuenta con la infraestructura de TI adecuada para facilitar la comunicación:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

Responde las preguntas 1.2 a la 1.5 con una x en el cuadro

1.2. La configuración física de la organización permite un fácil acceso y contacto con otras direcciones y unidades:

1.3. Dentro de la organización de la comunicación fluye de arriba hacia abajo:

1.4. Dentro de la organización de la comunicación fluye de abajo hacia arriba:

1.5. ¿Con qué frecuencia se da el flujo de comunicación entre colegas (flujo horizontal) del mismo nivel?:

	Casi siempre	Frecuentes	A veces	Rara vez	Nunca
1.2.					
1.3.					

1.4.					
1.5.					

1.6. La siguiente es una lista de los canales a través de los cuales se transmite información a los empleados. Marque con una x la opción que mejor indica la cantidad de información que recibe actualmente a través de ese canal.

CANALES O MEDIOS DE TRANSMISIÓN	Bastante	Más que la media	Normal	Poco	Nada
Teléfono					
E-mail					
Repositorio central de información SEAPINE					
El contacto cara a cara entre dos personas					
El contacto cara a cara entre más de dos personas (grupo)					
Los documentos escritos (informes, actas de reuniones, documentos de procedimientos, memo de, etc.)					

1.7. De los medios o canales mencionados anteriormente indique si hay uso de otros y con qué frecuencia los usa.

OTROS CANALES O MEDIOS DE TRANSMISIÓN	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre

- a. Marque con una x la opción que mejor indica la frecuencia con la que se transmite la información a través de ese canal.

CANALES O MEDIOS DE TRANSMISIÓN	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
Contacto directo entre dos personas.					
Directo contacto cara a cara entre más de dos personas (grupo)					
Telefónica contacto					
E-mail					
Los documentos escritos					
Repositorio central de información SEAPINE					

- 1.9. Usted recibe información de diversas fuentes. Marque con una x la opción que mejor indica la cantidad de información que recibe actualmente de esa fuente.

1.10.

CANALES DE TRANSMISIÓN	Bastante	Más que la media	Normal	Poco	Nada
De mis compañeros de trabajo					
De los subordinados (si procede)					
De la cabeza de mi división (Dirección)					
A partir de informes /					

presentaciones formales de gestión					
------------------------------------	--	--	--	--	--

2. ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La organización cuenta con varias características o enfoques de liderazgo y de gestión que la describen. Indique, marcando la casilla que mejor indica la descripción más precisa de la organización en relación con:

Marque con una X la opción conveniente.

2.1. Toma de decisiones, libertad

	Totalmente De Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	En Desacuerdo	Muy en desacuerdo
El director permite a los subordinados tomar decisiones					
El director presenta un problema, se le da sugerencias, y luego toma una decisión					
El director presenta una decisión tentativa sujeta a cambios					
El director presenta las ideas e invita a las preguntas					
El director de toma					

decisiones y las anuncia					
-----------------------------	--	--	--	--	--

2.2. La competitividad en la organización

Extremadamente competitivo	Muy competitivo	Bastante competitivos	No muy competitiva	No competitiva en absoluto

2.3. El apoyo de la organización

Apoyo en extremo	Mucho apoyo	Bastante apoyo	No mucho apoyo	No apoya en absoluto

2.4. Estabilidad de la organización

En extremo estables	Muy estables	Bastante estable	No es muy estable	No es estable en absoluto

3. Enfoque Laboral

3.1. La cohesión de la organización

Extremadamente cohesiva	Muy cohesionado	Bastante cohesiva	No es muy cohesiva	No es cohesiva en absoluto

Responde las preguntas 3.2 a la 3.4 y marque con una x la opción que mejor indique su respuesta

3.2. Las decisiones que afectan a los empleados se hacen con la participación de los empleados.

3.3. Se hace un esfuerzo suficiente para obtener las opiniones, percepciones y pensamientos de los empleados

3.4. Ideas, opiniones y aportes son valorados

	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
3.2.					
3.3.					
3.4.					

Responde las preguntas 3.5 a la 3.11 y marque con una x la opción que mejor indique su respuesta

3.5. El conocimiento y la información se comparten libremente dentro de la organización

3.6. Dentro de la organización es la comunicación abierta y sincera

3.7. Me siento libre de expresar mis puntos de vista abiertamente en la organización

3.8. Los rumores son comunes dentro de la organización

3.9. Puedo obtener información sobre el cambio de la organización antes de que ocurra

3.10. Los empleados están comprometidos con la organización

3.11. Los desafíos que se enfrenta la organización y el impacto que pueden tener es compartida con los empleados

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
3.5.					
3.6.					
3.7.					
3.8.					
3.9.					
3.10.					
3.11.					

4. Calidad en la Información

Para esclarecer y evitar ambigüedades en las respuestas de los encuestados, se segmenta la variable calidad en cuanto a los procesos que tiene a cargo, los procesos en los cuales interviene y los demás procesos de los cuales reciba información, esto permitirá que puedan expresar su opinión dependiendo del rol o responsabilidad que tenga en cada proceso.

4.1. De acuerdo a los procesos que tiene a cargo, la información que recibe cumple con las siguientes condiciones.

La información es Concreta, expresa el máximo de ideas con un mínimo de palabras.				
Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Casi nunca	Nunca
La información es Clara, el mensaje debe ser entendible.				
Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Casi nunca	Nunca
La información es Completa, el mensaje debe transmitirse sin dejar lagunas.				
Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Casi nunca	Nunca
La información es Correcta, se debe verificar que el escrito esté libre de errores, ya sean de índole gramatical, de la presentación formal o del tono apropiado				
Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Casi nunca	Nunca
La información es Concisa, se debe expresar las ideas sin rodeos				
Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Casi nunca	Nunca

Procesos a cargo:

4.2. De acuerdo a los procesos en los cuales interviene, la información que recibe cumple con las siguientes condiciones.

Procesos en los que interviene:

La información es Concreta, expresa el máximo de ideas con un mínimo de palabras.				
Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Casi nunca	Nunca
La información es Clara, el mensaje debe ser entendible.				
Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Casi nunca	Nunca
La información es Completa, el mensaje debe transmitirse sin dejar lagunas.				
Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Casi nunca	Nunca
La información es Correcta, se debe verificar que el escrito esté libre de errores, ya sean de índole gramatical, de la presentación formal o del tono apropiado				
Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Casi nunca	Nunca
La información es Concisa, se debe expresar las ideas sin rodeos				
Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Casi nunca	Nunca

4.3. De acuerdo a los procesos de los cuales recibe información (todos los demás), cumple con las siguientes condiciones.

Procesos de los cuales recibe mensajes:

La información es Concreta, expresa el máximo de ideas con un mínimo de palabras.				
Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Casi nunca	Nunca
La información es Clara, el mensaje debe ser entendible.				
Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Casi nunca	Nunca
La información es Completa, el mensaje debe transmitirse sin dejar lagunas.				
Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Casi nunca	Nunca
La información es Correcta, se debe verificar que el escrito esté libre de errores, ya sean de índole gramatical, de la presentación formal o del tono apropiado				
Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Casi nunca	Nunca
La información es Concisa, se debe expresar las ideas sin rodeos				
Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Casi nunca	Nunca

Ya ha completado esta encuesta. ¡Gracias!

Puede que tenga algo que usted desea expresar que no se trató en la encuesta.

Si es así, por favor use el espacio siguiente.

ANEXO N

Plantilla de Especificación de Requisitos del Sistema

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como fundamento establecer la especificación de requisitos de sistema del proyecto “AMBIENTES DE ARQUITECTURA EMPRESARIAL EN GESTIÓN, INVESTIGACIÓN, DESARROLLO, INNOVACIÓN EN INGENIERÍA DE PROCESOS: “E-GIROS” que se sirve como un requisito parte de los objetivos de este trabajo y darle continuidad a la investigación.

1.1. Alcance

Este documento comprende toda la investigación de los requisitos a nivel del sistema del prototipo, con el cual se busca que el cliente (CIDLIS) obtenga una perspectiva general de lo que desea, en un lenguaje natural y en donde se tendrán en cuenta aspectos como la comunicación organizacional, procesos comunicativos, ambientes de arquitectura, red de macro procesos y procesos de liderazgo organizacional; se tendrán en cuenta todos estos conceptos llevados a cabo en una organización para tener una visión de cómo se valoran, diagnostican, evalúan y mejoran las comunicaciones en las organizaciones a través de diversas políticas y estándares establecidos por expertos.

De acuerdo con la metodología para desarrollar la ERSI este documento no incluye aquellos aspectos de mejora identificados luego de realizar el plan de migración y gobierno basado en el diagnóstico de la comunicación.

- Nombre del proyecto: “AMBIENTES DE ARQUITECTURA EMPRESARIAL EN GESTIÓN, INVESTIGACIÓN, DESARROLLO, INNOVACIÓN EN INGENIERÍA DE PROCESOS: “E-GIROS”
- Objetivos:
 - ✓ Recolectar la información necesaria para los requisitos a nivel de sistema.
 - ✓ Describir los principales procesos a nivel del Sistema.
 - ✓ Desarrollar las especificaciones para la herramienta software que dará apoyo al diagnóstico de las comunicaciones. Permitirá y facilitará el envío, recolección y muestreo de información, análisis estadístico y diagnóstico útil para la mejora de las comunicaciones.

1.2. Propósito del documento

Mediante la formulación de este documento se extraerán los requisitos del sistema una vez concluida la recolección de información por medio de entrevistas y encuestas, en la cual se diseñan las características que debe tener el sistema. Será una descripción clara para el cliente y usuarios, si es necesario se realizarán modificaciones dependiendo de las necesidades y el tiempo.

Además, contará con las condiciones que debe cumplir el trabajo mencionado para ser aceptado, para eso se contará con la orientación de los distintos interesados en el producto final y dichos responsables serán descritos en la Tabla 1 a continuación:

Tabla 1. Responsables de la ejecución del proyecto

Responsable	Funciones
Director del Proyecto	• Verificar que se sigue el modelo estándar de desarrollo definido para el diseño y producción del proyecto. • Determinar los riesgos y problemas potenciales del proyecto. • Motivar a los miembros del equipo a realizar sus tareas • Mantener un seguimiento de todas las tareas para verificar que hayan sido cumplidas. • Verificar el estado del proyecto. • Colaborar en la resolución de problemas tomando decisiones objetivas. • Participar en las Reuniones de Proyectos de Pregrado.
Investigador de desarrollo	• Conducir al equipo en la generación de la estrategia de desarrollo del proyecto. • Verificar que los requisitos especificados sean realizables. • Generar el diseño de los productos. • Producir los productos especificados en el plan de calidad del proyecto.
Investigador de Calidad	• Controlar y supervisar la administración de la configuración del proyecto. • Realizar las revisiones, verificaciones y validaciones de los productos del proyecto. • Participar en las Reuniones de Proyectos de Pregrado.

1.3. Definiciones, Acrónimos y Abreviaturas

TÉRMINOS	DESCRIPCIONES
e-GIROS	Gestión, I + D + I en Ingeniería de Procesos.
CIDLIS	Centro De Innovación y Desarrollo Para La Investigación En Ingeniería Del Software.
UIS	Universidad Industrial de Santander
EISI	Escuela de Ingeniería de Sistemas e Informática
E3T	Escuela de Ingeniería Eléctrica, Electrónica y de Telecomunicaciones.
AE	Enterprise Architecture // Arquitecturas Empresariales
ERSO	Especificación de Requisitos del Software
ERSI	Especificación de Requisitos del Sistema

1.4. Metodología utilizada

La recolección de información que genera la Especificación de Requisitos del Sistema, se realizó mediante encuestas, entrevistas y reuniones periódicas con el grupo de Investigación (CIDLIS) y una inspección por parte de los desarrolladores del proyecto e-GIROS.

PROVEEDOR DE REQUISITOS	PROCESO RELACIONADO
Ricardo Llamosa Villalba	Entrevista, Encuesta
Heidi Camacho	Entrevista, Encuesta e Inspección
Dario Delgado	Entrevista, Encuesta e Inspección
Raul valdivieso	Entrevista, Encuesta e Inspección
Luisa Rojas	Entrevista, Encuesta e Inspección
Ana Milena Paez	Encuesta, Inspección
Silvia Jacome	Encuesta, Inspección
Auxliares del CIDLIS	Trabajo Colaborativo

1.5. Solución propuesta

En las organizaciones existen diversas formas de comunicación interna y externa entre sus componentes organizacionales y sus miembros, a partir de las cuales, se establecen los mecanismos de funcionamiento para el adecuado, rápido y eficaz de todos los procesos de gestión, prestación y generación de bienes o servicios.

Katz y Kahn, (1986) expresan que una forma de conocer y determinar las mejores formas de comunicación es “Al observar los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema”. Por tanto es muy importante que todos los mandos tengan conocimiento sobre los procesos de la organización para entablar una comunicación directa con los distintos niveles organizacionales y así conseguir transmitir información oportuna sobre las decisiones, cambios y reformas en un ambiente de cultura y

motivación asertiva, que conduzca al alto desempeño funcional empoderado y autónomo.

Este trabajo aborda el análisis y diseño del sistema de comunicación organizacional, a través de la creación de un modelo de evaluación (Gayeski, 2005) para las comunicaciones en el cual, se sintetizan en cinco niveles, organización, estructura, sistema, grupo e individuo para brinda un diagnostico general y de puntos críticos para medir comunicaciones con instrumentos consolidados (Rocco Christian Human, 2008, Beatriz Elena García, 2011, Marilyn Mitchell, 2009), que permitan formalizar el plan de migración y de gobierno organizacional.

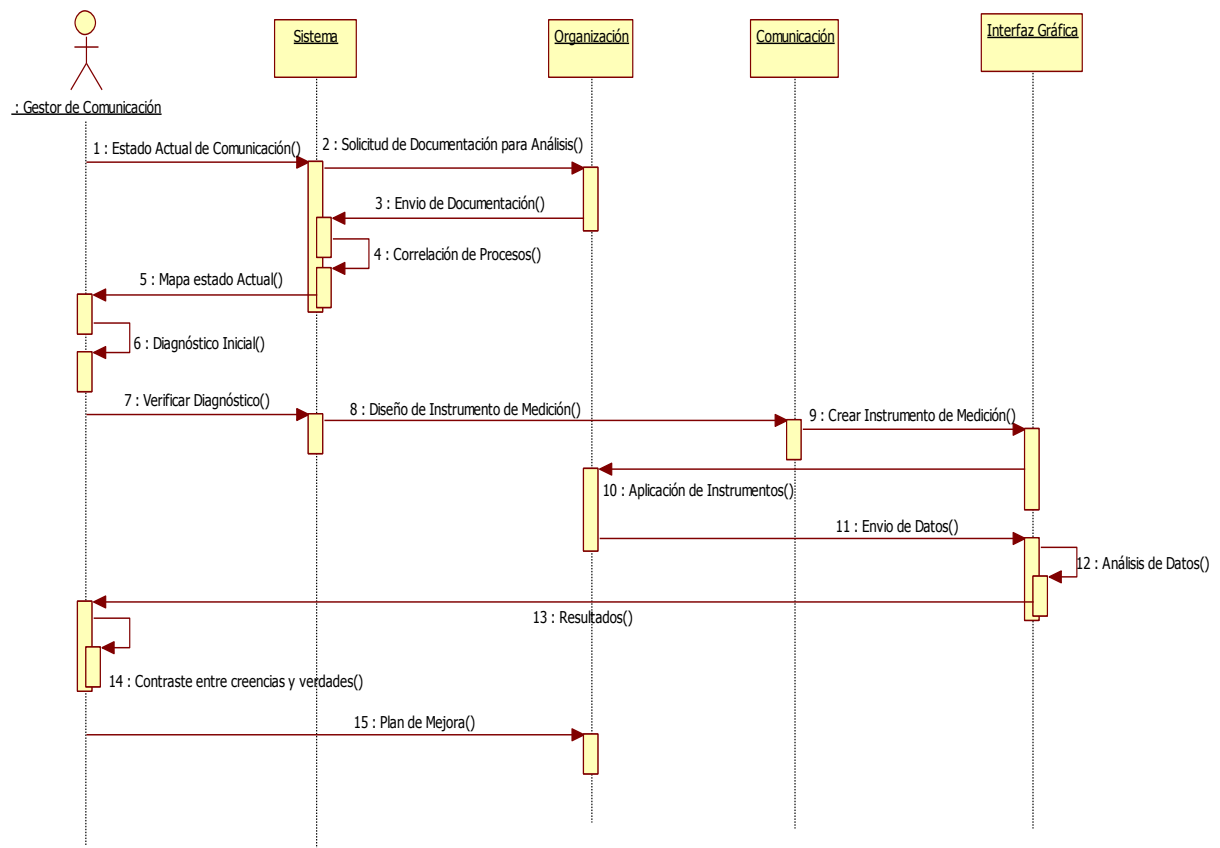
Este trabajo esta contextualizado en las investigaciones “Ambientes de arquitectura empresarial en gestión, investigación, desarrollo, innovación en ingeniería de procesos: (E-GIROS)” que desarrolla el grupo de investigación CIDLIS de la Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica E3T y en el que se pretende consolidar, justificar y definir un modelo de procesos y sus instrumentos de medición de evaluación organizacional y funcional, estructurar una arquitectura de “PROCESOS DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL” (POLO)²² y generar modelo de diagnóstico para la mejora en las comunicaciones organizacionales. Este proyecto se validara en el laboratorio de Sistemas Organizacionales orientados a Arquitecturas Empresariales LABORATORIO SO2A²³. Por lo tanto, el CIDLIS será el entorno de experimentación, estudio y aplicación que facilite la validación del modelo de evaluación de comunicaciones de procesos y cultura organizacional. En concreto este trabajo da respuesta al cómo establecer el modelo de la comunicación organizacional y sus instrumentos de medición para validar la estructura organizacional y funcional institucional.

²² Proyecto en curso elaborado por el Equipo Investigadores Proyecto ARQUETIPOS, Julio 17 del 2013, CIDLIS, BUCARAMANGA

²³ Proyecto en curso al interior del CIDLIS, desarrollado por el equipo de investigadores y el director científico Ricardo Llamosa.

1.6. Funcionalidad general del sistema

Figura 1. Funcionalidad del Sistema



Es importante recordar que el prototipo de validacion es una herramienta diseñada para operar como modulo adjunto a cualquier web de tipo organizacional ya que funciona a base de software libre, la herramineta permitira al responsable de la comunicación organizacional, facilitar la funcion de auditoria en los procesos comunicativos e identificar los principales brechas que se generan al interior y entre los procesos de la organización, a su vez facilita el analisis estaditico en la recolección de datos, proporcionando algunas mejoras muy puntuales a partir de sus resusltados. La herramienta prototipo estara sujeta ala incorporacion de

nuevas tecnologías para su mejora, en busca de su propia realimentación en cada evaluación y diagnóstico, visualizando a mediano plazo una herramienta muy completa capaz de soportar grandes mejoras y trazabilidad de los procesos comunicativos.

2. PROCESOS DEL SISTEMA

2.1. Descripción de los Procesos

Proceso	Entradas	Actividades	Responsable/ Actor	Salidas
Proponer un modelo de comunicación organizacional	Documentación, procesos, datos, información, estado del arte, epistemología, ontología.	• Estudio de los antecedentes de la comunicación • Importancia de la comunicación en la organizaciones • Estudio de los conceptos basados en la comunicación organizacional • Desarrollo del estado del arte, epistemología y ontología • Verificación y validación de políticas y estándares de la comunicación • Diseño y construcción del modelo de comunicación organizacional	Investigadores Johan Esteban Ocampo, Cesar Villareal Cala	1. Modelo de Comunicación Organizacional Basado en la Investigación Previa
Establecer metodología de evaluación y diagnóstico	Modelo de comunicación organizacional, metodología ScampiA, plantillas, instrumentos de medición, recurso	• Aplicación de las políticas y estándares inmersas en el modelo • Definición de variables comunicativas a evaluar	Investigadores Johan Esteban Ocampo, Cesar Villareal Cala	1. Mapa de comunicación actual 2. Ficha técnica y protocolos 3. Diagnóstico de la Comunicación 4. Plan de

	humano	• Estudio de la metodología Scampi - A y metodologías para evaluar las comunicaciones • Creación de instrumentos y plantillas genéricos • Selección del recurso humano		Migración y Gobierno
Análisis y diseño del software prototipo	Modelo de Comunicación Organizacional, Mapa actual de las comunicaciones, Diagnostico de la comunicación, Plan de Migración y Gobierno	• Crear un ambiente virtual para validar el plan de migración y de gobierno construido a través de un prototipo de divulgación de información Web basado de software libre	Investigadores Johan Esteban Ocampo, Cesar Villareal Cala	1. Especificación de requisitos del software 2. Prototipo de Divulgación de Información Web para la Comunicación Organizacional

2.2. Diagramas de flujo

Figura 2. Diagrama de flujo para la construcción del modelo de comunicación organizacional.

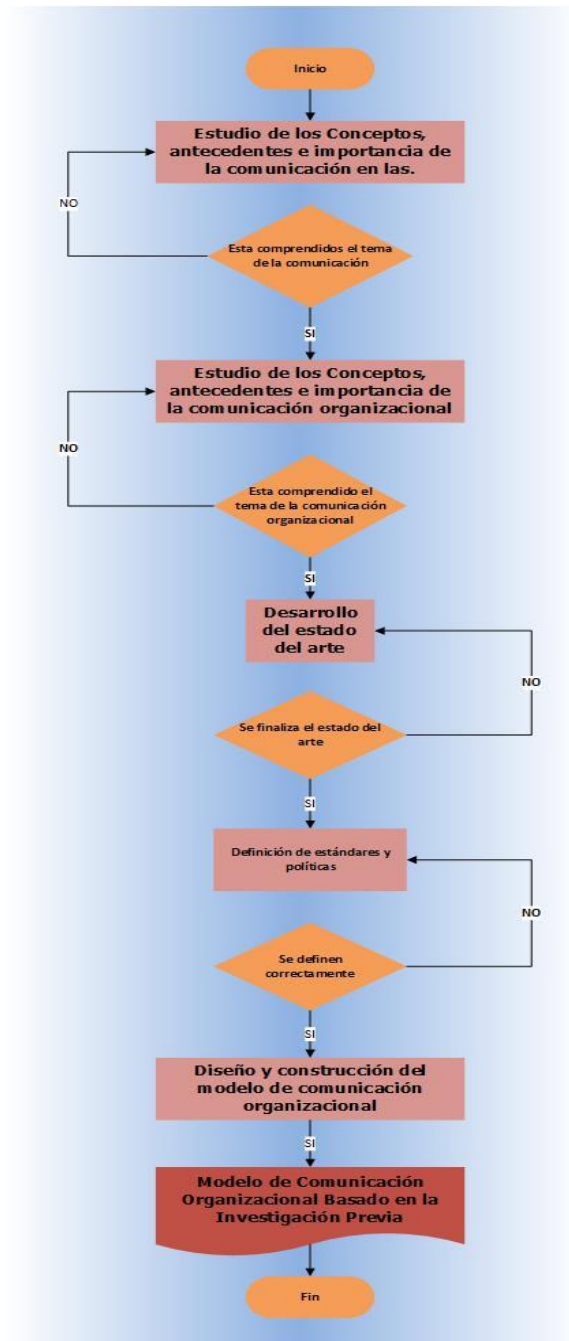


Figura 3. Diagrama de flujo para establecer la metodología de evaluación y diagnóstico

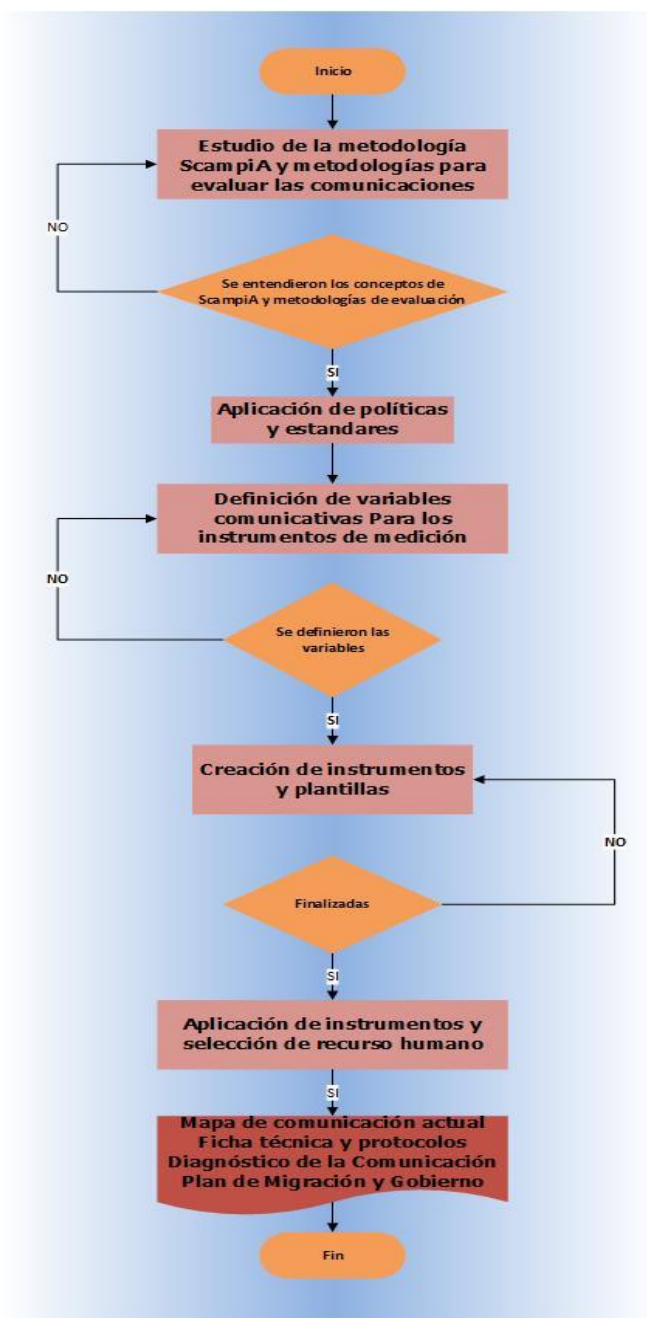
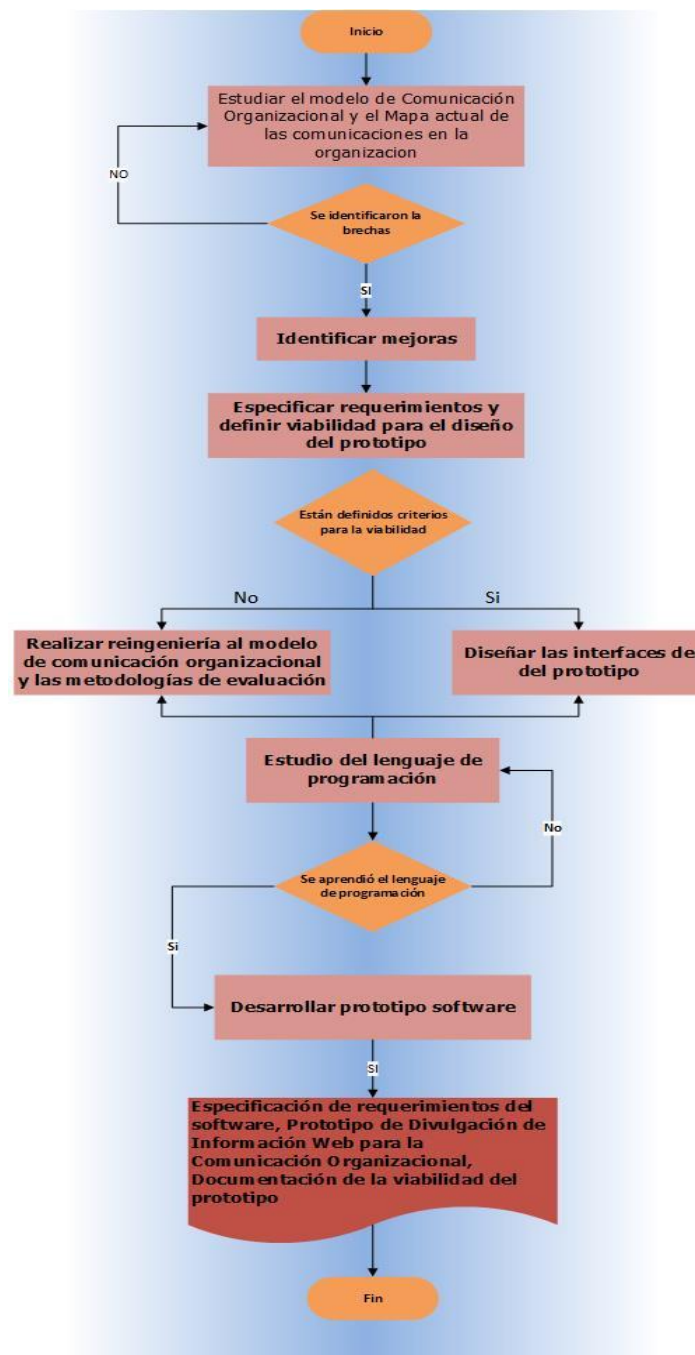


Figura 4. Diagrama de flujo para el análisis y diseño del software prototipo



3. REQUISITOS FUNCIONALES

3.1. Requisito

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ_01	Establecer el mapa de comunicación actual de la organización.
Descripción o características:	
El estudio de los procesos por los cuales se rige la organización proporciona la base para entender como interaccionan internamente y con otros procesos, logrando identificar las variables ya definidas previamente, el comportamiento de la comunicación; el estudio de las metodologías sobre los procesos organizacionales (POLO) brinda una visión de estructura más sólida en el momento del análisis.	
Riesgo (s):	
• Tener falencias o dificultades que impidan obtener claridad en los procesos de la organización. • El tiempo estipulado para el estudio y comprensión de los procesos puede tardar más de lo estipulado, por lo tanto esto podría afectar el tiempo de entrega del proyecto. • Dificultad al interpretar las metodología estándar de POLO puede generar retrasos en la entrega del proyecto	

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ_02	Establecer el Modelo de Comunicación Organizacional.
Descripción o características:	
Basados en los conceptos de comunicación y comunicación organizacional se definen las políticas, estándares y variables necesarios para generalizar un modelo de comunicación organizacional funcional y aplicable a cualquier organización que lo requiera.	
Riesgo (s):	
• Interpretar erróneamente las políticas y estándares necesarios para la validación del modelo. • Las variables de la comunicación no sean suficientes o las necesarias para una completa aplicabilidad del modelo. • El modelo propuesto no sea aplicable a cualquier organización.	
Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ_03	Establecer el modelo de evaluación y diagnóstico para la comunicación

	organizacional.
Descripción o características:	
Tomando como base las políticas los estándares y las variables propuestas en el modelo de comunicación organizacional, se genera el modelo de evaluación para el diagnóstico, análisis de brechas en comparativa con el mapa de la comunicación actual de la organización a evaluar. Se definen los instrumentos de medición y la selección de recurso humano necesario para la evaluación.	
Riesgo (s):	
• Que los instrumentos de medición no sean los adecuados. • El personal seleccionado no tenga el conocimientos suficiente sobre la organización generando datos erróneos o desviados	

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ_04	Establecer las pautas para el diseño al plan de migración y gobierno.
Descripción o características:	
El resultado de la intersección entre el mapa de la comunicación actual y el diagnóstico de la evaluación marca la pauta para generar el plan de migración y gobierno el cual sentara la base para la incubación de los nuevos proyectos de mejora o segundas fases del actual.	
Riesgo (s):	
• Los resultados del diagnóstico no sean los estimados. • La identificación de las brecha no proporcionan la suficiente información para la viabilidad del proyecto. • Que no se logre definir el plan de migración y gobierno.	

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ_05	Seleccionar las herramientas necesarias para la realización de los modelos, diagnósticos y la herramienta prototipo web.
Descripción o características:	
Escoger las herramientas más deseables basadas en software libre para el desarrollo del proyecto y el diseño del prototipo web.	
Riesgo (s):	

- Las herramientas no soporten todas las actividades y/o procesos que se realicen.
- El estudio de las herramientas seleccionadas tarde más tiempo de lo estipulado y se retrase el cronograma del proyecto

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ_06: producto	Establecer el modelo de requisitos de acuerdo a las necesidades.
Descripción o características:	
Mediante la observación, y la aplicación del modelo y procesos de evaluación, documentar los requisitos encontrados.	
Riesgo (s):	
• No se tuvieron en cuenta todos los requisitos del cliente. • No se documentaran correctamente los requisitos necesarios para el desarrollo del prototipo web.	

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ_07: Producto	Desarrollar un prototipo de divulgación web basado en software libre que valide el plan de migración y gobierno.
Descripción o características:	
De acuerdo con los resultados del modelo de comunicación organización y la evaluación de diagnóstico, se crea un prototipo web capaz de validar toda la información arrojada según los requisitos establecidos y los nuevos que surjan de las necesidades del cliente.	
Riesgo (s):	
• Se cambien o no se cumpla con los requisitos estipulados y encontrados en la aplicación del modelo y diagnóstico de evaluación. • Que el modelo no esté terminado en el tiempo estipulado lo que provocaría un retraso en la construcción del prototipo.	

4. REQUISITOS NO FUNCIONALES

4.1. Usabilidad

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REG_08	Usabilidad del usuario
Descripción o características:	
Este requisito hace referencia a las necesidades de uso por parte de los diferentes usuarios del sistema que este caso la persona encargada de la auditoria a través del prototipo seria el coordinador de la comunicación organizacional.	
Riesgo (s):	
Si el sistema no cumple con los requisitos establecidos, los usuarios no podrán hacer uso de la plataforma de manera correcta.	

4.2. Confiabilidad

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ_09: Producto	Confiabilidad del sistema
Descripción o características:	
El sistema debe ser tolerante ante los fallos, y las operaciones a realizar deben ser transaccionales.	
Riesgo (s):	
Las transacciones no finalicen de forma correcta como una unidad completa. No pueden acabar en un estado intermedio	

4.3. Eficiencia

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ_10: Producto	Eficiencia del sistema
Descripción o características:	
La eficiencia de la operación del sistema está garantizada por los procesos de análisis, revisión y verificación de los procesos de desarrollo de software, que contempla el sistema de gestión de calidad de CIDLIS.	
Riesgo (s):	
Incumplir con el tiempo estimado para el desarrollo del proyecto y que los recursos no estén disponibles en el momento adecuado.	

4.4. Soportabilidad y operatibilidad

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ_10: Producto	Soportabilidad del sistema
Descripción o características:	
Deben existir los equipos necesarios para soportar el funcionamiento de la plataforma, del mismo modo se debe contar por lo menos con persona idónea para que esté al tanto del correcto funcionamiento de ésta y de los servidores.	
Riesgo (s):	
- La persona encargada de administrar la plataforma no se encuentre disponible cuando ocurra algún inconveniente relacionado con ésta. - Ocurrencia de fallos en los equipos que le den soporte al sistema.	

4.5. Restricción de diseño

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ_10: Producto	Diseño del sistema
Descripción o características:	
Ante cualquier cambio y/o nuevas versiones de la plataforma se deberán conservar aquellas palabras que representan al CIDLIS como ente formador.	
Riesgo (s):	
Perdida de la identidad del grupo CIDLIS	

5. REQUISITOS DE INTERFAZ

5.1. Interfaz de usuario

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ_10: Producto	Interfaces de los usuarios
Descripción o características:	
La interfaz para el usuario no estará restringida ya que será el coordinador encargado quien ejecutara las tareas del prototipo, aun así tendrá restricciones como usuario y clave	

de acceso.

Riesgo (s):

- Que personas ajenas o externas al módulo interfieran con el proceso que no les corresponde

5.2. Interfaz de hardware

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ_10: Producto	Capacidad del servidor
Descripción o características:	
El servidor donde va a estar soportado el prototipo debe contar con todos aquellos aspectos necesarios para adaptarse a cualquier ambiente web, del mismo modo, debe haber una persona encargada para que le haga mantenimiento a ésta.	
Riesgo (s):	
• El tipo de servidor en el que esté alojado el prototipo sea incompatible con éste.	

6. ESTÁNDARES APLICABLES

Estándar	Descripción
PMBOK	Project Management Body of Knowledge, es un estándar reconocido internacionalmente (IEEE Std 1490-2003) que provee los fundamentos de la gestión de proyectos que son aplicables a un amplio rango de proyectos, incluyendo construcción, software, ingeniería, etc.
BPMN	Estándar de BPM, BPMN implementa una notación de modelo para procesos, concretamente el conjunto original de especificaciones propuestas por BPMI (Business Process Management Initiative) ahora parte del OMG (Object Management Group). Se trata de una notación gráfica de los pasos y actividades de un proceso de negocio. BPMN no está pensado para modelar aplicaciones, sino procesos que correrán dentro de dichas aplicaciones. Por ello, la salida de BPMN necesita ser expresado en "algo" que no sea un lenguaje programático.
SCAMPISM-A	El método de evaluación estándar CMMI ® para la Mejora de

Estándar	Descripción
	Procesos (SCAMPISM) A está diseñado para proporcionar clasificaciones de referencia de calidad en relación con Capability Maturity Model Integration modelos (CMMI) ®.
POLO	El Modelo de Procesos de Liderazgo Organizacional POLO define los procesos dentro de una organización requeridos para realizar una efectiva gestión por procesos y obtener servicios y productos alineados con los objetivos y metas estratégicas de las organizaciones POLO (2013:30).
EA	La Arquitectura Empresarial es una metodología de mejora continua a mediano plazo, que basada en una visión integral, permite mantener actualizada la estructura de información organizacional alineando procesos, datos, aplicaciones e infraestructura tecnológica en cuatro dimensiones: negocios, datos/información, aplicaciones y tecnología.

Plantilla de Especificación de Requisitos de Software

3. INTRODUCCIÓN

Este documento contiene la especificación de requisitos del software obtenidos a partir del método de observación en el caso de estudio (CIDLIS), y que hacen parte del proyecto de grado titulado “AMBIENTES DE ARQUITECTURA EMPRESARIAL EN GESTIÓN, INVESTIGACIÓN, DESARROLLO, INNOVACIÓN EN INGENIERÍA DE PROCESOS: “E-GIROS””

3.1. Alcance

El presente documento pretende abarcar la documentación de los requisitos a nivel del software que fueron extraídos a partir del método de observación en el caso de estudio (CIDLIS), y que hacen parte del proyecto de grado titulado “AMBIENTES DE ARQUITECTURA EMPRESARIAL EN GESTIÓN, INVESTIGACIÓN, DESARROLLO, INNOVACIÓN EN INGENIERÍA DE PROCESOS: E-GIROS”, en el cual se especificarán los requisitos del software a partir de unas plantillas que servirán como guía para desarrollar o hacer ajustes a la plataforma existente. Esto con el fin de tener una imagen más clara de la funcionalidad de la plataforma si en determinado momento se desee desarrollar en otro lenguaje y demás.

- Nombre del proyecto: Ambientes de Arquitectura Empresarial en Gestión, Investigación, Desarrollo, Innovación en Ingeniería de Procesos: “E-Giros”

- Objetivo:
 - ✓ Documentar en forma clara y concisa los requisitos a nivel de software
 - ✓ Especificar los requerimientos obtenidos a partir del método de observación

3.2. Propósito del documento

Con la formulación del presente documento se obtendrá como resultado la documentación necesaria para realizar ajustes a un nuevo aplicativo para la aplicación de instrumentos de medición, de acuerdo al modelo de requisitos establecidos a partir del método de observación en el caso de estudio (CIDLIS).

3.3. Definiciones, Acrónimos y Abreviaturas

- I. UML: Lenguaje Unificado de Modelado.
- II. CIDLIS: Centro de Innovación y Desarrollo para la Investigación en Ingeniería del Software.
- III. E-GIROS: Gestión, I + D + I en ingeniería de procesos

3.4. Funcionalidad general del sistema

El aplicativo que se propone, deberá cumplir por lo menos con las funcionalidades básicas de instrumentos de medición como son las encuestas e incluir los requisitos obtenidos a partir del método de observación.



4. REQUISITOS FUNCIONALES

4.1. Componente <Página principal>

4.1.1. Requisito 1

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ 1	<i>Página principal</i>
Caso de uso relacionado:	<i>Ingresar al sistema</i>
Descripción o características:	
<i>El coordinador de comunicación deberá digitar el nombre de usuario y contraseña para poder acceder al prototipo de divulgación de información web para la comunicación organizacional una vez dentro aparecerá una imagen donde dará click en Aplicación de instrumentos</i>	
Prioridad:	<i>Alta</i>
Tipo:	<i>Funcional</i>
Interfaz asociada (Opcional):	
<i>Interfaz del coordinador de comunicaciones</i>	

4.2. Componente <Instrumento de medición>

4.2.1. Requisito 2

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ 2	<i>Instrumento de Medición</i>
Caso de uso relacionado:	<i>Crear Instrumento de medición y Agregar preguntas</i>
Descripción o características:	
<i>El coordinador de comunicación creara el cuerpo del instrumento de medición y añadirá las preguntas creadas para luego realizar su respectiva aplicación a los miembros de la organización</i>	
Prioridad:	<i>Alta</i>
Tipo:	<i>Funcional</i>
Interfaz asociada (Opcional):	
<i>Interfaz del coordinador de comunicaciones</i>	

4.3. Componente <Categorías>

4.3.1. Requisito 3

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ 3	<i>Categorías</i>
Caso de uso relacionado:	<i>Crear categorías</i>
Descripción o características:	
<i>El coordinador de comunicación tendrá la facilidad de crear y/o eliminar categorías que se usaran para categorizar las preguntas del instrumento de medición</i>	
Prioridad:	<i>Alta</i>
Tipo:	<i>Funcional</i>
Interfaz asociada (Opcional):	
<i>Interfaz del coordinador de comunicaciones</i>	

4.4. Componentes <Banco de preguntas>

4.4.1. Requisito 4

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ 4	<i>Banco de Preguntas</i>
Caso de uso relacionado:	<i>Crear Preguntas</i>
Descripción o características:	
<i>El coordinador de comunicación a medida que elabore instrumentos de medición ira generando un banco de preguntas en donde podrá crear, y/o eliminar preguntas según la necesidad actual.</i>	
Prioridad:	<i>Alta</i>
Tipo:	<i>Funcional</i>
Interfaz asociada (Opcional):	
<i>Interfaz del coordinador de comunicaciones</i>	

4.5. Componente <Banco de mejoras de comunicación>

4.5.1. Requisito 5

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ 5	<i>Banco de Mejoras de Comunicación</i>
Caso de uso relacionado:	<i>Añadir mejoras de comunicación</i>
Descripción o características:	
<i>El coordinador de comunicación tendrá la facilidad de crear y/o eliminar un listado de mejoras de comunicación organizacional que se establecerán en diferentes rangos, esto en base a su experiencia y a los resultados del análisis estadístico</i>	
Prioridad:	<i>Alta</i>
Tipo:	<i>Funcional</i>
Interfaz asociada (Opcional):	
<i>Interfaz del coordinador de comunicaciones</i>	

4.6. Componente <Comparar Datos>

4.6.1. Requisito 6

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ 6	<i>Comparar Datos</i>
Caso de uso relacionado:	<i>Comparación de datos</i>
Descripción o características:	
<i>El coordinador de comunicación tendrá la facilidad de crear y/o eliminar un listado de mejoras de comunicación organizacional que se establecerán en diferentes rangos, esto en base a su experiencia y a los resultados del análisis estadístico</i>	
Prioridad:	<i>Alta</i>
Tipo:	<i>Funcional</i>
Interfaz asociada (Opcional):	
<i>Interfaz del coordinador de comunicaciones</i>	

5. REQUISITOS NO FUNCIONALES

5.1. Componente <Compatibilidad>

5.1.1. Usabilidad

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ 7	<i>Compatibilidad con los diferentes exploradores</i>
Caso de uso relacionado:	<i>Ingresar al sistema</i>
Descripción o características:	
<i>El prototipo de divulgación de información web para la comunicación organizacional deberá funcionar en los diferentes tipos de navegadores de internet</i>	
Prioridad:	<i>Alta</i>
Tipo:	<i>no funcional</i>
Interfaz asociada (Opcional):	
<i>NA</i>	

5.1.2. Componente <Confiabilidad>

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ 8	<i>Resultados Estadísticos</i>
Caso de uso relacionado:	NA
Descripción o características:	
<i>Se debe garantizar que los resultados arrojados por el análisis estadístico sea validos antes de realizar la comparación de datos</i>	
Prioridad:	<i>Alta</i>
Tipo:	<i>no funcional</i>
Interfaz asociada (Opcional):	
<i>Interfaz del coordinador de comunicaciones</i>	

5.1.3. Componente <Eficiencia>

Código del Requisito:	Nombre del Requisito:
REQ 9	<i>Eficiencia de los Recursos</i>
Caso de uso relacionado:	NA
Descripción o características:	
<i>Los recursos de la plataforma deben responder de manera eficiente a las peticiones realizadas por el coordinador de comunicación</i>	
Prioridad:	<i>Alta</i>
Tipo:	<i>no funcional</i>
Interfaz asociada (Opcional):	
NA	

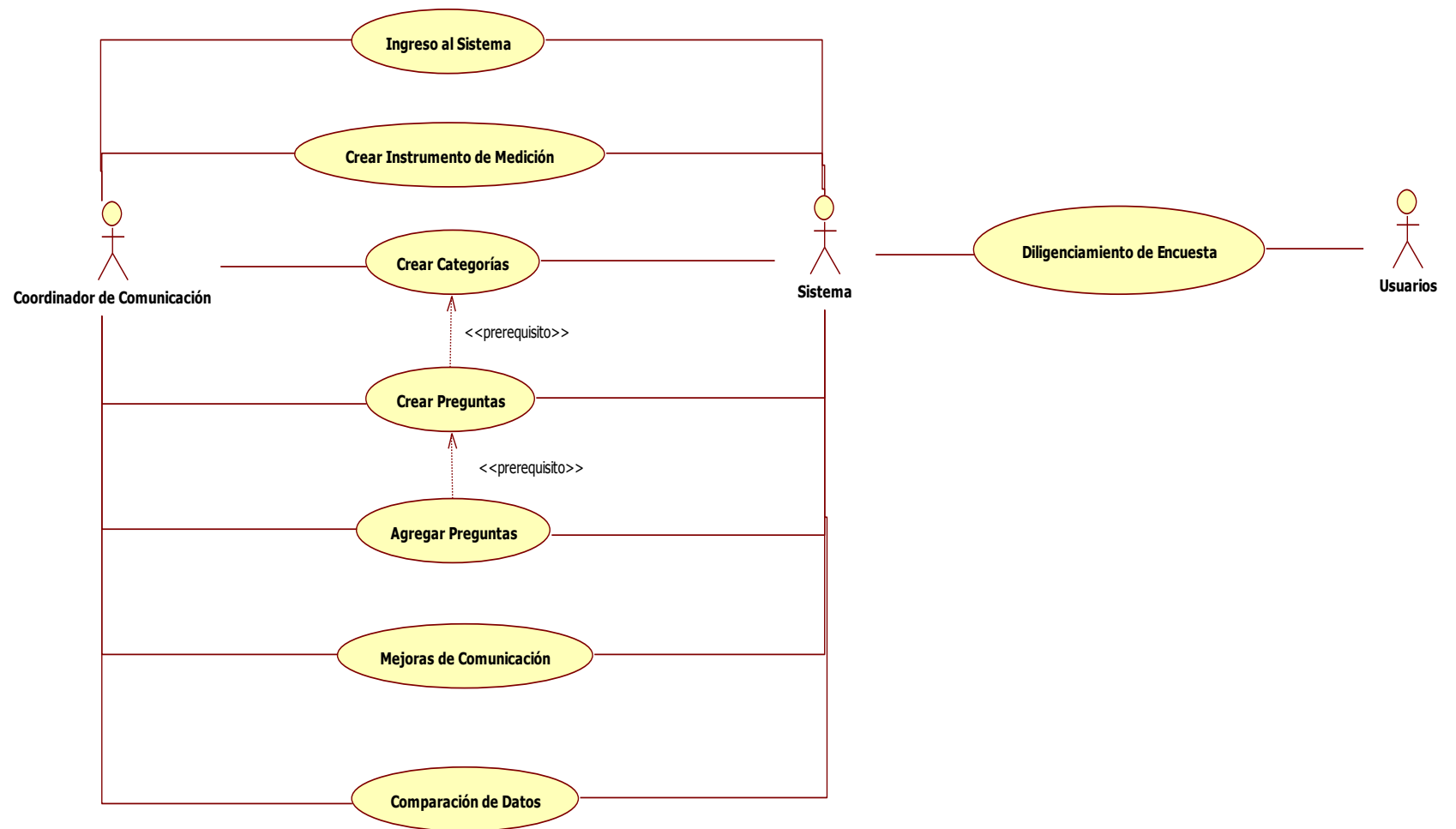
6. CASOS DE USO

6.1. Listado de casos de uso y sus actores

Código	Caso de Uso	Actores participantes	Descripción del Actor
CU01	Ingresar al sistema	Coordinador de Comunicación	Es el encargado de gestionar el sistema
CU02	Crear Instrumento de medición	Coordinador de Comunicación	Es el encargado de gestionar el sistema
CU03	Crear Categorías	Coordinador de Comunicación	Es el encargado de gestionar el sistema
CU04	Crear Preguntas	Coordinador de Comunicación	Es el encargado de gestionar el sistema
CU05	Agregar Preguntas	Coordinador de Comunicación	Es el encargado de gestionar el sistema
CU06	Añadir Mejoras de Comunicación	Coordinador de Comunicación	Es el encargado de gestionar el sistema
CU07	Comparación de Datos	Coordinador de Comunicación	Es el encargado de gestionar el sistema

6.2. Diagrama de modelado de casos de uso

Para este caso se utilizó el lenguaje de modelado de UML para representar los casos de usos pertenecientes al sistema



6.3. Especificación de casos de uso Componente <Nombre del componente>

6.3.1. Caso de uso <CU01-PÁGINA PRINCIPAL><Ingresar al Sistema>

< CU01-PÁGINA PRINCIPAL > Ingresar al Sistema	
Nombre:	Ingresar al Sistema
Descripción:	Se valida el usuario para ingresar al sistema
Actor:	Coordinador o experto en comunicación
Precondición:	
Flujo de eventos del caso de uso:	
PASO	DESCRIPCIÓN
Flujo de éxito	
1.	El coordinador de comunicación digita el nombre de usuario y contraseña
2.	Y por último dar click en el botón Iniciar Sesión
Poscondición:	<i>Una vez ingresado al sistema se debe dar click en la imagen donde dice Aplicación de Instrumentos</i>
Complejidad	<i>Simple.</i>

6.3.2. Caso de uso <CU02-INSTRUMENTO DE MEDICIÓN><Instrumento de Medición>

<CU02-INSTRUMENTO DE MEDICIÓN><Instrumento de Medición>	
Nombre:	Crear Instrumento de Medición
Descripción:	Creación de los datos del instrumento de medición para la recolección de información.
Actor:	Coordinador o experto en comunicación
Casos de uso asociados	CU02, CU05, CU08
Precondición:	

<CUO2-INSTRUMENTO DE MEDICIÓN><Instrumento de Medición>	
Flujo de eventos del caso de uso:	
PASO	DESCRIPCIÓN
Flujo de éxito	
1.	El coordinador digita el nombre del instrumento de medición
2.	Digita el objetivo del instrumento de medición
3.	Realiza una breve descripción del instrumento de medición
4.	Establecer una fecha límite para el diligenciamiento del instrumento de medición por parte de los empleados de la organización.
5.	Se prosigue a dar click en el botón crear
6.	Una vez creado el instrumento de medición se prosigue a añadir o a crear las preguntas que tendrá dicho instrumento.
7.	Por último se procede a copiar el link del instrumento de medición y se envía por correo electrónico a los usuarios para su diligenciamiento
Poscondición:	<i>Una vez creado el instrumento de medición se pueden seleccionar las preguntas de una base ya existente o crear nuevas preguntas</i>
Complejidad	<i>Simple.</i>

6.3.3. Caso de uso <CUO3-CATEGORÍAS><Crear Categorías>

<CUO3-CATEGORÍAS><Crear Categorías>	
Nombre:	Crear Categorías
Descripción:	Creación de las categorías a evaluar en los instrumentos de medición
Actor:	Coordinador o experto en comunicación
Casos de uso asociados	
Precondición:	
Flujo de eventos del caso de uso:	
PASO	DESCRIPCIÓN
Flujo de éxito	

<CUO3-CATEGORÍAS><Crear Categorías>		
1.	El coordinador digita el nombre de la categoría	
2.	Y por último dar click en crear categoría	
Poscondición:		<i>Una vez creada la categoría se pueden crear las preguntas</i>
Complejidad		<i>Simple.</i>

6.3.4. Caso de uso <CUO4-BANCO DE PREGUNTAS><Crear Preguntas>

<CUO4-BANCO DE PREGUNTAS><Crear Preguntas>	
Nombre:	Crear Preguntas
Descripción:	Creación de una base de preguntas para distintos instrumentos de medición
Actor:	Coordinador o experto en comunicación
Casos de uso asociados	CU03
Precondición:	Se debe crear primero las categorías
Flujo de eventos del caso de uso:	
PASO	DESCRIPCIÓN
Flujo de éxito	
1.	El coordinador digita la pregunta
2.	Selecciona la categoría
3.	Selecciona el tipo de pregunta
4.	Y por último le da click al botón crear pregunta
Poscondición:	
Complejidad	Simple.

6.3.5. Caso de uso <CU05-PÁGINA PRINCIPAL><Agregar Preguntas>

<CU05> Caso de Uso	
Nombre:	Agregar Preguntas
Descripción:	Consiste en agregar las preguntas a los instrumentos de medición ya creados para la respectiva aplicación de estos.
Actor:	Coordinador o experto en comunicación
Casos de uso asociados	CU02, CU04
Precondición:	Primero se deben crear las preguntas
Flujo de eventos del caso de uso:	
PASO	DESCRIPCIÓN
Flujo de éxito	
1.	El coordinador selecciona el instrumento de medición
2.	Selecciona la categoría de la pregunta
3.	Selecciona la pregunta y da click en agregar
Poscondición:	
Complejidad	<i>Simple.</i>

6.3.6. Caso de uso <CU06-BANCO DE MEJORAS DE COMUNICACIÓN><Añadir Mejoras de Comunicación>

<CU06-BANCO DE MEJORAS DE COMUNICACIÓN><Añadir Mejoras de Comunicación>	
Nombre:	Añadir Mejoras de Comunicación
Descripción:	Crear una base de mejoras para la comunicación organizacional para dar posibles soluciones a los problemas de comunicación presentados en las empresas
Actor:	Coordinador o experto en comunicación
Casos de uso asociados	
Precondición:	
Flujo de eventos del caso de uso:	

<CUO6-BANCO DE MEJORAS DE COMUNICACIÓN><Añadir Mejoras de Comunicación>	
PASO	DESCRIPCIÓN
Flujo de éxito	
1.	El coordinador selecciona en que categoría desea añadir una mejora
2.	Se establece el rango de la mejora
3.	Se describe la mejora y queda agregada automáticamente
Poscondición:	
Complejidad	Simple.

6.3.7. Caso de uso <CUO7-COMPARAR DATOS><Comparación de Datos>

<CU07-COMPARAR DATOS><Comparación de Datos>		
Nombre:	Comparación de Datos	
Descripción:	Se compararan dos instrumentos de medición a nivel estadístico para obtener el análisis completo de los instrumentos aplicados a la organización	
Actor:	Coordinador o experto en comunicación	
Casos de uso asociados		
Precondición:		
Flujo de eventos del caso de uso:		
PASO	DESCRIPCIÓN	
Flujo de éxito		
1.	El coordinador selecciona los instrumentos de medición a comparar	
2.	Y por último dar click al botón comparar	
Poscondición:		
Complejidad		Simple.

6.3.8. Caso de uso <CU08-PÁGINA PRINCIPAL><Diligenciamiento de Encuestas>

< CU08-PÁGINA PRINCIPAL > Diligenciamiento de Encuestas	
Nombre:	Diligenciamiento de Encuesta
Descripción:	Se diligencia el instrumento de medición envía por parte del coordinador de comunicación
Actor:	Usuario
Precondición:	
Flujo de eventos del caso de uso:	
PASO	DESCRIPCIÓN
Flujo de éxito	
1.	El usuario diligencia el instrumento de medición
2.	Y por último dar click en el botón enviar
Poscondición:	
Complejidad	<i>Simple.</i>

7. REQUISITOS DE INSTALACIÓN

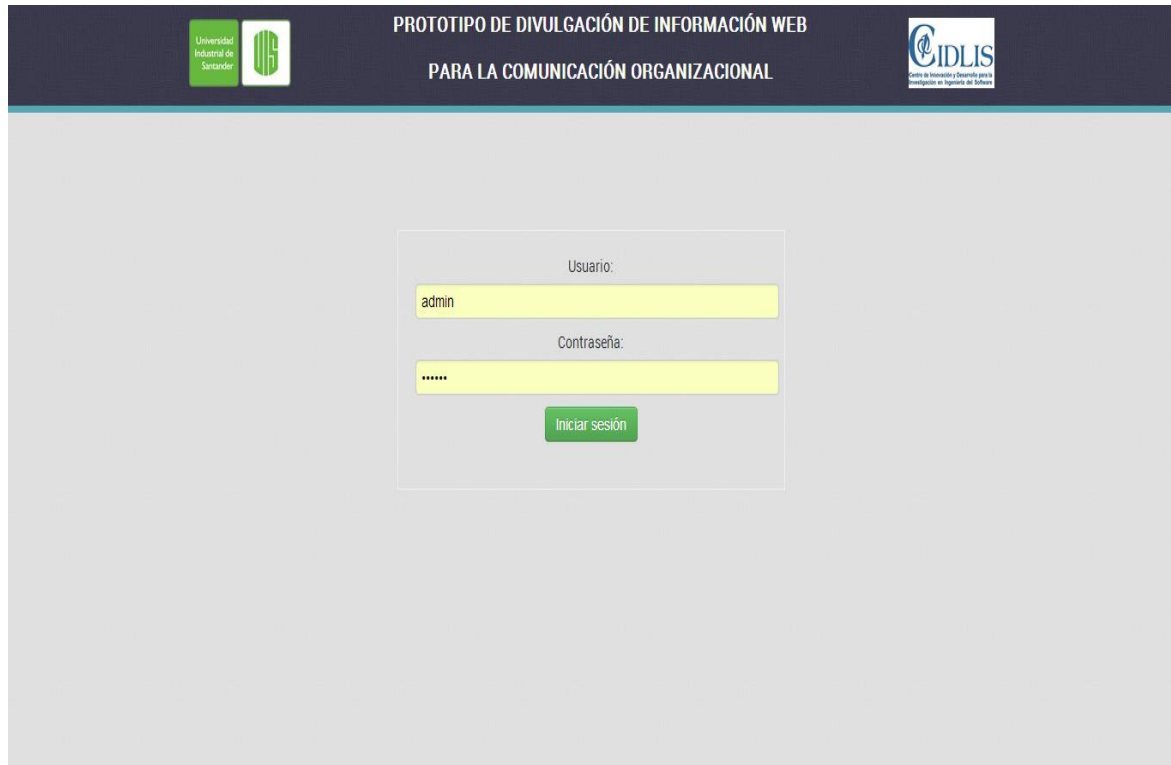
Requisito	Descripción
1_Software	Servidor para sitio web
2_Software	Servidor de base de datos MySQL
3_Software	Instalación framework PHP 5
4_Software	Instalación para conexión PHP con MySQL

ANEXO P

Recorrido y Configuración del Prototipo Web

A continuación se muestran algunos de los resultados obtenidos luego de configurar el prototipo de divulgación de información web para la comunicación organizacional

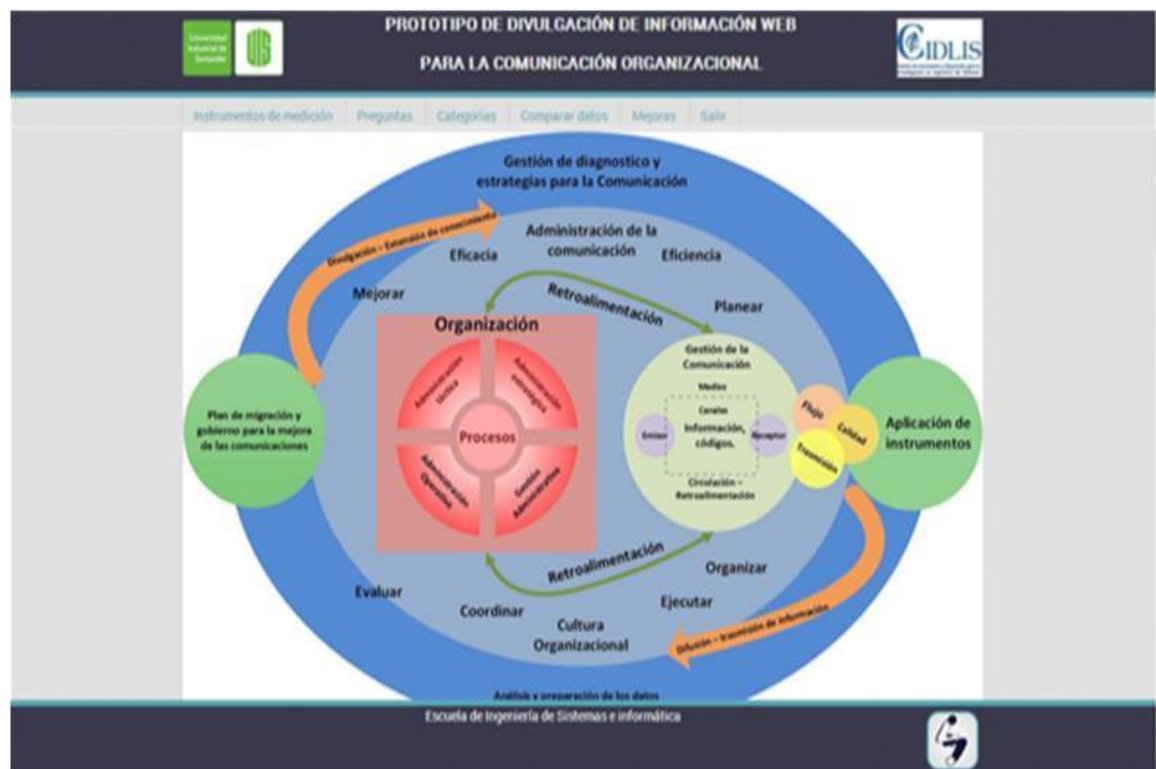
Figura 1 Ingreso al Prototipo Web



The screenshot displays the login interface of a web prototype. At the top, a dark blue header bar contains the logos of the Universidad Industrial de Santander and CIDLIS on the left, and the text "PROTOTIPO DE DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN WEB PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL" in the center. Below the header, the main content area is light gray. In the center, there is a white rectangular box containing the login form. The form has two input fields: "Usuario:" with the text "admin" and "Contraseña:" with masked characters "*****". Below these fields is a green button labeled "Iniciar sesión".

Una vez ingresado el nombre de usuario y la contraseña se abra la ventana de la Figura 2 en donde se encuentra el modelo operativo de comunicación organizacional propuesto en el presente proyecto, para continuar navegando en el prototipo se da click en la imagen del modelo donde dice Aplicación de Instrumentos que permitirá iniciar el proceso de creación de instrumentos de medición.

Figura 2 Pantalla Principal



Continuando el proceso en la Figura 3 se puede observar cómo se debe crear un instrumento de medición

Figura 3 Creación de Instrumentos de Medición

The screenshot shows a web application interface for creating measurement instruments. The header includes the University of San Fernando logo, the title "PROTOTIPO DE DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN WEB PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL", and the CIDLIS logo. A navigation bar contains links: "Instrumentos de medición", "Preguntas", "Categorías", "Comparar datos", "Mejoras", and "Salir".

The main section is titled "Crear instrumento de medición". It contains a form with the following fields:

- Nombre instrumento:** A text input field.
- Fecha límite instrumento:** A date input field with a placeholder "00/00/aaaa".
- Objetivo:** A text input field.
- Descripción:** A text input field.

Below the form is a green "Crear" button.

Below the form is a section titled "Instrumentos de medición creados" which displays a list of created instruments:

- Instrumento de Medición II** (with a close icon 'X')
Fecha límite: 2014-05-06
Ver [Agregar preguntas | Datos estadísticos]
- Instrumento de Medición I** (with a close icon 'X')
Fecha límite: 2014-05-03

The footer includes the text "Escuela de Ingeniería de Sistemas e informática" and a logo.

Una vez creado el instrumento de medición se procede a crear categorías donde se agruparan las preguntas a tener en cuenta para evaluar en el instrumento de medición

Figura 4 Creación de Categorías

Universidad Industrial de Santander

PROTOTIPO DE DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN WEB
PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

CIDLIS
Centro de Innovación y Desarrollo para la Investigación en Ingeniería del Software

Instrumentos de medición Preguntas Categorías Comparar datos Mejoras Salir

Crear categoría

Nombre categoría

Crear

Categorías existentes

Calidad	X
Flujo	X
Organización	X
Transmisión	X

Escuela de Ingeniería de Sistemas e informática

Siguiendo el proceso se crean las preguntas para el instrumento de medición, donde se estable el tipo y a la categoría que pertenece como se puede observar en la Figura 5

Figura 5 Creación de Preguntas

PROTOTIPO DE DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN WEB
PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Instrumentos de medición Preguntas Categorías Comparar datos Mejoras Salir

Crear Pregunta

Pregunta

Categoría

Tipo

[Crear pregunta](#)

Preguntas existentes

Calidad
Enunciados
Flujo
Organización

Escuela de Ingeniería de Sistemas e informática

Una vez finalizada la creación de las preguntas se procede a agregar las preguntas al instrumento de medición creado, como se puede observar en la Figura 6

Figura 6 Agregar Preguntas

The screenshot shows a web application interface. At the top, there is a dark blue header with three logos: a green square logo, a white square logo with a green circle, and the CIDLIS logo. The text in the header reads "PROTOTIPO DE DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN WEB PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL". Below the header, the main title is "Agregar preguntas a encuesta Instrumento de Medición II". There are five horizontal teal bars with the following labels: "Calidad", "Enunciados", "Flujo", "Organización", and "Transmisión". Below these bars is a small black button with the text "Regresar". The bottom section of the image is a dark gray area with a green "Cerrar" button and the text "Instrumentos de medición creados". At the very bottom, there is a dark blue footer with the text "Escuela de Ingeniería de Sistemas e Informática" and a small logo.

Una vez terminado de agregar todas las preguntas necesarias, se da click en “ver” para visualizar como ha quedado el instrumento de medición, seguido se copia el link del navegador y se envía por correo electrónico a todos los interesados para su diligenciamiento, como se puede ver en la Figura 7

Figura 7 Instrumento de Medición Creado

hio21.com/encuesta/ver-encuesta/25/

**PROTOTIPO DE DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN WEB
PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Instrumento de Medición II

Objetivo:
Esta encuesta busca conocer los detalles de la comunicación en sus sistemas y estructuras de comunicación y a la vez saber cuál es la orientación que tienen los empleados con respecto a la organización

Descripción:
Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas

Fecha límite:
2014-05-06

1) ¿La organización cuenta con la infraestructura de TI adecuada para facilitar la comunicación? X

☐ Neutral ☐ De Acuerdo ☐ Totalmente de Acuerdo ☐ Muy en Desacuerdo ☐ En Desacuerdo

2) ¿La configuración física de la organización permite un fácil acceso y contacto con otras direcciones y unidades? X

☐ Nunca ☐ Rara vez ☐ A veces ☐ Frecuentes ☐ Casi siempre

Responda las preguntas de la 6 a la 11 de acuerdo al enunciado. La siguiente es una lista de los canales a través de los cuales se transmite información a los empleados. Marque la opción que mejor indica la cantidad de información que recibe actualmente a través de ese canal. X

6) Teléfono X

☐ Bastante ☐ Más que la media ☐ Normal ☐ Poco ☐ Nada

7) E-mail X

☐ Bastante ☐ Más que la media ☐ Normal ☐ Poco ☐ Nada

8) Repositorio central de información SEAPIRE X

☐ Normal ☐ Más que la media ☐ Bastante ☐ Poco ☐ Nada

9) El contacto cara a cara entre dos personas X

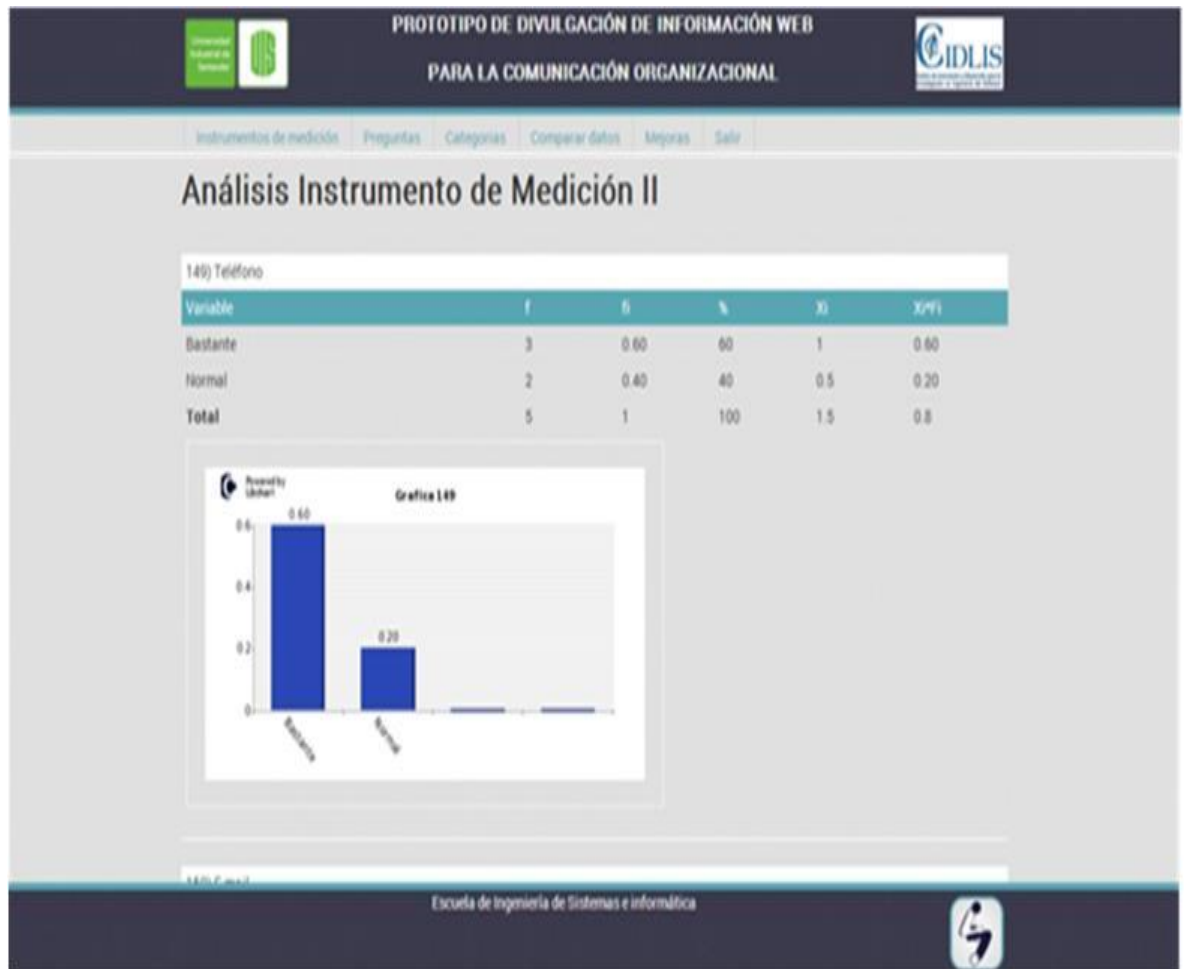
☐ Normal ☐ Más que la media ☐ Bastante ☐ Poco ☐ Nada

1 2 3 4 5 6 >

Enviar Encuesta

Ya una vez diligenciado los instrumentos de medición se proceden a realizar de manera automática el análisis estadístico de los datos recopilados por el sistema, dando click “Datos Estadísticos” se puede observar por medio de gráficas y tablas el análisis de los datos.

Figura 8 Análisis Estadístico



Después de ver los resultados de los instrumentos de medición el coordinador de comunicación procede a enunciar posibles mejoras para dar solución o como se indica mejorar la comunicación entre proceso, se selecciona la categoría para añadir la mejora y automáticamente el sistema la guarda

Figura 9 Creación de Mejoras para la Comunicación Organizacional



Ya para finalizar es posible ver las mejoras de acuerdo a un solo instrumento de medición o para dos, el sistema realiza la comparación de los dos instrumentos y genera un análisis estadístico y esboza las mejoras de comunicación de acuerdo a un rango de aceptación

Figura 10 Comparación de Instrumentos de Medición

Universidad Industrial de Santander

UIS

PROTOTIPO DE DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN WEB
PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

CIDLIS

Instrumentos de medición

Preguntas

Categorías

Comparar datos

Mejoras

Salir

Selecciones los instrumentos que desea comparar

Instrumento 1

Instrumento 2

Comparar

Escuela de Ingeniería de Sistemas e informática

Figura 11 Listado de Mejoras para la Comunicación Organizacional

PROTOTIPO DE DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN WEB
PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

[Instrumentos de medición](#) [Preguntas](#) [Categorías](#) [Comparar datos](#) [Mejoras](#) [Salir](#)

Mejoras

Variables / Rangos	Rango de 0 a 0.5	Rango de 0.51 a 0.79	
Transmisión	1. El plan de comunicación interna debe contener medios o canales que sean atractivos e interesantes para los miembros de la organización. 2. La intranet debe ser fortalecida como zona de contacto abriendo canales de comunicación bidireccional y multidireccional. 3. Actualizar los medios de comunicación a nivel interno. 4. El plan de comunicación debe incluir estrategias para reforzar el uso de las herramientas usadas con mayor frecuencia de forma planeada y metódica. 5. Mantener actualizado la cartelera como medio de comunicación en la organización. 6. Dar a conocer nuevos canales de comunicación interna y fortalecer los canales existentes. 7. Mejorar los canales de comunicación.	1. Construir del manual de comunicación interna. 2. Realizar charlas y capacitaciones para la mejora de la comunicación oral y escrita. 3. Escucha activa. 4. Incrementar trabajo en equipo. 5. Formalizar cualquier cambio en la estructura organizativa. 6. Mayor vinculación de todos los miembros. 7. Definir un único lenguaje de comunicación para mayor flujo de ideas. 8. Mejorar y definir roles. 9. Evitar saturación de información. 10. Motivar la pro actividad. 11. Incentivar el incremento del apoyo y el merito.	1. Incrementar trabajo en equipo. 2. Formalizar cualquier cambio en la estructura organizativa. 3. Incrementar vinculación de todos los miembros. 4. Evitar saturación de información. 5. Incentivar el incremento del apoyo y el merito. 6. consolidar repositorio de información. 7. Determinar el canal preferente para la comunicación de cada mensaje por proceso. 8. Promover los medios de comunicación dentro de la organización. 9. Mantener los medio con mayor riqueza comunicativa y de

Escuela de Ingeniería de Sistemas e informática

Objetivo

Para la realización del diagnóstico de comunicación de los procesos dentro de la organización caso de estudio CIDLIS, se utilizó una metodología basada en procesos y actividades que permitieron obtener los datos necesarios para dicho diagnóstico.

Información General:

1. El diagnóstico cuenta con tres instrumentos de medición, como son dos encuestas con un total de 39 preguntas y 2 una entrevista.
2. Los resultados del diagnóstico serán presentados en función del porcentaje de respuestas correctas.
3. El diagnóstico de comunicación no tiene carácter de evaluación de desempeño, ayudara a establecer e implementar estrategias y mejoras.

1. Análisis Estadístico

• Instrumentos de medición I

1. Durante el desarrollo de proyectos en el CIDLIS ¿Cómo describiría la relación con el grupo de trabajo?

Tabla 1 de Distribución de Frecuencia

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
EXCELENTE	2	0,50	50	1	0,50
BUENO	2	0,50	50	0,66	0,33
ACEPTABLE	0	0,00	0	0,33	0,00
INSUFICIENTE	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2	0,83

Análisis e interpretación de la pregunta 1:

De acuerdo a los datos arrojados por las encuestas, se observa que la relación que tiene el grupo de trabajo del CIDLIS se encuentra en un 83%.

2. ¿Cómo es la cooperación entre las diferentes áreas de trabajo (Investigación, Docencia, Divulgación y vinculación (extensión))?

Tabla 2 de Distribución de Frecuencia

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
EXCELENTE	0	0,00	0	1	0,00
BUENO	4	1,00	100	0,66	0,66
ACEPTABLE	0	0,00	0	0,33	0,00
INSUFICIENTE	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2	0,66

Análisis e interpretación de la pregunta 2:

Como se puede observar en la tabla la cooperación entre las diferentes áreas de trabajo se encuentra en un 66%

3. ¿Las herramientas tecnológicas que posee el CIDLIS son adecuadas para la comunicación entre sus miembros y público externo?

Tabla 3 de Distribución de Frecuencia

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
EXCELENTE	0	0,00	0	1	0,00
BUENO	2	0,50	50	0,66	0,33
ACEPTABLE	2	0,50	50	0,33	0,17
INSUFICIENTE	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2	0,50

Análisis e interpretación de la pregunta 3:

De acuerdo a los datos expresados en la tabla, se observa que el 50% de los encuestados responde que las herramientas tecnológicas con las que cuenta el CIDLIS son buenas, mientras que el otro 50 % considera que es aceptable.

11. ¿De qué manera considera que es la comunicación con el director del grupo de investigación y como la calificaría?(Ascendente, Descendente o Horizontal)

Tabla 4 de Distribución de Frecuencia

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
EXCELENTE	3	0,75	75	1	0,75
BUENO	1	0,25	25	0,66	0,17
ACEPTABLE	0	0,00	0	0,33	0,00
INSUFICIENTE	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2	0,92

Análisis e interpretación de la pregunta 4:

En el caso de la comunicación con el director científico es evidente que la mayoría de los miembros del grupo de investigación la consideran excelente con un porcentaje del 92%.

12. ¿Cómo califica la comunicación horizontal con sus compañeros de trabajo?

Tabla 5 de Distribución de Frecuencia

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
EXCELENTE	2	0,50	50	1	0,50
BUENO	2	0,50	50	0,66	0,33
ACEPTABLE	0	0,00	0	0,33	0,00
INSUFICIENTE	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2	0,83

Análisis e interpretación de la pregunta 5:

De acuerdo a los datos expresados en la tabla, se puede deducir que la comunicación entre compañeros se encuentra en un 83%

13. ¿Cómo considera que es su comunicación oral?

Tabla 6a de Distribución de Frecuencia: Claridad

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
EXCELENTE	0	0,00	0	1	0,00
BUENO	4	1,00	100	0,66	0,66
ACEPTABLE	0	0,00	0	0,33	0,00
INSUFICIENTE	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2	0,66

Tabla 6b de Distribución de Frecuencia: Correcta

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
EXCELENTE	0	0,00	0	1	0,00
BUENO	3	0,75	75	0,66	0,50
ACEPTABLE	1	0,25	25	0,33	0,08
INSUFICIENTE	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2	0,58

Tabla 6c de Distribución de Frecuencia: Completa

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
EXCELENTE	0	0,00	0	1	0,00
BUENO	4	1,00	100	0,66	0,66
ACEPTABLE	0	0,00	0	0,33	0,00
INSUFICIENTE	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2	0,66

Tabla 6d de Distribución de Frecuencia: Concisa

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
EXCELENTE	0	0,00	0	1	0,00
BUENO	3	0,75	75	0,66	0,50
ACEPTABLE	0	0,00	0	0,33	0,00
INSUFICIENTE	1	0,25	25	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2	0,50

Análisis e interpretación de la pregunta 6:

De acuerdo a los datos expresados en las diferentes tablas, se puede observar que la comunicación oral de los miembros del CIDLIS se encuentra en un 66 % clara y completa, en un 58% correcta y un 50% concisa, en términos general estaría en un 60% la comunicación oral de los miembros de la organización.

14. ¿Cómo considera que es su comunicación escrita?

Tabla 7a de Distribución de Frecuencia: Coherente

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
EXCELENTE	0	0,00	0	1	0,00
BUENO	3	0,75	75	0,66	0,50
ACEPTABLE	1	0,25	25	0,33	0,08
INSUFICIENTE	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2	0,58

Tabla 7b de Distribución de Frecuencia: Integra

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
EXCELENTE	0	0,00	0	1	0,00
BUENO	4	1,00	100	0,66	0,66
ACEPTABLE	0	0,00	0	0,33	0,00
INSUFICIENTE	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2	0,66

Tabla 7c de Distribución de Frecuencia: Breve

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
EXCELENTE	0	0,00	0	1	0,00
BUENO	3	0,75	75	0,66	0,50
ACEPTABLE	1	0,25	25	0,33	0,08
INSUFICIENTE	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2	0,58

Análisis e interpretación de la pregunta 7:

De acuerdo a los datos expresados en las diferentes tablas, se puede observar que la comunicación escrita de los miembros del CIDLIS se encuentra en un 58 %

coherente y breve, y un 66% integra, en términos general se encuentra en un 61% la comunicación escrita de los miembros de la organización.

15. ¿Cómo considera que es su escucha activa?

Tabla 8a de Distribución de Frecuencia: Interrumpe al que habla

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	0	0,00	0	1	0,00
CASI SIEMPRE	0	0,00	0	0,75	0,00
A VECES	4	1,00	100	0,5	0,50
POCAS VECES	0	0,00	0	0,25	0,00
NO	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	0,50

Tabla 8b de Distribución de Frecuencia: Se distrae fácilmente

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	0	0,00	0	1	0,00
CASI SIEMPRE	0	0,00	0	0,75	0,00
A VECES	4	1,00	100	0,5	0,50
POCAS VECES	0	0,00	0	0,25	0,00
NO	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	0,50

Tabla 8c de Distribución de Frecuencia: Ofrece ayuda o solución

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	0	0,00	0	1	0,00
CASI SIEMPRE	3	0,75	75	0,75	0,56
A VECES	1	0,25	25	0,5	0,13
POCAS VECES	0	0,00	0	0,25	0,00
NO	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	0,69

Tabla 8d de Distribución de Frecuencia: Síndrome del experto

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	0	0,00	0	1	0,00
CASI SIEMPRE	0	0,00	0	0,75	0,00
A VECES	2	0,50	50	0,5	0,25
POCAS VECES	2	0,50	50	0,25	0,13
NO	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	0,38

Tabla 8e de Distribución de Frecuencia: Muestra empatía

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	0	0,00	0	1	0,00
CASI SIEMPRE	3	0,75	75	0,75	0,56
A VECES	1	0,25	25	0,5	0,13
POCAS VECES	0	0,00	0	0,25	0,00
NO	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	0,69

Tabla 8f de Distribución de Frecuencia: Verifica lo que escucha

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	0	0,00	0	1	0,00
CASI SIEMPRE	3	0,75	75	0,75	0,56
A VECES	1	0,25	25	0,5	0,13
POCAS VECES	0	0,00	0	0,25	0,00
NO	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	0,69

Análisis e interpretación de la pregunta 8:

De acuerdo a los datos expresados en las diferentes tablas, se puede observar que la escucha activa de los miembros del CIDLIS se puede expresar por medio de diferentes factores como son: Interrumpe al que habla y se distrae fácilmente con un 50%; Ofrece ayuda o solución prematura, muestra empatía y verifica lo que escucha con un 69% y por ultimo presenta el síndrome del experto con un 38%. En términos general la escucha activa se encuentra 57%.

16. ¿Cómo es la información que usted recibe en la organización para desarrollar su labor?

Tabla 9a de Distribución de Frecuencia: Claridad

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	1	0,25	25	1	0,25
CASI SIEMPRE	2	0,50	50	0,75	0,38
A VECES	1	0,25	25	0,5	0,13
POCAS VECES	0	0,00	0	0,25	0,00
NO	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	0,75

Tabla 9b de Distribución de Frecuencia: Comprensible

VARIABLE	F	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	0	0,00	0	1	0,00
CASI SIEMPRE	3	0,75	75	0,75	0,56
A VECES	1	0,25	25	0,5	0,13
POCAS VECES	0	0,00	0	0,25	0,00
NO	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	0,69

Tabla 9c de Distribución de Frecuencia: Accesible

VARIABLE	F	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	0	0,00	0	1	0,00
CASI SIEMPRE	4	1,00	100	0,75	0,75
A VECES	0	0,00	0	0,5	0,00
POCAS VECES	0	0,00	0	0,25	0,00
NO	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	0,75

Tabla 9d de Distribución de Frecuencia: Oportuna

VARIABLE	F	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	0	0,00	0	1	0,00
CASI SIEMPRE	1	0,25	25	0,75	0,19
A VECES	2	0,50	50	0,5	0,25
POCAS VECES	1	0,25	25	0,25	0,06
NO	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	0,50

Tabla 9e de Distribución de Frecuencia: Completa

VARIABLE	F	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	0	0,00	0	1	0,00
CASI SIEMPRE	2	0,50	50	0,75	0,38
A VECES	2	0,50	50	0,5	0,25
POCAS VECES	0	0,00	0	0,25	0,00
NO	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	0,63

Tabla 9f de Distribución de Frecuencia: Actualizada

VARIABLE	F	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	1	0,25	25	1	0,25
CASI SIEMPRE	2	0,50	50	0,75	0,38
A VECES	1	0,25	25	0,5	0,13
POCAS VECES	0	0,00	0	0,25	0,00
NO	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	0,75

Análisis e interpretación de la pregunta 9:

Para determinar cómo es la información que reciben los miembros de la organización para desempeñar su labor se establecieron varios factores, los cuales son: si la información se encuentra actualizada, clara y accesible arrojando un valor del 75%; si la información es comprensible arrojando un valor del 69%; si la información es oportuna arrojando un valor del 50%; y por ultimo si la información es completa arrojando un valor del 63%.

17. ¿Se transmite información por medio de rumores dentro del CIDLIS?

Tabla 10 de Distribución de Frecuencia

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	0	0.00	0	1	0.00
CASI SIEMPRE	0	0.00	0	0.75	0.00
A VECES	3	0.75	75	0.5	0.38
POCAS VECES	0	0.00	0	0.25	0.00
NO	1	0.25	25	0	0.00
TOTAL	4	1	100	2.5	0.38

Análisis e interpretación de la pregunta 10:

Por medio de la tabla se puede observar que el 38% de los encuestados reciben información mediante rumores dentro de la organización.

18. De las siguientes opciones seleccione las que permiten dar a conocer ideas, opiniones y mejoras a nivel interno e externo del CIDLIS.

Tabla 11a de Distribución de Frecuencia: Reuniones Estratégicas

VARIABLE	f	Fi	%	Xi	Xi*fi
BASTANTE	4	1.00	100	1	1.00
MÁS QUE LA MEDIA	0	0.00	0	0.75	0.00
NORMAL	0	0.00	0	0.5	0.00
POCO	0	0.00	0	0.25	0.00
NADA	0	0.00	0	0	0.00
TOTAL	4	1	100	2.5	1.00

Tabla 11b de Distribución de Frecuencia: Buzón de Sugerencias

VARIABLE	f	Fi	%	Xi	Xi*fi
BASTANTE	0	0.00	0	1	0.00
MÁS QUE LA MEDIA	0	0.00	0	0.75	0.00
NORMAL	0	0.00	0	0.5	0.00
POCO	1	0.25	25	0.25	0.06
NADA	3	0.75	75	0	0.00
TOTAL	4	1	100	2.5	0.06

Tabla 11c de Distribución de Frecuencia: Reuniones Informativas

VARIABLE	f	Fi	%	Xi	Xi*fi
BASTANTE	0	0.00	0	1	0.00
MÁS QUE LA MEDIA	2	0.50	50	0.75	0.38
NORMAL	2	0.50	50	0.5	0.25
POCO	0	0.00	0	0.25	0.00
NADA	0	0.00	0	0	0.00
TOTAL	4	1	100	2.5	0.63

Tabla 11d de Distribución de Frecuencia: Correo Electrónico

VARIABLE	f	Fi	%	Xi	Xi*fi
BASTANTE	2	0.50	50	1	0.50
MÁS QUE LA MEDIA	0	0.00	0	0.75	0.00
NORMAL	2	0.50	50	0.5	0.25
POCO	0	0.00	0	0.25	0.00
NADA	0	0.00	0	0	0.00
TOTAL	4	1	100	2.5	0.75

Tabla 11e de Distribución de Frecuencia: Video Conferencias

VARIABLE	f	Fi	%	Xi	Xi*fi
BASTANTE	0	0.00	0	1	0.00
MÁS QUE LA MEDIA	0	0.00	0	0.75	0.00
NORMAL	0	0.00	0	0.5	0.00
POCO	0	0.00	0	0.25	0.00
NADA	4	1.00	100	0	0.00
TOTAL	4	1	100	2.5	0.00

Tabla 11f de Distribución de Frecuencia: Informes Escritos

VARIABLE	f	Fi	%	Xi	Xi*fi
BASTANTE	0	0.00	0	1	0.00
MÁS QUE LA MEDIA	0	0.00	0	0.75	0.00
NORMAL	0	0.00	0	0.5	0.00
POCO	2	0.50	50	0.25	0.13
NADA	2	0.50	50	0	0.00
TOTAL	4	1	100	2.5	0.13

Análisis e interpretación de la pregunta 11:

Para determinar el medio o canal de comunicación que usan los miembros de la organización para dar a conocer sus ideas, opiniones y mejoras se establecieron varios canales o medios, los cuales arrojaron los siguientes porcentajes: 100 % en las reuniones estratégicas; buzón de sugerencias con un porcentaje del 6%; reuniones informáticas con un 63%; correo electrónico con un 75%; video conferencias con un 0%, y por ultimo informes escritos con un 13%.

13. ¿Cuáles de los siguientes canales de comunicación usa el CIDLIS?

Tabla 12a de Distribución de Frecuencia: Pagina Web

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	0	0,00	0	1	0,00
CASI SIEMPRE	0	0,00	0	0,75	0,00
A VECES	4	1,00	100	0,5	0,50
POCAS VECES	0	0,00	0	0,25	0,00
NO	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	0,50

Tabla 12b de Distribución de Frecuencia: Carteleras

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	0	0,00	0	1	0,00
CASI SIEMPRE	0	0,00	0	0,75	0,00
A VECES	1	0,25	25	0,5	0,13
POCAS VECES	1	0,25	25	0,25	0,06
NO	2	0,50	50	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	0,19

Tabla 12c de Distribución de Frecuencia: Informes Digitales

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	1	0,25	25	1	0,25
CASI SIEMPRE	1	0,25	25	0,75	0,19
A VECES	2	0,50	50	0,5	0,25
POCAS VECES	0	0,00	0	0,25	0,00
NO	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	0,69

Tabla 12d de Distribución de Frecuencia: Memorándum

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	0	0,00	0	1	0,00
CASI SIEMPRE	0	0,00	0	0,75	0,00
A VECES	1	0,25	25	0,5	0,13
POCAS VECES	1	0,25	25	0,25	0,06
NO	2	0,50	50	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	0,19

Tabla 12e de Distribución de Frecuencia: Reuniones Informativas

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	4	1,00	100	1	1,00
CASI SIEMPRE	0	0,00	0	0,75	0,00
A VECES	0	0,00	0	0,5	0,00
POCAS VECES	0	0,00	0	0,25	0,00
NO	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	1,00

Tabla 12f de Distribución de Frecuencia: Correo Electrónico

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	2	0,50	50	1	0,50
CASI SIEMPRE	2	0,50	50	0,75	0,38
A VECES	0	0,00	0	0,5	0,00
POCAS VECES	0	0,00	0	0,25	0,00
NO	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	0,88

Tabla 12g de Distribución de Frecuencia: Dispositivos Móviles

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	0	0,00	0	1	0,00
CASI SIEMPRE	0	0,00	0	0,75	0,00
A VECES	1	0,25	25	0,5	0,13
POCAS VECES	2	0,50	50	0,25	0,13
NO	1	0,25	25	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	0,25

Tabla 12h de Distribución de Frecuencia: Video Conferencias

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	0	0,00	0	1	0,00
CASI SIEMPRE	0	0,00	0	0,75	0,00
A VECES	1	0,25	25	0,5	0,13
POCAS VECES	1	0,25	25	0,25	0,06
NO	2	0,50	50	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	0,19

Tabla 12i de Distribución de Frecuencia: Informes Escritos

11	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	0	0,00	0	1	0,00
CASI SIEMPRE	0	0,00	0	0,75	0,00
A VECES	2	0,50	50	0,5	0,25
POCAS VECES	2	0,50	50	0,25	0,13
NO	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	0,38

Tabla 12i de Distribución de Frecuencia: Intranet

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	0	0,00	0	1	0,00
CASI SIEMPRE	0	0,00	0	0,75	0,00
A VECES	0	0,00	0	0,5	0,00
POCAS VECES	2	0,50	50	0,25	0,13
NO	2	0,50	50	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	0,13

Tabla 12i de Distribución de Frecuencia: Reuniones Estratégicas

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SI, SIEMPRE	4	1,00	100	1	1,00
CASI SIEMPRE	0	0,00	0	0,75	0,00
A VECES	0	0,00	0	0,5	0,00
POCAS VECES	0	0,00	0	0,25	0,00
NO	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	4	1	100	2,5	1,00

Análisis e interpretación de la pregunta 12:

Para determinar los medios o canales de comunicación que usan con más frecuencia los miembros de la organización, se establece un listado de canales o medios, los cuales arrojaron los siguientes porcentajes: 100 % en las reuniones estratégicas e informativas; página web con un porcentaje del 50%; carteleras y video conferencias con un 19%; informes digitales con un 69%; correo electrónico con un 88%; dispositivos móviles con un 25%; informes escritos con un 38%; y por ultimo intranet con un 13%.

- **Instrumentos de medición II**

- 1.1. La organización cuenta con la infraestructura de TI adecuada para facilitar la comunicación:

Tabla de Distribución de Frecuencias

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	0.20	20	1	0.2
DE ACUERDO	1	0.20	20	0.75	0.15
NEUTRAL	0	0.00	0	0.5	0

EN DESACUERDO	3	0.60	60	0.25	0.15
MUY EN DESACUERDO	0	0.00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0.5

Análisis e interpretación de la pregunta 1.1:

De acuerdo a las encuestas, se obtiene como resultado que la organización posee un 50% de la infraestructura de TI adecuada para facilitar la información.

1.2. La configuración física de la organización permite un fácil acceso y contacto con otras direcciones y unidades:

Tabla de Distribución de Frecuencias

VARIABLE	f	Fi	%	Xi	Xi*fi
CASI SIEMPRE	3	0.60	60	1	0.6
FRECUENTEMENTE	0	0.00	0	0.75	0
A VECES	2	0.40	40	0.5	0.2
RARA VEZ	0	0.00	0	0.25	0
NUNCA	0	0.00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0.8

Análisis e interpretación de la pregunta 1.2:

De acuerdo a las encuestas, se determinó que la configuración física de la organización permite en un 80% el fácil acceso y contacto con otras direcciones y unidades.

1.3. Dentro de la organización la comunicación fluye de arriba hacia abajo

Tabla de Distribución de Frecuencias

VARIABLE	f	Fi	%	Xi	Xi*fi
CASI SIEMPRE	0	0.00	0	1	0
FRECUENTEMENTE	3	0.60	60	0.75	0.45
A VECES	1	0.20	20	0.5	0.1
RARA VEZ	1	0.20	20	0.25	0.05
NUNCA	0	0.00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0.6

Análisis e interpretación de la pregunta 1.3:

Observando los resultados de las encuestas se determina, que la comunicación fluye de arriba hacia abajo en un 60% en la organización.

1.4. Dentro de la organización la comunicación fluye de abajo hacia arriba

Tabla de Distribución de Frecuencias

VARIABLE	f	Fi	%	Xi	Xi*fi
CASI SIEMPRE	0	0.00	0	1	0
FRECUENTEMENTE	3	0.60	60	0.75	0.45
A VECES	1	0.20	20	0.5	0.1
RARA VEZ	1	0.20	20	0.25	0.05
NUNCA	0	0.00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0.6

Análisis e interpretación de la pregunta 1.4:

Observando los resultados de las encuestas se determina, que la comunicación fluye de abajo hacia arriba en un 60% en la organización.

1.5 ¿Con qué frecuencia se da el flujo de comunicación entre colegas (flujo horizontal) del mismo nivel?:

Tabla de Distribución de Frecuencias

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
CASI SIEMPRE	1	0.20	20	1	0.2
FRECUENTEMENTE	3	0.60	60	0.75	0.45
A VECES	1	0.20	20	0.5	0.1
RARA VEZ	0	0.00	0	0.25	0
NUNCA	0	0.00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0.75

Análisis e interpretación de la pregunta 1.5:

De acuerdo a las encuestas se cumple con un 75% el flujo de comunicación entre colegas del mismo nivel.

1.6. La siguiente es una lista de los canales a través de los cuales se transmite información a los empleados. Marque con una x la opción que mejor indica la cantidad de información que recibe actualmente a través de ese canal.

a) Tabla de Frecuencia Teléfono:

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
BASTANTE	3	0.60	60	1	0.6
MÁS QUE LA MEDIA	0	0.00	0	0.75	0
NORMAL	2	0.40	40	0.5	0.2
POCO	0	0.00	0	0.25	0
NADA	0	0.00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0.8

b) Tabla de Frecuencia E-mail:

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
BASTANTE	4	0.80	80	1	0.8
MÁS QUE LA MEDIA	0	0.00	0	0.75	0

NORMAL	1	0.20	20	0.5	0.1
POCO	0	0.00	0	0.25	0
NADA	0	0.00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0.9

Tabla de Frecuencia Repositorio central de información SEAPINE:

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
BASTANTE	0	0.00	0	1	0
MÁS QUE LA MEDIA	1	0.20	20	0.75	0.15
NORMAL	1	0.20	20	0.5	0.1
POCO	1	0.20	20	0.25	0.05
NADA	2	0.40	40	0	0
TOTAL	5	1	100%		0.3

Tabla de Frecuencia El contacto cara a cara entre dos personas:

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
BASTANTE	2	0.40	40	1	0.4
MÁS QUE LA MEDIA	1	0.20	20	0.75	0.15
NORMAL	1	0.20	20	0.5	0.1
POCO	1	0.20	20	0.25	0.05
NADA	0	0.00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0.7

Tabla de Frecuencia El contacto cara a cara entre más de dos personas (grupo):

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
BASTANTE	2	0.40	40	1	0.4
MÁS QUE LA MEDIA	1	0.20	20	0.75	0.15
NORMAL	1	0.20	20	0.5	0.1
POCO	1	0.20	20	0.25	0.05
NADA	0	0.00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0.7

Tabla de Frecuencia Los documentos escritos (informes, actas de reuniones, documentos de procedimientos, etc.):

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
BASTANTE	0	0.00	0	1	0
MÁS QUE LA MEDIA	0	0.00	0	0.75	0
NORMAL	0	0.00	0	0.5	0
POCO	4	0.80	80	0.25	0.2
NADA	1	0.20	20	0	0
TOTAL	5	1	100%		0.2

Análisis e interpretación de la pregunta 1.6:

De acuerdo a los datos expresados en las tablas se determina que el teléfono como medio de transmisión de información a los empleados, es usado en un 80%; el E-mail es usado en un 90%, el Repositorio central de información SEAPINE se utiliza en un 30%, el uso del contacto cara a cara entre dos personas en un 70%; el contacto cara a cara entre más de dos personas (grupo) en un 70% y el documento escrito se usa en un 20%.

1.7. De los medios o canales mencionados anteriormente indique si hay uso de otros y con qué frecuencia los usa.

a) Tabla de Frecuencias Chat:

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SIEMPRE	0	0.00	0	1	0
FRECUENTEMENTE	5	1.00	100	0.75	0.75
A VECES	0	0.00	0	0.5	0
RARA VEZ	0	0.00	0	0.25	0
NUNCA	0	0.00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0.75

a) Tabla de Frecuencia WhatSapp:

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SIEMPRE	1	0.20	20	1	0.2
FRECUENTEMENTE	4	0.80	80	0.75	0.6
A VECES	0	0.00	0	0.5	0
RARA VEZ	0	0.00	0	0.25	0
NUNCA	0	0.00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0.8

Análisis e interpretación de la pregunta 1.7:

De acuerdo a los datos arrojados por las diferentes tablas, se puede observar que el chat es otro medio de transmisión la cual los empleados lo usan en un 75% y el whatsapp en un 80%.

- b. Marque con una x la opción que mejor indica la frecuencia con la que se trasmite la información a través de ese canal.

Tabla de Frecuencias Contacto directo entre dos personas.

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SIEMPRE	0	0.00	0	1	0
FRECUENTEMENTE	4	0.80	80	0.75	0.6
A VECES	1	0.20	20	0.5	0.1
RARA VEZ	0	0.00	0	0.25	0
NUNCA	0	0.00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0.7

Tabla de Frecuencias Directo contacto cara a cara entre más de dos personas (grupo):

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SIEMPRE	0	0.00	0	1	0
FRECUENTEMENTE	2	0.40	40	0.75	0.3
A VECES	3	0.60	60	0.5	0.3
RARA VEZ	0	0.00	0	0.25	0
NUNCA	0	0.00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0.6

Tabla de Frecuencias Telefónica contacto:

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SIEMPRE	1	0.20	20	1	0.2
FRECUENTEMENTE	1	0.20	20	0.75	0.15
A VECES	3	0.60	60	0.5	0.3
RARA VEZ	0	0.00	0	0.25	0
NUNCA	0	0.00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0.65

Tabla de Frecuencias E-mail:

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SIEMPRE	0	0.00	0	1	0
FRECUENTEMENTE	4	0.80	80	0.75	0.6
A VECES	1	0.20	20	0.5	0.1
RARA VEZ	0	0.00	0	0.25	0
NUNCA	0	0.00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0.7

Tabla de Frecuencias Los documentos escritos:

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SIEMPRE	0	0.00	0	1	0
FRECUENTEMENTE	0	0.00	0	0.75	0
A VECES	2	0.40	40	0.5	0.2
RARA VEZ	2	0.40	40	0.25	0.1
NUNCA	1	0.20	20	0	0
TOTAL	5	1	100%		0.3

Tabla de Frecuencias Repositorio central de información SEAPINE:

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SIEMPRE	0	0.00	0	1	0
FRECUENTEMENTE	1	0.20	20	0.75	0.15
A VECES	1	0.20	20	0.5	0.1
RARA VEZ	1	0.20	20	0.25	0.05
NUNCA	2	0.40	40	0	0
TOTAL	5	1	100%		0.3

Análisis e interpretación de la pregunta 1.8:

De acuerdo a los datos expresados en las tablas, se determinó que el contacto directo entre dos personas es un medio la cual se usa en un 70% para transmitir la información; el directo contacto cara a cara entre más de dos personas (grupo) se da en un 60%, la telefónica en un 65%, el E-mail en un 70%, los documentos escritos en un 30% y el Repositorio central de información SEAPINE en un 30%.

- 4.9. Usted recibe información de diversas fuentes. Marque con una x la opción que mejor indica la cantidad de información que recibe actualmente de esa fuente.

Tabla de frecuencia De mis compañeros:

VARIABLE	F	fi	%	Xi	Xi*fi
BASTANTE	3	0,60	60	1	0,6
MÁS QUE LA MEDIA	1	0,20	20	0,75	0,15
NORMAL	0	0,00	0	0,5	0
POCO	1	0,20	20	0,25	0,05
NADA	0	0,00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,8

Tabla de frecuencia De los subordinados (si procede):

VARIABLE	F	fi	%	Xi	Xi*fi
BASTANTE	2	0,40	40	1	0,4
MÁS QUE LA MEDIA	0	0,00	0	0,75	0
NORMAL	0	0,00	0	0,5	0
POCO	3	0,60	60	0,25	0,15
NADA	0	0,00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,55

Tabla de frecuencia De la cabeza de mi división (Dirección):

VARIABLE	F	fi	%	Xi	Xi*fi
BASTANTE	3	0,60	60	1	0,6
MÁS QUE LA MEDIA	0	0,00	0	0,75	0
NORMAL	1	0,20	20	0,5	0,1
POCO	1	0,20	20	0,25	0,05
NADA	0	0,00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,75

Tabla de frecuencia A partir de informes / presentaciones formales de gestión:

VARIABLE	F	fi	%	Xi	Xi*fi
BASTANTE	0	0,00	0	1	0
MÁS QUE LA MEDIA	0	0,00	0	0,75	0
NORMAL	2	0,40	40	0,5	0,2
POCO	3	0,60	60	0,25	0,15
NADA	0	0,00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,35

Análisis e interpretación de la pregunta 1.9:

De acuerdo a los datos expresados en las tablas, se determinó que la mayor cantidad de información que reciben los miembros de la organización es mediante los compañeros con un porcentaje del 80%; la otra fuente de mayor porcentaje es la dirección con 75%; mientras que de los subordinados un 55% y para terminar mediante informes solo un 35%.

2.1. La organización cuenta con varias características o enfoques de liderazgo y de gestión que la describen. Indique, marcando la casilla que mejor indica la descripción más precisa de la organización en relación con:

2.1.1 Libertad en la toma de decisiones

Tabla de frecuencia El director permite a los subordinados tomar decisiones:

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	0,20	20	1	0,2
DE ACUERDO	3	0,60	60	0,75	0,45
NEUTRAL	0	0,00	0	0,5	0

EN DESACUERDO	0	0,00	0	0,25	0
MUY EN DESACUERDO	1	0,20	20	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,65

Tabla de frecuencia El director presenta un problema, se le da sugerencias, y luego toma una decisión:

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	0,80	80	1	0,8
DE ACUERDO	0	0,00	0	0,75	0
NEUTRAL	0	0,00	0	0,5	0
EN DESACUERDO	1	0,20	20	0,25	0,05
MUY EN DESACUERDO	0	0,00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,85

Tabla de frecuencia El director presenta una decisión tentativa sujeta a cambios:

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	0,60	60	1	0,6
DE ACUERDO	1	0,20	20	0,75	0,15
NEUTRAL	0	0,00	0	0,5	0
EN DESACUERDO	1	0,20	20	0,25	0,05
MUY EN DESACUERDO	0	0,00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,8

Tabla de frecuencia El director presenta las ideas e invita a las preguntas:

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0,00	0	1	0
DE ACUERDO	4	0,80	80	0,75	0,6

NEUTRAL	0	0,00	0	0,5	0
EN DESACUERDO	0	0,00	0	0,25	0
MUY EN DESACUERDO	1	0,20	20	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,6

Tabla de frecuencia El director de toma decisiones y las anuncia:

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	0,20	20	1	0,2
DE ACUERDO	2	0,40	40	0,75	0,3
NEUTRAL	0	0,00	0	0,5	0
EN DESACUERDO	2	0,40	40	0,25	0,1
MUY EN DESACUERDO	0	0,00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,6

Análisis e interpretación de la pregunta 2.1.1:

De acuerdo a los datos arrojados por las encuestas, se puede observar que el 85% de los miembros de la organización dan sugerencias a los problemas presentados por el director; por otro lado también existe un porcentaje de un 80% cuando el director presenta decisiones sujetas a cambios; mientras que un 65% en la toma de decisiones por parte de los subordinados y por último se puede observar que un 60% el director toma las decisiones y presenta ideas

2.1.3 La competitividad en la organización

Tabla de Distribución de Frecuencias

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
EXTREMADAMENTE COMPETITIVO	1	0,20	20	1	0,2
MUY COMPETITIVO	1	0,20	20	0,75	0,15

BASTANTE COMPETITIVO	1	0,20	20	0,5	0,1
NO MUY COMPETITIVO	2	0,40	40	0,25	0,1
NO COMPETITIVO EN ABSOLUTO	0	0,00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,55

Análisis e interpretación de la pregunta 2.1.3:

De acuerdo a las encuestas, se pudo observar que la organización tiene un 55% de competitividad.

2.1.4 El apoyo de la organización

Tabla de Distribución de Frecuencia

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
APOYO EN EXTREMO	0	0,00	0	1	0
MUCHO APOYO	1	0,20	20	0,75	0,15
BASTANTE APOYO	4	0,80	80	0,5	0,4
NO MUCHO APOYO	0	0,00	0	0,25	0
NO APOYO EN ABSOLUTO	0	0,00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,55

Análisis e interpretación de la pregunta 2.1.4:

Los empleados cuentan con un apoyo del 55% por parte de la organización según datos arrojados en la tabla.

2.1.5 Estabilidad de la organización

Tabla de Distribución de Frecuencia

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
EN EXTREMO ESTABLES	0	0,00	0	1	0
MUY ESTABLES	0	0,00	0	0,75	0

BASTANTE ESTABLE	3	0,60	60	0,5	0,3
NO ES MUY ESTABLE	2	0,40	40	0,25	0,1
NO ES ESTABLE EN ABSOLUTO	0	0,00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,4

Análisis e interpretación de la pregunta 2.1.5:

De acuerdo a los datos arrojados se puede observar que existe una estabilidad en la organización de un 40%.

2.1.6 La cohesión de la organización

Tabla de Distribución de Frecuencia

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
EXTREMADAMENTE COHESIVA	0	0,00	0	1	0
MUY COHESIONADO	1	0,20	20	0,75	0,15
BASTANTE COHESIVA	3	0,60	60	0,5	0,3
NO ES MUY COHESIVA	1	0,20	20	0,25	0,05
NO ES COHESIVA EN ABSOLUTO	0	0,00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,5

Análisis e interpretación de la pregunta 2.1.6:

De acuerdo a los datos arrojados se puede observar que existe una cohesión en la organización de un 50%.

2.2. Las decisiones que afectan a los empleados se hacen con la participación de los empleados.

Tabla de Distribución de Frecuencia

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SIEMPRE	1	0,20	20	1	0,2
CASI SIEMPRE	1	0,20	20	0,75	0,15
A VECES	3	0,60	60	0,5	0,3
RARA VEZ	0	0,00	0	0,25	0
NUNCA	0	0,00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,65

Análisis e interpretación de la pregunta 2.2:

De acuerdo a los datos arrojados se puede observar que las decisiones que afectan a los empleados se hacen en un 65% con la participación de los empleados.

2.3. Se hace un esfuerzo suficiente para obtener las opiniones, percepciones y pensamientos de los empleados

Tabla de Distribución de Frecuencia

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SIEMPRE	1	0,20	20	1	0,2
CASI SIEMPRE	1	0,20	20	0,75	0,15
A VECES	2	0,40	40	0,5	0,2
RARA VEZ	0	0,00	0	0,25	0
NUNCA	1	0,20	20	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,55

Análisis e interpretación de la pregunta 2.3:

De acuerdo a los datos arrojados se puede observar que en un 55% se obtienen las opiniones de los empleados.

2.4. Ideas, opiniones y aportes son valorados

Tabla de Distribución de Frecuencia

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
SIEMPRE	0	0,00	0	1	0
CASI SIEMPRE	1	0,20	20	0,75	0,15
A VECES	1	0,20	20	0,5	0,1
RARA VEZ	3	0,60	60	0,25	0,15
NUNCA	0	0,00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,4

Análisis e interpretación de la pregunta 2.4:

De acuerdo a los datos arrojados en un 40% se tienen en cuenta las opiniones e ideas por parte de los miembros de la organización

2.5. El conocimiento y la información se comparten libremente dentro de la organización

Tabla de Distribución de Frecuencia

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	0,20	20	1	0,2
DE ACUERDO	2	0,40	40	0,75	0,3
NEUTRAL	1	0,20	20	0,5	0,1
EN DESACUERDO	1	0,20	20	0,25	0,05
MUY EN DESACUERDO	0	0,00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,65

Análisis e interpretación de la pregunta 2.5:

Mediante los datos arrojados en las encuestas se puede observar que en un 65% se comparte la información dentro de la organización

2.6. Dentro de la organización es la comunicación abierta y sincera

Tabla de Distribución de Frecuencias

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0,00	0	1	0
DE ACUERDO	3	0,60	60	0,75	0,45
NEUTRAL	0	0,00	0	0,5	0
EN DESACUERDO	1	0,20	20	0,25	0,05
MUY EN DESACUERDO	1	0,20	20	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,5

Análisis e interpretación de la pregunta 2.6:

De acuerdo a los datos arrojados se puede observar que en un 50% la comunicación es abierta y sincera

2.7. Me siento libre de expresar mis puntos de vista abiertamente en la organización

Tabla de Distribución de Frecuencia

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0,00	0	1	0
DE ACUERDO	2	0,40	40	0,75	0,3
NEUTRAL	1	0,20	20	0,5	0,1

EN DESACUERDO	1	0,20	20	0,25	0,05
MUY EN DESACUERDO	1	0,20	20	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,45

Análisis e interpretación de la pregunta 2.7:

Mediante los datos recogidos en las encuestas se puede observar que en un 45 % existe una libertad de expresión dentro de la organización

2.8. Los rumores son comunes dentro de la organización

Tabla de Distribución de Frecuencia

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	0,20	20	1	0,2
DE ACUERDO	1	0,20	20	0,75	0,15
NEUTRAL	2	0,40	40	0,5	0,2
EN DESACUERDO	1	0,20	20	0,25	0,05
MUY EN DESACUERDO	0	0,00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,6

Análisis e interpretación de la pregunta 2.8:

De acuerdo a los datos arrojados un 60 % de los encuestados opinan que los rumores son comunes dentro de la organización

2.9. Puedo obtener información sobre el cambio de la organización antes de que ocurra

Tabla de Distribución de Frecuencia

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	0,20	20	1	0,2
DE ACUERDO	1	0,20	20	0,75	0,15
NEUTRAL	0	0,00	0	0,5	0
EN DESACUERDO	3	0,60	60	0,25	0,15
MUY EN DESACUERDO	0	0,00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,5

Análisis e interpretación de la pregunta 2.8:

De acuerdo a la tabla se puede obtener información sobre el cambio de la organización en un 50%

2.10. Los empleados están comprometidos con la organización

Tabla de Distribución de Frecuencia

VARIABLE	f	fi	%	Xi	Xi*fi
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	0,20	20	1	0,2
DE ACUERDO	3	0,60	60	0,75	0,45
NEUTRAL	0	0,00	0	0,5	0
EN DESACUERDO	1	0,20	20	0,25	0,05
MUY EN DESACUERDO	0	0,00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,7

Análisis e interpretación de la pregunta 2.10:

Mediante los datos recogidos por las encuestas se puede observar que en un 70% los miembros de la organización están comprometidos con la misma.

2.11. Los desafíos que se enfrenta la organización y el impacto que pueden tener es compartida con los empleados

Tabla de Distribución de Frecuencia

VARIABLE	f	Fi	%	Xi	Xi*fi
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	0,20	20	1	0,2
DE ACUERDO	3	0,60	60	0,75	0,45
NEUTRAL	0	0,00	0	0,5	0
EN DESACUERDO	1	0,20	20	0,25	0,05
MUY EN DESACUERDO	0	0,00	0	0	0
TOTAL	5	1	100%		0,7

Análisis e interpretación de la pregunta 2.11:

De acuerdo a los datos arrojados por las encuestas, se puede observar que en un 70% los desafíos que enfrenta la organización es compartida con los miembros de la organización.

A continuación se muestra un resumen más detallado de las tres variables definidas y la variable organización, donde se podrá observar los ítems evaluados por cada variable.

ORGANIZACIÓN	PORCENTAJE	TRANSMISIÓN	PORCENTAJE	FLUJO	PORCENTAJE
Relación de grupo	83%	Reuniones Estratégicas	100%	Comunicación Horizontal	83%
Cooperación de grupo	66%	Reuniones Informativas	81%	Comunicación Vertical	67%
Herramientas tecnológicas	50%	Correo electrónico	81%	Comunicación No formal	38%
Comunicación oral	60%	Buzón	6%		
comunicación escrita	61%	Video Conferencias	9%	Calidad	Porcentaje
Escucha activa	57%	Informes escritos	25%		
Tecnología de la Información	50%	Página Web	50%	Concreta	65%
Toma de decisiones	70%	Carteleras	19%	Claridad	47%
Competitividad	55%	Informes Digitales	69%	Completa	61%
Apoyo de la organización	55%	Memorándum	19%	Correcta	71%
Estabilidad de la organización	40%	Dispositivos Móviles	25%	Concisa	63%
Cohesión de la organización	50%	Intranet	13%		
Valoración de ideas opiniones y aportes	40%	Teléfono	73%		
Fluidez del conocimiento de la información	65%	Repositorio De Información	30%		
Comunicación abierta y sincera	50%	Contacto cara a cara	70%		
Libre expresión	45%	Contacto en grupo	65%		
Rumores	60%	Chat	75%		
Compromiso con la organización	70%	WhatSapp	80%		

Los resultados de las tablas anteriores muestran el porcentaje de actividad de cada uno de los ítems definidos para la variable organización, transmisión, flujo y calidad.

ANEXO R

RESULTADOS DEL ANÁLISIS (DIAGNOSTICO)

RESULTADOS DEL ANÁLISIS (DIAGNOSTICO)

<Nombre de la organización>

Autor(s):

<<Nombre de los autores del documento>>

Dirigido a:

<<Cliente organización>>

Revisado Por:

<Escriba el rol y nombre de quien revisa>

Lugar y fecha de emisión:

<<Ciudad y fecha de elaboración del documento>>

REGISTRO HISTÓRICO DEL DOCUMENTO		
VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	266
1.1	ALCANCE	266
1.2	PROPÓSITO DEL DOCUMENTO.....	266
1.3	DEFINICIONES, ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.....	266
1.4	METODOLOGÍA UTILIZADA	266
2	RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO	267
2.1	DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN N.....	267
3	VARIABLES DEL DIAGNOSTICO	267
3.1	VARIABLE N	267
4	DOCUMENTACIÓN REQUERIDA.....	267
5	CONCLUSIONES.....	267

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Alcance

<Hasta donde espera llegar, límites del documento>

1.2. Propósito del documento

1.3. Definiciones, Acrónimos y Abreviaturas

TÉRMINOS	DESCRIPCIONES

2. Metodología utilizada

<Describir la metodología o técnicas empleadas para la recolección de información que se utilizó para generar los resultados del análisis de la comunicación, junto con la información tomada a partir del recurso humano y los instrumentos de medición>

Participantes (Recurso Humano)	Proceso Relacionado

Participantes (Recurso Humano)	Proceso Relacionado

3. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

3.1. Descripción de los resultados del instrumento de medición n

4. VARIABLES DEL DIAGNOSTICO

4.1. Variable n

Código de la Variable:	Nombre de la Variable:
Descripción o características:	
Diagnóstico de la Variable	

5. DOCUMENTACIÓN REQUERIDA

Documento	Código	Descripción Base

6. CONCLUSIONES