

FLUJOS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA MEDIA COMMERCE S.A.S

ANDREA MUÑOZ GUTIÉRREZ

ALEJANDRA RODRÍGUEZ CAMERO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS, SOCIALES Y DE LA EDUCACIÓN

ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

PEREIRA

2015

FLUJOS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA MEDIA COMMERCE S.A.S

ANDREA MUÑOZ GUTIÉRREZ

ALEJANDRA RODRÍGUEZ CAMERO

**Trabajo de grado para optar al título de especialistas en Gerencia de la
Comunicación Corporativa**

Dirigido por: Esther Julia Castaño González

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS, SOCIALES Y DE LA EDUCACIÓN

ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

PEREIRA

2015

Nota de aceptación

Directora: Esther Julia Castaño González

Firma Jurado

Pereira, Mayo de 2015

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios por ser nuestro motor de vida, nuestra guía y luz en el camino, cuando todo parecía tan complejo.

A nuestros familiares y amigos por su paciencia y amor, al ser incondicionales en éste proceso de aprendizaje, motivándonos día a día para llegar a nuestro objetivo.

A la profesora Esther Julia Castaño González, quien con su profundo conocimiento y gran vocación, supo orientarnos de la mejor forma para lograr este propósito y transmitirnos un conocimiento muy enriquecedor para nuestra vida profesional y personal.

A la Doctora Claudia Jiménez, por abrirnos las puertas de Media Commerce para poder aplicar e implementar el conocimiento adquirido en la especialización y por creer en el valor de la comunicación como herramienta para mejorar los procesos.

Y en general a todas las personas que fueron parte de este proceso, el cual no sólo nos formó como profesionales a nivel académico, sino también a nivel humano, dejando en nosotros recuerdos inolvidables y gratas experiencias que cambiaron para siempre nuestra visión del mundo.

RESUMEN

Uno de los factores más relevantes para el éxito de una compañía, pero a la vez más subestimados es: la comunicación. Pocas empresas se preocupan por estudiar y aprovechar las ventajas que otorga una adecuada estructura de comunicación interna; por este motivo, se propuso estudiar en detalle los matices que conforman los flujos de comunicación dentro de la empresa Media Commerce S.A.S, con el fin de apalancar los resultados organizacionales desde este campo, mejorando los flujos de comunicación y fortaleciendo los medios de comunicación formal existentes.

Palabras clave: Comunicación, comunicación interna, comunicación formal, comunicación informal, flujos de comunicación, comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación diagonal, comunicación lateral, comunicación asertiva.

SUMMARY

One of the most important factors to business success, yet most underrated is communication. Few companies care about studying and taking advantage that a proper communication structure provides. Therefore, it was intended to study in detail the aspects that make communication flows within the company Media Commerce SAS, in order to leverage organizational results since this field, improving communication flows and strengthening existing channels of formal communication.

Keywords: communication, internal communication, formal communication, informal communication, communication flows, upward communication, downward communication, diagonal communication, lateral communication, assertive communication.

TABLA DE CONTENIDO

1. CONTEXTO.....	7
1.1. Direccionamiento estratégico.....	8
2. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	11
3. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL.....	12
4. DIAGNÓSTICO.....	17
4.1. Análisis de la población.....	17
4.2. Variables.....	19
4.3. Instrumento.....	19
4.4. Análisis de resultados.....	22
5. INTERVENCIÓN.....	35
5.1. Objetivo General.....	35
5.1.1. Objetivos específicos.....	35
6. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO.....	40
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
8. REFERENCIAS.....	49

1. CONTEXTO

El sector de las telecomunicaciones en Colombia, en las dos últimas décadas, ha sido un propulsor de cambio; según Miguel Ángel Hernández en un artículo del periódico el Tiempo “la reciente masificación en las conexiones banda ancha o la subasta de 4G adelantada a mediados de 2013 son muestra de la relevancia que ha adquirido el sector TIC como motor de desarrollo económico y social en nuestro país”¹.

Según el ranking 2012 de Servicios de telecomunicaciones en Colombia, en el escenario de las telecomunicaciones surgen diversas empresas, como el Grupo Carso con sus empresas Claro Colombia, Telmex Telecomunicaciones e Infracel que ampliaron su liderazgo sobre el Grupo Telefónica con sus empresas Colombia Telecomunicaciones (que absorbió a Movistar Colombia), posteriormente se situó el Grupo Empresarial EPM con sus empresas UNE EPM, Orbitel Servicios Internacionales, Edatel y Telepereira.

Entre las empresas restantes están Level 3 Colombia, Colvatec, ZTE Sucursal Colombia, BT Latam Colombia, Promitel Colombia, Media Commerce Partners, Sitel de Colombia, Axexat, Dico Telecomunicaciones, Columbus Networks Colombia, Ufinet Colombia, Gas Natural Telecomunicaciones, Tracker de Colombia, UFF Móvil, y Flywan.²

El Gobierno colombiano ambicionó un salto tecnológico mediante la masificación de Internet y el desarrollo del ecosistema digital nacional, es aquí donde la legislación toma fuerza y el entonces Presidente Álvaro Uribe Vélez, con la **Ley 1341 del 30 de julio de 2009**, buscó darle a Colombia un marco normativo para el desarrollo; era primordial promover el acceso y uso de las TIC a través de la masificación, garantizar la libre competencia, el uso eficiente de la infraestructura y el espectro, y en especial, fortalecer la protección de los derechos de los usuarios.

Según el Ministerio de Comunicaciones, la nueva ley permite a los operadores prestar cualquier servicio que técnicamente sea viable, pone en igualdad de condiciones a los operadores en el momento de prestar dichos servicios y hace especial énfasis en la protección de los usuarios de telecomunicaciones.

Media Commerce es una organización dedicada a las telecomunicaciones que nació hace 9 años en Barranquilla, transformándose en un corto plazo en una operación en constante crecimiento. Ha adquirido operaciones locales y ha desarrollado redes para grandes operadores de telecomunicaciones como ETB, UNE, Level 3, IFX, entre otros.

¹ Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/asi-califica-el-foro-economico-mundial-a-colombia-en-temas-tic/14009397>

² Disponible en internet: <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2012-servicios-de-telecomunicaciones-de-Colombia.html>

El Ministerio de Telecomunicaciones en el año 2012 creó la Dirección de Conectividad con el objetivo de fomentar y masificar el uso de Internet en Colombia a través de diferentes proyectos donde Media Commerce ha tenido participación en el Plan Vive Digital, uno de los proyectos que busca reducir la pobreza y hacer de Colombia un país más competitivo³. Según el Ministerio de las TIC's, Colombia supera la meta de conectividad del 2010 al año 2014, pasando de 2.2 millones de conexiones a 8.8 millones⁴

Media Commerce ha desarrollado importantes inversiones en infraestructura en su red de Fibra Óptica, en protocolo Metro Ethernet IP, lo que permite prestar un servicio compatible con las redes privadas de las empresas colombianas, con una cobertura tan amplia que lo ha convertido en el mayor operador de telecomunicaciones en Fibra Óptica de Colombia. Esta conectada a través del NAP Colombia, que permite el uso eficiente de la red de telecomunicaciones en todo el país y produce una mejora significativa en el servicio de las empresas que la integran, lo que genera tiempo de conexión mucho menores con respecto a la competencia y hace que se convierta en una organización mucho más competitiva en el mercado de las telecomunicaciones.

Logo:



1.1. Direccionamiento estratégico

Media Commerce, para Octubre de 2015, estará certificada en Sistemas de Gestión de Calidad norma ISO 9001: 2008, para lograr este objetivo su direccionamiento estratégico ha sido documentado de la siguiente forma:

Misión⁵

Proveer soluciones tecnológicas a todos los sectores productivos en Colombia y Latinoamérica, como una empresa líder en el mercado, impulsando el desarrollo de nuestro talento humano, orientado a brindar satisfacción al cliente, cumpliendo con las expectativas de los accionistas y comprometidos con el desarrollo continuo de la sociedad.

³Disponible en internet: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-556.html#>

⁴Disponible en internet: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-6111.html>

⁵Direccionamiento Estratégico. Media Commerce S.A.S. 2015. P.1.

Visión⁶

Posicionarnos para el año 2018 como una de las mejores alternativas en el sector de las telecomunicaciones siendo protagonistas a nivel nacional e internacional, con presencia en 4 países de Latinoamérica. Destacándonos por nuestro liderazgo y emprendimiento orientados a la satisfacción del cliente a través de soluciones integrales con altos estándares de calidad.

Política integral⁷

Media Commerce S.A.S es una organización orientada a la satisfacción de sus clientes, mediante el ofrecimiento de soluciones comerciales y tecnológicas integrales de telecomunicaciones, con altos estándares de calidad y con un talento humano competente, quien en aplicación de procesos estandarizados, garantiza la oportuna atención y adecuada prestación del servicio al cliente.

Comprometida con la prevención de los impactos ambientales, la gestión de la salud y riesgos en el trabajo de sus partes interesadas, en todos los puntos de operación; enmarcados en el cumplimiento de los requisitos legales aplicables y de otra índole, bajo la concepción de una mejora continua.

Objetivos Integrales⁸

1. Garantizar la rentabilidad de la organización y aportar al crecimiento de la región, para cumplir con las expectativas de los accionistas y partes interesadas.
2. Contar con talento humano competente, que atienda eficientemente los requerimientos y necesidades del cliente interno y externo.
3. Ofrecer soluciones integrales de telecomunicaciones innovadoras y con estándares de calidad, que garanticen altos niveles de satisfacción del cliente en los mercados de participación nacional e internacional.
4. Proveer eficientemente los recursos necesarios para el desarrollo de la operación, garantizando la satisfacción del cliente interno y externo.
5. Asegurar la sostenibilidad y el fortalecimiento de la organización mediante el seguimiento y mejoramiento continuo de los procesos.
6. Garantizar un ambiente de trabajo adecuado, a través del control efectivo de la prevención, el autocuidado y la gestión del riesgo, logrando prevenir los incidentes y las enfermedades laborales.

⁶ Direccionamiento Estratégico. Media Commerce S.A.S. 2015. P.1.

⁷ Ibid. P.1.

⁸ Ibid. P. 2.

7. Administrar y controlar los aspectos e impactos ambientales negativos ocasionados por la operación.

Mapa de procesos⁹



Valores corporativos¹⁰

- ✓ Tenemos vocación de servicio.
- ✓ Trabajamos en equipo.
- ✓ Somos respetuosos.
- ✓ Trabajamos con honestidad.
- ✓ Actuamos con responsabilidad.
- ✓ Somos efectivos.
- ✓ Innovamos en lo que hacemos.
- ✓ Hacemos lo correcto.

⁹ Direccionamiento Estratégico. Media Commerce S.A.S. 2015. P.2.

¹⁰ Ibid.P.3.

2. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

En Media Commerce S.A.S la comunicación interna fluye como fenómeno natural más no se aborda desde un nivel estratégico ni existe una formalidad de los procesos comunicacionales. Los flujos de comunicación, desde lo formal y lo informal, surgen de la estructura jerárquica que existe a nivel interno en cuatro formas: ascendente, descendente, lateral y diagonal.

Actualmente, los medios de comunicación que imperan en la organización son utilizados de manera intuitiva, se desconoce el potencial que pueden generar al ser utilizados de manera estratégica; dado lo anterior, se hace necesario desarrollar un plan que permita reconocer y documentar los flujos de comunicación, forjando una conciencia organizacional que convierta los canales y medios de comunicación en herramientas que generen una comunicación interna fluida y efectiva.

3. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

La comunicación humana es la producción e intercambio de sentidos entre mínimo dos sujetos y se da de manera natural, es por ello que surge en todos los contextos de la vida cotidiana, convirtiéndose en un factor fundamental para entender y descifrar las relaciones humanas.

Desde el enfoque sistémico de la comunicación, Paul Watzlawick dice que la comunicación se puede definir como un “conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos”¹¹. En este sentido, la comunicación es un sistema abierto de interacciones, inscritas en un contexto determinado; es un proceso social tan amplio que requiere un abordaje interdisciplinario, lo que implica una interrelación de saberes entre dos o más disciplinas.

Teniendo en cuenta que la comunicación es decisiva para el desarrollo humano, surgen estudios e investigaciones acerca de la información, la expresión, el rol de los medios de comunicación masiva y las industrias culturales, esta es la denominada Comunicación Social, la cual se convierte en la raíz de diferentes campos de estudio interdisciplinarios, entre los cuales se encuentra la comunicación corporativa. Carlos Fernández en su libro: la comunicación en las organizaciones dice que “la comunicación es un fenómeno que se da de una forma natural en todas las organizaciones, por lo tanto es el proceso social más importante que existe en cualquier contexto”¹².

Al ser un puente facilitador para los procesos, la comunicación corporativa tiene un reto significativo dentro de las organizaciones, en primera instancia estar a la vanguardia en lo que respecta a una comunicación efectiva, lo que implica plantear una propuesta estratégica que genere valor dentro de las organizaciones, para ello, tener en cuenta no sólo el nivel o la cantidad de información proporcionada, que aunque necesaria, no garantiza un sistema de comunicación eficaz.

Para ello es fundamental comprender cómo se desarrolla la comunicación a nivel externo e interno, cada una con un objetivo determinado.

La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos desde la empresa hacia sus diferentes públicos externos como: la competencia, los medios de comunicación, la comunidad en general, la familia de los trabajadores etc. encaminados a mantener o

¹¹ RIZO, García. Marta. Reseña de "Teoría de la comunicación humana" de Paul Watzlawick. En: Razón y Palabra, Abril de 2001 Vol. 16. P 2.

¹² FERNÁNDEZ, Carlos. Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. 2005. P. 11.

mejorar sus relaciones con ellos. “Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera”.¹³

Sin embargo, históricamente, el proceso comunicativo se enfocaba únicamente en los clientes, hoy en día, este proceso ha cambiado, favoreciendo los procesos comunicativos entre la empresa, sus trabajadores y sus clientes. De esta manera, se produce una mayor implicación del personal, una mejora de la autoestima del trabajador y una alta integración en su trabajo, razón por la cual el presente trabajo se desarrollará dentro del estudio de la comunicación interna.

“La comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones”¹⁴. Los procesos de comunicación que se dan a nivel interno permiten mantener la coordinación entre las diferentes partes, concibiendo así la comunicación como un sistema que permite la interacción de los procesos internos.

Actualmente Media Commerce cuenta con 9 procesos que implican necesariamente que exista un esquema claro de flujos de comunicación para cumplir los objetivos de la organización, sin embargo es posible que no todos sus miembros compartan las metas u objetivos; para que esto pueda fluir adecuadamente se requiere un equilibrio y organización de las partes.

En primera instancia es preciso comprender que los miembros de una organización no sólo se desenvuelven en contextos laborales sino también interpersonales, además pertenecen a contextos socio-culturales diferentes, lo que hace referencia a que los miembros de una organización pertenezcan a condiciones sociales, culturales, económicas y políticas, diferentes, por lo tanto es inevitable el surgimiento de diferencias o desavenencias entre ellos y la organización.

La empresa tiene sedes en más de 16 ciudades del país, lo cual dificulta la comunicación presencial, por lo tanto en la mayoría de ocasiones los colaboradores prefieren el correo electrónico como medio principal de comunicación.

Como se mencionó, la comunicación requiere un componente importante de interacción, esta a su vez propicia un encuentro de contextos sociales y culturales que

¹³ PUYAL, Esther. La comunicación interna y externa en la empresa. *5campus.com, Sociología*, 2001.

¹⁴ LUCAS, Marin, Antonio. La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Editorial Basch.1997. P. 166.

se desenvuelven en un ámbito formal o informal, haciendo parte de la realidad de las empresas.

La comunicación se puede producir de dos formas:

Según Vanesa Guzmán¹⁵ la comunicación es formal, cuando el contenido o las conversaciones están referidos únicamente a aspectos laborales. Por lo general utiliza la escritura como medio.

Por otro lado, la comunicación es informal cuando los contenidos o conversaciones son extra-laborales y surgen de manera espontánea sobre las preferencias y pensamientos de las personas. Es importante aclarar que no es el espacio el que determina la formalidad o informalidad, sino el contenido de la interacción.

La comunicación formal en Media Commerce se da en su mayoría a través de correo electrónico en donde se centraliza la gestión de los colaboradores y se considera de gran importancia al ser un soporte digital de las labores ejecutadas. Las reuniones también son actividades formales en las cuales se toman decisiones y se socializan procesos y proyectos importantes sobre lo que ocurre en la organización.

Ahora bien, dentro de la formalidad o la informalidad existen unos esquemas sobre los cuales se desarrolla la comunicación dentro de las organizaciones, estos son llamados: flujos de comunicación y se dan de acuerdo con el nivel jerárquico estipulado en el organigrama y pueden ser: descendentes, ascendentes, laterales y diagonales.

Descendente: son los mensajes que surgen de directivos hacia subordinados. “El prestigio, la autoridad y la tradición, son demostrados en las comunicaciones descendentes”.¹⁶ Por otro lado, Esther Puyal¹⁷ afirma que la comunicación descendente que da prioridad a los intereses de la organización y descuida el nivel socio-integrativo (la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores) resulta insuficiente y frustrante para los colaboradores. Es necesario brindarles información sobre su trabajo (condiciones del mismo, salarios, promoción, etc.); las referencias sobre los objetivos de la organización, sus proyectos dado que cuanto mayor es el grado de autonomía o de responsabilidad del trabajador en la toma de decisiones, se encontrarán en mejores condiciones para participar.

Ascendente: son los mensajes que fluyen de los subordinados hacia los directivos. Generalmente surgen para indagar, sugerir y retroalimentar. La comunicación ascendente es de vital importancia para las organizaciones basadas en la información porque generalmente los conocimientos están en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de aquellos que realizan la labor.

¹⁵ GUZMÁN, Vanesa. Comunicación organizacional. Editorial Tercer Milenio. 2012. P.72

¹⁶ Ibid. P 74.

¹⁷ PUYAL, Esther. La comunicación interna y externa en la empresa. *5campus.com, Sociología*, 2001.

“Las ventajas que se derivan de todo ello son múltiples: permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones”¹⁸.

Lateral u horizontal: se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama, en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales. La más estudiada es la que se da a niveles directivos ya que entre estos cargos es donde la comunicación horizontal tiene mayor repercusión para la empresa puesto que son muchas las funciones que se desarrollan casi exclusivamente a través de la comunicación.

Diagonal: se produce cuando la comunicación se da entre colaboradores de diferentes niveles y con diferentes funciones dentro de la organización. Según Vanesa Guzmán “Las comunicaciones diagonales permiten a los individuos con diversa información participar en la solución de problemas con personas de otros niveles dentro de la organización”.¹⁹

Estos flujos de comunicación se evidencian dentro todas las organizaciones, sin embargo a veces predominan algunos de ellos (ya sean descendentes, ascendentes, diagonales o laterales).

En el caso de Media Commerce el flujo descendente se da cuando los jefes se dirigen constantemente a sus subordinados para comunicar las directrices y lineamientos para que ellos ejecuten la labor. Y el flujo lateral se evidencia en las reuniones periódicas en las que se reúnen grupos de la misma jerarquía (por lo general las jefaturas) para la toma de decisiones. Una vez se finalizan las reuniones, se propende por que los jefes bajen la información a sus colaboradores a cargo.

Para llevar a cabo los flujos de comunicación de manera efectiva, se debe fortalecer la comunicación asertiva, que es “la habilidad de expresar ideas positivas y negativas y los sentimientos de una manera abierta, honesta y directa. Que reconoce nuestros derechos al mismo tiempo sigue respetando los derechos de otros”²⁰. La comunicación asertiva propende a que las personas estén preparadas para manejar inteligentemente los conflictos interpersonales. Es inevitable que estos surjan en el contexto laboral, es

¹⁸ PUYAL, Esther. La comunicación interna y externa en la empresa. *5campus.com, Sociología*, 2001.

¹⁹ GUZMÁN, Vanesa. Comunicación organizacional. Editorial Tercer Milenio. 2012. P.77

²⁰ Disponible en: <http://es.slideshare.net/horacoguevara/comunicacin-asertiva-8814757>

algo natural debido a que todos los individuos poseen creencias, sentimientos y deseos diferentes.

De no manejarse asertivamente, estos conflictos pueden causar sentimientos de inseguridad, exclusión, indignación y frustración, afectando así el trabajo en equipo y la consecución de los objetivos de la organización.

En Media Commerce existe un proceso transversal a la organización: Gestión Operativa y Proyectos, quienes son los encargados de valorar y ejecutar los proyectos de conectividad que surgen de las negociaciones realizadas por el equipo comercial. Dentro del proceso de Gestión Operativa y Proyectos, hay tres dependencias que son: Redes de Fibra, Proyectos y Redes y Tecnología. Estas tres dependencias tienen contacto directo y constante entre sí, lo que implica que sus flujos de comunicación deben ejecutarse de manera positiva y asertiva.

Actualmente los integrantes de Gestión Operativa y Proyectos, manifiestan inconformidad con respecto a la falta de información y la escasez de retroalimentación por parte de las otras dependencias, lo que impide que los Proyectos no se estén ejecutando a conformidad y se generan reprocesos en la ejecución de los mismos; esto ha generado un impacto económico y social por falta de comunicación asertiva entre las dependencias desde el momento en que los proyectos son valorados. *(Reunión realizada el 24 marzo con los integrantes de la dependencia Ingeniería de Proyectos. Ver anexo 1- acta de reunión.)*

4. DIAGNÓSTICO

4.1. Análisis de la población

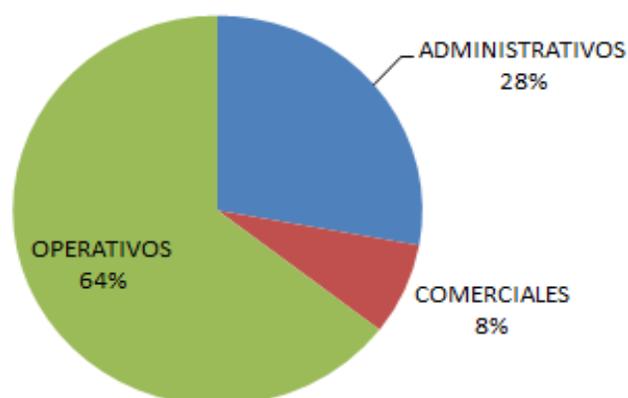
La población total es de 738 colaboradores distribuidos en más de 16 ciudades del país. Hay en total 181 mujeres y 557 hombres.

Media Commerce está conformado por personas que pertenecen a diferentes estratos, en donde predomina el medio-bajo (3).

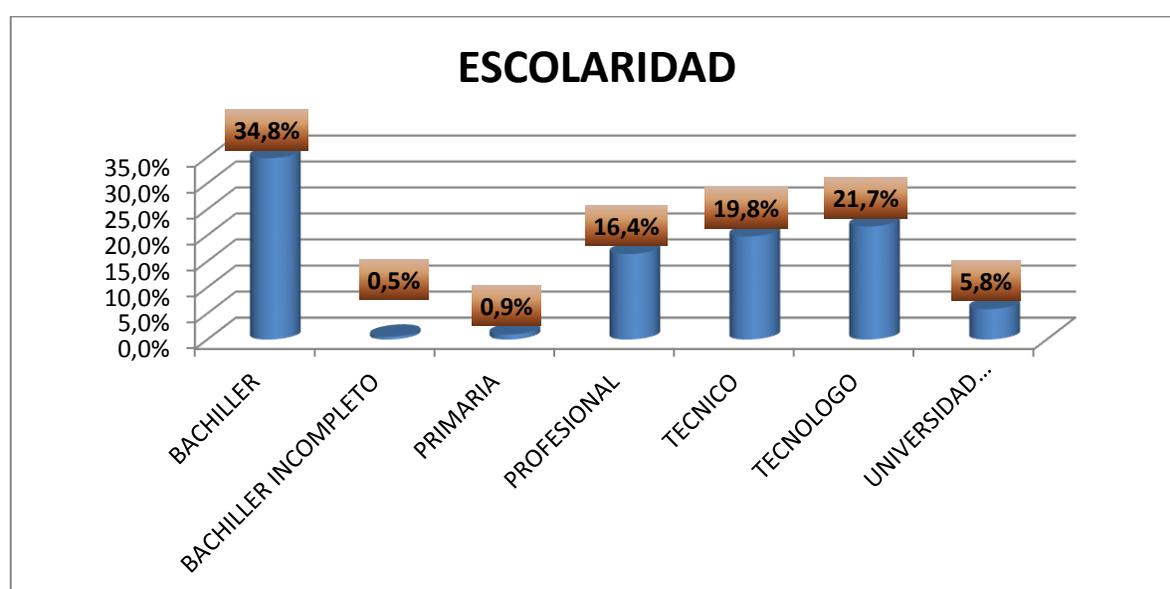
El personal puede clasificarse en 3 grandes categorías:

- Directivos: Gerencia General, Gerencia Operativa, Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Director Redes de Fibra y Director de Redes y Tecnología.
- Mandos medios: Jefes de dependencia, Líderes de Proyectos y Coordinadores.
- Personal Operativo: Asistentes, Auxiliares, Personal Técnico, Agentes.

Distribución Planta de Personal Media Commerce



El nivel educativo de la población se encuentra distribuido así:



Los colaboradores que trabajan en la sede principal de Pereira, residen en su mayoría en Dosquebradas, Santa Rosa y Pereira, sin embargo la oficina queda ubicada a las afueras de la ciudad lo que dificulta la puntualidad y facilidad de movilidad de los empleados hacia la organización. Dado lo anterior un gran porcentaje de colaboradores deben quedarse al medio día a almorzar en la sede, porque no alcanzan a ir y a volver a sus casas, pese a que el horario de almuerzo es de 12:00 m. a 2:00 p. m.

Se aplicará el instrumento a una muestra representativa extraída de la población total de los colaboradores que hacen parte de la Gestión Operativa y Proyectos cuyo total es de 111 personas para lo cual se aplicó la siguiente fórmula:

Tamaño de la muestra para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

N = Universo

e = Error de estimación

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

N = 111

e = 10%

Z = 1.65 para el 90% de confiabilidad y 10% error

p = 0.50

q = 0.50

e² = 0.01

Z² = 2,72

$$n = \frac{(2,72)(0,50)(0,50)(111)}{(111)(0,01)} = 42,1675$$

n = 42

4.2. Variables

- Comunicación formal: preguntas 1 y 2
- Comunicación Informal: preguntas 13 y 3
- Comunicación asertiva: preguntas 8 y 12
- Comunicación ascendente: preguntas 6 y 7
- Comunicación descendente: preguntas 9
- Comunicación diagonal: preguntas 5 y 10
- Comunicación lateral: preguntas 11 y 4

4.3. Instrumento

Encuesta: “La comunicación, ventana de oportunidades”

Nuestro objetivo es mejorar la comunicación entre dependencias y usted es pieza clave dentro del proceso misional al cual pertenece, por tal motivo necesitamos **su honestidad** para responder esta encuesta.

Instrucciones: a continuación encontrará 13 preguntas, por favor léalas cuidadosamente y **MARQUE CON UNA X** la respuesta que más se ajuste a su opinión. **La encuesta es de carácter confidencial, no es necesario marcarla con su nombre.**

1. **Califique de 1 a 5 la información que recibe en la organización, siendo 1 deficiente y 5 excelente.**

	1	2	3	4	5	Observaciones
Importancia de la información						
Pertinencia: la información que recibe es adecuada y oportuna						
Cantidad de información						
Claridad de la información						
Cordialidad de los mensajes						
La organización informa sobre los cambios y decisiones						

2. **Los medios más utilizados en MC son:**

- a. Reuniones.
- b. Correo electrónico.
- c. Skype.
- d. Spark.
- e. Cartelera.
- f. Otro ¿Cuál?

3. Cuando le llega un comentario o rumor usted:

- a. Lo comenta con alguien de confianza
- b. Lo minimiza
- c. Lo ignora
- d. Le genera credibilidad
- e. Otro ¿Cuál?

4. Cuando se comunica con los compañeros de la misma dependencia sobre asuntos laborales, lo hago a través de:

- a. WhatsApp.
- b. Correo electrónico.
- c. Por escrito.
- d. Personalmente.
- e. Telefónicamente.
- f. Skype.
- g. Otro. ¿Cuál?

5. Cuando requiere información de otras dependencias:

- a. La comunicación es fluida.
- b. Existe un conducto regular estricto para ello.
- c. La comunicación es complicada.
- d. Acude a su jefe inmediato para que él haga la solicitud.
- e. Acude al jefe de la dependencia de la cual requiere la información.
- f. Se comunica de manera directa con la persona indicada.
- g. Envía un correo electrónico.
- h. Evita cualquier comunicación con otras dependencias.
- i. Otro. ¿Cuál?

6. Cuando requiere dirigirse a su jefe lo hace:

- a. A través de correo electrónico.
- b. En forma verbal.
- c. Vía telefónica.
- d. A través de una carta.
- e. A través de una nota corta.
- f. Le envía la razón con un compañero.
- g. A través de redes sociales (WhatsApp, Facebook, etc.)
- h. Otro. ¿Cuál?

7. Cuando usted habla con su jefe:

- a. Se siente escuchado
- b. Se siente ignorado
- c. Prefiere no decir nada
- d. Lo escucha pero no tiene en cuenta sus aportes
- e. Otro ¿cuál?

8. Cuando su jefe imparte una directriz, lo hace de manera:

- a. Respetuosa
- b. Amable
- c. Agresiva
- d. Imponente
- e. Otro, ¿Cuál?

9. Ante una tarea su jefe:

- a. Empodera fácilmente a los colaboradores.
- b. Confía en algunos pocos para asignar actividades de interés.
- c. Prefiere ejecutar él mismo ciertas actividades de responsabilidad.
- d. Conformar grupos de trabajo y los supervisa.
- e. No tiene conocimiento de las decisiones de su jefe
- f. Otro ¿Cuál?

10. Las dependencias donde tiene mayor dificultad de comunicación, dentro del proceso de Gestión Operativa y Proyectos son:

- a. Diseño.
- b. Planta Externa.
- c. Ingeniería de Proyectos.
- d. Ejecución de Proyectos.
- e. PMO.
- f. Inalámbrico.
- g. Centro de Gestión.
- h. Soporte.
- i. Interconexión.
- j. H. Convenios.
- k. Laboratorio.
- l. Aprovisionamiento y servicios.

11. Con quién se le dificulta más comunicarse:

- a. Con una persona que está a su cargo.
- b. Con un compañero de su dependencia.
- c. Con su jefe.
- d. Con un compañero de otra dependencia.
- e. No presenta dificultades.
- f. Presenta dificultades en general
- g. Otro. ¿Cuál?

12. Cuando está en desacuerdo con una tarea delegada por su jefe, lo expresa:

- a. De manera verbal y respetuosa.
- b. Aunque le moleste, lo disimula.
- c. Le escribe un correo electrónico.
- d. Se lo comenta a un compañero de confianza.
- e. Se irrita y lo manifiesta verbalmente.
- f. Lo hace aunque esté en desacuerdo.
- g. No lo expresa.
- h. Otro. ¿Cuál?

13. El rumor en Media Commerce es:

- a. Frecuente
- b. Inexistente
- c. Ocasional
- d. La única forma de enterarse de lo que sucede en Media Commerce
- e. Situacional, depende de acontecimientos ocasionales.
- f. Otro ¿Cuál?

Por favor escriba sus observaciones y/o comentarios si los tiene:

4.4. Análisis de resultados

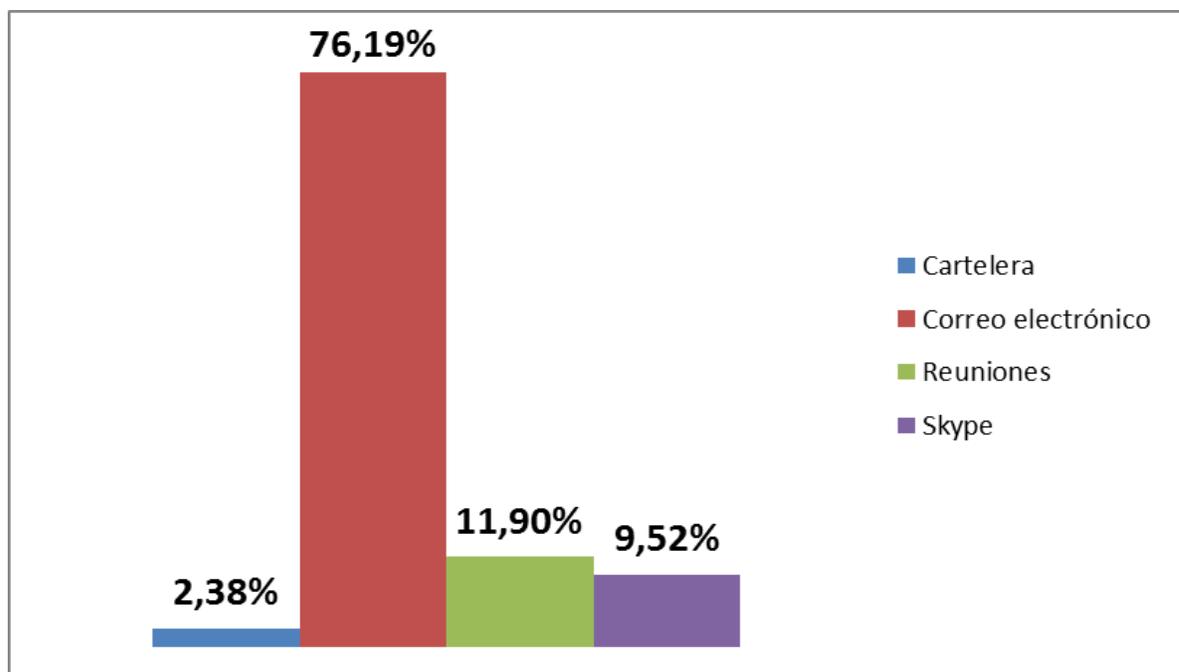
A continuación se realizará el análisis de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento a la muestra representativa de la Gestión Operativa:

FORMAL:

2. Los medios más utilizados en MC son:

- a. Reuniones.
- b. Correo electrónico.
- c. Skype.
- d. Spark.
- e. Cartelera.
- f. Otro ¿Cuál?

Resultado:



Análisis pregunta 2:

De acuerdo con el gráfico anterior se evidencia que en Media Commerce en cuanto a los medios de comunicación formal se nota que existe un uso intensivo o predominante del correo electrónico, que es por mucho, el medio más utilizado. Esto puede generar un gran peligro dado que si se centraliza toda la información a través del correo electrónico, los temas importantes pueden quedar ocultos o camuflados detrás de una pila de correos de temas menos trascendentales, dilatando así los tiempos de solución.

Existe una clara tendencia de formalizar la comunicación por medio del correo electrónico con un 76,19%, según la experiencia de las autoras dentro de la organización esto puede ser un indicio de eximir la responsabilidad y conformarse con el hecho de informar mas no comunicar. El correo electrónico se ha convertido en un

medio para dejar soporte, que en ciertos casos, permite al colaborador demostrar una evidencia; sin embargo, se debe tener en cuenta que la información que se maneja en Media Commerce a nivel interno requiere, en muchos casos, tener una profundidad, que implica necesariamente una comunicación personal.

Otro contraste que se puede realizar con base en los resultados es la gran diferencia de proporciones entre el uso del correo electrónico y las reuniones, esto puede llevar a pensar que en Media Commerce las personas prefieren tratar temas formales de manera remota a tratarlas de manera directa o personal.

Ningún encuestado considera el Spark como la herramienta más utilizada, dato que contrasta con el hecho de que esta misma herramienta ha sido una de las más promovidas por los directivos de la organización. Esto puede suceder porque el Spark es una herramienta de comunicación interna, mientras que el Skype (que es una herramienta que cumple la misma función de chat) tiene una gran aceptación porque permite la comunicación con usuarios externos, como clientes y proveedores y además tiene video-llamadas.

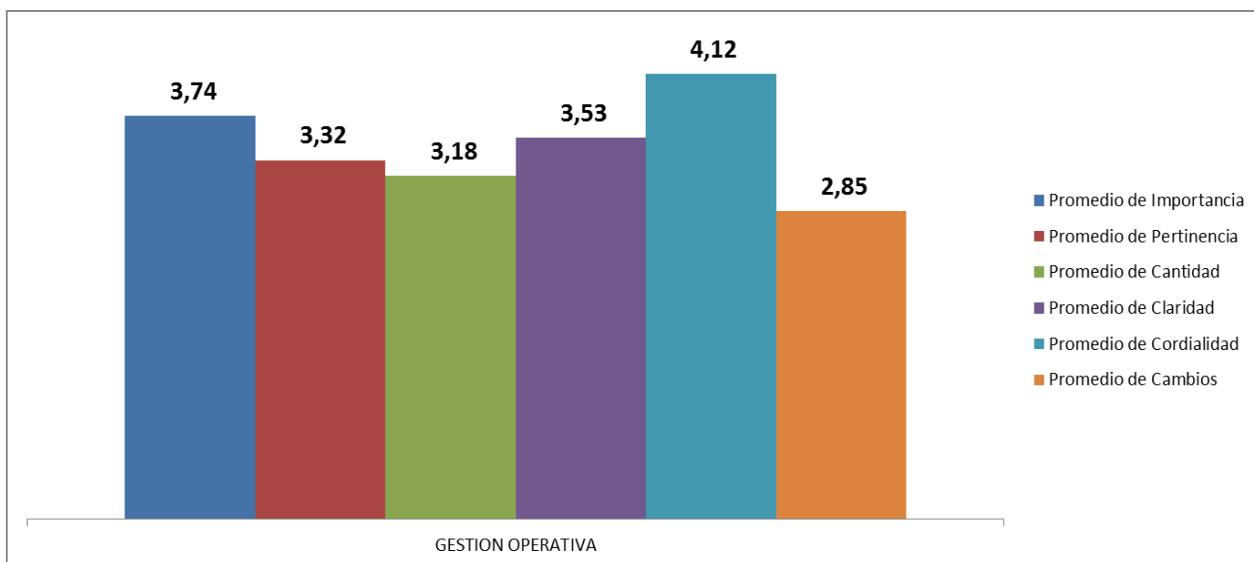
Paul Watzlawick dice que la comunicación se puede definir como un “conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos”²¹. Dado lo anterior, es necesario fortalecer la comunicación en Media Commerce a fin de potencializar la interacción de los colaboradores a través de medios de comunicación que sean menos impersonales, los cuales dilatan los procesos y no permiten que se ejecuten planes de una manera más efectiva.

²¹ Rizo, García. Marta. Reseña de "Teoría de la comunicación humana" de Paul Watzlawick. En: Razón y Palabra, Abril de 2001 Vol. 16, p 2.

1. Califique de 1 a 5 la información que recibe en la organización, siendo 1 deficiente y 5 excelente.

	1	2	3	4	5	Observaciones
Importancia de la información						
Pertinencia: la información que recibe es adecuada y oportuna						
Cantidad de información						
Claridad de la información						
Cordialidad de los mensajes						
La organización informa sobre los cambios y decisiones						

Resultado:



Análisis pregunta 1:

Del gráfico anterior se evidencia que la comunicación formal en la organización es de carácter importante y se transmite de una manera muy cordial; sin embargo la claridad y cantidad de los mensajes es apenas aceptable (3,53 y 3,18 promedio respectivamente). Además es preocupante la información referente a cambios en la organización porque se nota que hay un gran vacío en este aspecto (2,85 promedio).

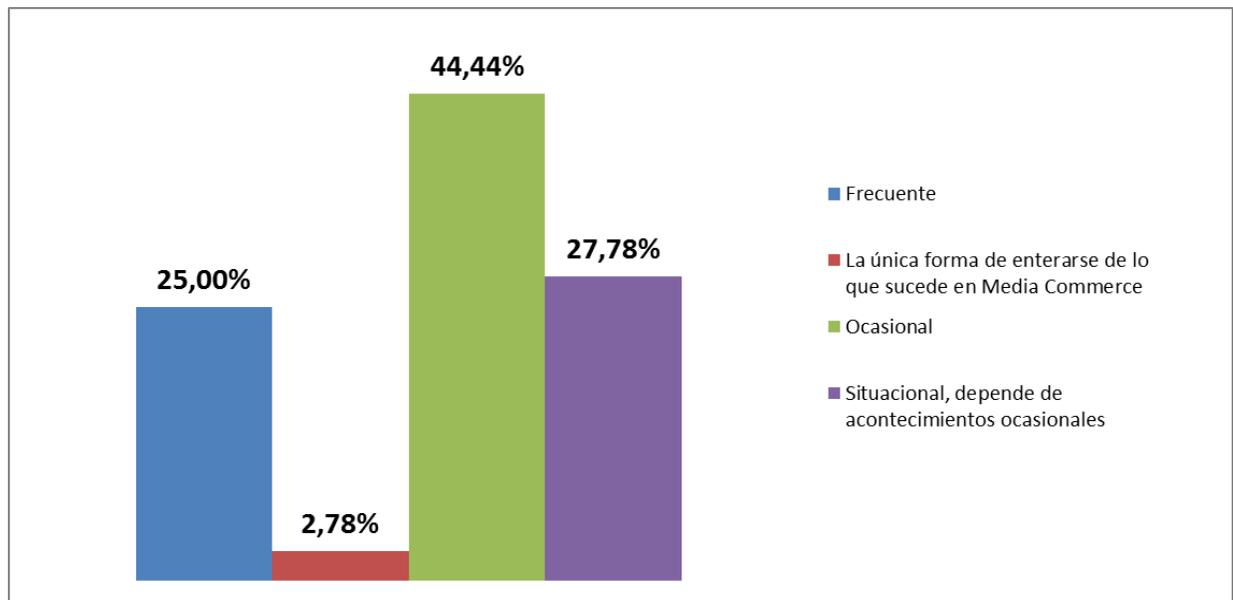
INFORMAL:

13. El rumor en Media Commerce es:

- a. Frecuente
- b. Inexistente
- c. Ocasional
- d. La única forma de enterarse de lo que sucede en Media Commerce
- e. Situacional, depende de acontecimientos ocasionales.

f. Otro ¿Cuál?

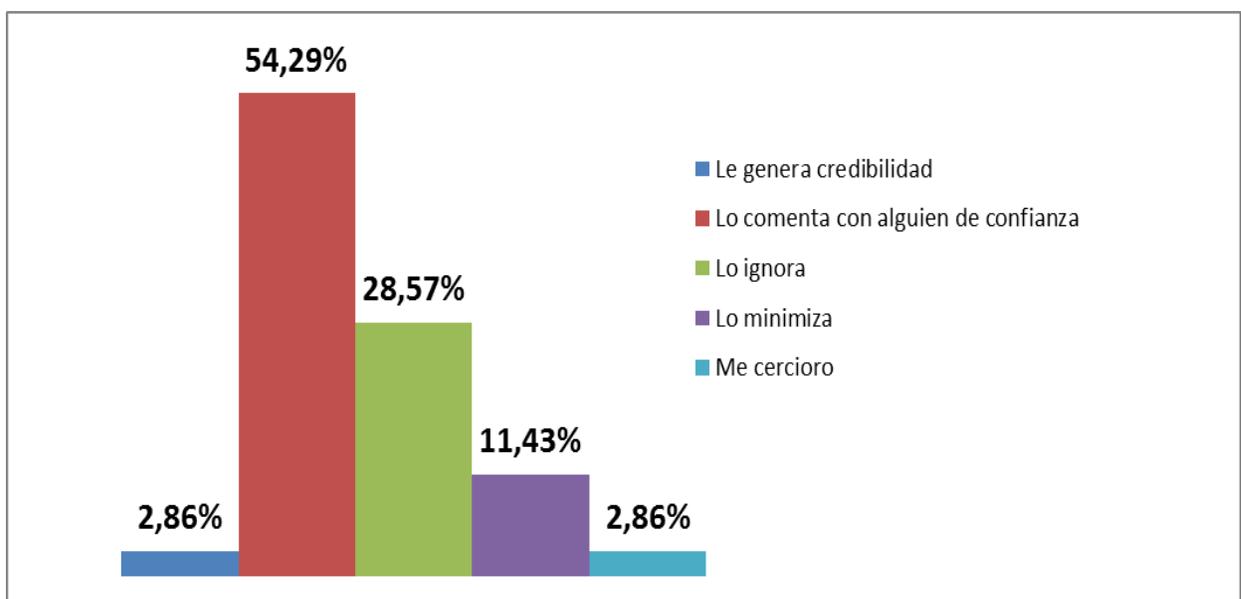
Resultado:



3. Cuando le llega un comentario o rumor usted:

- a. Lo comenta con alguien de confianza
- b. Lo minimiza
- c. Lo ignora
- d. Le genera credibilidad
- e. Otro ¿Cuál?

Resultado:



Análisis pregunta 13 y 3:

En el gráfico de la pregunta 13, es interesante ver que el 100% de los encuestados aseveran que el fenómeno del rumor existe en Media Commerce. Más del 70% de los colaboradores encuestados considera que el rumor existe de manera ocasional, mientras que una cuarta parte considera que es frecuente. Un rumor es una información

no verificada sobre un acontecimiento que por lo general surge de manera espontánea sobre las preferencias y pensamientos de las personas; de acuerdo con el segundo gráfico, más de la mitad de los encuestados comparten un rumor con alguien de confianza, de esta manera es que precisamente el rumor se propaga rápidamente, lo que distorsiona la información y transmuta en diferentes versiones ocasionando incertidumbre y confusión.

Cuando se trata un tema particular de manera formal y que previamente ha sido objeto de un rumor, por lo general hay diferencias entre ambas versiones, lo que ocasiona la sensación de falta de claridad. Lamentablemente las personas por temor a quedar expuestas como “chismosas”, no confrontan la información formal con respecto al rumor que recibieron, de acuerdo con los resultados de la encuesta sólo el 2,86% lo validan.

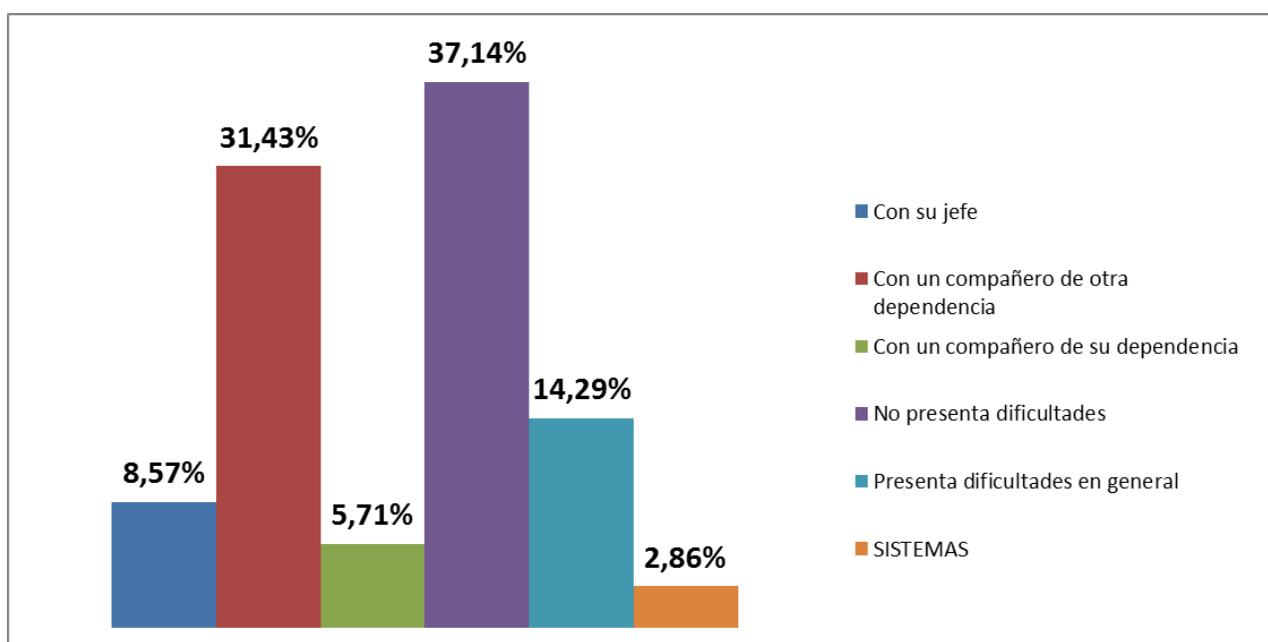
En este aspecto, según la experiencia de las autoras, muchos de los rumores tratan temas de cambios de la misma organización; una manera de mitigar el rumor es disminuir la tardanza que existe en la emisión formal por parte de la dirección sobre los diversos cambios. Esto coincide con el hallazgo de la pregunta 1, donde los encuestados respondieron que la comunicación formal en este sentido es débil.

LATERAL:

11. Con quién se le dificulta más comunicarse:

- Con una persona que está a su cargo.
- Con un compañero de su dependencia.
- Con su jefe.
- Con un compañero de otra dependencia.
- No presenta dificultades.
- Presenta dificultades en general.
- Otro. ¿Cuál?

Resultado:



Análisis pregunta 11:

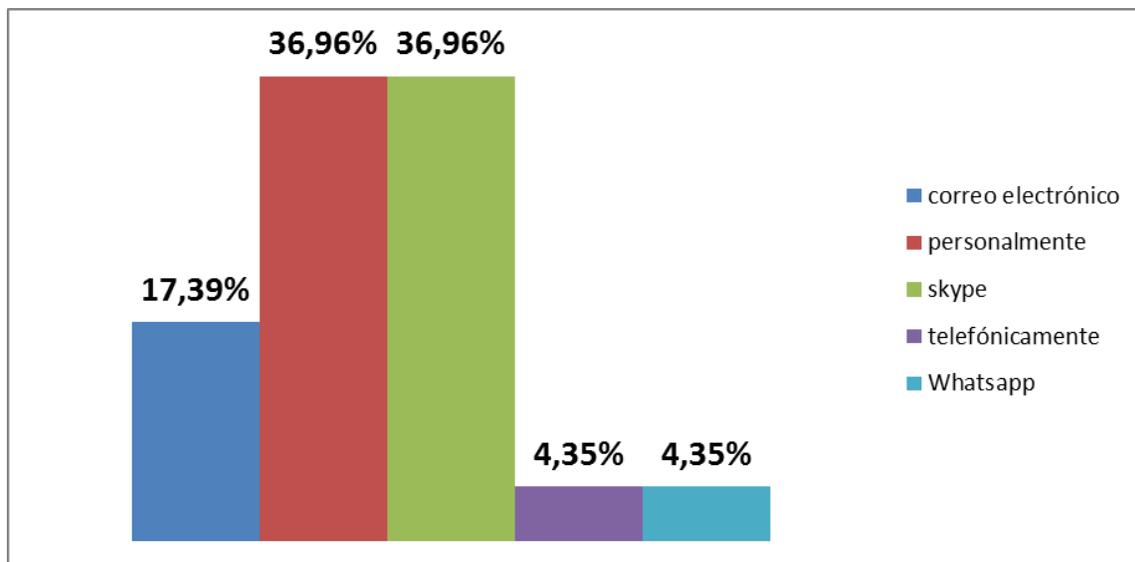
Más del 60% de los encuestados presentan dificultades para comunicarse con otros colaboradores. De este porcentaje casi la mitad informa que presenta inconvenientes con compañeros de otras dependencias, lo cual puede ser una señal de que no existe una adecuada cooperación entre los diferentes procesos, generando una rivalidad y falta de trabajo en equipo; de alguna manera se corrobora que en ausencia de estos, el colaborador de Media Commerce opta por el correo electrónico en su mayoría como medio de comunicación para comunicarse con otras dependencias y evitar de alguna forma la interacción.

El tipo de flujo más propenso para que ocurran conflictos en las relaciones es precisamente en los laterales, dado que al ser personas del mismo grado jerárquico o poder, no se sienten intimidados el uno sobre el otro. Este hecho es especialmente importante en los niveles superiores porque allí es donde se toman las decisiones más relevantes para la organización y porque el comportamiento de los líderes por lo general es replicado por los subordinados.

4. Cuando se comunica con los compañeros de la misma dependencia sobre asuntos laborales, lo hago a través de:

- a. WhatsApp.
- b. Correo electrónico.
- c. Por escrito.
- d. Personalmente.
- e. Telefónicamente.
- f. Skype.
- g. Otro. ¿Cuál?

Resultado:



Análisis pregunta 4:

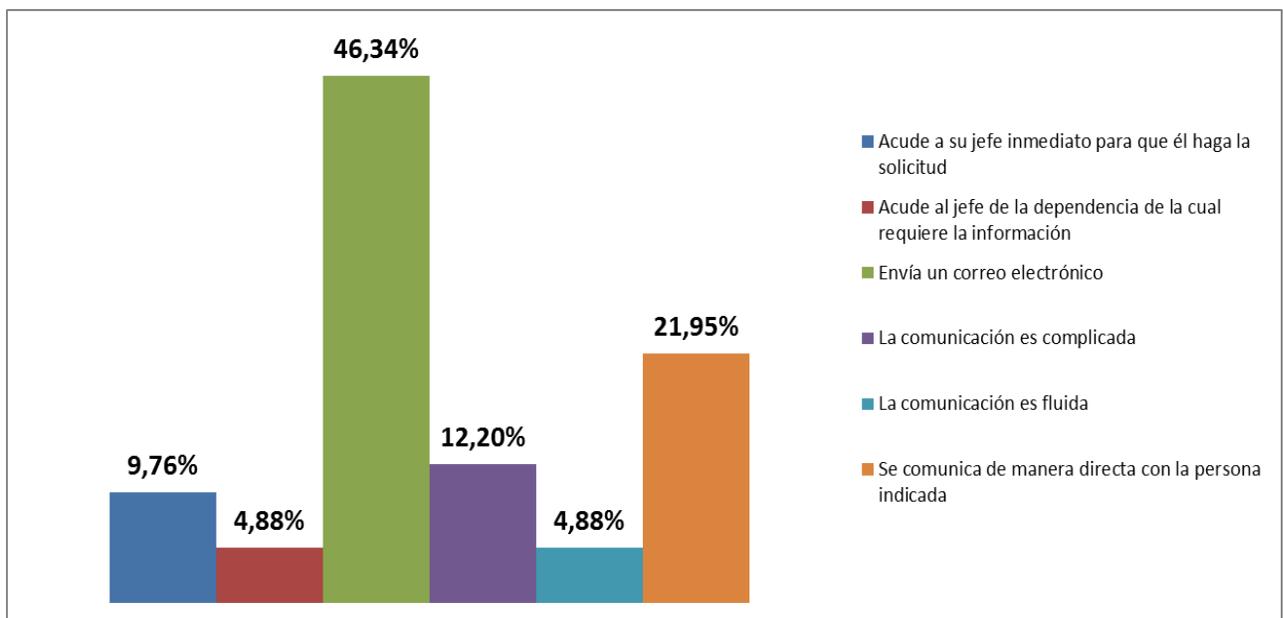
Los resultados anteriores evidencian que un 36.96% se comunican personalmente con sus compañeros; sin embargo los demás medios (Skype, WhatsApp, teléfono y correo electrónico) equivalen a un 63,05% lo que significa que la comunicación lateral se está generando a través de medios impersonales. Esto puede generar dificultades en la comunicación, porque en algunas ocasiones el mensaje puede distorsionarse y/o malinterpretarse debido a que el lenguaje técnico que se utiliza en Media Commerce puede no ser comprendido por todos de la misma manera y puede exigir una ampliación de los conceptos y procedimientos técnicos propios de la operación.

DIAGONAL:

5. Cuando requiere información de otras dependencias:

- a. La comunicación es fluida.
- b. Existe un conducto regular estricto para ello.
- c. La comunicación es complicada.
- d. Acude a su jefe inmediato para que él haga la solicitud.
- e. Acude al jefe de la dependencia de la cual requiere la información.
- f. Se comunica de manera directa con la persona indicada.
- g. Envía un correo electrónico.
- h. Evita cualquier comunicación con otras dependencias.
- i. Otro. ¿Cuál?

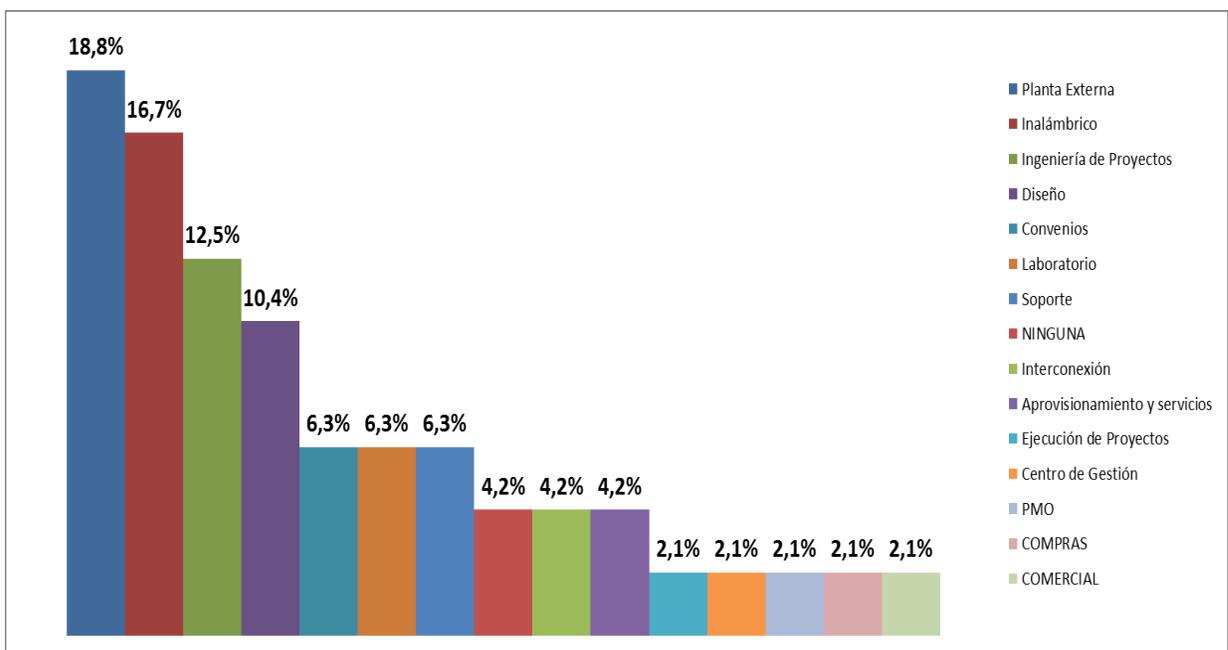
Resultado:



10. Las dependencias donde tiene mayor dificultad de comunicación, dentro del proceso de Gestión Operativa y Proyectos son:

- a. Diseño.
- b. Planta Externa.
- c. Ingeniería de Proyectos.
- d. Ejecución de Proyectos.
- e. PMO.
- f. Inalámbrico.
- g. Centro de Gestión.
- h. Soporte.
- i. Interconexión.
- j. Convenios.
- k. Laboratorio.
- l. Aproveccionamiento y servicios.

Resultado:



Análisis pregunta 5 y 10:

Los gráficos anteriores muestran que la comunicación diagonal en Media Commerce existe pero es débil (1 de cada 5 personas, lo utiliza de manera directa). La mayoría prefieren utilizar el correo electrónico, lo cual como ya se ha expuesto anteriormente puede relegar el trámite o la atención de temas importantes por el sólo hecho de no transmitirlo de manera directa.

Vanesa Guzmán afirma que “Las comunicaciones diagonales permiten a los individuos con diversa información participar en la solución de problemas con personas de otros niveles dentro de la organización”.²² Es por esto que la comunicación diagonal es un canal mediante el cual se promueve la cooperación y el trabajo en equipo entre las diversas dependencias, lo que posibilita la resolución de problemas en un campo

²² Guzmán, Vanesa. Comunicación organizacional. Editorial Tercer Milenio. 2012. P.77

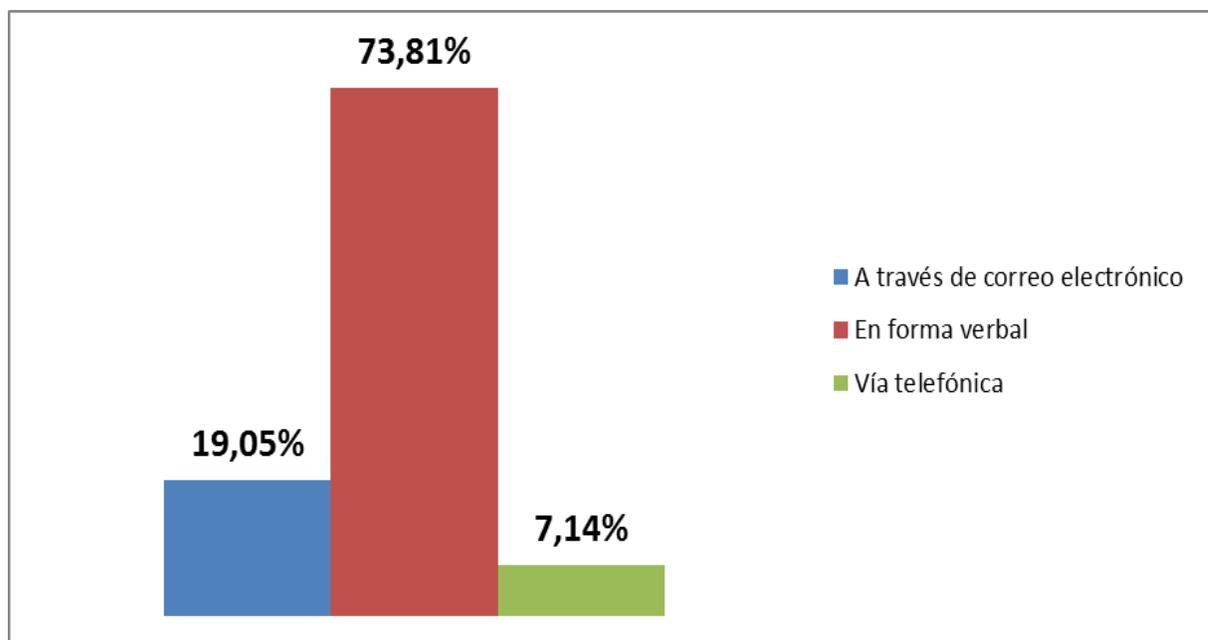
interdisciplinario. Dado esto, es importante recalcar que las dependencias que los encuestados reportaron con mayor dificultad para la comunicación fueron: Planta Externa (18,8%), Inalámbrico (16,7%), Ingeniería de Proyectos (12,5%) y Diseño (10,4%). Por lo tanto es necesario que se generen estrategias para fortalecer la comunicación diagonal en estas dependencias, las cuales están directamente ligadas en el ejercicio de su labor y deben estar totalmente alineadas para poder cumplir a cabalidad con sus objetivos; estos resultados también fueron obtenidos en el grupo focal realizado en el mes de marzo con la dependencia de ingeniería de proyectos, quienes informaron que no hay sinergia entre Diseño y Planta Externa.

ASCENDENTE:

6. Cuando requiere dirigirse a su jefe lo hace:

- a. A través de correo electrónico.
- b. En forma verbal.
- c. Vía telefónica.
- d. A través de una carta.
- e. A través de una nota corta.
- f. Le envía la razón con un compañero.
- g. A través de redes sociales (WhatsApp, Facebook, etc.)
- h. Otro. ¿Cuál?

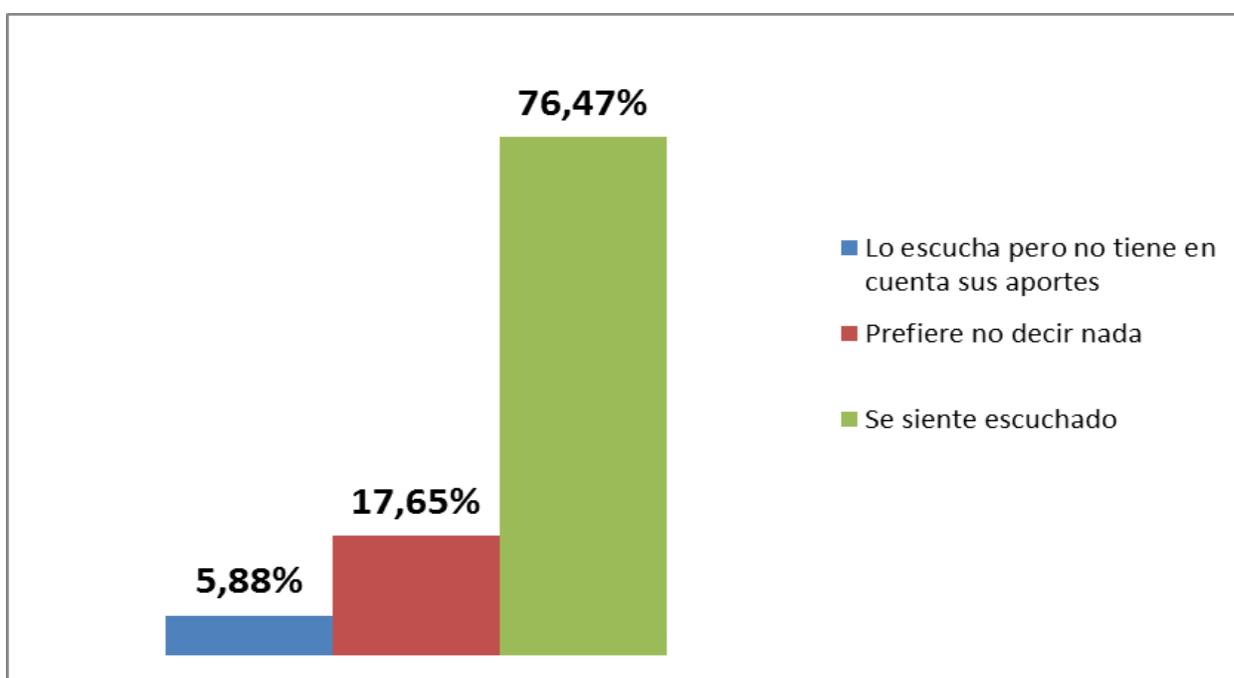
Resultado:



7. Cuando usted habla con su jefe:

- a. Se siente escuchado
- b. Se siente ignorado
- c. Prefiere no decir nada
- d. Lo escucha pero no tiene en cuenta sus aportes
- e. Otro ¿cuál?

Resultado:



Análisis pregunta 6 y 7:

Las ventajas que se derivan de tener una excelente comunicación ascendente son múltiples “permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones”²³. En este orden de ideas, la comunicación ascendente en Media Commerce está dentro de lo esperado, dado que la gran mayoría se comunica de manera directa con su jefe y cuando lo hacen se sienten escuchados.

Por otro lado, sólo 1 de cada 4 personas no se comunica de manera directa, pero de nuevo esto está dentro de lo esperado, porque varios jefes tienen personal a su cargo en otras ciudades. Sin embargo, un 22% de los encuestados no se sienten escuchados o prefieren no decir nada respecto a la retroalimentación que obtienen de sus jefes; si bien, este porcentaje es pequeño no puede ser descartado y merece ser evaluado.

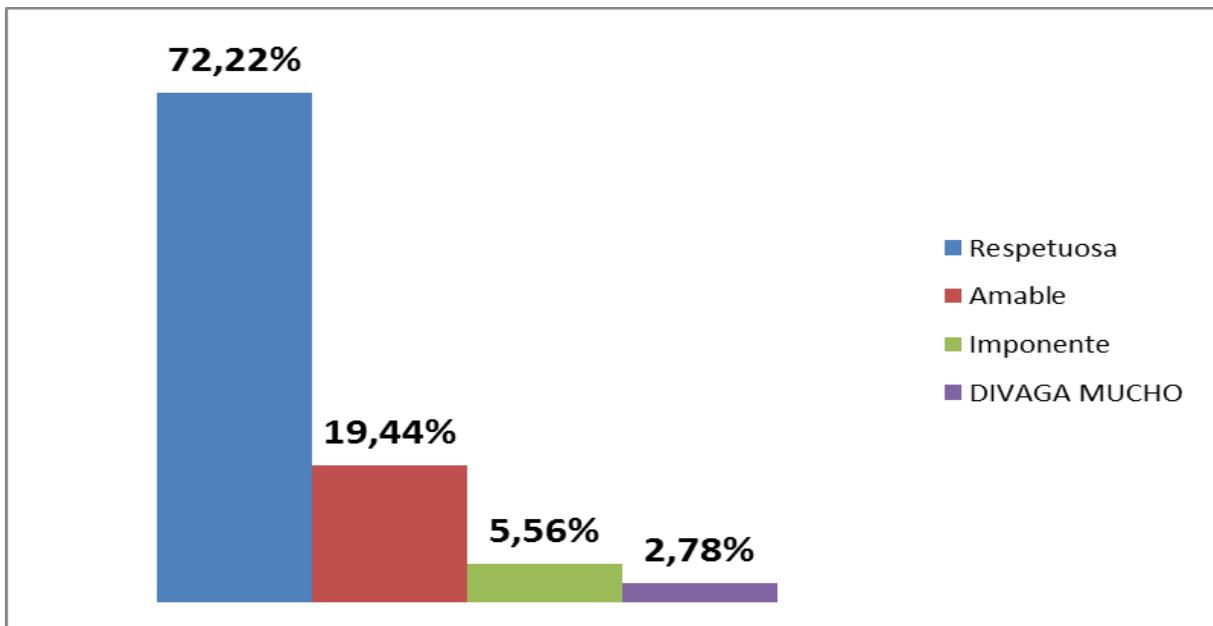
²³ PUYAL, Esther. La comunicación interna y externa en la empresa. *5campus.com, Sociología*, 2001.

COMUNICACIÓN ASERTIVA:

8. Cuando su jefe imparte una directriz, lo hace de manera:

- a. Respetuosa
- b. Amable
- c. Agresiva
- d. Imponente
- e. Otro, ¿Cuál?

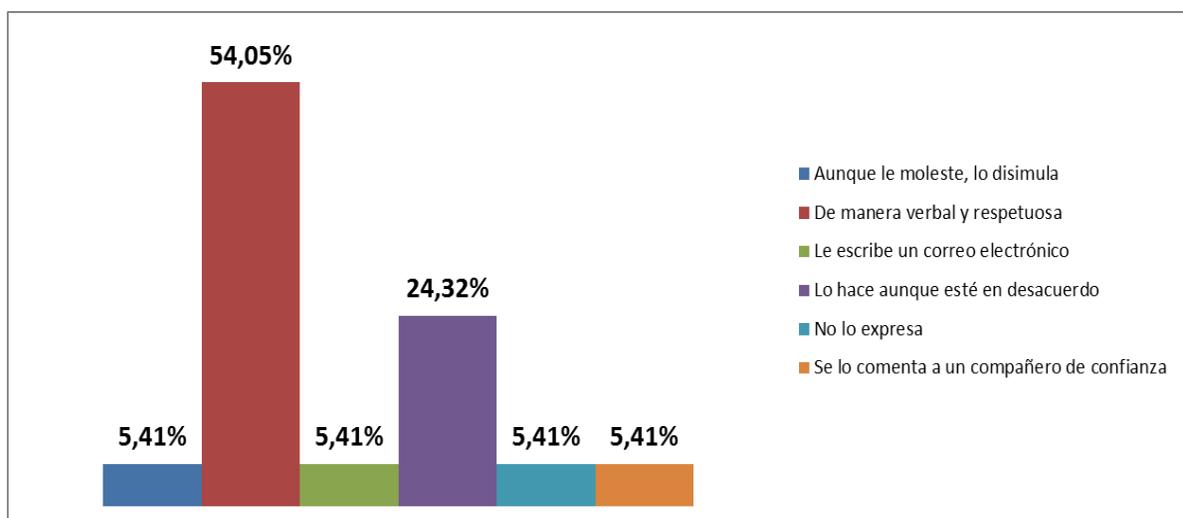
Resultado:



12. Cuando está en desacuerdo con una tarea delegada por su jefe, lo expresa:

- a. De manera verbal y respetuosa.
- b. Aunque le moleste, lo disimula.
- c. Le escribe un correo electrónico.
- d. Se lo comenta a un compañero de confianza.
- e. Se irrita y lo manifiesta verbalmente.
- f. Lo hace aunque esté en desacuerdo.
- g. No lo expresa.
- h. Otro. ¿Cuál?

Resultado:



Análisis pregunta 8 y 12:

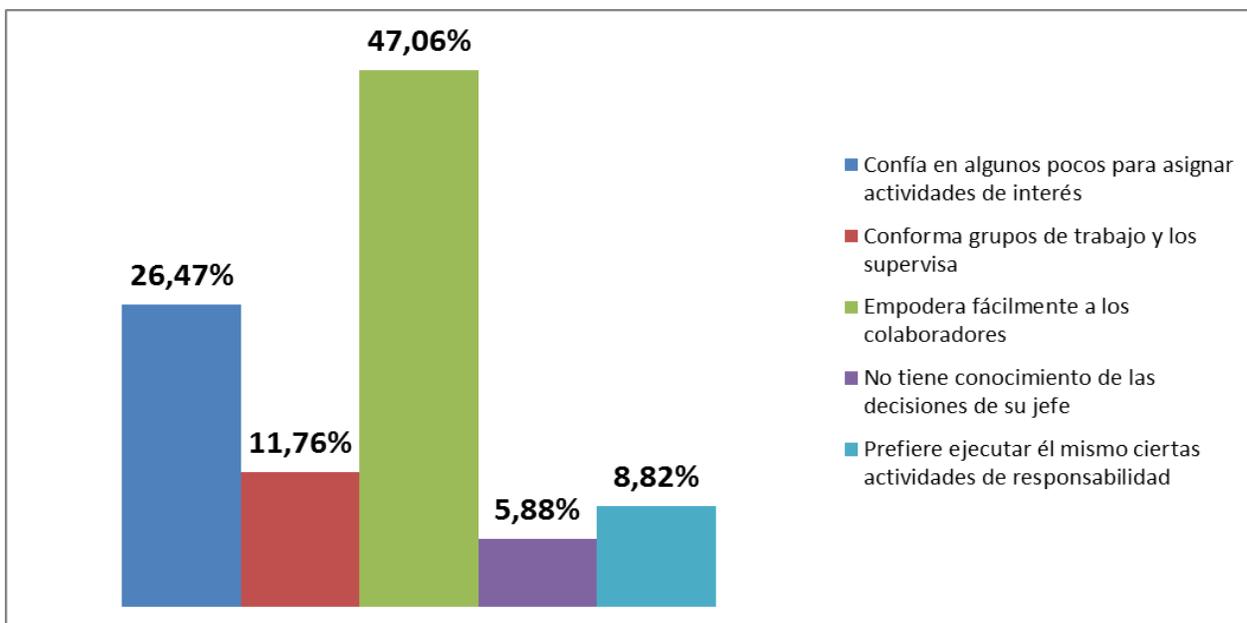
La comunicación asertiva es “la habilidad de expresar ideas positivas y negativas y los sentimientos de una manera abierta, honesta y directa. Que reconoce nuestros derechos al mismo tiempo sigue respetando los derechos de otros”²⁴. En Media Commerce si bien la comunicación entre jefes y empleados es positiva y respetuosa (54,05% así lo expresan), existe una barrera cultural que inhibe a los colaboradores para discutir las decisiones de los jefes y proponer alternativas de solución, lo que equivale al 45.95% de los encuestados. Esto se debe a un estilo de liderazgo antiguo que está evolucionando hacia un liderazgo asertivo pero que aún tiene secuelas que se evidencian en el comportamiento de algunos colaboradores; tales como ejecutar las tareas que les delegan los jefes aun cuando están en desacuerdo (24,32%) sin pronunciar objeción alguna (5,41%) o disimulando su inconformidad frente a su líder (5,41%).

DESCENDENTE:

9. Ante una tarea su jefe:

- a. Empodera fácilmente a los colaboradores.
- b. Confía en algunos pocos para asignar actividades de interés.
- c. Prefiere ejecutar él mismo ciertas actividades de responsabilidad.
- d. Conformar grupos de trabajo y los supervisa.
- e. No tiene conocimiento de las decisiones de su jefe
- f. Otro ¿Cuál?

Resultado:



²⁴ Disponible en: <http://es.slideshare.net/horacoguevara/comunicacin-asertiva-8814757>

Análisis pregunta 9:

Los mensajes que emite el jefe hacia sus colaboradores tienen una buena recepción, el 47,06% de los encuestados así lo perciben, porque las personas se sienten empoderadas y con la confianza necesaria para hacer el trabajo. Esther Puyal afirma que cuanto mayor es el grado de autonomía o de responsabilidad del trabajador en la toma de decisiones, se encontrarán en mejores condiciones para participar. Sin embargo se evidencia que 1 de cada 4 jefes confía en algunos pocos para la asignación de tareas, resaltando en este caso la subjetividad por encima de la objetividad del proceso. Por otro lado el 8,82% de los encuestados afirman que su jefe prefiere hacer una tarea por ellos mismos en vez de delegarla. Esto puede ser señal de falta de confianza hacia su equipo de trabajo o un perfeccionismo exagerado que sobre carga a los jefes y les quita tiempo valioso para actividades importantes de su cargo de naturaleza estratégica.

Estos resultados apoyan los hallazgos encontrados en el grupo focal realizado con Ingeniería de Proyectos cuando afirman que al socializar los proyectos solo asisten los Jefes pero ellos no están bajando la información, por lo tanto se generan reprocesos.

5. INTERVENCIÓN

5.1. Objetivo General

Al finalizar la ejecución del presente plan estratégico, Media Commerce S.A.S habrá fortalecido sus flujos de comunicación, ampliando la percepción de los colaboradores frente a la comunicación y a la influencia de las relaciones interpersonales en la gestión empresarial.

5.1.1. Objetivos específicos

1. Para diciembre de 2015 Media Commerce S.A.S. habrá logrado una comunicación más personalizada en por lo menos el 80% sobre el total de sus colaboradores.

Estrategias:

- a) Concienciar a los colaboradores sobre la diferencia entre informar y comunicar.

TÁCTICAS	INDICADORES	
1. Taller teórico comunicación asertiva: realizar un taller con los líderes de Media Commerce con una empresa de consultoría empresarial, en donde se les enseñará la diferencia entre informar y comunicar; comunicación asertiva y resolución de conflictos.	# Talleres realizados/ 1 taller planeado (*100)	# Líderes asistentes a la capacitación/ 25 líderes convocados a la capacitación (*100)
2. Taller práctico comunicación asertiva: realizar un taller experiencial con una empresa de consultoría, en donde los líderes realicen actividades con sus colaboradores a cargo.	# Tareas entregadas/ # Total de tareas propuestas (*100)	# Líderes asistentes a la capacitación/ 25 líderes convocados a la capacitación (*100)
3. Taller teórico sobre trabajo en equipo: realizar un taller en donde las personas aprendan teóricamente qué es el trabajo en equipo.	# Personas que asisten al taller/ 1 taller propuesto (*100)	
4. Actividad práctica de cambio de roles: el objetivo es programar a todos los jefes para que por un día cambien de rol con otro jefe, de esta manera se pondrán en los 'zapatos del otro' para comprender el mundo laboral de los demás.	# líderes que realizan la actividad/# líderes propuestos para la actividad (*100)	

b) Generar un acercamiento positivo entre los colaboradores.

TÁCTICAS	INDICADORES	
1. Semana del valor: durante un mes, cada semana se resaltarán dos valores corporativos, se les enviará mail flyer y wall papers.	# Wall paper entregados/8 wall paper programados (*100%)	# Mail flyer entregados/8 Mail Flyer programados(*100)
2. Concurso fotográfico: las dependencias deberán enviar una fotografía que represente el valor que corresponda representar y finalmente se hará un calendario con las fotos de todos.	# Dependencias que enviaron la fotografía/34 Dependencias que deben enviar la fotografía (*100)	
3. Entrega de mensajes: en una hurna al ingreso de la empresa, cada colaborador deberá escoger 2 mensajes para entregárselos a un compañero de otra dependencia. Los mensajes serán alusivos a los valores corporativos de Media Commerce.	# Mensajes entregados/240 mensajes planeados (*100)	

c) Lograr el acercamiento de los colaboradores por medio de la integración.

TÁCTICAS	INDICADORES
1. Paint-ball: implica generar una estrategia de equipo entre colaboradores de diferentes jerarquías y dependencias con el fin de que se integren y unifiquen ideas para lograr un objetivo común.	# Personas que participan de las actividades/ 50 personas planeadas para cada actividad (*100)
2. Bolos: implica generar una estrategia de equipo entre colaboradores de diferentes jerarquías y dependencias, con el fin de que se acoplen para lograr el objetivo.	# Personas que participan de las actividades/ 50 personas planeadas para cada actividad (*100)
3. Carrera de circuitos: implica una estrategia de equipo entre colaboradores de diferentes jerarquías y dependencias, con el fin de potencializar habilidades del equipo para lograr la meta.	# Personas que participan de las actividades/ 50 personas planeadas para cada actividad (*100)

d) Estrategia del servicio.

TÁCTICAS	INDICADORES
1. Taller cultura del servicio: en donde líderes y corresponsales de Gestión Operativa y Proyectos aprenderán sobre el beneficio de la cultura del servicio, dictado por un experto en comunicaciones.	# Personas que asisten al taller/ 1 taller propuesto (*100)
2. Desayunos: con el lema " Quien no vive para servir, no sirve para vivir" serán desayunos realizados por los mismos líderes y colaboradores de las dependencias donde personifiquen a una persona que tenga cultura del servicio.	# dependencias que sirvieron el desayuno/11 dependencias planeadas para el desayuno

2. Para junio de 2016 Media Commerce S.A.S. habrá logrado que por lo menos el 80% del total de sus colaboradores hagan uso adecuado de los procesos de comunicación formal para Gestión Operativa y Proyectos.

Estrategias:

a) Protocolizar algunos medios de comunicación para fortalecer la comunicación formal.

TÁCTICAS	INDICADORES
1. Documentar el protocolo: se documentarán las políticas y directrices para el uso correcto de los medios formales definidos previamente por la Gerencia y la oficina de comunicaciones.	# Manual realizados/ 1Manual planeado (*100)
2. Skype: formalizar el uso del skype corporativo en los cargos que requieran comunicación interna y externa.	# Cuentas de skype creadas/100 cuentas de skype planeadas (*100)
3. Whatsapp: formalizar el uso del whatsapp para los cargos que requieren desplazamientos o comunicación a distancia.	# Planes de datos asignado/100 planes de datos planeados (*100)
4. Taller sobre reuniones efectivas: dirigidas a líderes y corresponsales, para formar al personal de Media Commerce sobre cómo generar reuniones productivas y efectivas, instaurando un protocolo establecido para ello.	# Personas que asisten al taller/ 1 taller propuesto (*100)
5. Carterleras: mensualmente se colgará en cartelera información de interés general para mantener informado al personal.	# Carteleras fijadas/5 carteleras planeadas (*100)

b) Interiorizar los nuevos medios de comunicación formal.

TÁCTICAS	INDICADORES
1. Folleto: se entregará a todos los empleados de Gestión Operativa y Proyectos, un folleto en donde se explique de manera gráfica el uso adecuado de los medios formales de comunicación.	# Folletos entregados/140 folletos planeados (*100)
3. Capacitación: generar un taller de formación para enseñar al 100% del personal de Gestión Operativa y Proyectos, el uso adecuado de los medios formales de comunicación.	# Personas que asisten a las capacitaciones/ 120 inscripciones planeadas (*100)
4. Módulo en 3D: se realizarán 12 cápsulas informativas de manera animada para enviar al colaborador de manera digital, en donde encontrarán recomendaciones y tips para el uso adecuado de los medios formales de comunicación.	# Cápsulas informativas enviadas/12 cápsulas informativas planeadas (*100)
5. Exposición MC: los colaboradores de cada dependencia deberán realizar una representación, ya sea en medio físico o digital sobre la evolución que han tenido los medios de comunicación formal de la empresa y finalmente las obras realizadas se exponen en la Feria MC y se da un premio al equipo ganador.	# Obras realizadas/34 Obras planeadas (*100)

3. Para junio de 2016 Media Commerce habrá disminuido de un 90% a un 30% el rumor dentro de la organización.

Estrategias:

a) Campaña de concienciación.

TÁCTICAS	INDICADORES
1. Pregonero: se contratará un actor que llegue a la empresa de manera sorpresiva y pase por los puestos de trabajo, emitiendo mensajes para erradicar el rumor.	# Presentaciones del pregonero/ 1 Pregonero planeado (*100)
2. Piezas gráficas: pegar piezas gráficas en los pasillos, carteleras y la cafetería con frases sobre el daño que causa el rumor.	# piezas gráficas realizadas/60 piezas planeadas (*100)
3. Campaña pedagógica contra el rumor: realizar una charla sobre la prudencia y la ética profesional, luego elaborar un mural en la cafetería en donde todas las personas se comprometan a mitigar el rumor.	# Campañas pedagógicas realizadas/1 campaña pedagógica planeada (*100)

b) Promover un medio de comunicación interna.

TÁCTICAS	INDICADORES
1. Periódico informativo: en donde las personas se enteren de los cambios y sucesos de la organización de manera trimestral.	# Periódicos entregados/ 3 periódicos planeados (*100)

4. Para diciembre de 2015 la empresa Media Commerce habrá logrado que la totalidad de los jefes empoderen a sus colaboradores.

Estrategias:

a) Promover la equidad y participación de todos los miembros de un equipo.

TÁCTICAS	INDICADORES
1. Reuniones de equipo: cada 15 días los jefes deberán tener una reunión con su equipo de trabajo, con el fin de delegar funciones de acuerdo con el potencial de cada miembro del equipo.	# Reuniones realizadas por equipo/ 24 reuniones por equipo (*100)

b) Potencializar las habilidades de los miembros del equipo.

TÁCTICAS	INDICADORES
<p>1. Evaluación de desempeño: se realizará cada seis meses una evaluación 360 grados a los colaboradores, con el fin de evidenciar sus fortalezas y debilidades, para potencializar los aspectos positivos e identificar las habilidades o competencias que se deben fortalecer.</p>	<p># evaluaciones propuestas por colaborador/2 Evaluaciones por colaborador (*100)</p>

c) Reforzar la confianza de los jefes en las capacidades de sus colaboradores.

TÁCTICAS	INDICADORES
<p>1. Retiro lúdico: con los líderes y miembros de su equipo de trabajo, en el que se realizará un circuito cerrado con pruebas físicas en donde el líder deba confiar en el equipo de trabajo para poder superar los obstáculos.</p>	<p># Líderes que terminan el circuito/25 líderes que inician el circuito(*100)</p>

6. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	6. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO						
		RESPONSABLES	FECHAS		RECURSOS			
			INICIO	FIN	HUMANOS	FÍSICOS	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS
1. Concienciar a los colaboradores sobre la diferencia entre informar y comunicar.	1. Taller teórico comunicación asertiva: realizar un taller con los líderes de Media Commerce con una empresa de consultoría empresarial, en donde se les enseñará la diferencia entre informar y comunicar; comunicación asertiva y resolución de conflictos.	Talento Humano	29-may	03-jul	\$ 2.000.000	\$ 750.000	\$ -	\$ 200.000
	2. Taller práctico comunicación asertiva: realizar un taller experiencial con una empresa de consultoría, en donde los líderes realicen actividades con sus colaboradores a cargo.	Jefe Talento Humano	29-may	03-jul	\$ 2.500.000	\$ 750.000	\$ -	\$ 200.000
	3. Taller teórico sobre trabajo en equipo: realizar un taller en donde las personas aprendan teóricamente qué es el trabajo en equipo.	Jefe de Talento Humano y Asistente Comunicaciones	07-ago	07-ago	\$ 450.000	\$ 9.524	\$ 3.714	\$ 100.000

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	6. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO						
		RESPONSABLES	FECHAS		RECURSOS			
			INICIO	FIN	HUMANOS	FÍSICOS	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS
	5. Actividad práctica de cambio de roles: el objetivo es programar a todos los jefes para que por un día cambien de rol con otro jefe, de esta manera se pondrán en los 'zapatos del otro' para comprender el mundo laboral de los demás.	Jefe de Talento Humano y Asistente Comunicaciones	05-oct	26-oct	\$ 755.862	No aplica	\$ -	\$ 4.375.000
2. Generar un acercamiento positivo entre los colaboradores	1. Semana del valor: durante un mes, cada semana se resaltarán dos valores corporativos, se les enviará mail flyer y varios estilos de Wallpaper para el computador.	Asistente de comunicaciones	15-jun	19-jun	\$ 70.862	\$ -	\$ 2.143	\$ -
	2. Concurso fotográfico: las dependencias deberán enviar una fotografía que represente el valor que corresponda representar y finalmente se hará un calendario con las fotos de todos.	Asistente de comunicaciones	22-jun	22-jun	\$ 47.241	\$ -	\$ 47.241	\$ -
	2. Entrega de mensajes: en una urna al ingreso de la empresa, cada colaborador deberá escoger 2 mensajes para entregárselos a un compañero de otra dependencia. Los mensajes serán alusivos a los valores corporativos de Media Commerce.	Asistente de comunicaciones	25-jun	30-jun	\$ 70.862	\$ -	\$ 2.143	\$ -

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	6. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO						
		RESPONSABLES	FECHAS		RECURSOS			
			INICIO	FIN	HUMANOS	FÍSICOS	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS
3. Lograr el acercamiento de los colaboradores por medio de la integración.	4. Paint-ball: implica generar una estrategia de equipo entre colaboradores de diferentes jerarquías y dependencias con el fin de que se integren y unifiquen ideas para lograr un objetivo común.	Jefe de Talento Humano y Asistente Comunicaciones	10-jul	31-jul	\$ 188.966	\$ 1.250.000	\$ -	\$ 175.000
	4. Bolos: implica generar una estrategia de equipo entre colaboradores de diferentes jerarquías y dependencias, con el fin de que se acoplen para lograr el objetivo.	Jefe de Talento Humano y Asistente Comunicaciones	10-jul	31-jul	\$ 188.966	\$ 300.000	\$ -	\$ 175.000
	4. Carrera de circuitos: implica una estrategia de equipo entre colaboradores de diferentes jerarquías y dependencias, con el fin de potencializar habilidades del equipo para lograr la meta.	Jefe de Talento Humano y Asistente Comunicaciones	10-jul	31-jul	\$ 188.966	\$ 500.000	\$ -	\$ 175.000

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	6. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO						
		RESPONSABLES	FECHAS		RECURSOS			
			INICIO	FIN	HUMANOS	FÍSICOS	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS
4. Estrategia del servicio.	1. Taller cultura del servicio: en donde líderes y corresponsales de Gestión Operativa y Proyectos aprenderán sobre el beneficio de la cultura del servicio, dictado por un experto en comunicaciones.	Asistente de comunicaciones	20-jul	20-jul	\$ 100.000	\$ 14.286	\$ 5.446	\$ 105.000
	2. Desayunos: con el lema " Quien no vive para servir, no sirve para vivir "serán desayunos realizados por los mismos líderes y colaboradores de las dependencias donde personifiquen a una persona que tenga cultura del servicio.	Asistente de comunicaciones	01-sep	30-sep	\$ 94.483	\$ 9.524	\$ -	\$ 630.000
1. Protocolizar algunos medios de comunicación para fortalecer la comunicación formal.	1. Documentar el protocolo: se documentarán las políticas y directrices para el uso correcto de los medios formales definidos previamente por la Gerencia y la oficina de comunicaciones.	Gerente Administrativa, Asistente de comunicaciones y Jefe Gestión de Calidad	06-jul	17-jul	\$ 387.380	\$ 19.048	\$ 26.310	No aplica
	1. Skype: formalizar el uso del Skype corporativo en los cargos que requieran comunicación interna y externa.	Gerente Administrativa Asistente de comunicaciones	03-ago	07-ago	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	2. WhatsApp: formalizar el uso del WhatsApp para los cargos que requieren desplazamientos o comunicación a distancia.	Gerente Administrativa Asistente de comunicaciones	10-ago	14-ago	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	6. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO						
		RESPONSABLES	FECHAS		RECURSOS			
			INICIO	FIN	HUMANOS	FÍSICOS	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS
	3. Taller sobre reuniones efectivas: dirigidas a líderes y corresponsales, para formar al personal de Media Commerce sobre cómo generar reuniones productivas y efectivas, instaurando un protocolo establecido para ello.	Jefe Gestión de Calidad Asistente de comunicaciones	24-jul	24-jul	\$ 400.000	\$ -	\$ -	\$ -
	4. Cartelera: mensualmente se colgará en cartelera información de interés general para mantener informado al personal.	Asistente de comunicaciones	24-ago	28-ago	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2. Interiorizar los nuevos medios de comunicación formal.	2. Folleto: se entregará a todos los empleados de Gestión Operativa y Proyectos, un folleto en donde se explique de manera gráfica el uso adecuado de los medios formales de comunicación.	Asistente de comunicaciones	16-sep	16-ago	\$ 377.931	\$ 152.381	\$ 11.429	\$ 280.000
	2. Capacitación: generar un taller de formación para enseñar al 100% del personal de Gestión Operativa y Proyectos, el uso adecuado de los medios formales de comunicación.	Asistente de comunicaciones	08-jun	08-jun	\$ 47.241	\$ 19.048	\$ 1.429	\$ 420.000
	3. Módulo en 3D: se realizarán 12 cápsulas informativas de manera animada para enviar al colaborador de manera digital, en donde encontrarán recomendaciones y tips para el uso adecuado de los medios formales de comunicación.	Asistente de comunicaciones	19-oct	19-nov	\$ 472.414	\$ 190.476	\$ 3.000.000	\$ -

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	6. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO						
		RESPONSABLES	FECHAS		RECURSOS			
			INICIO	FIN	HUMANOS	FÍSICOS	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS
	4. Exposición MC: los colaboradores de cada dependencia deberán realizar una representación, ya sea en medio físico o digital sobre la evolución que han tenido los medios de comunicación formal de la empresa y finalmente las obras realizadas se exponen en la: Feria MC y se da un premio al equipo ganador.	Asistente de comunicaciones	01-may	30-may	\$ 35.431	\$ 38.095	\$ 2.857	\$ 500.000
1. Campaña de concienciación.	1. Pregonero: se contratará un actor que llegue a la empresa de manera sorpresiva y pase por los puestos de trabajo, emitiendo mensajes para erradicar el rumor.	Asistente de comunicaciones	23-nov	23-nov	\$ 180.000	\$ 4.762	\$ -	\$ -
	2. Piezas gráficas: pegar piezas gráficas en los pasillos, carteleras y la cafetería con frases sobre el daño que causa el rumor.	Asistente de comunicaciones	24-nov	24-nov	\$ 47.241	0	\$ -	\$ 67.200
	3. Campaña pedagógica contra el rumor: realizar una charla sobre la prudencia y la ética profesional, luego elaborar un mural en la cafetería en donde todas las personas se comprometan a mitigar el rumor.	Jefe de Talento Humano Asistente de comunicaciones	23-nov	27-nov	\$ 283.448	\$ 28.571	\$ 2.143	\$ -

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	6. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO						
		RESPONSABLES	FECHAS		RECURSOS			
			INICIO	FIN	HUMANOS	FÍSICOS	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS
2. Promover un medio de comunicación interna.	1. Periódico informativo: en donde las personas se enteren de los cambios y sucesos de la organización de manera trimestral.	Asistente de comunicaciones	30-oct	30-jun-16	\$ 708.621	\$ 285.714	\$ 21.429	\$ 800.000
1. Promover la equidad y participación de todos los miembros de un equipo.	1. Reuniones de equipo: cada 15 días los jefes deberán tener una reunión con su equipo de trabajo, con el fin de delegar funciones de acuerdo con el potencial de cada miembro del equipo.	Los jefes directos	20-jul	31-dic	\$ 82.672	\$ 9.524	\$ 714	\$ -
2. Potencializar las habilidades de los miembros del equipo.	1. Evaluación de desempeño: se realizará cada seis meses una evaluación 360 grados a los colaboradores, con el fin de evidenciar sus fortalezas y debilidades, para potencializar los aspectos positivos e identificar las habilidades o competencias que se deben fortalecer.	Los jefes directos	01-jul	31-dic	\$ 41.336	\$ 4.762	\$ 357	\$ -
3. Reforzar la confianza de los jefes en las capacidades de sus colaboradores.	1. Retiro lúdico: con los líderes y miembros de su equipo de trabajo, en el que se realizará un circuito cerrado con pruebas físicas en donde el líder debe confiar en el equipo de trabajo para poder superar los obstáculos.	Jefe de Talento Humano Asistente de comunicaciones	21-nov	21-nov	\$ 47.301	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Existe un uso intensivo (mayor a lo deseado) del correo electrónico.
- La empresa necesita fortalecer la comunicación formal con respecto a cambios que se llevan a cabo dentro de la organización.
- La comunicación vertical (ascendente y descendente) es positiva. Se evidencian dificultades en las relaciones laterales y diagonales.
- Las dependencias con mayores dificultades de comunicación son: Planta Externa, Inalámbrico, Ingeniería de Proyectos, Diseño.
- Falta protocolizar algunos medios de comunicación que se están manejando actualmente o disminuir su uso.
- Es necesario incentivar la comunicación personal o verbal (cara a cara).
- Los directivos de la organización deben ser conscientes de la importancia de la comunicación organizacional para poder que sea aplicada con eficiencia y efectividad en la empresa.
- Es importante que dentro de los diferentes rubros de la empresa, exista un rubro específico para los procesos de comunicación interna.
- Conformar una dependencia de comunicación que se encargue de dirigir los procesos de comunicación interna y externa de la empresa de una manera estratégica, que dependa directamente de la Gerencia como Staff.
- Los procesos de diagnóstico y planes de intervención deben continuar siendo cíclicos, dado que en el momento en que se suspendan pueden ser contraproducentes para el buen desarrollo de la comunicación.
- Se recomienda hacer benchmarking con empresas que tengan las mismas características con el fin de identificar cómo tienen estructurada la comunicación.

8. REFERENCIAS

Direccionamiento Estratégico. Media Commerce S.A.S. 2015.

Disponible en internet: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-556.html#>

Disponible en internet: <http://es.slideshare.net/horacioguevara/comunicacin-assertiva-8814757>

Disponible en internet: <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2012-servicios-de-telecomunicaciones-de-Colombia.html>

Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/asi-califica-el-foro-economico-mundial-a-colombia-en-temas-tic/14009397>

Disponible en internet: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-6111.html>

FERNÁNDEZ, Carlos. Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. 2005. P.11.

GUZMÁN, Vanesa. Comunicación organizacional. Editorial Tercer Milenio. 2012. P.72

LUCAS, Marin, Antonio. La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Editorial Basch.1997. P 166.

PUYAL, Esther. La comunicación interna y externa en la empresa. *5campus.com, Sociología*, 2001.

RIZO, García. Marta. Reseña de "Teoría de la comunicación humana" de Paul Watzlawick. En: Razón y Palabra, Abril de 2001 Vol. 16. P. 2.