

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN HUMANA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA
CORPORATIVA DE AZTECA TELECOMUNICACIONES COLOMBIA

ZAIDA MAYERLY NARANJO GÓMEZ
SANDRA KATHERINE LÓPEZ CASALLAS

TUTOR: MAURICIO PEÑA

BOGOTÁ, AGOSTO 8 DE 2017
ENTREGA FINAL

Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo se encuentra conformado por dos estudiantes aspirantes a Magister en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional de la Universidad Externado de Colombia.

Zaida Naranjo, profesional en Psicología de la Universidad Piloto de Colombia con Diplomado en gestión estratégica de gestión humana por competencias, quien actualmente desempeña el cargo de líder de selección y estrategia de recursos humanos en la empresa Azteca Telecomunicaciones Colombia S.A.S.

Sandra López, profesional en Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Minuto de Dios con Diplomado en nómina y seguridad social, quien actualmente desempeña el cargo de coordinadora de gestión humana en Cosmos Sistemas Integrados LTDA.

Tabla de contenido

Introducción	4
<i>Azteca Telecomunicaciones Colombia S.A.S.....</i>	<i>5</i>
<i>Planteamiento estratégico de ATC.....</i>	<i>10</i>
Problemática	13
<i>Descripción de la situación.....</i>	<i>13</i>
<i>Descripción del problema</i>	<i>13</i>
<i>Objetivo general.....</i>	<i>15</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>15</i>
Fundamento teórico.....	16
Fundamento metodológico.....	23
<i>Fase I: Antecedentes y descripción de la comunicación organizacional en la compañía</i>	<i>23</i>
<i>Fase II: Análisis y diagnóstico de la comunicación interna de ATC</i>	<i>27</i>
<i>Fase III: Diseño del PEGI para Azteca Telecomunicaciones Colombia</i>	<i>29</i>
Propuesta Plan Estratégico de Comunicación Interna - ATC	31
<i>Antecedentes y descripción de la comunicación organizacional interna.....</i>	<i>31</i>
<i>Análisis y diagnóstico de la comunicación interna de ATC.....</i>	<i>40</i>
<i>Diseño del PEGI para Azteca Telecomunicaciones Colombia.....</i>	<i>42</i>
Conclusiones.....	50
Referencias bibliográficas.....	52

Introducción

La consecución de objetivos dentro de una organización depende de diferentes variables, entre las que la comunicación, tanto interna como externa, desempeñan un papel relevante para la difusión de dichos objetivos y de las estrategias para alcanzarlos, así como para el seguimiento y la retroalimentación de los procesos que llevan a su realización.

Este tipo de comunicación, denominada comunicación organizacional, se puede entender como el *“conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos”*, señala Andrade (2005). De manera que es un proceso social que permite que exista un entendimiento de ideas entre las personas por medio de diferentes canales y es el centro estratégico de las organizaciones, puesto que gracias a ella se comparten elementos fundamentales como objetivos, estrategias y enfoques, para alinear los objetivos de los colaboradores y otros grupos de interés con las metas y proyecciones de la organización.

Sin embargo, suele ser diferente el mecanismo de operación y las estrategias utilizadas para la comunicación dentro de las organizaciones y aquella hacia el exterior de las mismas y *“desgraciadamente, en muchas organizaciones se está desarrollando la comunicación externa sin considerar una mínima estructura de comunicación interna”* (Saló, 2000). Esta última es un reto para la organización y especialmente para las directivas de quienes debe depender su estructuración.

Tal es el caso de Azteca Telecomunicaciones Colombia, una empresa con cinco años en el mercado colombiano que ha cambiado recientemente su esquema directivo, independizando su administración de la de su casa matriz. Esta situación ha conducido a que en esta organización se presenten inconvenientes en su comunicación interna tales como falta de credibilidad, incoherencia entre lo que se dice y lo que se hace y una cultura de desconfianza entre sus áreas. Lo anterior ha generado conflictos entre los nuevos objetivos de la organización y los de sus trabajadores.

Por ello, el presente trabajo busca hacer uso de los conocimientos sobre comunicación organizacional para proponer un plan que fortalezca la identidad de los colaboradores de Azteca Telecomunicaciones Colombia, como se describe en seguida.

Azteca Telecomunicaciones Colombia S.A.S.

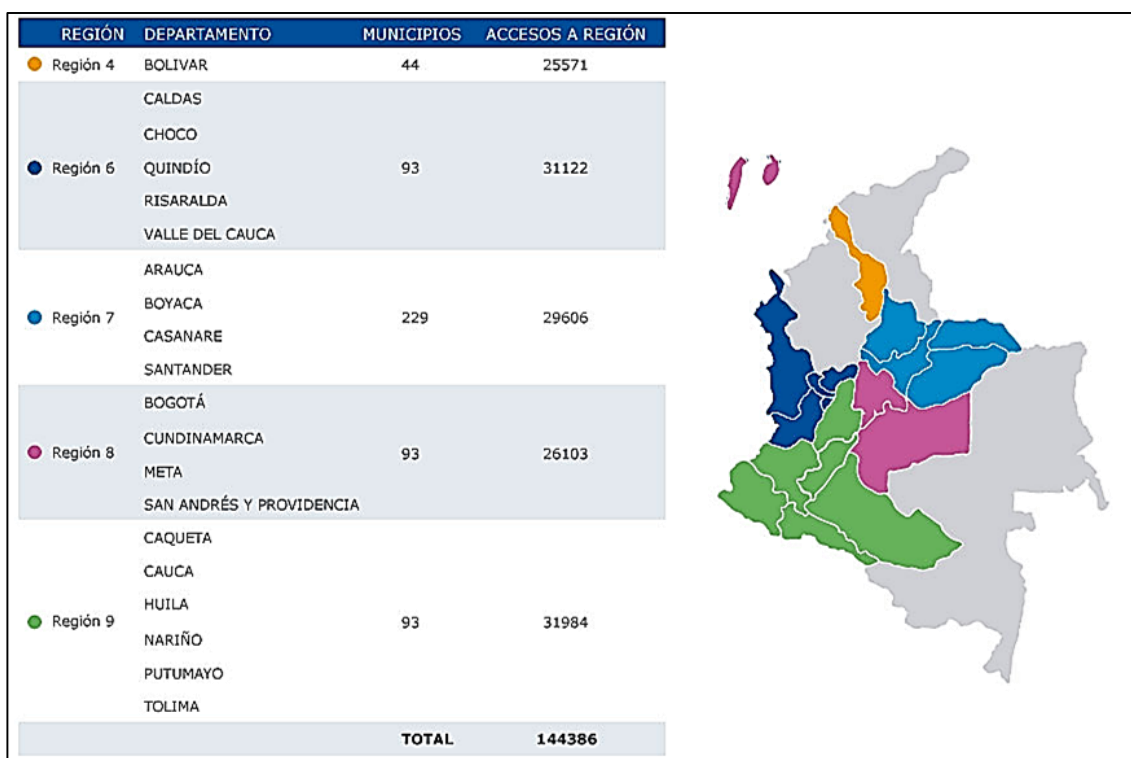
Grupo Salinas es un conjunto de empresas dinámicas con más de 100 años en el mercado de las telecomunicaciones, de rápido crecimiento y a la vanguardia tecnológica, con enfoque en la creación de valor y en el mejoramiento de la sociedad gracias a un sólido compromiso con la excelencia. Creado por la familia Salinas, de origen mexicano y actualmente administrado por el empresario Ricardo B. Salinas.

El Grupo Salinas se encuentra conformado por las compañías Azteca, Azteca América, Grupo Elektra, Advance América, Banco Azteca, Seguros Azteca, Afore Azteca, Totalplay, Enlace, Italika, Punto Casa de Bolsa y Azteca Telecomunicaciones.

Uno de sus principales intereses es fomentar el desarrollo de los países en los que opera; entre ellos se encuentra México, Estados Unidos, Brasil, Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras, Perú y Panamá. Planea expandir las operaciones hacia otros países de Latinoamérica. El grupo tiene un ingreso anual agregado por arriba de 7 mil millones de dólares y EBITDA superior a mil trescientos millones de dólares, mediante sus operaciones en los sectores de medios de comunicación, comercio especializado, servicios financieros, telecomunicaciones e internet.

Incursión en el mercado colombiano. El Grupo Salinas incursionó en el mercado colombiano en el año 2012, fundando la compañía Azteca Telecomunicaciones Colombia (ATC). Esta fue la empresa seleccionada por el gobierno nacional para planear, diseñar, instalar, poner en servicio, administrar, operar y mantener la red de transporte óptico en cerca de 753 municipios y 2.000 instituciones públicas, orientado a la expansión de la infraestructura de fibra óptica nacional, dentro del marco del Proyecto Nacional de Fibra Óptica (Tabla 1).

Igualmente, Azteca Telecomunicaciones Colombia ha sido uno de los ejecutores del Proyecto Kioscos Vive Digital Fase II, el cual tiene como objetivo la implementación de 1.753 Kioscos Vive Digital junto con el desarrollo de actividades que garanticen el acceso a telefonía e Internet a comunidades en zonas rurales y/o apartadas de los departamentos de Atlántico, Caquetá, Huila, Magdalena, Tolima, Antioquia, Arauca, Chocó, Santander, Vichada, entre otros (Infografía 1). Actualmente cuenta con 550 trabajadores, lo que permite que sea una organización de rápido crecimiento por los cambios que está teniendo el país, referentes al sector de las telecomunicaciones.



Infografía 1. Avance del Proyecto Conexiones Digitales
Fuente: Pagina Web Azteca Telecomunicaciones S.A.S.

FASE	DESCRIPCIÓN DE LA META	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 35
		226 Municipios	226 Municipios	151 Municipios	150 Municipios	35 Municipios
Fase 1: Planeación	Entrega del Documento General de Planeación: Grupo 1, 2, 3, 35 y 4	100%				100%
	Entrega del Informe Detallado de Ingeniería y Operación	100%	100%	100%	100%	100%
	Entrega del Plan de Instalación y Puesta en Servicio	100%	100%	100%	100%	100%
	Entrega del Plan de Mantenimiento	100%	100%	100%	100%	100%
	Entrega del Plan de Gestión Ambiental del Proyecto	100%	100%	100%	100%	100%
Fase 2: Instalación y Puesta en Servicio	Tendido de la red de fibra óptica	100%	100%	100%	98,7%	100%
	Instalación de equipos activos y Comisionamiento	100%	100%	100%	98,7%	100%
	Instalación de solución de acceso en municipios y entidades públicas	100%	100%	100%	98,7%	100%
	Verificación de la Puesta en Servicio	100%	100%	100%	98,7%	100%
Fase 3: Operación	Operación de la red desplegada en cumplimiento de las condiciones de calidad y niveles de servicio	En Proceso hasta 10/01/2028	En Proceso hasta 12/06/2028	En Proceso hasta 12/02/2029	En Proceso hasta 25/07/2029	En Proceso hasta 12/02/2029
	Operación del servicio en las instituciones públicas bajo las condiciones de calidad y niveles de servicio (según Otrosí 2, acorde con fecha de inicio de upgrade de cada institución)	En Proceso, el fin de operación depende de cada institución (corresponde a dos años a partir del inicio del upgrade según otrosí 2)				N/A

Tabla 1. Avance del Proyecto Nacional de Fibra Óptica
Fuente: Pagina Web Azteca Telecomunicaciones S.A.S.

Como se puede evidenciar en el Gráfico 1, su estructura organizativa es de tipo piramidal y se encuentra conformada por la Gerencia General como la principal línea de reporte, seguida por 4 Vicepresidencias y 4 Gerencias. Posee el principio de autoridad con jerarquías claramente establecidas y centraliza sus decisiones en los miembros que conforman la parte superior de la estructura; no obstante, su comunicación es de línea directa (sin intermediarios), característica de una organización de estructura funcional. La planta está conformada actualmente por 492 colaboradores distribuidos por niveles como se muestra en la Tabla 2.

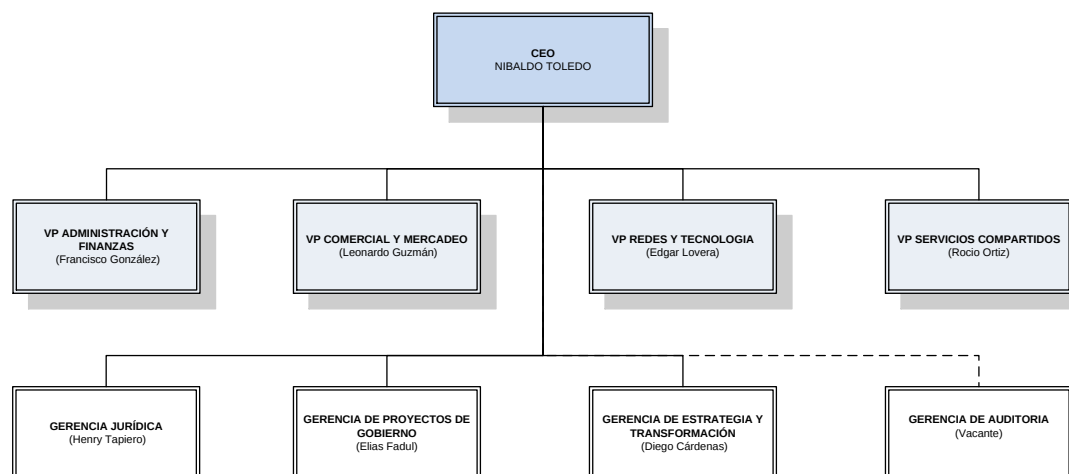


Gráfico 1. Organigrama Principal Azteca Telecomunicaciones S.A.S.
Fuente: Departamento de Recursos Humanos ATC.

DESCRIPCION	Nº DE PERSONAS POR NIVEL
Presidencia	1
VP, Gerentes de Comité	8
Gerente	14
Director	28
Ingeniero Senior, Proyect Manager, Auditor	20
Jefe, Ejecutivo Senior, Lider	45
Ejecutivo, Abogado	22
Ingeniero, DBA	87
Supervisor, Profesional, Analista Senior	34
Coordinador, Especialista, Administrador	71
Ingeniero Junior, Analista, Técnico Líder	118
Analista Junior, Conductor, Dibujante	11
Técnico, Auxiliar, Recepcionista	8
Total	467
Complemento Plantilla - Practicantes SENA	25
Plantilla Base	492

Tabla 2. Plantilla de Empleados por Nivel Azteca Telecomunicaciones S.A.S.
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con esta estructura, se ha rediseñado un nuevo mapa de procesos donde se integran todas las áreas de la compañía alrededor del cliente tanto interno como externo, el cual se establece como el eje principal de la organización. Así, en el Gráfico 2 se observa cómo, mediante procesos estratégicos, misionales y de soporte, se busca la satisfacción del cliente como objetivo máximo de la operación de la compañía.



Gráfico 2. Mapa de Procesos Azteca Telecomunicaciones S.A.S.
Fuente: Departamento de Recursos Humanos ATC.

El mapa de procesos de Azteca Telecomunicaciones fue redefinido por la Alta Dirección con el objetivo de establecer la misión de cada proceso dentro de la operación, de igual forma, identificar en ellos como crear valor para clientes/usuarios y en la misma vía para la organización.

Como resultado, la operación en Azteca se encuentra dirigida por tres grupos de procesos (estratégicos, misionales, y de soporte) que, a pesar de que se interrelacionan entre ellos, cumplen con un rol específico de acuerdo a la nueva plataforma corporativa, determinado de la siguiente manera:

Procesos Estratégicos. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización, orientados a definir los lineamientos y limitaciones de los demás procesos establecidos dentro del mapa.

Procesos Misionales. Aportan valor a la relación directa de cara al cliente y a los usuarios, con el objetivo principal de satisfacer sus necesidades con altos estándares de calidad. Algunos de los procesos agrupados en esta categoría son los que intervienen en el diseño, la planificación y la supervisión de la estrategia comercial, de las cadenas de suministros y de los proyectos logísticos, entre otros.

Procesos de Soporte. También llamados procesos de apoyo, pese a ser procesos de esta índole condicionan enormemente el desempeño de procesos superiores y determinan en muchos casos el éxito o el fracaso de estos últimos.

En este sentido, el plan de comunicación objeto del presente documento, intervendrá principalmente procesos tales como Administración del Recurso Humano (proceso de soporte) y Planeación Estratégica (proceso estratégico); sin embargo, es importante mencionar que impactará los demás procesos, al considerar que el tema de comunicación es inherente a toda la organización.

Planteamiento estratégico de ATC

Son componentes del planteamiento estratégico de Azteca Telecomunicaciones Colombia S.A.S:

Misión: nos apasiona ser promotores de desarrollo prestando servicios de telecomunicaciones a nuestros clientes, logrando valor para nuestros accionistas, bienestar en los colaboradores y crecimiento para el país.

Visión: ser una empresa de telecomunicaciones referente del mercado, reconocida por nuestra cultura de servicio, siendo a su vez gestores de felicidad para muchos colombianos, incluyendo nuestros colaboradores, lo que permitirá ser sostenibles en el tiempo y sumando valor a nuestros accionistas.

Objetivos Corporativos 2017: dentro del Grupo Salinas, la empresa Azteca Telecomunicaciones es una de las más jóvenes, por esta razón ha establecido los siguientes objetivos para el año en curso:

- ✓ Alcanzar el punto de equilibrio en el mes de diciembre, logrando cubrir los costos y gasto de la empresa con las ventas de año.
- ✓ Incrementar las ventas en un 50% en sus diferentes segmentos.
- ✓ Ampliar su portafolio de clientes en sus diferentes segmentos, lo suficiente para alcanzar las ventas requeridas.
- ✓ Culminar con éxitos los diferentes proyectos otorgados por el Gobierno dando cumplimiento a los pliegos para el 2017.

Valores Corporativos. La interacción dentro de Azteca Telecomunicaciones Colombia se encuentra ligada a los valores corporativos del Grupo Salinas, tal como sucede en con las demás compañías que lo conforman. Entre los valores imprescindibles y no negociables del grupo se encuentran incluidos:

- Honestidad
- Inteligencia
- Ejecución

Cualidades Corporativas. Son aquellas características que deben poseer las personas que quieran hacer parte del Grupo Salinas, ya que constituyen la filosofía como compañía y como futuros socios del negocio, es decir como colaboradores de Azteca Telecomunicaciones.

- *Excelencia.* Pasión por hacer las cosas bien, rápido y a la primera.
- *Aprendizaje.* Enfrentarse al cambio y prepararse para un ambiente de constante transformación.
- *Trabajo en equipo.* Esforzarse en conjunto para lograr una meta.
- *Rápido y simple.* Realizar las tareas de manera rápida y sencilla, eliminar funciones y procesos innecesarios, vivir con sentido de urgencia.
- *Enfoque al cliente:* El cliente es nuestro centro de atracción.
- *Generosidad:* Amar a la comunidad en la que vivimos y mejorar sus niveles de salud, educación y tecnología.

Servicios Prestados. Esta compañía se ha venido posicionado en el mercado de las telecomunicaciones mediante la instalación de la fibra óptica, pero también ofreciendo servicios de internet de banda ancha, internet dedicado, co-ubicación para grandes instituciones públicas a nivel nacional y operadoras de telecomunicaciones reconocidas en Colombia.

- *Oferta Pymes.* Por medio del servicio de banda ancha busca dar solución a todas las necesidades de pequeñas y medianas empresas, de tener conectividad, movilidad y cobertura. Al igual que al segmento corporativo, busca garantizar una conexión desde su empresa hasta la salida internacional de internet, con un enlace único (no se comparte), confiable, de alta calidad y simétrico. Esto le ha posibilitado llegar a más de 752 municipios del territorio nacional.

- *Oferta Corporativa.* En este segmento busca brindar el servicio de banda ancha con la mejor solución en conectividad, movilidad y acceso a internet ilimitado para sus clientes corporativos (Compañías o Instituciones Públicas).

De igual forma, Internet Dedicado que garantice una conexión directa desde su compañía hasta el nodo Azteca Comunicaciones, con un enlace único (no se comparte), más confiable, de alta calidad y simétrico (misma velocidad de subida y de bajada).

Por otro lado, un Servicio Portador que le permite realizar el transporte de datos de alta capacidad entre dos o más puntos dentro de la geografía nacional.

Azteca Comunicaciones cuenta con nodos disponibles a nivel nacional para prestar servicios de Co-Ubicación a los Clientes que requieran generar despliegues de sus servicios de telecomunicaciones sin realizar grandes inversiones.

Finalmente, pretende ser una empresa de telecomunicaciones referente en el mercado, prestando el mejor servicio de conectividad de datos entre dos o más puntos, el cual puede incluir una solución de Último Kilómetro mediante tecnología de radio punto a punto, punto a multipunto o Fibra Óptica en el sitio remoto.

Problemática

Descripción de la situación

En cuanto al material de la plataforma estratégica de la organización, se considera que ha tenido dos momentos importantes desde su creación en el año 2012. En un primer momento la misión, visión y estrategias se enfocaron particularmente en ajustarse al cumplimiento de los proyectos adjudicados con el Ministerio de TIC (Conexiones Digitales, Vive Digital y Carrier de Carriers), el cual fue el encargado de financiarlos siguiendo los procesos e instrucciones de la casa matriz.

Para el año 2016, la casa matriz dio independencia en la administración para la sede Colombia y gracias a ello permitió conformar un nuevo comité corporativo en cabeza de nuevo Chief Executive Officer (CEO) de enfoque comercial a partir de octubre del año 2015. Este consideró necesario dar un cambio importante a la razón de ser de la organización por ello, se propuso reformular la misión, visión y estrategias que se establecieron desde 2012 hasta 2015, ya que no se consideraban lo suficientemente efectivas y aplicables para el nuevo momento en el que se encontraba Azteca Telecomunicaciones Colombia, cuyo objetivo principal consiste en lograr mayor competitividad, penetración en el territorio colombiano y la consecución de nuevos clientes.

Descripción del problema

Debido al cambio de administración y CEO, se generó una reestructuración en su estrategia corporativa, sin embargo, se ha visto que la comunicación no ha sido efectiva dentro de los diferentes niveles de la organización y a su vez se han presentado dificultades en los mensajes emitidos por algunos líderes de área, siendo ésta, una de las principales causales de que no se alineen los objetivos organizacionales con los objetivos individuales de los trabajadores.

Esta situación se evidencia a partir de la aplicación de una encuesta de clima organizacional denominada Q12 y realizada en diciembre del año 2015. Una encuesta de bienestar y entrevistas grupales en donde los colaboradores mencionaron no conocer los nuevos lineamientos de la organización y, en algunos casos, aseguraron que no comprenden los objetivos de su área frente a los de la organización. Esto se convierte en un factor de desmotivación y de poca comunicación con otras áreas con las que deben trabajar para alcanzar objetivos compartidos. Un ejemplo de ello es el mal uso de los canales de comunicación que existen entre las áreas de operación, mercadeo y ventas.

Lo mencionado anteriormente se ha discutido en las diferentes reuniones de rendición de cuentas ante el comité directivo, ya que se ha visto que en ocasiones cuando no se cumple con metas establecidas se tiende a responsabilizar a otras áreas. De igual manera, en la planificación de los cronogramas de trabajo muchas veces se obvian las prioridades del cliente interno, dificultando así una responsabilidad compartida y generando una repercusión negativa en los resultados de ventas.

En consecuencia, a partir del 2016, la Gerencia de Recursos Humanos con la aprobación de la Gerencia General ha implementado algunas actividades que mitiguen esta percepción, mediante espacios de diálogo y boletines informativos donde se pretende compartir mayor información con los colaboradores. Esta estrategia ha sido denominada “Dialoguemos para crecer” y con ella se les brinda a los trabajadores la oportunidad de conocer el avance de los objetivos corporativos y responder a las dudas acerca de ellos. No obstante, aunque ha sido una buena iniciativa, se percibe que aún no se ha logrado acoger a la compañía bajo este nuevo lineamiento del negocio, de acuerdo con la evaluación del comité directivo para el año 2017, al considerar que esto interfiere en la productividad, las metas y la proyección de la organización.

Por tal motivo y de acuerdo con lo expuesto anteriormente, el propósito de la investigación se define a partir de las siguientes preguntas:

- ¿En qué procesos, etapas o áreas específicas está incidiendo la mala comunicación en Azteca Telecomunicaciones Colombia?
- ¿Qué manifestaciones o mensajes representan una distorsión de los canales de comunicación dentro de ATC?
- ¿Cuáles son las barreras de comunicación para el establecimiento y la adecuada divulgación de la nueva estrategia de ATC?

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de comunicación interna que fortalezca la identidad corporativa de los trabajadores de Azteca Telecomunicaciones Colombia, para mejorar los canales de comunicación dentro de la organización y así obtener mejores resultados en las diferentes áreas, alineándolas con las metas de la compañía.

Objetivos específicos

- Identificar los principales factores que intervienen en la distorsión de la comunicación organizacional.
- Diagnosticar los canales y factores de comunicación interna que influyen en los resultados como compañía.
- Diseñar estrategias de comunicación que permitan alinear a los colaboradores con la identidad corporativa de Azteca Telecomunicaciones Colombia.

Fundamento teórico

La comunicación es una acción inherente al ser humano, que se crea a partir de la necesidad de entendimiento mutuo entre los individuos de un grupo social, en la Real Academia Española (RAE, 2016) se define como la “*Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor*” y es un concepto que históricamente ha estado presente en el entorno de las organizaciones como un elemento esencial para su funcionamiento.

La comunicación no es solamente verbal, sino que tiene diferentes formas de expresarse, pueden ser señales, símbolos y sonidos, además de que se puede dar mediante diversos canales y medios, propios de los diferentes momentos de la evolución humana y que progresivamente se han ido definiendo y complejizando hasta la actualidad.

Así, en el estudio clásico de la comunicación se han identificado diferentes elementos o factores (Portal Educativo, 2009) que intervienen en el proceso comunicativo y que son:

- **Emisor:** el trasmisor del mensaje.
- **Receptor:** a quien le llega el mensaje.
- **Canal:** elemento físico por el que se transmite el mensaje.
- **Código:** sistema de señales, símbolos y sonidos utilizados para la transmisión.
- **Mensaje:** la información que se busca transmitir, el objeto de la comunicación.
- **Contexto:** entorno en el que se desarrolla el acto comunicativo.

Ahora, cuando estos elementos interactúan en una organización, se habla de comunicación organizacional, un concepto muy importante dentro del funcionamiento de las organizaciones y que por tanto ha sido ampliamente estudiado en los últimos siglos, buscando siempre la mejor manera de comunicar los objetivos empresariales a los trabajadores y así favorecer su consecución.

Entendiendo una organización como la “*asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines*” (RAE, 2016), en el contexto empresarial la comunicación organizacional se puede entender como el campo del conocimiento en el que se estudia la forma en que se desarrollan procesos comunicativos tanto dentro de las organizaciones, como entre ellas y su medio (Andrade, 2005).

Regularmente, las organizaciones han tenido una estructura piramidal en la que la base es el denominado nivel operativo, el nivel medio es un nivel funcional y en la cima se ubica el nivel estratégico o directivo y los “determinados fines” que se persiguen de acuerdo con la definición anterior, son los objetivos estratégicos que el primer nivel plantea para su organización (Harnan, 2010).

En este sentido, se ha buscado continuamente por medio del correcto manejo de la comunicación, que se transmitan efectivamente los mensajes desde el primer nivel (directivo) hasta el nivel operativo a lo largo y ancho de toda la estructura, para que todos los miembros de la misma se alineen con los objetivos empresariales y se cree una cultura organizacional que favorezca su buen funcionamiento y en últimas su rentabilidad.

En las organizaciones, la comunicación puede ser formal o informal dependiendo de la manera en que esta se desarrolla. La formal es aquella que se deriva de estrategias establecidas y se hace por medio de canales oficiales; la informal, aquella que no se corresponde con dichos estándares. También puede ser horizontal o vertical, descendente o ascendente, dependiendo de la dirección y sentido con que se presente dentro de la estructura empresarial. Igualmente, puede ser interna o externa de acuerdo con el contexto interior o exterior a la organización en el que se desarrolle (Arras, Jáquez, & Fierro, 2008).

En cuanto a la comunicación interna, se puede decir que ha sido un elemento presente dentro de las organizaciones desde el inicio de la conformación de las mismas en los siglos XVII y XVIII, porque desde esos momentos se crea la necesidad de que los directivos se hagan entender de sus empleados, para mejorar los resultados de su proceso industrial.

Sin embargo, en ese entonces la organización se consideraba un sistema cerrado dominado principalmente por la comunicación formal, dentro del modelo clásico mecanicista en el que la noción de autoridad constituía implícitamente la única forma de comunicación en estas organizaciones (Félix Mateus, 2014).

Luego, con la evolución de las ciencias administrativas y psicológicas en el siglo XX, se inicia una nueva fase de la comunicación organizacional desde un punto de vista más humano, que significó un cambio con respecto a la concepción clásica basada principalmente en los resultados y la productividad. De este modo, Del Pozo Lite (1997) identifica que en la década de 1940 se inició la denominada “Era de la información” en la que se creía que dar la mayor información posible al empleado estaba relacionado con una mayor motivación y por consiguiente un mejor desempeño en su trabajo.

Sin embargo, siguiendo esta postura pronto se evidenció la existencia de información muy difícil de entender para el nivel académico y comprensivo de algunos de los trabajadores y se dio paso en las décadas siguientes a estudios más profundos sobre el tema, relacionando productividad, cultura, motivación y satisfacción en el trabajo e incorporando más adelante elementos de comunicación ascendente ya que en un principio los trabajos fueron basados esencialmente en la comunicación descendente.

Entre otras cosas, se encontró que las redes centralizadas tenían mejores resultados en estructuras empresariales sencillas, a pesar de existir grandes diferencias en el grado de comunicación de los interlocutores y una mayor rigidez en los procesos comunicativos, mientras que las redes descentralizadas fueron las más idóneas para las estructuras más complejas, teniendo mayor homogeneidad en la interlocución y una mayor flexibilidad en los flujos de información (Del Pozo Lite, 1997).

En la segunda mitad del mismo siglo, perspectivas sociológicas buscaron complementar el papel de las ciencias psicológicas tomando en cuenta la conducta humana y las estructuras sociales de las relaciones entre colaboradores y entre estos y los

directivos, resaltando así la importancia de los conceptos de clima y cultura, como fundamentales en la identidad organizacional de cara a la mejora en la experiencia humana de los trabajadores. La comunicación debería entonces, dentro de esta perspectiva, brindar a los miembros de la estructura información necesaria acerca de su cultura y la de la organización, ayudando a integrarlos a ésta última de manera que el intercambio sea útil a ambas partes (Félix Mateus, 2014).

Luego, los estudios en el siglo XX culminan con el análisis sobre la importancia de la comunicación no solo descendente y ascendente sino también horizontal, en la que influye la confianza ente emisor y receptor, puesto que dicha confianza se vio relacionada con el nivel de satisfacción de los trabajadores y la calidad de sus mensajes. En este sentido, se mostró que usualmente los directivos son poco receptivos a la retroalimentación de los trabajadores tanto de niveles operativos como funcionales y, por ende, se deteriora la confianza y estos últimos suelen suprimir los mensajes ascendentes negativos, aun siendo importantes, promoviendo más la comunicación informal, distorsionando los mensajes formales y su dificultando su retroalimentación (feedback) (Del Pozo Lite, 1997).

Ahora, Andrade (2005) autor de este siglo, plantea como objetivo general del área de comunicación organizacional interna en la actualidad:

“Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.”

Para lo cual propone un modelo basado en la Identificación, Información, Integración, Imagen e Investigación denominado modelo de las “Cinco íes” que busca alcanzar dicho objetivo mediante la implementación organizada de estos cinco conceptos.

Dentro de esta misma perspectiva moderna, Del Pozo Lite (1997) concuerda en que la comunicación organizacional esencialmente promulga metas, da órdenes y forma a los trabajadores en la aceptación de las metas corporativas, teniendo como los mayores beneficios, la creación de una cultura organizacional, la retención del personal dentro de la estructura y la promoción en últimas de la productividad.

Esta perspectiva, propia del siglo XXI, le da a la comunicación organizacional una gran importancia relativa dentro de los modelos de gestión estratégica de las organizaciones contemporáneas, facilitando la interacción constante dentro de los grupos de interés de las mismas y potenciada por la explosión tecnológica de las últimas décadas que han modificado la dinámica comunicativa tradicional del contexto empresarial (Félix Mateus, 2014).

Actualmente, es claro entonces que la comunicación interviene de forma fundamental en el comportamiento de las personas de una organización y, por tanto, es esperable que, si los elementos que interactúan en los procesos comunicativos son debidamente gestionados, se fortalezca su cultura y su identidad, para poder alcanzar una alta productividad en el cumplimiento de sus objetivos. Por ende, el aspecto comunicacional debe ser una parte crucial de la estrategia corporativa y un instrumento para la gestión de las organizaciones modernas dentro de las nuevas tecnologías y en el marco de la globalización. Así, la comunicación se convierte como lo describe Ramos Padilla (2003), en:

“...una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, cuyos objetivos deberán ser: motivar el personal a ejecutar su trabajo eficazmente, evitar la desintegración o marginación obrera; estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, y fomentar el pensamiento colectivo.”

Y, puesto que sin este pensamiento colectivo no podrían existir los grupos, es decir, las organizaciones mismas, es necesario entender la estrecha relación que existe entre la comunicación interna y la cultura organizacional, como también la importancia que esta

tiene al momento de acoplar los mensajes de los líderes con la gestión del desempeño de su equipo de trabajo. Así lo menciona Montealegre Quijano (2009) quien destaca el papel protagónico de la comunicación mediante la cultura, ya que es fundamental en el momento de transmitir el mensaje a los trabajadores y en su entendimiento para transformarlo en acciones efectivas para la organización.

Garrido (2007) describe como *“los japoneses han aportado su idea de estrategia desde una óptica de vínculos entre personas, colectivos y sociedades en donde podemos servirnos mutuamente”*. Se puede decir entonces que para lograr que los trabajadores incorporen a sus intereses personales los objetivos de la organización se hace imprescindible generar una visión compartida de los mismos y es sumamente significativo hacerlos parte de la estrategia, lo que se puede alcanzar por medio de la motivación y se espera que sea directamente proporcional al aumento de la productividad.

Esta comunicación organizacional moderna que asume ahora un papel protagónico y sinérgico logrado mediante un *“equilibrado uso tanto de los canales formales como informales, balance en la producción de mensajes de todo tipo, tanto vinculados a tareas como a aspectos humanos, flujos de comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal, donde todos los eslabones están interrelacionados entre sí y se garantiza la retroalimentación”* es predominante en la gestión empresarial estratégica, por lo que se refiere a ella en la literatura como *comunicación estratégica* (Torres & Becerra, 2011).

La Comunicación Estratégica deja de ser entonces un sistema unidireccional para ser primordialmente un sistema interactivo, relacional y social en constante transformación, que permite entre otras cosas generar significaciones conjuntas, articular diferencias y configurar la trama social presente y futura en las organizaciones, por lo que está creando a la misma organización en su devenir, teniendo una clara conexión clara con la Estrategia (Pérez, 2012).

En este orden de ideas, se vislumbra un nuevo paradigma comunicacional enmarcado en un mundo más globalizado, que va paulatinamente rompiendo las barreras

antes existentes, abriendo nuevos mercados y potenciando la convergencia tecnológica informática y de las telecomunicaciones, lo cual transforma tanto los canales como las dimensiones espacio temporales en la relación tradicional entre emisor y receptor (Manuales Prácticos de la PYME, 2006).

En este nuevo orden de “aldea global” la comunicación es integrada y utiliza como herramientas las nuevas tecnologías de la información y las redes sociales de la denominada “Web 2.0” que supone entre otras cosas una mayor participación colaborativa en las técnicas y tecnologías de la comunicación, plataformas más flexibles y un mayor inter-relacionamiento personal a nivel no solo local y regional, sino también mundial (Félix Mateus, 2014).

Luego, es responsabilidad de los profesionales de Gestión Humana ser el ente moderador para la construcción ordenada de estos esquemas de comunicación en las organizaciones del siglo XXI, y se requiere la implementación de los cambios tecnológicos propios de esta época que se encuentren a la vanguardia de las necesidades de los trabajadores, que serán de seguro la llave para el fortalecimiento organizacional estratégico donde se salvaguarde el pensamiento colectivo de los objetivos corporativos y la rentabilidad de la compañía, más aún en una empresa tecnológica como lo es Azteca Telecomunicaciones Colombia S.A.S.

Fundamento metodológico

Para cumplir con los objetivos propuestos en el presente trabajo y construir el Plan Estratégico de Comunicación Interna (PECI) en el contexto específico de ATC, se ha propuesto una metodología constituida por 3 fases, basada en las metodologías descritas por Manuales Prácticos de la PYME (2006) y Tur-Viñes & Monserrat-Guachi (2014), adaptadas de acuerdo con el criterio del equipo de trabajo, como se describe a continuación:

Fase I: Antecedentes y descripción de la comunicación organizacional en la compañía

En esta fase se recopilará la información que permita conocer el estado actual de la comunicación organizacional mediante mecanismos de investigación cualitativa para vislumbrar los elementos más relevantes en el entorno comunicativo de la organización y proceder luego a su análisis y diagnóstico.

Esta investigación buscará entre otras cosas, identificar los elementos propios de la comunicación en la compañía como lo son los emisores, receptores, canales, códigos y mensajes utilizados, además de caracterizar los diferentes tipos de comunicación que se estén desarrollando (formal o informal) y las direcciones de dicha comunicación (ascendente, descendente u horizontal).

Al ser cualitativa, la investigación permitirá profundizar de forma descriptiva e interpretativa en los comportamientos y creencias propios de la organización, puesto que este tipo de investigación se interesa por la realidad social de los sujetos mediante la visión de los mismos acerca de su propio contexto. Por consiguiente, requiere la participación activa de los miembros de la organización y permitirá conseguir conocimiento e información relevante, estableciendo las ideas centrales del estudio para posteriores propuestas, con lo cual es posible obtener conclusiones claras para elaborar estrategias y planes de acción eficaces (Bonilla-Castro & Rodríguez Sehk, 2005).

Las herramientas de corte cualitativo que serán utilizadas en el presente trabajo serán la etnografía organizacional, los resultados de la reunión anual denominada Dialoguemos para Crecer realizada en mayo de 2017 y los resultados de la encuesta de clima Q12 Gallup aplicada en el mes de diciembre del año 2016, como se describen en seguida:

Etnografía organizacional: Es un método de investigación bajo la metodología interpretativa/cualitativa, que según Hammersley & Atkinson (2007) puede ser definida como el arte y ciencia de describir un grupo y/o cultura basada en la participación del investigador en la cotidianidad de un grupo cultural organizacional en un periodo de tiempo definido.

De acuerdo con los mismos autores, este método de investigación puede llevarse a cabo mediante los siguientes mecanismos: 1. La selección de los campos situacionales; 2. El problema del acceso al campo situacional, la observación y la entrevista etnográfica; 3. La recogida y ordenación de los datos; 4. El proceso de análisis, redacción de los resultados y registro por medio de fotografías y vídeos.

Así, como una de las integrantes del equipo de trabajo forma parte de los colaboradores de Azteca Telecomunicaciones Colombia, a lo largo del desarrollo del presente trabajo se ha venido adelantando por su parte la etnografía organizacional que seguirá siendo la base de recopilación de antecedentes y descripción del contexto de la compañía, especialmente mediante los mecanismos 1, 2 y 3, antes mencionados.

Dialoguemos para Crecer: Es un encuentro anual que se ha venido adelantando por parte de la Gerencia General y la Gerencia de Recursos Humanos, con el objetivo principal de comunicar a todos los colaboradores el estado actual de la compañía, planes de acción y nuevos proyectos.

El último se desarrolló en mayo de 2017. En él se invitó a participar a todos los colaboradores de la empresa y se les brindó la posibilidad a quienes se encontraban en campo de participar por medio de una plataforma On Line para facilitar su participación. Además, para elevar el nivel de participación bidireccional fue habilitado un número celular con la aplicación móvil WhatsApp al que cualquier integrante de la organización podía enviar preguntas o comentarios para ser respondidos en la reunión.

Adicionalmente, se diseñó una encuesta para conocer la percepción de los asistentes al “Dialoguemos para Crecer”, dentro de la cual se establecieron 7 preguntas de selección múltiple para medir el grado de satisfacción de los trabajadores frente a esta iniciativa y 2 preguntas abiertas. La misma fue aplicada mediante una de las plataformas internas de la empresa, esta estuvo habilitada durante una semana para que los trabajadores brindaran su opinión y las preguntas fueron:

Las preguntas cerradas se propusieron para responder en una escala de Muy malo, Malo, Aceptable, Bueno, Muy bueno y fueron las siguientes 7:

1. ¿Cuenta de los logros obtenidos y de los futuros desafíos que tiene nuestra empresa?
2. ¿Los expositores estimulan la participación e intercambio de ideas y experiencias?
3. ¿Las presentaciones fueron claras y fáciles de seguir?
4. ¿Cómo fue la organización del evento Dialoguemos para Crecer?
5. ¿El contenido fue oportuno e importante para el futuro desarrollo de mis funciones?
6. ¿Los expositores respondieron correctamente a las preguntas/consultas formuladas?
7. ¿Los expositores dominan los temas tratados?

Y las dos preguntas abiertas fueron:

1. ¿En qué consideras que podemos mejorar para futuros encuentros?
2. ¿Qué temas te gustaría profundizar en futuros encuentros?

Encuesta Q12: Tal como lo menciona la Consultora Gallup en su página oficial (Gallup, 2016), hacia finales de los años 90 fueron los pioneros en medir el compromiso

emocional de los trabajadores mediante la encuesta Q12, donde se evalúan 12 elementos correlacionados con los indicadores de desempeño del negocio.

Esta encuesta es aplicada anualmente a todos los trabajadores de Azteca Telecomunicaciones Colombia y fue contestada por última vez el año inmediatamente anterior entre los meses de noviembre y diciembre. Las 12 preguntas que contempla esta prueba son:

- Q1. ¿Tengo claras cuáles son mis funciones y que espera mi jefe de mí?
- Q2. ¿Mi jefe me ofrece ayuda con los materiales o recursos necesarios para desempeñar mi trabajo?
- Q3. ¿Cada día en mi trabajo tengo la oportunidad de hacer lo mejor que sé hacer?
- Q4. ¿En el último mes, mi jefe me ha reconocido o retroalimentado por un trabajo bien realizado?
- Q5. ¿Mi jefe se preocupa por mí como persona?
- Q6. ¿Mi jefe estimula mi desarrollo personal y profesional?
- Q7. ¿Mi jefe toma en cuenta mis opiniones?
- Q8. ¿Conozco la misión de mi área y eso me hace sentir que mi trabajo es importante?
- Q9. ¿Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos con realizar una labor de calidad?
- Q10. ¿Con mi jefe, siento que tengo un(a) amigo(a) en el trabajo?
- Q11. ¿Durante los últimos 3 meses, mi jefe me ha preguntado acerca de mi progreso?
- Q12. ¿En mi trabajo he podido crecer personal y profesionalmente?

Este cuestionario permite conocer la satisfacción de los colaboradores, a partir de su percepción acerca del liderazgo en la organización e implementar planes de mejora, por ende, determina la efectividad de los canales de comunicación en la relación líder - trabajador.

Ahora, para entender sus resultados, es necesario conocer los 5 patrones que se evalúan mediante las 12 preguntas que allí se formulan y que se muestran en la Tabla 3:

DESARROLLO PROFESIONAL (Q1,Q3,Q6,Q11,Q12) •Qué tanto conoce la gente de la expectativa que se tiene de su trabajo y la certeza del camino a seguir dentro de la empresa. •Desempeño •Potencial •Plan de carrera	MANEJO DE MATERIAL (Q2) •Cuenta con lo necesario para realizar correctamente su trabajo. •Herramientas	COMPROMISO EN EL TRABAJO (Q9) •Manera en la que ven a su área y el sentimiento general de calidad en el trabajo. •Percepción de su equipo de trabajo •Competencia y desempeño de su área	ACEPTACIÓN SOCIAL (Q10) •Es el sentido de pertenencia que tiene al grupo. •Orgullo •Involucramiento •Posibilidades de acción	RECONOCIMIENTO EN EL DESARROLLO LABORAL (Q4, Q5, Q7,Q8) •Qué tanto siente el colaborador acerca de que lo que hace es correcto y que su líder lo nota. •Feedback •Salario emocional
---	--	---	--	--

Tabla 3. Patrones Evaluados en la Encuesta Q12
Fuente: Departamento de Recursos Humanos ATC.

Muestra: para la aplicación de las herramientas descritas en esta fase, se buscará incluir personas de distintos cargos y diferente nivel jerárquico, lo cual permitirá obtener distintas percepciones a cerca de la comunicación, sus características, los distintos tipos de interacción, dinámicas y discursos que se establecen al interior de la organización. Se tendrán en cuenta dentro de la muestra personas que trabajan en las instalaciones de la ciudad de Bogotá D.C., aunque cabe mencionar que en algunas observaciones no se contará con el personal de campo debido a su disponibilidad.

Finalmente, a partir de esta información se podrán identificar los principales factores que interfieren en la distorsión de la comunicación organizacional, para poder analizarlos a profundidad en la siguiente fase y construir un diagnóstico que sea la base para la elaboración posterior de las estrategias del PECL.

Fase II: Análisis y diagnóstico de la comunicación interna de ATC

Luego de aplicar las herramientas de la fase I se analizarán los resultados obtenidos, teniendo en cuenta el contexto comunicativo de la organización en estudio y buscando caracterizar el comportamiento y las diferentes opiniones de los participantes de estas actividades.

La actividad Dialoguemos para Crecer se analizará a partir del grado de participación tanto en el evento como en la encuesta y en el WhatsApp propuesto

previamente. Además, se clasificarán y se evaluarán las repuestas obtenidas por los colaboradores relacionándolas con la comunicación actual en la empresa.

Por su parte, las respuestas de la encuesta Q12 serán estudiadas, por medio de la categorización de las respuestas de la siguiente forma:

- Comprometidos: trabajan con pasión y sienten una profunda conexión con su organización. Impulsan la innovación y promueven a la organización.
- Desconectados: esencialmente estos empleados “están desconectados”. Deambulan en su día de trabajo dedicando tiempo a su trabajo, aunque no involucran ni energía ni pasión.
- Activamente desconectados: estos empleados no sólo están insatisfechos en su trabajo, sino que exponen activamente la insatisfacción. Diariamente estos trabajadores socavan los logros de los compañeros comprometidos.

Ahora, los análisis se basarán en la identificación de los siguientes elementos características de la comunicación:

- ***Eficiencia del Canal de Comunicación:*** desde la perspectiva de la comunicación organizacional esta categoría hace referencia a que el canal debe transmitir un mensaje lo suficientemente claro, que permita la comprensión e interacción entre el emisor y el receptor.
- ***Identidad:*** se entiende por identidad desde la perspectiva de la Comunicación como la forma en que distintos aspectos determinan el relacionamiento de los integrantes de una organización que generan dependencia a los objetivos corporativos, los cuales intervienen en la consecución de resultados de la empresa.
- ***Lenguaje:*** puede ser vista como una forma general de comunicación, pero en este caso particular busca transferir un mensaje en especial, de acuerdo con lo que la organización quiera transmitir en relación con lo que espera de sus trabajadores, de esta forma y mediante los discursos se crean diferentes tipos de lenguajes.
- ***Barreras de la Comunicación:*** esta categoría muestra ciertos factores que impiden que la comunicación entre la organización y sus trabajadores fluya de forma

adecuada, distorsionando el mensaje de tal forma que pueden afectar negativamente la empresa.

Complementariamente, se realizará un DOFA, que es una herramienta mediante la cual se pueden identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que constituyen una situación específica, tomando en cuenta factores tanto a nivel interno como externo. En este caso, el DOFA se aplicará a la situación actual de la comunicación interna en la organización, ayudando a consolidar el diagnóstico de la misma y a plantear más adelante las estrategias para mejorar dicha situación.

Por último, como resultado de esta fase, se tendrá entonces el diagnóstico de los canales y factores que intervienen en la comunicación dentro de la organización y se identificará si los canales de comunicación influyen en los resultados de la compañía, para posteriormente proponer estrategias de comunicación que fortalezcan la identidad corporativa.

Fase III: Diseño del PEGI para Azteca Telecomunicaciones Colombia

De acuerdo con toda la información recopilada y generada en las fases anteriores, esta fase consiste en la síntesis de la propuesta para el Plan Estratégico de Comunicación Interna que tendrá los siguientes 9 apartados:

- ***Antecedentes y descripción de la comunicación organizacional interna:*** síntesis de la situación actual de la compañía mediante la aplicación de diferentes herramientas.
- ***Análisis y diagnóstico de la comunicación interna:*** análisis y diagnóstico de los resultados obtenidos mediante las herramientas utilizadas.
- ***Público objetivo:*** a quienes se realiza y dirige el plan.
- ***Mensaje:*** el elemento que se quiere comunicar con sus características.
- ***Objetivos de la comunicación:*** determinan a dónde se quiere llevar la empresa y qué se quiere lograr, en relación con los objetivos estratégicos de la empresa. Para

la definición de estos se hará uso del método de las 6D (Formanchuk, 2016), conformando un objetivo específico por cada dimensión así:

- Dimensión Operativa
- Dimensión estratégica
- Dimensión cultural
- Dimensión motivacional
- Dimensión Feedback
- Dimensión propositiva

Una vez determinados estos elementos se establecerán las estrategias que busquen entre otras cosas respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortalecer la identidad y la imagen, fomentar la motivación y el pensamiento colectivo de los trabajadores, además de que sean integradas y utilicen como herramientas las nuevas tecnologías de la información y las redes sociales.

Finalmente, para la implementación efectiva de dichas estrategias, es necesario desarrollar los siguientes ítems:

- **Acciones:** actividades y medios a utilizar para el desarrollo de las estrategias.
- **Cronograma de desarrollo de las actividades:** planificación en el tiempo de cada acción.
- **Definición de mecanismos de control y seguimiento:** medición del transcurso y cumplimiento del plan para poder realizar las correcciones a que haya lugar. Evaluación mediante indicadores.
- **Presupuesto:** cuantificación monetaria de la inversión necesaria para la implementación del Plan.

Así, están completos todos los elementos para el diseño del Plan Estratégico de Comunicación Interna de la compañía.

Propuesta

Plan Estratégico de Comunicación Interna - ATC

Antecedentes y descripción de la comunicación organizacional interna

Desde su fundación Azteca Telecomunicaciones Colombia ha tenido diferentes momentos en su comunicación organizacional, que se denotan en la siguiente línea de tiempo:



Infografía 2. Antecedentes en Comunicación Organizacional de ATC
Fuente: Elaboración Propia

De este modo, se resume la evolución de la comunicación organizacional de ATC hasta llegar a la situación actual en la que se evidencia la intención de mejorar las estrategias comunicativas haciéndolas más participativas y cercanas a los colaboradores.

En este sentido, se realizó un plan piloto de “Comités primarios por área”, que son espacios en los que se reúnen los directores de cada área con el fin de centralizar la manera de comunicar los objetivos y la información estratégica de la compañía en cada una de las diferentes áreas.

Adicionalmente, en la actualidad la comunicación hacia la mayor parte de los colaboradores se realiza gracias al boletín informativo “Dilo”, que es una publicación virtual que llega por correo electrónico a todo el personal cada 3 meses y recopila información relevante del acontecer de la compañía, así como de los espacios de discusión como el denominado “Dialoguemos para crecer”.

Este espacio, en conjunto con la realización de la Encuesta Q12 han generado además los resultados que se muestran a continuación y que dan cuenta de la percepción actual que poseen los colaboradores sobre la comunicación en la empresa:

Dialoguemos para Crecer

El último encuentro del Dialoguemos para Crecer fue desarrollado en el mes de mayo del año 2017 con los siguientes puntos relevantes:

DATOS GENERALES	DESCRIPCIÓN
Fechas de evento "Dialoguemos para Crecer"	Jueves, Mayo 11 de 2017
Lugar de Implementación de la Capacitación	Centro de Convenciones AR
Total de la Población Invitada	481 Personas
Estrategia	Citación a todos los colaboradores para su participación en el evento ya sea de manera presencial o virtual
Modalidad	Presencial y On Line

Tabla 4. Datos Generales Evento Dialoguemos para Crecer
Fuente: Departamento de Recursos Humanos ATC

Este encuentro fue implementado por la Gerencia General y la Gerencia de Recursos Humanos con el objetivo principal de comunicar a todos los colaboradores el estado actual de la compañía, planes de acción y nuevos proyectos; para su realización, se contempló la participación de toda la organización, distribuida de la siguiente manera:

DISTRIBUCIÓN PLANTILLA AZTECA	N° PERSONAS
Personal en Bogotá	405
Personal en Campo	76
TOTAL PLANTILLA (Mayo 2017)	481

ARTICIPACIÓN "Dialoguemos para Crece"	N° PERSONAS
Personal - Modalidad Presencial	318
Personal - Modalidad On Line	33
TOTAL PARTICIPANTES	351
NO participaron	130

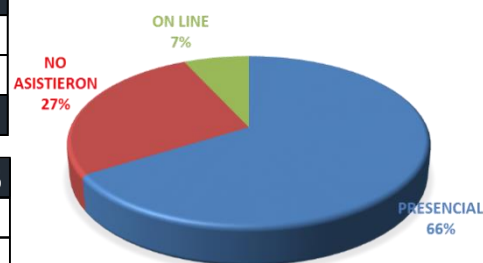


Tabla 5. Mapa de Procesos Azteca Telecomunicaciones S.A.S.
Fuente: Elaboración propia

Para garantizar la participación del personal de campo se brindaron enlaces On line, para conectar a los trabajadores que se encontraban fuera de la ciudad. Sin embargo, 130 personas no participaron en esta ocasión por motivos como vacaciones, incapacidades, personal en turno, viaje de trabajo, soporte a la operación y algunos sin justificación.

De igual forma, una de las tácticas para elevar el nivel de participación bidireccional (líderes - trabajadores) de comunicación previa al evento fue habilitar un número de celular con WhatsApp, donde cualquier integrante de la organización pudiese enviar preguntas o comentarios para que los líderes de la organización brindaran respuesta a dichas inquietudes durante la reunión. No obstante, se pudo evidenciar que hubo poca participación mediante este canal, puesto que la participación fue del 2% de intervención, con las siguientes preguntas:

- *¿En qué momento llegaremos al punto de equilibrio?*
- *¿Es cierto que van a realizar un nuevo proceso de reestructuración?*

- *¿Con los indicadores que se tiene al cierre el 1Q, se podría llegar a la meta (el Punto de Equilibrio de la compañía)?*
- *¿Qué acciones se están tomando con las áreas que tiene personal realizando labores no contractuales y si a estos funcionarios se les realizará el respectivo ajuste contractual y salarial a los cargos desempeñados?*

Mi duda surge debido a que actualmente realizó funciones que no corresponden a lo contratado

Durante la realización del evento se tocaron diferentes temas, entre los que se incluyeron las preguntas formuladas con anterioridad y otras que surgieron durante el desarrollo de la reunión. Así mismo, se expusieron los resultados y desafíos de las áreas consideradas CORE del negocio y posteriormente se diseñó una encuesta como parte de la siguiente táctica, para conocer la percepción de los asistentes al “Dialoguemos para Crecer”.

Dentro de la encuesta se realizaron 7 preguntas de selección múltiple para medir el grado de satisfacción de los trabajadores frente a esta iniciativa y 2 preguntas abiertas. Esta encuesta fue aplicada mediante una de las plataformas internas de la empresa, estuvo habilitada durante una semana para que los trabajadores brindaran su opinión acerca de esta alternativa como canal de comunicación entre los principales líderes de la organización y trabajadores.

A pesar de que la plataforma estaba preparada para la visita de 400 usuarios, solo se logró la participación de 183 los trabajadores, quienes representan el 52% de la población total de Azteca Telecomunicaciones, con los siguientes resultados:

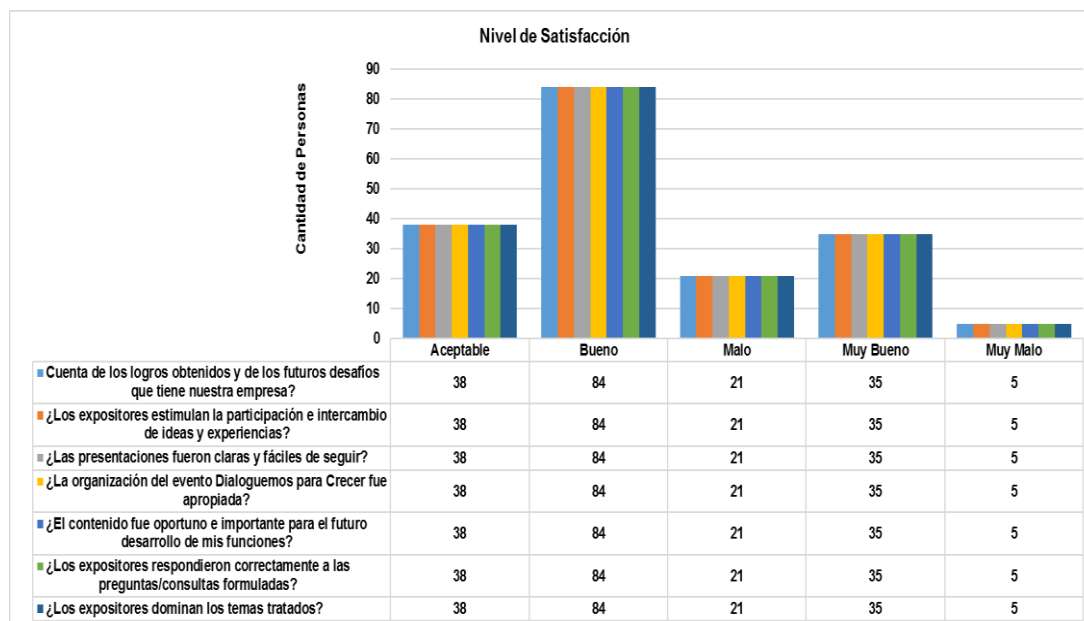


Gráfico 3. Resultados Encuesta de Satisfacción “Dialoguemos para Crecer”

Fuente: Departamento de Recursos Humanos ATC.

Con la estrategia “Dialoguemos para Crecer” la organización busca alinear mínimo al 90% de sus trabajadores con los objetivos corporativos; sin embargo, conforme a los resultados obtenidos en esta última edición, se puede evidenciar que solo el 65% de la población encuestada se encuentra identificada con el objetivo de esta iniciativa que se fundamenta en comunicar los logros obtenidos y futuros desafíos de la empresa, estimular la participación de los trabajadores en el intercambio de ideas y experiencias, y brindar información oportuna para el futuro desarrollo de las funciones de cada trabajador, entre otras.

Por otro lado, a partir de las 2 preguntas abiertas se logró conseguir apreciaciones valiosas de los trabajadores referentes a la iniciativa y el contenido informativo que allí se comparte, tal como las indicadas en la Tabla 6.

¿En qué consideras que podemos mejorar para futuros encuentros?	¿Qué temas te gustaría profundizar en futuros encuentros?
• <i>Permitir que los colaboradores participen de forma presencial en el espacio</i> • <i>Incentivar mejor la participación de los colaboradores</i> • <i>Derogar puntos de la agenda del evento que resta credibilidad y seriedad</i> • <i>Generar más interacción con los empleados</i> • <i>Realizar reconocimientos a los colaboradores más destacados por área (no solo ventas e instalaciones)</i> • <i>Puntualidad en las respuestas a las preguntas (que no les den tantas vueltas a las respuestas “maquillen”</i> • <i>Los expositores deben usar un lenguaje que todo el mundo entienda, usan mucho lenguaje técnico, y no todos somos financieros, por ejemplo, hay muchas cosas que no se entienden.</i> • <i>Separar los retos por áreas de tal forma que se entienda a qué le debe apuntar cada vicepresidencia</i> • <i>Mejor conexión del evento online</i> • <i>La exposición de los líderes debería permitir mayor interacción</i> • <i>Compartir la presentación para contar con los datos en nuestros dispositivos móviles.</i> • <i>Tocar no solamente temas financieros, sino también mencionar beneficios a los empleados</i>	• <i>Proyectos Nuevos, Visión y Misión de la compañía</i> • <i>Acerca del trabajo remoto</i> • <i>Manejar temas de bienestar laboral, salario emocional, calidad de vida y referentes a recursos humanos VS carga laboral</i> • <i>Expansión del negocio</i> • <i>Es un evento el cual titulan de crecimiento, pero cuando hablan de los colaboradores no se ve crecimiento por méritos</i> • <i>Mejoramiento de los equipos de la red usados</i> • <i>La tecnología avanza y la empresa se está quedando rezagada hacia el futuro, debemos ir pensando en el recambio de equipos hacía ya que en algunos sitios la red está saturada</i> • <i>Algunas preguntas como la igualdad fueron desviadas y debería existir mayor precisión en el rumbo de la compañía.</i> • <i>Hablar de beneficios para los colaboradores cuando se llegue al tan esperado punto de equilibrio</i>

Tabla 6. Comentarios Relevantes de los Trabajadores de Azteca Telecomunicaciones S.A.S.
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en términos generales y en relación con las expectativas de los trabajadores frente al evento “Dialoguemos para Crecer” realizado el pasado mes de mayo de 2017, se recolectaron comentarios adicionales que contribuyen para mejorar aspectos para el siguiente año, entre ellos:

- *“Incluir resultados de todas las áreas, todas son medibles” ...*
- *“Coordinación entre los expositores, cada uno tocó temas completamente distintos y sin conexión” ...*
- *“Acuerdos para mejorar condiciones de los colaboradores” ...*
- *“Falto manejar un lenguaje para todo el personal y hacer la reunión más amena, en muchos momentos se manejó lenguaje técnico y no se entendió lo que estaban exponiendo” ...*
- *“Una mayor claridad y puntualidad para la respuesta de preguntas efectuadas”*
- *“Considero importante enfatizar un poco más en el bienestar de los empleados y en la responsabilidad social de ACC en asuntos como el medio ambiente” ...*
- *“Crear una lúdica para que la comunicación no sea tan monótona en este tipo de eventos” ...*
- *“Estos eventos se deberían repetir más seguido, ejemplo cada 3 meses”*
- *“Mencionar reconocimientos a la labor en las diferentes áreas o a los trabajadores que más se destaquen” ...*
- *“Se abarcan los temas de manera superficial no se da el alcance esperado a temas como estado financiero, enfoque comercial” ...*
- *“Mayor sensibilización de la situación de la empresa y la posibilidad de los participantes de aportar ideas para mejorar o implementar estrategias. Y clasificar la participación” ...*

Encuesta Q12:

La otra herramienta utilizada para la recolección de información con el fin de conocer a mayor profundidad la percepción sobre la comunicación entre los colaboradores de ATC fue la Encuesta Q12, aplicada anualmente a todos los trabajadores de Azteca Telecomunicaciones y contestada el año inmediatamente anterior entre los meses de Noviembre y Diciembre, con los elementos mostrados en la Tabla 7.

Herramienta	Encuesta Corporativa
Fecha de aplicación	21 de Noviembre al 9 de Diciembre 2016
Modalidad de aplicación	Virtual • 96 Evaluados • 411 Encuestas aplicadas • 381 Encuestas Respondidas
Administración de la encuesta	El Corporativo / RRHH Local
Enunciados	12 preguntas cerradas 2 Espacios para comentarios abiertos
Escala de respuestas	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente en desacuerdo 4. Ni acuerdo ni en desacuerdo 5. Parcialmente de acuerdo 6. De acuerdo 7. Totalmente de acuerdo

Tabla 7. Metodología de Aplicación Encuesta Q12
Fuente: Elaboración Propia

Dicha encuesta permite conocer la satisfacción de los colaboradores, a partir de su percepción acerca del **liderazgo** en la organización e implementar planes de mejora, por ende, determina la efectividad de los canales de comunicación en la relación líder - trabajador. Para entender los resultados hallados en esta encuesta, es necesario conocer los (5) patrones que se evalúan mediante las (12) preguntas que allí se formulan:

DESARROLLO PROFESIONAL (Q1,Q3,Q6,Q11,Q12) •Qué tanto conoce la gente de la expectativa que se tiene de su trabajo y la certeza del camino a seguir dentro de la empresa. •Desempeño •Potencial •Plan de carrera	MANEJO DE MATERIAL (Q2) •Cuenta con lo necesario para realizar correctamente su trabajo. •Herramientas	COMPROMISO EN EL TRABAJO (Q9) •Manera en la que ven a su área y el sentimiento general de calidad en el trabajo. •Percepción de su equipo de trabajo •Competencia y desempeño de su área	ACEPTACIÓN SOCIAL (Q10) •Es el sentido de pertenencia que tiene al grupo. •Orgullo •Involucramiento •Posibilidades de acción	RECONOCIMIENTO EN EL DESARROLLO LABORAL (Q4, Q5, Q7,Q8) •Qué tanto siente el colaborador acerca de que lo que hace es correcto y que su líder lo nota. •Feedback •Salario emocional
--	---	--	---	---

Tabla 8. Patrones Evaluados en la Encuesta Q12
Fuente: Departamento de Recursos Humanos ATC.

A partir de la información presentada anteriormente se expone el historial de participación de los trabajadores y sus resultados generales adquiridos en los últimos años.

También se exponen los resultados obtenidos en cada uno de los patrones evaluados en la encuesta Q12 del 2017 en Azteca de Telecomunicaciones:

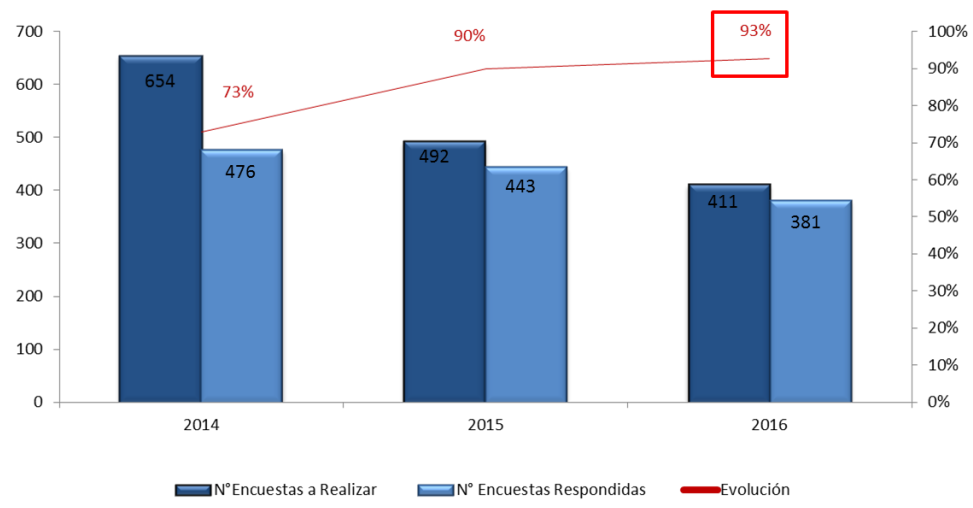
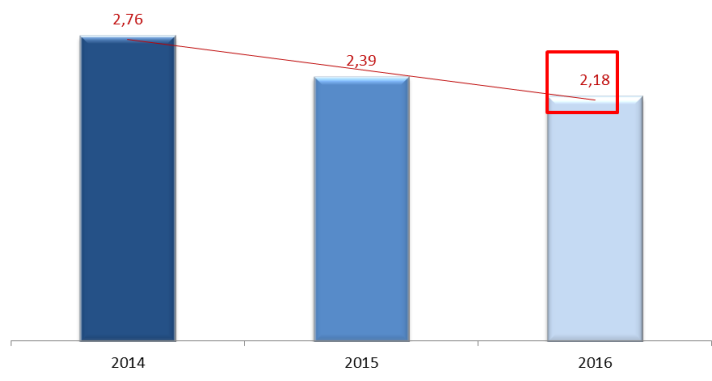


Gráfico 4. Histórico de Participación de la Encuesta Q12
Fuente: Departamento de Recursos Humanos ATC

Calificación Q12 2016	Nota
2,18	Bueno



Excelente	Muy Bueno	Bueno	Deficiente	Reprobado
(3,60 a 4,00)	(2,60 a 3,59)	(1,60 a 2,59)	(1,00 a 1,59)	(-6,00 a 0,99)

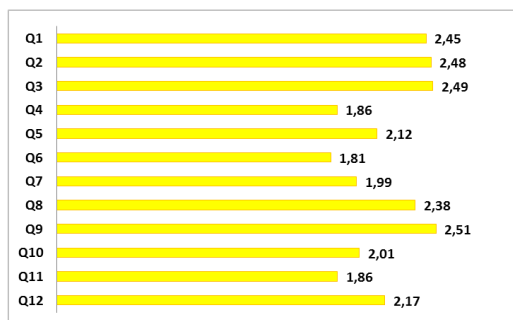
Gráfico 5. Histórico de Resultado Encuesta Q12 Azteca Telecomunicaciones
Fuente: Departamento de Recursos Humanos ATC.



Atención: De -6,00 a 1,59
Oportunidad: De 1,60 a 2,59
Fortaleza: De 2,60 a 4,00

Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Calificación Q12
2,45	2,48	2,49	1,86	2,12	1,81	1,99	2,38	2,51	2,01	1,86	2,17	2,18

1. ¿Tengo claras cuáles son mis funciones y qué espera mi jefe de mí?
2. ¿Mi jefe me ofrece ayuda con los materiales o recursos necesarios para desempeñar bien mi trabajo?
3. ¿Cada día en mi trabajo tengo la oportunidad de hacer lo que mejor se hacer?
4. ¿En el último mes, mi jefe me ha reconocido o retroalimentado por un trabajo bien realizado?
5. ¿Mi jefe se preocupa por mí como persona?
6. ¿Mi jefe estimula mi desarrollo personal y profesional?
7. ¿Mi jefe toma en cuenta mis opiniones?
8. ¿Conozco la misión de mi área y eso me hace sentir que mi trabajo es importante?
9. ¿Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos con realizar una labor de calidad?
10. ¿Con mi jefe, siento que tengo un amigo (a) en el trabajo?
11. ¿Durante los últimos 3 meses, mi jefe me ha preguntado acerca de mi progreso?
12. ¿En mi trabajo he podido crecer personal y profesionalmente?



Excelente	Muy Bueno	Bueno	Deficiente	Reprobado
(3,60 a 4,00)	(2,60 a 3,59)	(1,60 a 2,59)	(1,00 a 1,59)	(-6,00 a 0,99)

Gráfico 6. Resultado Encuesta Q12 Azteca Telecomunicaciones – Año 2016
Fuente: Departamento de Recursos Humanos ATC



Atención: De -6,00 a 1,59
Oportunidad: De 1,60 a 2,59
Fortaleza: De 2,60 a 4,00

Ranking	Áreas	Nº de Cuestionarios Contestados	Nº de Evaluados	Calificación Q12
1	Jurídica (J)	7	3	3,40
2	Auditoría (A)	1	1	3,17
3	Gerencia General (GG)	9	2	2,72
4	Experiencia al Cliente (EC)	121	32	2,34
5	Redes (R)	65	13	2,29
6	Producto, Mercadeo y Ventas (PMV)	51	12	2,28
7	Inteligencia y Calidad del Negocio (IC)	4	2	2,27
8	Recursos Humanos (RH)	15	6	2,26
9	Administración y Finanzas (AF)	38	14	2,25
10	Compras (C)	5	1	1,85
11	Proyectos de Gobierno (PG)	61	8	1,77
12	Logística (L)	4	2	-0,47
Total		381	96	2,18

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Deficiente	Reprobado
(3,60 a 4,00)	(2,60 a 3,59)	(1,60 a 2,59)	(1,00 a 1,59)	(-6,00 a 0,99)

Gráfico 7. Resultados por Área Encuesta Q12 Azteca Telecomunicaciones – Año 2016
Fuente: Departamento de Recursos Humanos ATC.

Análisis y diagnóstico de la comunicación interna de ATC

A partir de la información obtenida sobre la situación actual de la comunicación interna de la compañía y los resultados de las estrategias utilizadas, se elaboró el siguiente diagnóstico mediante un DOFA sobre el estado de la comunicación organizacional interna de ATC, que se muestra en la Tabla 9.

Debilidades	Oportunidades
- No tener espacios continuos de participación comunicativa. - El 27% de los colaboradores no participó en Dialoguemos para crecer. - Solo el 2% de los participantes hicieron preguntas concretas antes de la realización evento. - Solo el 52% de las personas respondió la encuesta después del evento. - Se utiliza un lenguaje técnico, no es comprensible para todos en la transmisión de los mensajes. - El mensaje no se debe centrar únicamente en los objetivos financieros los colaboradores sienten poca información sobre temas laborales. - No se conocen a profundidad los proyectos nuevos, la misión y visión de la compañía. - No se ve la relación entre los objetivos de la compañía y los beneficios que el cumplimiento de éstos trae a los colaboradores. - No hay reconocimientos al mérito y desempeño de los trabajadores. - Las preguntas de Q12 con mejor calificación reflejan falta de reconocimiento, seguimiento y retroalimentación al progreso y desarrollo de los trabajadores. - El mensaje sobre los objetivos de la organización está quedando principalmente en las áreas gerenciales.	- Cambiar el lenguaje y descentralizar el mensaje para generar identidad. - Dar un mayor mensaje sobre la calidad laboral de los colaboradores y su relación con el rumbo de la compañía. - Dar más reconocimiento a los colaboradores. - Generar espacios o herramientas informativos continuos.
Fortalezas	Amenazas
- Espacio al evento Dialoguemos para crecer. - Existencia de mecanismos digitales para promover y facilitar la participación en el espacio Dialoguemos para crecer. - El 65% tuvo una percepción buena o muy buena del evento. - Más del 90% de las Encuestas Q12 fueron respondidas. - El resultado individual de cada pregunta y el resultado general de la encuesta se consideran buenos.	- Falta de comunicación formal está generando comunicación informal, incierta e incluso falsa. - El personal no encuentre motivación para desarrollar su trabajo. - Si los mensajes no son claros y no se comprenden efectivamente no se genera identidad en la compañía.

Tabla 9. Análisis DOFA - Fuente: Elaboración Propia

Diseño del PEGI para Azteca Telecomunicaciones Colombia

Determinación del público objetivo. El público al cual se dirige el plan estratégico de comunicación interna está compuesto por todos los trabajadores directos e indirectos que conforman la compañía Azteca Telecomunicaciones.

Definición del mensaje. Transmitir información veraz a los trabajadores de la situación actual, objetivos y diferentes cambios que se están presentando dentro de la compañía referente a su nuevo modelo de negocio. Es decir, la nueva “cara” de Azteca ajustada al contexto y cultura colombiana.

Determinación de los objetivos de la comunicación. Transformar y adoptar una cultura de servicio que se refleje hacia el cliente externo impactando los niveles de productividad de los trabajadores y de esta forma contribuir al crecimiento económico y cultural de la organización.

En consecuencia, partiendo del objetivo principal del plan estratégico de comunicación (PEC) se incluir objetivos específicos que contienen las (6) dimensiones estratégicas de comunicación como lo menciona (Formanchuk, 2016):

- ***Dimensión Operativa.*** Comunicar cada una de las funciones que cumple cada área dentro de la operación del negocio mediante los canales digitales con que cuenta la organización.
- ***Dimensión estratégica.*** Publicar a través herramientas visuales los objetivos organizaciones y los logros obtenidos.
- ***Dimensión Cultural.*** Fortalecer la actividad “Dialogamos para Crecer” que se realiza anualmente, mediante la integración de otras actividades que complementen en lapsos más cortos este canal de comunicación para que los trabajadores obtengan un mayor relacionamiento asertivo y den valor, tanto a las necesidades, como la contribución de sus compañeros dentro de la organización.

- *Dimensión Motivacional.* Mejorar los sistemas de reconocimientos y beneficios acordes a los equipos de trabajo, estableciendo un canal de comunicación horizontal y vertical efectivo donde se pueda evidenciar la labor de los trabajadores.
- *Dimensión Feedback.* Implementar comités primarios en donde se informe los avances y resultados de cada área a todo el equipo de trabajo, gracias a las habilidades de liderazgo de los jefes de área.
- *Dimensión Propositiva.* Realizar un programa donde se incentive al trabajador a participar en proyectos de creación o mejora de los procesos establecidos en la organización.

Estrategias del PECE: A continuación, se presenta el modo en que se propone desarrollar las áreas de comunicación para alcanzar los objetivos:

- *Comités Primarios.* Estos comités deben ser dirigidos por los líderes de área en donde se incluyen Directores, Jefes y Líderes, y serán un espacio en el que ellos codifiquen los mensajes, ya que serán luego los encargados de descender la información acordada a cada una de sus áreas, con un lenguaje claro y homogéneo para que los colaboradores puedan aplicarlo en su desempeño laboral.
- *“Identidad Azteca”.* Busca articular a los trabajadores con la situación actual de la compañía y sus objetivos, mediante la comunicación efectiva de los cambios situacionales que afronta la compañía actualmente con relación a sus nuevas metas. Esto se realizará, mediante una interfaz que se colocará en sus computadores y que se activará en el momento que inicien sus labores, informando sobre las noticias más relevantes de la compañía, e incluyendo los logros en los proyectos desarrollados para generar empoderamiento e identidad en los colaboradores.

- *APP “Azteca Contigo”*. Esta plataforma se dedicará principalmente al trabajador externo o de campo para involucrarlo y mantenerlo informado en tiempo real sobre las situaciones o cambios que surgen al interior de la compañía y así mismo, que éste pueda brindar información de su entorno o lugar de trabajo hacia los trabajadores que se encuentran en sedes administrativas, generando así una comunicación bidireccional.

Adicionalmente, existirán las pestañas “Junta participativa” en donde todos los colaboradores tendrán la oportunidad de brindar su opinión sobre los proyectos y procesos que se generan en ATC, “Mi Mundo Azteca”, en la que se describirán las funciones de cada área y se dará a conocer su equipo de trabajo y “Momentos Azteca” con información de manera didáctica sobre los objetivos, actividades y logros en las actividades de la compañía.

- *“Te reconozco”*. Será una sección dedicada al reconocimiento de la labor ejercida por los trabajadores ATC en periódico digital DILO.
- *Dialoguemos más seguido*. Fortalecimiento de la actividad “Dialoguemos para Crecer” en lapsos más cortos, que serán espacios donde se involucrarán áreas en común y se dará información más específica y detallada a cada equipo de trabajo.

Acciones para el desarrollo de las estrategias: De acuerdo con las estrategias planteadas, las actividades a desarrollar serán las que se muestran en seguida. (Véanse Tabla 10 y Tabla 11).

Dimensión / Objetivo	Estrategia	Actividades
Dimensión Feedback	Comités Primarios	- Realización de una reunión de sensibilización con los líderes de las diferentes áreas, donde se contextualizará acerca de las fechas, periodicidad, temas e iniciativas que se tratarán en los comités. - Se codificará la información de tal manera que sea clara y homogénea para todos los equipos de trabajo. - Se establecerán los mecanismos de seguimiento e indicadores para medir el nivel de efectividad de cada comité.
Dimensión Operativa	“Identidad Azteca”	- Se realizará un mapeo de la información relevante de cada área, la cual será el contenido de las piezas informativas. - Establecimiento de un cronograma con el contenido a presentar de acuerdo a las necesidades de la organización. - Conformación del Comité “Identidad Azteca” con diferentes miembros de las VP/Gerencias.
Dimensión estratégica.		- Realización de una reunión de sensibilización con los líderes de la organización, el área de mercadeo y tecnología para elegir la estrategia más adecuada con relación a los temas a presentar. - Elaboración las piezas informativas con la descripción funcional de cada área semanal. - Lanzamiento de las piezas - videos en los laptop y carteleras digitales. - Presentación semanal de las piezas informativas.

Tabla 10. Acciones para el desarrollo de estrategias
Fuente: Elaboración Propia

Dimensión / Objetivo	Estrategia	Actividades
Dimensión Propositiva	APP “Azteca Contigo”	- Pestaña Junta Participativa. En la cual el trabajador será partícipe de manera crítica y propositiva aportando ideas y cambio a los procesos y actividades de la organización. - Socialización del uso de la APP.
Dimensión Operativa	Aplicación Integral Información Azteca	- Pestaña Mi Mundo Azteca. Se describirán las funciones de cada área y se dará a conocer su equipo de trabajo, esta sección se actualizará con la información que se obtenga en el comité “Identidad Azteca”. - Socialización del uso de la APP.
Dimensión Estratégica		- Momentos Azteca. Esta sección contiene información de manera didáctica sobre los objetivos, actividades y logros en las actividades de la compañía. - Socialización del uso de la APP.
Dimensión Motivacional	“Te reconozco”	- Publicación de un espacio dedicado a reconocer el trabajo en equipo de cada área y la importancia de la comunicación frente a los resultados de la compañía
Dimensión Cultural	Dialoguemos más seguido	- Realización de un espacio dedicado a fortalecer la comunicación entre áreas que compartan objetivos y actividades diarias, cada 3 meses con áreas en común, dónde se presentaran aquellos inconvenientes que se presentan en cada área para que puedan ser resueltos en conjunto. Adicionalmente, se utilizará una estrategia de merchandising en cada uno de los eventos para generar recordación en los colaboradores.

Tabla 11. Acciones para el desarrollo de estrategias
Fuente: Elaboración Propia

Cronograma de desarrollo de las actividades: Las actividades se desarrollarán de acuerdo con el siguiente cronograma. (Véase Tabla 12).

Estrategia	Actividad	MES									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comités Primarios	Reunión de sensibilización										
	Codificación y homogenización de la información										
	Mecanismos de seguimiento e indicadores										
Identidad Azteca	Mapeo de información relevante										
	Establecimiento del cronograma										
	Conformación del Comité “Identidad Azteca”										
	Reunión de sensibilización y estrategia										
	Elaboración las piezas informativas										
	Lanzamiento de las piezas – videos										
	Presentación semanal de las piezas informativas										
APP Azteca Contigo	Creación de APP y pestañas Junta Participativa Mi Mundo Azteca Momentos Azteca										
	Socialización del uso de la APP										
Te reconozco	Publicación mensual de reconocimientos										
Dialoguemos más seguido	Realización del evento “Dialoguemos más seguido” cada 3 meses										

Tabla 12. Cronograma de Actividades.
Fuente: Elaboración Propia

Definición de mecanismos de control y seguimiento: Como mecanismos de control y seguimiento se seguirán aplicando las encuestas y talleres virtuales que se utilizaron en los anteriores eventos de Dialoguemos para crecer y la aplicación de la herramienta Q12. Éstas ayudarán a determinar qué impacto ha tenido el desarrollo del plan de comunicaciones propuesto en los colaboradores de ATC, mediante los siguientes indicadores generales:

Indicadores Generales	
Satisfacción de Colaboradores	Satisfacción de Clientes = $\frac{\text{Colaboradores que manifiestan satisfacción}}{\text{Total de colaboradores evaluados}} * 100$
Reconocimiento de la estrategia organizacional	Reconocimiento de la estrategia = $\frac{\text{Colaboradores que reconocen la estrategia}}{\text{Total de colaboradores evaluados}} * 100$
Claridad en el mensaje	Claridad en el mensaje = $\frac{\text{Colaboradores que manifiestan que el mensaje es claro}}{\text{Total de colaboradores evaluados}} * 100$

Tabla 13. Indicadores generales
Fuente: Elaboración Propia

Además, se implementarán los siguientes indicadores que evaluarán el uso e impacto de las nuevas estrategias de comunicación, así:

Indicadores de Impacto	
Comité Primarios	Formación de comités primarios = $\frac{\text{Número de comites formados}}{\text{Total de areas}} * 100$
Identidad Azteca	Visualizacion de interfaz = $\frac{\text{Número de interfaces mostradas}}{\text{Total de colaboradores}} * 100$
APP Azteca Contigo	Descargas de laAPP = $\frac{\text{Número de descargas de la APP}}{\text{Total de colaboradores}} * 100$
Participación en la APP	Participación en la APP = $\frac{\text{Número de Interaccion en la pestaña Junta Participativa}}{\text{Total de Colaboradores}} * 100$
Te Reconozco	Reconocimientos = $\frac{\text{Número de Equipos Reconocidos}}{\text{Total de Equipos Conformados}} * 100$
Descargas de la APP	Participación por áreas = $\frac{\text{Número de colabares que parcipan}}{\text{Total de colaboradores por área}} * 100$

Tabla 14. Indicadores de impacto
Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto: Se estima que el presupuesto necesario para la implementación del PECI para ATC, será en los próximos 10 meses, como se describe enseguida:

EST.	ACTIVIDAD	Descripción	Valor	Fuente
Comités Primarios	Reunión de sensibilización	50 personas – Incluye refrigerio y merchandising (libreta y esfero). Son 5.	\$3.750.000	Capital Humano Azteca - Externo
	Codificación y homogenización de la información	-	\$0	Capital Humano Azteca
	Mecanismos de seguimiento e indicadores	-	\$0	Capital Humano Azteca
Identidad Azteca	Mapeo de información relevante	-	\$0	Capital Humano Azteca
	Establecimiento del cronograma	-	\$0	Capital Humano Azteca
	Conformación del Comité “Identidad Azteca”	-	\$0	Capital Humano Azteca
	Reunión de sensibilización y estrategia	25 personas – Incluye desayuno. Son 3.	\$900.000	Capital Humano Azteca – Externo
	Elaboración las piezas informativas	Son 3 elaboraciones de 12 piezas cada una.	\$1.260.000	Capital Humano Azteca – Externo
	Lanzamiento de las piezas – videos	Incluye estrategia de lanzamiento y video.	\$2.300.000	Capital Humano Azteca
	Presentación semanal de las piezas informativas	-	\$0	Capital Humano Azteca
APP Azteca Contigo	Creación de APP y pestañas Junta Participativa Mi Mundo Azteca Momentos Azteca	Incluye ingeniería de diseño y software de la APP.	\$3.566.000	Capital Humano Azteca -Externo
	Socialización del uso de la APP	75 personas – Incluye refrigerio.	\$375.000	Capital Humano Azteca - Externo
		500 personas -Merchandising (manual de uso).	\$1.500.000	Externo
Te reco	Publicación mensual de reconocimientos	-	\$0	Capital Humano Azteca
Dialoguemos más seguido	Realización del evento “Dialoguemos más seguido” por áreas.	400 personas – Incluye refrigerio y salones para 80 personas. Son 5 áreas.	\$16.244.500	Capital Humano Azteca - Externo
	Merchandising	400 personas – USB’s con la información de los eventos.	\$3.200.000	Externo
Total		Valor total	\$33.095.500	

Tabla 15. Presupuesto de implementación del PECI

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

Se ha diseñado el plan estratégico de comunicación interna (PECI) de Azteca Telecomunicaciones Colombia teniendo en cuenta la situación actual de la compañía enfocado en la alineación de los objetivos de los colaboradores con los de la empresa para mejorar los resultados de las diferentes áreas.

En primera instancia se describieron las características generales de la empresa en estudio tales como que es una compañía del sector telecomunicaciones con una estructura jerárquica piramidal y un total para el año 2017 de 497 empleados, pero que ha presentado diferentes cambios a partir de su división con la casa matriz en México, buscando establecer su autonomía como empresa en Colombia.

Sin embargo, se encontró mediante una investigación cualitativa por medio de una etnografía organizacional y con el apoyo de los resultados de la reunión anual denominada Dialoguemos para Crecer realizada en mayo de 2017 y los resultados de la encuesta de clima Q12 Gallup aplicada en el mes de Diciembre del año 2016, que si bien existen espacios para desarrollar y evaluar la comunicación y mecanismos digitales para promoverla con una buena percepción general, se pudo establecer que se reclama una mayor continuidad en dichos espacios, con un lenguaje más comprensible para todo el personal, sin centrar el mensaje únicamente en los objetivos financieros de la compañía y brindando reconocimiento al mérito de los empleados.

En este sentido, el diseño del PECI cuyo publico serán todos los trabajadores directos e indirectos que conforman la compañía ATC, busca transmitir a ellos información veraz sobre de la situación actual de la misma, objetivos y diferentes cambios que se están presentando en su nuevo modelo de negocio, ajustándola al contexto y cultura colombiana.

Para ello, se plantearon cinco estrategias enmarcadas dentro de las 6 dimensiones de Formanchuk (2016) para transmitir dicho mensaje que son: Comités Primarios, como espacios dirigidos por los líderes de área para homogenizar los mensajes que descienden a los demás colaboradores; “Identidad Azteca”, una estrategia que busca alinear a los colaboradores con la situación actual de la compañía y sus objetivos, por medio de mensajes que se desplegarán sus computadores al momento de iniciar sus labores; la APP “Azteca Contigo”, dedicada principalmente al trabajador externo o de campo para promover la comunicación bidireccional y con pestañas para que los colaboradores conozcan mejor las funciones de cada área, se empapen de los proyectos y procesos de ATC y brinden su opinión; “Te reconozco”, una sección dedicada al reconocimiento de la labor ejercida por los trabajadores ATC en periódico digital DILO; y, Dialoguemos más seguido, que busca el fortalecimiento de la actividad “Dialogamos para Crecer” pero en lapsus de tiempo más cortos específicamente para tratar temas comunes solo a ciertas áreas.

Finalmente, las acciones para la implementación de estas estrategias se desarrollarán en un plazo estimado de 10 meses, se evaluarán y tendrán un seguimiento por medio de indicadores tanto de impacto como resultado y tendrán un costo aproximado para la compañía de \$33.095.500, derivado principalmente de las inversiones necesarias para la elaboración de las piezas informativas, la creación de la APP, la realización de los eventos dialoguemos más seguido y su consecuente merchadising. Sin duda alguna el PEI contribuirá progresivamente a hacer de Azteca Telecomunicaciones Colombia una empresa referente en el mercado por sus resultados colectivos con colaboradores mayormente productivos y satisfechos, esto impactará inevitablemente en el cumplimiento de los objetivos corporativos y rentabilidad de la compañía.

Referencias bibliográficas

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo S.L.
- Arras, A. M., Jáquez, J. L., & Fierro, L. E. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 418-434.
- Bonilla-Castro, E., & Rodriguez Sehk, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos. Las investigación cualitativa en ciencias sociales*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Del Pozo Lite, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: FRAGUA.
- Félix Mateus, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, 19, 195-210.
- Formanchuk, A. (01 de 11 de 2016). *Cómo hacer un plan de comunicación interna: el método 6D*. Obtenido de Fonrmanchuk & Asociados: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna/>
- Gallup. (2016). *Gallup's Q12 Survey*. Obtenido de The Right Questions: <https://q12.gallup.com/Public/en-us/Features>
- Garrido, F. J. (2007). *Comunicación estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el Siglo XXI*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography. Principles in practice* (Third ed.). New York: Routledge.
- Harnan, M. C. (14 de 01 de 2010). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de La Estructura Organizacional: Grupos y estilos gerenciales: http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEV/MGIEV04/Unidad_1/Lectura2_EstructuraOrg_U1_MGIEV001.pdf
- Manueles Prácticos de la PYME. (2006). *Cómo elaborar el plan de comunicación*. Galicia: Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia S.A.
- Montealegre Quijano, I. D. (2009). *La cultura organizacional de la innovación como generadora de valor en las empresas. Quala S.A. aproximación a un ejemplo*

- exitoso colombiano*. Recuperado el 10 de 01 de 2016, de Pontificia Universidad Javeriana: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis190.pdf>
- Pérez, R. A. (2012). El estado del arte en la Comunicación Estratégica. *Mediaciones Sociales*, 10, 121-196.
- Portal Educativo. (03 de 01 de 2009). *Portal Educativo, conectando neuronas*. Obtenido de Factores de la Comunicación: Emisor / Mensaje / Receptor / Código / Canal / Contexto: <http://www.portaleducativo.net/septimo-basico/300/Factores-Comunicacion-Emisor-Mensaje-Receptor-Codigo-Canal-Contexto>
- Portilla García, P. M. (2014). *Plan Estratégico de Comunicación Interna para una institución descentralizada del gobierno*. Guatemala de la Asunción: Universidad Rafael Landívar.
- RAE. (2016). *Real Academia Española*. Obtenido de Comunicación: <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c>
- RAE. (2016). *Real Academia Española*. Obtenido de Organización: <http://dle.rae.es/?id=RBkqiJI>
- Ramos Padilla, C. G. (2003). *La comuniación, un punto de vista organizacional*. México: Trillas.
- Saló, N. (2000). La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva. *Barcelona Management Review*, 37-44. Obtenido de <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>
- Torres, A., & Becerra, A. (2011). Surgimiento y desarrollo de la comunicación organizacional y su relación con otras ciencias. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/13/taab.htm>
- Tur-Viñes, V., & Monserrat-Guachi, J. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y Palabra*(88).