

Diseño e implementación de una estrategia de comunicación mediante el ciclo PHVA para la apropiación, por parte de los empleados de ISA, de los procesos que se pueden autogestionar en ISAnet.

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicadora Periodista

Natalia Isaza Chavarría

Asesor

Cristian Eduardo Blanco

Magister en Estudios Políticos

Corporación Universitaria Lasallista

Facultad de Ciencias Sociales y Educación

Comunicación y Periodismo

Caldas- Antioquia

2017

Contenido

Introducción.....	7
Justificaciones	9
Impacto tecnológico	9
Impacto social	10
Objetivos	12
Objetivo general:	12
Objetivos específicos	12
Marco teórico.....	13
Ventajas de una buena comunicación interna	14
Diseño metodológico	19
• Planear:	19
1. Fuente primaria:.....	19
2) Fuente secundaria:	19
• Hacer:.....	20
• Verificar:.....	20
• Actuar:.....	20
Resultados.....	21
Hazlo simple:.....	21
• Hazlo fácil:.....	31
• Hazlo tú mismo:.....	33
Conclusiones y recomendaciones.....	44
Referencias	46

Lista de apéndices

Apéndice A. Manual Hazlo tú mismo

Lista de Tablas y figuras

Tabla 1 <i>Estadísticas Correo ISA</i>	21
Tabla2 <i>Salas de ISA y su capacidad</i>	22
Tabla 3 <i>Estadísticas reuniones ISA</i>	23
Tabla 4 <i>Comparación reportes por empresa</i>	23
Tabla 5 <i>Plan de comunicaciones Hazlo simple</i>	28
Tabla 6 <i>Requerimientos 76000 ISA</i>	40
Tabla 7 <i>Plan de comunicaciones Hazlo tú mismo</i>	43
Figura1 <i>Logo Hazlo simple</i>	21
Figura2 <i>Requerimientos por empresa</i>	24
Figura 3 <i>Infografía requerimientos ISA</i>	25
Figura 4 <i>Habladores</i>	25
Figura 5 <i>Habladores en cafetines y secretarías</i>	26
Figura 6 <i>Primera sesión de trabajo</i>	27
Figura7 <i>Logo Hazlo fácil</i>	31
Figura 8 <i>Guía fácil</i>	32
Figura 9 <i>Logo Hazlo tú mismo</i>	33
Figura 10. <i>¿En qué área estás?</i>	33
Figura 11. <i>¿En qué área estás? 2</i>	34
Figura 12. <i>¿Qué harías si necesitaras refrigerios?</i>	34
Figura 13. <i>Si necesitas viáticos o un transporte específico ¿A quién se lo pides?</i> ...35	
Figura 14. <i>¿Qué harías si tienes una incapacidad, ausencia o licencia?</i>	35

Figura 15. Si necesitas la clave para llamadas de larga distancia ¿A quién la solicitas?.....	36
Figura 16. Si necesitas audio o una videoconferencia para una de tus reuniones ¿A quién recurres?.....	37
Figura 17. Si necesitas reservar una sala ¿Qué haces?.....	37
Figura 18. ¿Qué haces si tienes tu extensión o tu ubicación incorrecta en el ubícame?.....	38
Figura 19. Si necesitas un préstamo o un auxilio ¿Qué harías?.....	38
Figura 20. ¿A quién le pides información específica de tu nómina?.....	39
Figura 21 E-card para pantallas.....	41
Figura 22 Banner Para ISAnet.....	42
Figura 23 Burbujas análogas.....	42

Resumen

En este proyecto se crearon estrategias comunicativas, para aplicarlas, estudiar sus resultados y luego mejorarlas de ser necesario (ciclo PHVA), para que los trabajadores de ISA se apropien de los procesos que pueden autogestionar por la ISAnet (Intranet {Portal empresarial y 76000}) y eviten acudir a terceros. Cada etapa del ciclo PHVA significaba unas actividades específicas. En la Planeación se realizaron encuestas a los trabajadores para saber, cuantificablemente, cómo se gestionan los procesos en la empresa; también se solicitaron informes a la mesa de ayuda tecnológica y con base en estos se pensaron unas estrategias comunicativas y se realizaron piezas análogas y digitales. En la etapa de Hacer se lanzaron las piezas realizadas anteriormente y se llevaron a cabo las estrategias pensadas; para la etapa de Verificar y Actuar era necesario retomar la misma encuesta del principio y los mismos informes para comparar los datos y establecer los cambios. Sin embargo, el tiempo era corto y no se evidenciaron los cambios esperados, por lo que las dos últimas etapas del proyecto no se llevaron a cabo, pero se dejaron todas las piezas, planes y estrategias planteadas para realizarlas en seis meses, tiempo que se considera prudente para notarse el cambio.

Palabras claves

Autogestión, estrategia, intranet, comunicación, ciclo PHVA, apropiación

Introducción

Al ingresar a ISA me encontré con tres aspectos preocupantes en la empresa: las secretarías tienen mucha sobrecarga laboral, lo que a veces impide que cumplan con su trabajo a cabalidad o en los tiempos esperados, sin embargo noté que esa sobrecarga se debía a que muchos empleados les otorgan actividades o gestiones de procesos que no están necesariamente dentro de las funciones de la secretaria.

De ese mismo problema se deriva la dilatación de procesos ya que actividades sencillas, que deberían tomar poco tiempo, a veces se demoran mucho; si esos procesos se autogestionaran, se tardarían el tiempo necesario, el tiempo que la empresa ha pensado para dicha actividad.

Y por último encontré la subvaloración de algunas plataformas que ISA ha desarrollado para facilitar y hacer más ágiles algunas actividades, sin embargo, muy pocos empleados se han empoderado de dichas herramientas, lo cual indica una pérdida económica y de esfuerzo humano al haberlas desarrollado y que no sean usadas.

Al ver estas tres problemáticas en la empresa estructuré un proyecto con el cual los empleados conocieran los procesos que pueden autogestionar por la ISAnet (Intranet) y empoderarse de ellos.

Para llevarlo a cabo se utilizó el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar), que se dividió en un análisis por medio de una encuesta y un informe, acerca de la apropiación que los empleados de la empresa tienen con respecto a la plataforma, luego establecer una estrategia de comunicaciones por medio de piezas físicas, análogas y sesiones de trabajo y por último se requiere una verificación, contrastando la misma encuesta y el mismo informe de antes y después de llevar a cabo la estrategia, sin

embargo este último paso se realizará en otros 6 meses por parte de la empresa, que se considera que es el tiempo apropiado para identificar cambios.

Justificaciones

Impacto tecnológico

En ISA hay 218 trabajadores con diferentes profesiones y cargos, para mejorar los procesos, la empresa, representada por el área de Tecnología e Innovación y de la mano de la mesa de ayuda tecnológica, han desarrollado la posibilidad dentro de la ISAnet, de realizar muchos procesos como la solicitud de asesoría de nómina, vacaciones, auxilios, préstamos, informar sobre incapacidades, solicitar salas, recursos tecnológicos y logísticos, etc; sin la necesidad de acudir a las secretarías o a la misma mesa.

Muy pocas personas dentro de la empresa reconocen los pasos para realizar estos procesos, por lo que se hace más tedioso y se extienden mucho más los tiempos de respuesta.

Es importante que los empleados de cualquier empresa, reconozcan las herramientas y recursos que esta ha desarrollado para ellos, que aprovechen todos los beneficios que estas les brindan y que se apropien de lo que en últimas es de y para ellos.

El reconocimiento de estos recursos solo se hace posible con la difusión y comunicación asertiva de los pasos y procesos que se pueden autogestionar, por lo que se hace necesaria la creación de un plan de comunicaciones para la correcta intervención de los espacios físicos y digitales, que lleven a la recordación y apropiación del tema por parte de todos los trabajadores de ISA.


Igualmente, este proyecto está alineado con campañas y propuestas internas que implican la generación de conocimientos en torno a las nuevas tecnologías y los beneficios que estas traen consigo, como lo es el proyecto de mejoramiento de nómina, que tiene la misma intención, pues pretende disminuir los pasos y tiempos, a la hora de realizar una gestión, pero en este caso, solo con lo relacionado al pago de las nóminas. Es de gran relevancia que estos dos proyectos estén todo el tiempo vinculados para que no se dupliquen estrategias ni informaciones.


Impacto social


Con la apropiación de estos procesos se pueden disminuir tiempos, pasos y el trabajo de los empleados puede resultar mucho más productivo, ya que realizarán los mismos procesos pero de manera más ágil y rápida.


Sin embargo, para generar mayor productividad en una empresa, se hacen necesarios unos aspectos específicos, por lo que resulta ser un trabajo conjunto con diferentes áreas dentro de la empresa.

Para Mankiw (2002) la renta de una economía en su producción depende de estos aspectos:

 Capital físico: cantidad de equipos y estructuras que se utilizan para la producción de bienes y servicios.

 Capital humano: conocimientos y calificaciones que adquieren los trabajadores por medio de la educación, la formación y la experiencia

 Recursos naturales: factores importantes pero no necesarios, que intervienen en la producción de bienes y servicios y que son aportados por la naturaleza.

 Los conocimientos tecnológicos: comprensión de las mejores formas de producir bienes y servicios.

Teniendo en cuenta lo anterior, este proyecto se enfocó en el capital humano y en los conocimientos tecnológicos. Se unieron los dos, ya que se pretenden desarrollar las competencias de los trabajadores de ISA, enfocadas en los aspectos tecnológicos que se potencializan dentro de la empresa.




El impacto general que se quiere alcanzar con este proyecto es a nivel de toda la empresa, ya que se desean vincular varias áreas y no se espera quedar en una implementación superficial, sino que se construya todo un ciclo PHVA (Planificar, hacer, verificar y actuar) basado en las premisas de Deming (1950). Para este autor no es suficiente la generación e implementación de estrategias, sino que se hace indispensable la realización de seguimiento y verificación de la eficacia de las estrategias implementadas, y una actuación referente a los hallazgos encontrados y mejoras necesarias para mantener y reforzar el proceso.

Basada en los criterios de Deming donde afirma que para una transformación profunda se requieren más que simples remiendos al sistema actual, considero que se hace necesaria una mejora y un proceso continuo, más que una divulgación, la creación de un modo de vida organizacional, una apropiación por parte de los empleados de ISA, en este caso, de los procesos de autogestión.

Objetivos

Objetivo general: Generar apropiación, por parte de los empleados de ISA, de los procesos que se pueden autogestionar por la intranet, mediante el diseño de contenidos para los medios internos de la empresa (análogos y digitales)

Objetivos específicos

-  Identificar las falencias de información y dificultades de comunicación que intervienen en el proceso de autogestión
-  Diseñar contenidos comunicativos para los diferentes medios internos, tanto análogos como digitales, para la apropiación, por parte de los empleados de ISA, de los distintos procesos de autogestión en la ISAnet
-  Establecer un proceso de seguimiento y evaluación de las estrategias comunicativas.

Marco teórico

El concepto general que engloba este proyecto es la comunicación interna en ISA, las dinámicas que se han usado y las nuevas que se generarán, para mejorar dicha comunicación y crear una identificación del trabajador con la empresa.

Según el Sindicato de Industriales de Panamá (s.f), la comunicación interna (ci) es la . Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido, es esencial al momento de designar responsabilidades a sus miembros, al momento de las relaciones interpersonales y se utiliza para poder dirigir y coordinar todas las actividades diarias.

Ayuda, además, a dar coherencia y credibilidad a la imagen de la empresa que se traslada al exterior, por medio de sus mismos empleados, siendo ellos los principales voceros de la empresa.

Esta definición es asertiva debido a que explica, en cierto modo, la finalidad de este proyecto, ya que lo que busca es designar la responsabilidad de sus procesos a los trabajadores de ISA y explicar de forma fácil y accesible los pasos para darle solución a las necesidades cotidianas.

Ventajas de una buena comunicación interna

- La ventaja de cultura es el sentido. La comunicación interna le da un mayor significado al acto de trabajar, eleva la motivación, la participación, el trabajo en equipo y el compromiso individual de cada empleado.

- La ventaja de negocio es la productividad. La comunicación interna influye positivamente en la eficiencia, lo que genera mayores oportunidades de ahorro, inversión, creatividad, innovación, desarrollo y diferenciación en los mercados.

Por estas razones se fomentará una buena ci, generando apropiación por parte de los trabajadores, entendiéndose apropiación como el empoderamiento de las herramientas que la misma empresa les brinda, esa capacidad de sentirlas suyas y de saberlas manejar correctamente.

Específicamente nos centraremos en la apropiación por parte de los trabajadores de ISA de los procesos que se pueden autogestionar en la ISAnet, siendo esta, la herramienta base de todo el proyecto. La definición y explicación más acorde y relacionada con la autogestión de procesos internos en una empresa, la brinda La Universidad Santo Tomás (s,f), comenzando con el desglose de la palabra misma: Auto: uno mismo. Gestión: hacer, crear, originar, gestar, impulsar; es decir, ejecutar una acción per se (por uno mismo, sin ayuda de agentes externos).

La autogestión conocida también como gestión colectiva, significa en términos generales, el manejo de la empresa en todas sus dimensiones, por parte de sus asociados. Es una forma particular de establecer las relaciones de propietario- gestor – asociado y por ende una relación armónica entre capital, trabajo, recursos y producción.

También se puede entender como la capacidad del ser humano de dirigir y orientar su vida y las acciones que ella demanda, ya sea de manera individual o en unión con otras personas.

La autogestión puede expresarse en la autoayuda, autosuficiencia y participación de cada persona en la organización, para que el trabajo y el pensamiento de todos tengan oportunidad de ser aprovechados.

Esta autogestión de procesos solo se desarrolla a través de la ISAnet, que es la herramienta por excelencia desarrollada y alimentada por la empresa, mediante la mesa de ayuda tecnológica y el área de Tecnología e Información. Siendo esta plataforma tan importante, se resalta su significado y relevancia dentro de una organización.

El artículo "INTRANET" realizado por El Consejo Para El Proyecto Argentino (s,f), resalta que la Intranet es una red privada corporativa que emplea para su configuración y funcionamiento operativo, los protocolos de la tecnología de Internet (IP), ubicada privadamente en un servidor y a la que tienen acceso únicamente las personas autorizadas. Hay quienes la definen como la "Internet Privada" dado que funciona como un website diseñado para vincular múltiples estaciones de trabajo con los elementos necesarios para la gestión y seguimiento de proyectos, la toma de decisiones, el control de trabajos o la realización de las tareas de "línea" de la empresa mediante la concreción de múltiples etapas donde intervienen diversos niveles de funcionarios.

Se utiliza con el fin de centralizar y organizar el intercambio automático de información crítica entre distintos niveles de una empresa u organización, poniendo a disposición de sus miembros los elementos necesarios para dar cumplimiento a las

políticas establecidas y resultar efectivos en la concreción de las metas y procesos. Por sus características, la Intranet juega un papel estratégico creciente en el proceso de gestión empresarial moderno. Ya que es una herramienta bastante difundida entre las grandes empresas y organizaciones internacionales que la consideran una utilidad muy poderosa para administrar con inteligencia los negocios.

Finalmente, todo este proceso de comunicación se enmarca en la mejora continua con el ciclo PHVA, escogido, ya que permite un mayor alcance, no solo la aplicación de estrategias, sino su seguimiento y mejora constante. Teniendo como base la explicación de Garraza (2012), acerca del ciclo PDCA o PHVA, este se puede definir como ciclo de mejora continua, constituido por cuatro actividades: “Plan”, “Do”, “Check”, “Act”, en español, Planificar, Desarrollar, Chequear y Ajustar/Actuar, que forman un ciclo que se repite de forma continua.

Este ciclo se utiliza para lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas. Se comporta como un instrumento que resulta ser la base de todo desarrollo de los procesos. Nos sirve para al abordaje de cualquier reflexión estratégica de nuestra organización, pudiendo convertirse en el esqueleto del modelo de gestión que vayamos a utilizar.

No es más que aplicar la lógica y hacer las cosas de forma ordenada y correcta. Su uso no se limita exclusivamente a la implantación de la mejora continua, sino que se puede utilizar, lógicamente, en una gran variedad de situaciones y actividades.

Planificar/"Plan"

En esta primera fase cabe preguntarse cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar y la elección de los métodos adecuados para lograrlos. Conocer previamente la situación de la organización mediante la recopilación de todos los datos e información necesaria será fundamental para establecer los objetivos. La planificación debe incluir el estudio de causas y los correspondientes efectos para prevenir los fallos potenciales y los problemas de la situación sometida a estudio, aportando soluciones y medidas correctivas. En resumen, se trata de:

- a. Seleccionar la oportunidad de mejora.
- b. Registrar la situación de partida.
- c. Estudiar y elegir las acciones correctivas más adecuadas.
- d. Observar el resultado, a nivel de ensayo o simulación.

Desarrollar/"Do"

Consiste en llevar a cabo el trabajo y las acciones correctivas planeadas en la fase anterior. Formar y educar a las personas y empleados para que adquieran un adiestramiento en las actividades y actitudes que han de llevar a cabo. Es importante comenzar el trabajo de manera experimental, para, una vez que se haya comprobado su eficacia en la fase siguiente, formalizar la acción de mejora en la última etapa. Se trata, en resumen, de llevar a cabo la acción correctora aprobada.

Chequear/“Check”

Es el momento de verificar y controlar los efectos y resultados que surjan de aplicar las mejoras planificadas. Se ha de comprobar si los objetivos marcados se han logrado o, si no es así, planificar de nuevo para tratar de superarlos. En resumen, se trata de:

- a. Diagnosticar a partir de los resultados.
- b. Volver a la etapa planificar si no se han obtenido los resultados deseados.

Ajustar-Actuar/“Act”

Una vez que se comprueba que las acciones emprendidas dan el resultado deseado, es necesario realizar su normalización mediante una documentación adecuada, describiendo lo aprendido, cómo se ha llevado a cabo, etc. Se trata, al fin y al cabo, de formalizar el cambio o acción de mejora de forma generalizada, introduciéndolo en los procesos o actividades. En definitiva, se trata de:

- a. Confirmar y normalizar la acción de mejora.
- b. Empezar una nueva mejora o abandonar, en su caso.

Diseño metodológico

La metodología que se utilizó en este proyecto, fue el ciclo PHVA explicado anteriormente, como se mencionó, este se divide en cuatro partes, que al mismo tiempo son cuatro momentos:

- **Planear:** Para llevar a cabo este paso se definieron los instrumentos a utilizar para establecer las estrategias, tácticas y tareas a realizar en el siguiente paso.

1. Fuente primaria:

i) *Encuesta:* Se realizó digital y solo con preguntas cerradas, de selección múltiple que debió contestar el encuestado de manera auto administrado, es decir, sin intervención del encuestador. Se realizó de esta manera ya que es más factible su respuesta enviada por correo que realizada físicamente y genera más confianza y transparencia si las resuelven autónomamente, sin ayuda del encuestador. Se preguntó sobre la forma en la que tramitan sus procesos actualmente, y el conocimiento que tienen de las herramientas a su disposición para realizar esos procesos por la ISAnet.

2) **Fuente secundaria:** Para poner en marcha este proyecto, se realizó un rastreo de informes estadísticos solicitado a la 76000, la mesa de ayuda que está encargada de todos los requerimientos de esta índole, a ellos se les solicitó el informe sobre la cantidad de procesos autogestionados por la ISAnet versus los que se realizan por otros medios, así se reforzó la identificación de algunos conceptos, posibles causas y fallas, necesarias para la elaboración de las estrategias de comunicación.

- **Hacer:** En este paso se llevaron a cabo todas las estrategias de comunicación que se consideran pertinentes según los resultados que arrojaron los instrumentos utilizados:

- Publicación en la ISAnet linkiando al manual.
- Publicación en las carteleras digitales de E-cards alusivas a la campaña.
- Publicación de un Banner en la ISAnet con frase alusiva y link al manual
- Divulgación análoga de imágenes y frases alusivas a la campaña.
- Sesiones de trabajo.

- **Verificar:** Este paso es necesario para realizar una verdadera mejora continua, se realizarán actividades de seguimiento y evaluación para medir los procesos realizados y verificar la eficacia de las estrategias establecidas en el primer paso.

Como se realizó en el momento “planear” se solicitará el mismo informe a la 76000 y se realizará la misma encuesta para analizar los cambios obtenidos gracias a la gestión realizada.

- **Actuar:** En este paso se toman decisiones basadas en los resultados del anterior para darle continuidad y mejoría al proceso que se viene desarrollando.

Resultados

Este proyecto se llevó a cabo en el marco de la campaña de simplicidad, la cual tiene tres momentos, con mensajes diferentes:

Hazlo simple:

Figura 1. Logo Hazlo simple



Proyecto llevado a cabo desde septiembre de 2016 con el fin de generar conciencia acerca de las reuniones y los correos efectivos. Para este proyecto se solicitaron diferentes informes acerca de los requerimientos relacionados con las salas y correos.

Tabla 1
Estadísticas Correo ISA

Número promedio de requerimientos a la 73000 por temas de correo en un mes	87
Número promedio de correos enviados por un usuario en un día	4
Número promedio de correos recibidos por un usuario en un día	15
Número promedio de correos leídos por un usuario en un día	10
Tasa promedio de lectura en ISA (correos leídos/correos recibidos)	67%

La alta cantidad de correos promedio que recibe un trabajador de ISA al día y de requerimientos que se abren en un mes por cuestiones autogestionables, da como

conclusión el desconocimiento de estos procesos con respecto al correo, y la pocas acciones simples de los trabajadores para algo tan cotidiano como definir correctamente quién se copia en un correo.

Tabla 2
Salas de ISA y su capacidad

Pi s o	SAL A	CAPACI DAD	TELECONF ERENCIA	VIDEOCONF ERENCIA	PROYEC CIÓN
1	1	8	si	no	SI
1	2	8	si	no	SI
1	3	8	si	no	SI
1	4	8	si	no	SI
1	5	8	si	no	SI
1	6	8	si	no	SI
1	7	6	si	no	SI
1	8	12	si	no	SI
1	9	6	si	no	SI
1	10	6	si	no	SI
1	11	12	si	no	SI
1	12	6	si	no	SI
1	13	8	si	no	SI
1	14	12	si	no	SI
1	15	8	si	no	SI
1	16	8	si	no	SI
1	17	8	si	no	SI
1	18	8	si	no	SI
2	1	10	no	no	SI
2	6	20	si	no	SI
3	1	8	si	no	SI
3	2	12	si	no	SI
	Audit orio 1	150	si	no	SI
	Audit orio2	40	si	no	SI
	Kiosk o	30	no	no	SI

Este recurso fue solicitado para tener una visión general de la capacidad que tiene ISA para brindar espacios diferentes a las oficinas con el fin de realizar reuniones.

Tabla 3
Estadísticas reuniones ISA

Promedio de solicitudes recibidas en un mes	1050 a 1150
Tasa de respuesta en un mes	65%
Número de horas en promedio al día que las salas están ocupadas	5 horas al día
Número promedio de personas por reunión	9 personas
Promedio de duración de las reuniones	2 a 4 horas

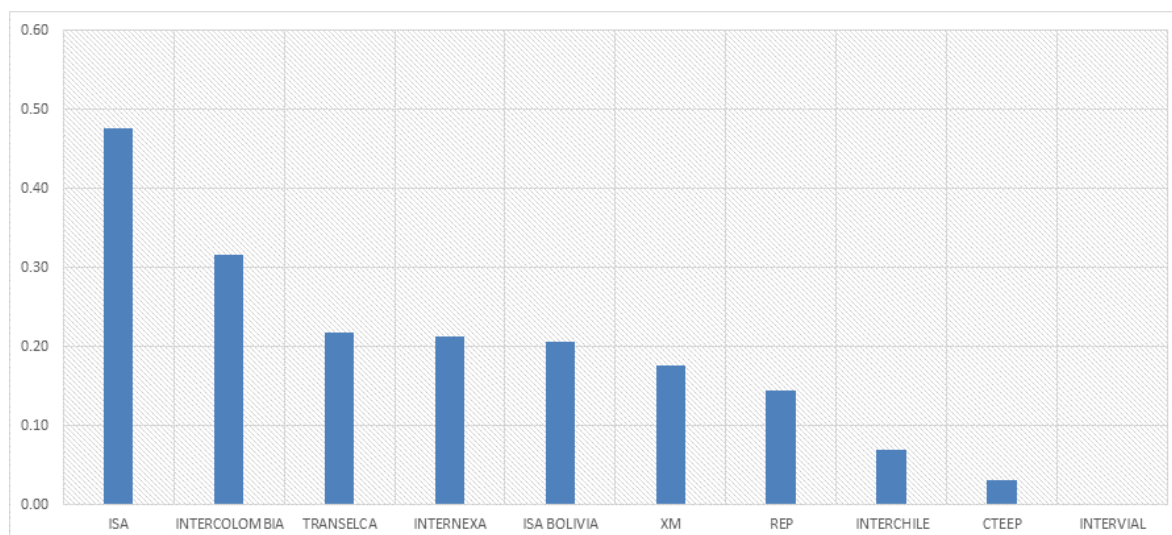
Esta tabla da como conclusión el gran número de personas que se reúnen en un periodo muy largo de tiempo y lo que se busca con esta estrategia es propiciar reuniones efectivas, citando a las personas directamente involucradas y tratando temas puntuales.

Tabla 4
Comparación reportes por empresa

Empresa	# Reportes	Reportes promedio por mes	Empleados Promedio	Factor (Reportes promedio por mes/ Empleados Promedio)
Isa	435	87	182.5	0.48
Intercolombia	875	175	552.5	0.32
Traselca	195	39	179.25	0.22
Internexa	339	67.8	318.75	0.21
Isa bolivia	30	6	29	0.21
Xm	242	48.4	273.5	0.18
Rep	265	53	365.25	0.15
Interchile	8	1.6	23.25	0.07
Cteep	219	43.8	1425.5	0.03
Intervial	1	0.2	326.75	0.00

Se quería observar el panorama de todas las filiales de ISA con respecto a los casos o reportes que se abren, y así poder adoptar modelos de las filiales que realizan más procesos de autogestión.

Figura 2. Requerimientos por empresa



Esta es la representación gráfica de la tabla anterior con el fin de que queden más claras las diferencias, sin olvidar que el número de empleados varía en cada filial.

Nota: Los datos fueron recopilados desde 01/01/2016 hasta 31/05/2016

Con base en estos informes se realizaron varias piezas donde se daba a conocer o se incentivaba a mejorar las prácticas en estos aspectos.

Figura 3. Infografía requerimientos ISA



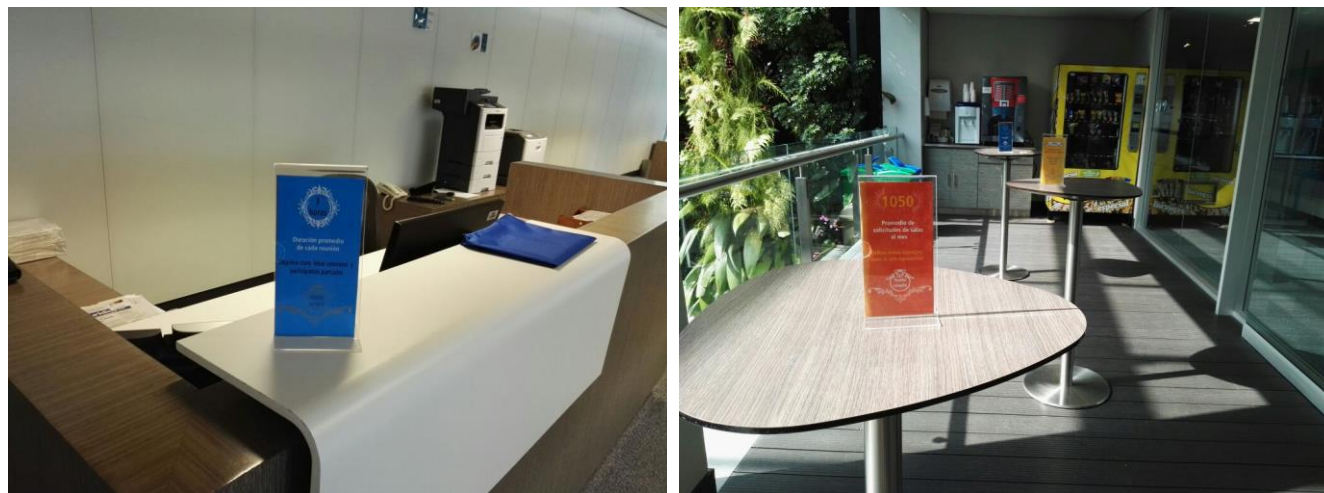
Esta infografía se realizó con base en las tablas anteriores, con el fin de que los trabajadores conocieran las cifras alarmantes y tomaran conciencia de la cantidad de reuniones, requerimientos y correoos que se envían. Esta se divulgó por mailings y en las carteleras digitales.

Figura4 Habladores



Estos se sacaron de la infografía pero cada uno con una única información para mayor y más fácil lectura, estos se ubicaron en los cafetines y en las secretarías de ISA.

Figura 5. *Habladores en cafetines y secretarías*



Fotografías de la figura 3 impresas y ubicadas en los lugares mencionados.

Adicional a las piezas gráficas, también se realizaron unas sesiones de trabajo donde se buscaba mejorar la experiencia en la contratación de bienes y servicios de las categorías descentralizadas. Partiendo de cómo se vive el proceso, cuáles son las principales inquietudes y oportunidades de mejora que perciben los clientes de este servicio, para proponer soluciones y alternativas que faciliten la interacción entre los diferentes actores.

Figura 6. Primera sesión de trabajo



Fotografías de las sesiones anteriormente mencionadas que se han llevado a cabo.

Tabla 5
Plan de comunicaciones Hazlo simple

Plan de Comunicación Simplicidad (Hazlo simple)

Objetivo: Fomentar actitudes simples tendientes a ejecutar reuniones efectivas en ISA								
PÚBLICO OBJETIVO	CONTENIDO	MEDIO / CANAL	RESPONSABLES DEL INSUMO	MATERIAL	RESPONSABLE DEL MATERIAL	PERIODICIDAD	MÉTODO PARA OBTENER RETROALIMENTACIÓN	COMENTARIOS
Empleados ISA	Crear un concepto que de identidad a la campaña de Reuniones Efectivas (mes de la simplicidad=efectividad)	-	Equipo de comunicaciones y de diseño organizacional	Concepto	Equipo de comunicaciones y de diseño organizacional	-		
	Mostrar a través de estadísticas la cantidad de requerimientos de salas, promedio de personas por reunión y promedio de duración de las reuniones. Mostrar comparativos de requerimientos de correo electrónico entre ISA y las filiales.	Digital: Correo Electrónico, ISANET, Pantallas	Daniel Maya, Juliana Fonseca	Infografía	Equipo de comunicaciones	1 Impacto	Reunión de avance	
		Análogo: Habladores en salas de reuniones.	Daniel Maya, Juliana Fonseca	Habladores	Equipo de comunicaciones	25 habladores.		Los habladores se ubicarán en las salas del bloque 1.
	Informar a través de datos, hechos y verbalizaciones de los colaboradores, cómo gran cantidad de reuniones van en detrimento del trabajo	Digital: Pantallas, Correo Electrónico	Daniel Maya, Juliana Fonseca	E-card, publicación con enlace a un artículo.	Equipo de comunicaciones	1 E-card, 4 publicaciones.		

efectivo y de una cultura simple.						
	Análogo: Frasas escritas en los tableros de las salas de reunión	Daniel Maya, Juliana Fonseca	Frasas	Equipo de comunicaciones	25 frases	Estas frases serían apartes de las publicaciones que se envían los jueves.
Contar a través de tips cómo llevar a cabo reuniones efectivas y cuáles canales institucionales se pueden utilizar para este fin (Skype, Yammer, Teléfono). Hacer énfasis en la autogestión.	Digital: Correo Electrónico, ISANET, Pantallas	Daniel Maya, Juliana Fonseca	E-card, infografía y manual de la autogestión.	Equipo de comunicaciones	4 E-card, 1 infografía, 1 manual	
	Análogo: Móviles para colgar en salas de reuniones - Tabla de mandamientos para hacer reuniones más efectivas - Hablador en teléfonos	Daniel Maya, Juliana Fonseca	Móviles, tabla de mandamientos y habladores.	Equipo de comunicaciones	25 móviles, 200 habladores y 200 tablas de mandamientos.	
Realizar un ciclo de conferencias sobre reuniones efectivas y manejo de eficiente del tiempo (Recrecer)	Análogo: Conferencia	Daniel Maya, Juliana Fonseca	Conferencia	Equipo de comunicaciones	4 Impactos	Coordinadas con Recrecer (Norman)

	Digital: Correo Electrónico , ISANET	Daniel Maya, Juliana Fonseca	Invitaciones y publicaciones	Equipo de comunicaciones	4 invitaciones y 4 publicaciones.	
Promover el Día sin reuniones	Digital: Correo Electrónico , Pantallas, ISANET, descansador de pantalla.	Daniel Maya, Juliana Fonseca	Invitaciones, E-card, publicaciones.	Equipo de comunicaciones	1 invitación, 1 E-card y 3 publicaciones (antes, durante y después del día)	El descansador se debe programar al final del día sin reuniones, para verlo al día siguiente. Contenido: Analogía entre Día sin reuniones y Día sin carro, Posibles beneficios, ayuda a ser más simples
	Análogo: Alcancía de las Reuniones Efectivas - Correo a los directivos	Daniel Maya, Juliana Fonseca	Alcancía, voz a voz.	Equipo de comunicaciones	1 alcancía.	Ubicar una alcancía de reuniones efectivas en las que los colaboradores depositen un papel de diferente color según la acción que tomaron en lugar de citar una reunión.
Informar a través de datos la disminución de los requerimientos de salas en el mes e invitar a continuar con estos hábitos	Digital: Pantallas, Correo Electrónico , ISANET	Daniel Maya, Juliana Fonseca	Infografía, publicación.	Equipo de comunicaciones	1 infografía, 1 publicación.	
Reforzar los hábitos aprendidos durante el Mes de las Reuniones efectivas	Digital: Boletín, Pantallas	Daniel Maya, Juliana Fonseca	Publicación, E-card.	Equipo de comunicaciones	1 publicación, 1 E- card.	Este refuerzo saldrá en el Boletín En breve dos veces al mes hasta diciembre.

Se realizó un plan de comunicaciones para continuar con la divulgación de la información, según avance del equipo de diseño organizacional, con respecto a la simplicidad de los procesos, con el fin de crear una apropiación y una cultura organizacional. Las acciones en rojo ya se llevaron a cabo.

- **Hazlo fácil:**

Figura7. Logo Hazlo fácil.



Es un proyecto que comenzó desde el 2015 con un estudio de eficiencia y se convirtió en una migración y agilización de todos los procesos de nómina, para que sean realizados desde las intranets de las empresas de ISA en Colombia, con una plataforma más directa (Portal empresarial-SAP) sin pasos intermedios entre el solicitante y la persona que lo autoriza.

Hasta el momento se han lanzado los manuales para la solicitud de cualquier tipo de ausencia (compensatorios, descansos remunerados, vacaciones) y de asistencia a eventos externos. Se ha creado un sitio en el Portal Empresarial con el nombre Hazlo fácil, donde están alojados estos documentos, igualmente desde tecnología ya se montaron las plataformas para la realización fácil y ágil de estos procesos, sin tantos pasos intermediarios.

Figura 8. Guía fácil



Realiza este proceso con 12 días hábiles de anticipación

Todo evento debe ser solicitado de acuerdo a este proceso. No se realizan reembolsos a una solicitud de forma posterior a la asistencia de un evento.

Esta es la pieza que se creó con el fin de que las personas fácilmente reconocieran el proceso para hacer la solicitud de eventos externos de aprendizaje.

El lanzamiento masivo no se ha realizado debido a dinámicas internas y a aspectos tecnológicos con respecto a las plataformas, sin embargo en los próximos

meses se espera realizarlo en toda la sede Medellín y en Transelca, filial de ISA en Barranquilla, ya que implica a todas las filiales de Colombia.

- **Hazlo tú mismo:**

Figura 9. Logo Hazlo tú mismo



Es el proyecto de autogestión que busca que los trabajadores de ISA se empoderen de todos los procesos que pueden gestionar desde ISAnet/Servicios/76000 sin necesidad de acudir a un tercero. Para darle inicio a este proyecto se realizó una encuesta de 10 preguntas a los 218 trabajadores de ISA, de los cuales respondieron 177, en esta se evidenció el uso que se le da a la herramienta de procesos.

Figura 10. ¿En qué área estás?

¿En qué área estás? (177 respuestas)

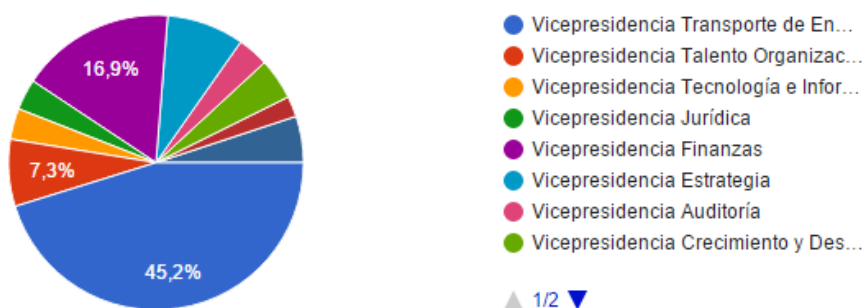
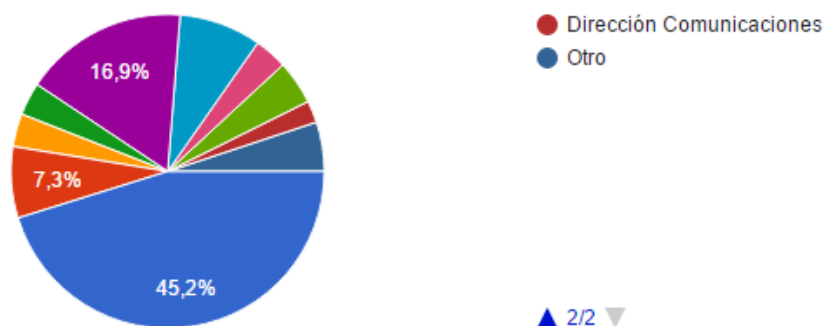


Figura 11. ¿En qué área estás? 2

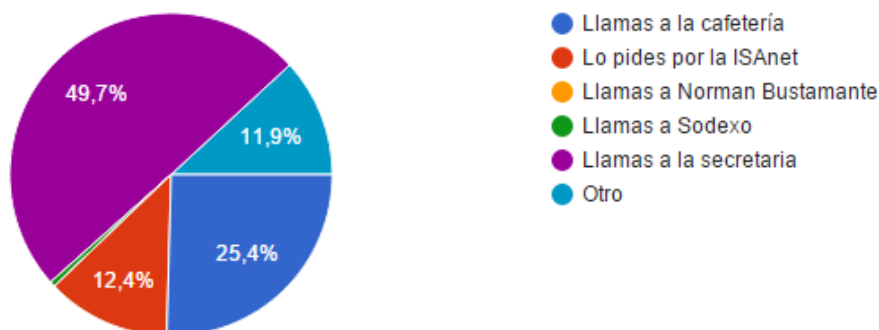
¿En qué área estás? (177 respuestas)



Estas primeras dos preguntas se realizaron para tener un panorama general y saber a qué área pertenecían las personas que más contestaban, sin embargo la encuesta tuvo una muy buena adhesión, y teniendo en cuenta la diferencia de cantidades en cada área, fueron muy equilibradas las respuestas.

Figura 12. ¿Qué harías si necesitaras refrigerios?

¿Qué harías si necesitaras refrigerios? (177 respuestas)

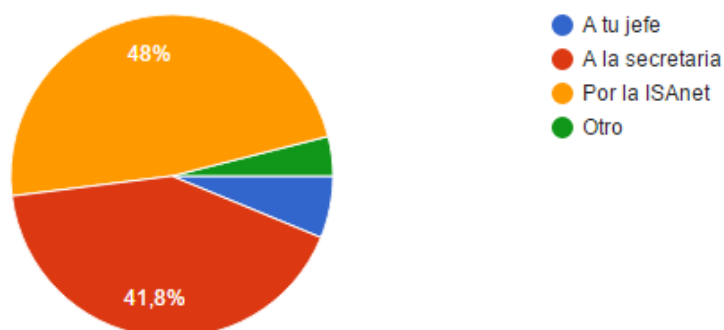


Notablemente se evidencia el problema, estando en rojo (uno de los porcentajes más bajos), la respuesta que se supondría, debería ser la correcta (lo pides por la ISAnet), y en su lugar está la morada (llamas a la secretaria) con la mayor cantidad de

respuestas. Se evidencia claramente el problema, al no identificar el paso a seguir cuando se necesita un refrigerio, optar por el más sencillo, aumentándole el trabajo a la secretaria.

Figura 13. Si necesitas viáticos o un transporte específico ¿A quién se lo pides?

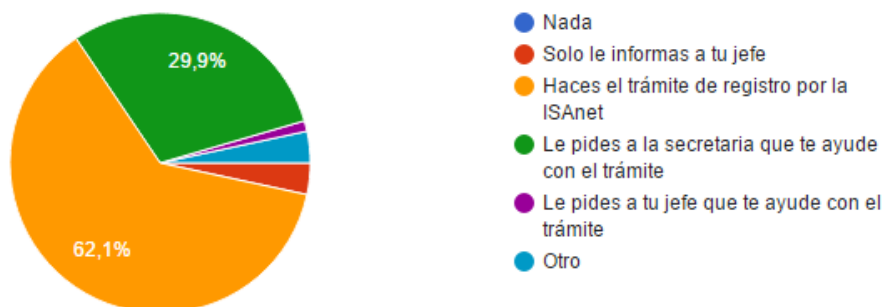
Si necesitas viáticos o un transporte específico ¿A quién se lo pides?
(177 respuestas)



Al igual que en la anterior, hay un alto porcentaje de respuesta que indica que se lo pedirían a la secretaria, no es el mayor, sin embargo es un porcentaje altamente preocupante, ya que cada vez es más evidente que en las secretarías recaen grandes tareas que no deberían ser competencia de ellas.

Figura 14. ¿Qué harías si tienes una incapacidad, ausencia o licencia?

¿Qué harías si tienes una incapacidad, ausencia o licencia? (177 respuestas)

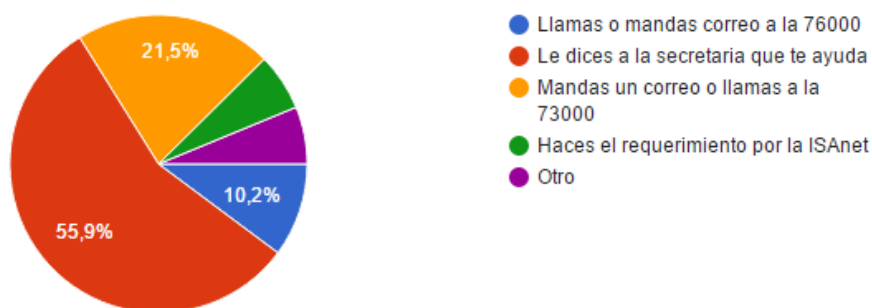


En esta se evidencia que los trabajadores de ISA sí reconocen que al tener una incapacidad, deben tramitarla por la ISAnet, sin embargo sigue habiendo un porcentaje significativo que se lo solicita a la secretaria.

Figura 15. Si necesitas la clave para llamadas de larga distancia ¿A quién la solicitas?

Si necesitas la clave para llamadas de larga distancia ¿a quién la solicitas?

(177 respuestas)

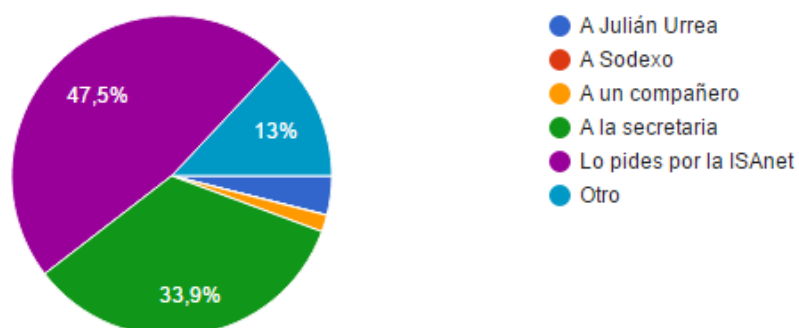


Estas respuesta sí son alarmantes ya que la que se supone debieron contestar, es la que tiene el porcentaje más bajo (haces el requerimiento por la ISAnet) y por el contrario, como hemos visto en las anteriores, la gestión que suelen hacer es solicitarlo a la secretaria.

Figura 16. Si necesitas audio o una videoconferencia para una de tus reuniones ¿A quién recurre?

Si necesitas audio o una videoconferencia para una de tus reuniones ¿A quién recurre?

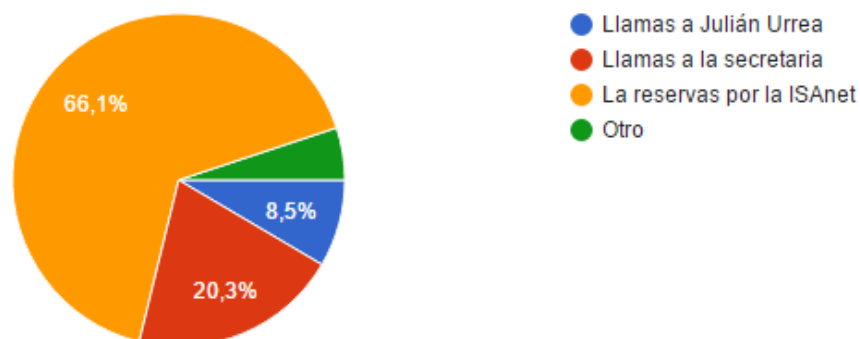
(177 respuestas)



Solicitarlo a la secretaria no debería ser la gestión, sin embargo, gran cantidad de los trabajadores lo hace de esa manera, en lugar de autogestionarlo.

Figura 17. Si necesitas reservar una sala ¿Qué haces?

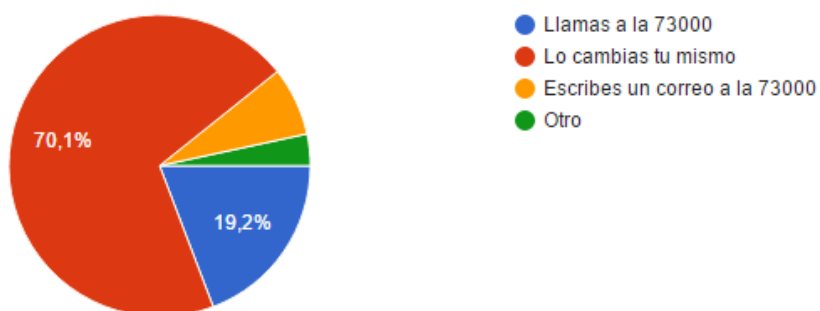
Si necesitas reservar una sala ¿qué haces? (177 respuestas)



Esta es una de las pocas preguntas de la encuesta, en la que la opción de gestionar por la ISAnet es, por un margen de diferencia significativo, la respuesta con el mayor porcentaje, sin embargo se espera mejorar con este proyecto y que las respuestas sean casi de un 100%.

Figura 18. ¿Qué haces si tienes tu extensión o tu ubicación incorrecta en el ubícame?

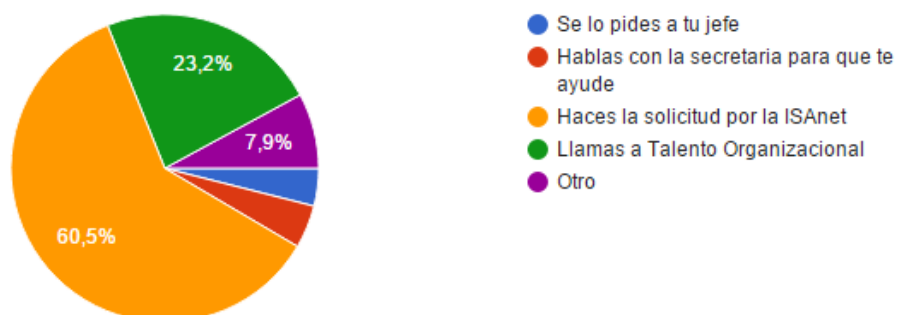
¿Qué haces si tienes tu extensión o tu ubicación incorrecta en el ubícame?
(177 respuestas)



Igualmente que en la anterior es satisfactorio ver que a mayoría de trabajadores autogestionan este proceso, sin embargo podría mejorar.

Figura 19. Si necesitas un préstamo o un auxilio ¿Qué harías?

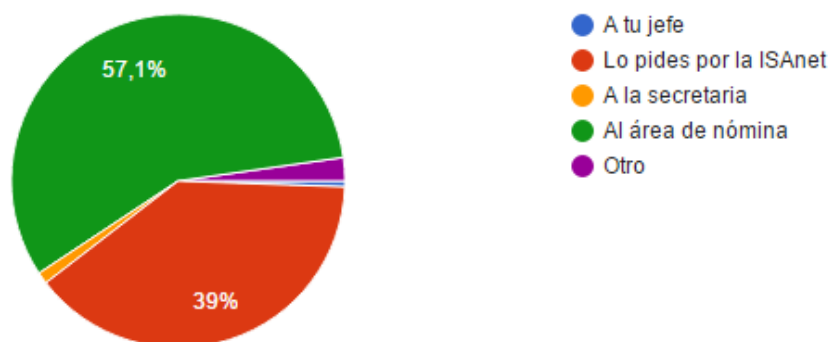
Si necesitaras un préstamo o un auxilio ¿qué harías? (177 respuestas)



En esta sin embargo, asocian mucho a una de las áreas para hacer la solicitud de un préstamo, pero es necesario que los trabajadores conozcan y se apropien de la plataforma que se ha desarrollado para este tipo de trámites.

Figura 20. ¿A quién le pides información específica de tu nómina?

¿A quién le pides información específica de tu nómina? (177 respuestas)



Igualmente que en la anterior, pero en este caso siendo el porcentaje más alto, se acercarán a un área específica, sin embargo, las plataformas se han desarrollado para la autogestión y así evitar sobrecarga de trabajo a personas o áreas innecesariamente.

En 5 de las 9 preguntas relacionadas con los procesos, la segunda respuesta con mayor porcentaje es relacionado con acudir a la secretaria para realizar los procesos, en una es la respuesta más escogida.

La respuesta “otro” que no debería ser seleccionada, porque en el listado de respuestas está la correcta, tiene un porcentaje de respuesta significativo en la mayoría de preguntas.

Con estos resultados se demuestra que las personas si tienen conocimiento de que hay algunos procesos que se pueden autogestionar por la ISAnet, sin embargo solo reconocen los solicitados con más frecuencia, hay otros que incluso no saben a quién acudir.

Luego de obtener estos resultados, se solicitó un informe acerca de la cantidad de requerimientos abiertos en octubre, pero específicamente de los requerimientos que en un futuro seguirán tramitándose por la pestaña de la 76000 y no en el Portal Empresarial.

Tabla 6
Requerimientos 76000 ISA

SUBMENÚ	Total Solicitudes Ingresadas	En proceso	Pendiente por Externo	Terminado	Cancelado
Mantenimiento Locativo	54	0	7	47	0
Traslado y Movimientos de Enseres	75	0	2	72	1
Sistema Eléctrico	0	0	0	0	0
Puntos de Voz, Datos y Potencia	0	0	0	0	0
Refrigerios y Almuerzos	44	0	0	40	4
Remodelación y Reubicación de Oficinas	5	0	1	4	0
Totales	178	0	10	163	5

Este informe se solicitó con el fin de identificar cuáles son los requerimientos que más se abren y si esos son autogestionables, por lo que nos damos cuenta que la

mayoría de requerimientos que se abren son necesarios y no hay posibilidad de tramitarlos de una manera diferente.

Se crearon varias piezas con frases alusivas a los procesos que se pueden autogestionar, adicional se creó un manual de cómo hacerlo para mayor facilidad.

Figura 21. E-card para pantallas



Esta es una de las piezas creadas para el despliegue de esta campaña. Una E-Card para publicar en las carteleras digitales de ISA.

Figura 22. Banner Para ISAnet



Esta piezas se publicará en el rotabanner de la ISAnet e irá linkiada al manual anteriormente mencionado, para que las personas tengan a la mano una fácil explicación de cómo autogestionar sus procesos.

Figura 23. Burbujas análogas



Estas piezas gráficas se diseñaron con el fin de hacer caer en la cuenta a las personas que a veces importunamos a otros compañeros que están ocupados, con procesos que podemos autogestionar. Estas piezas se ubicarán en habladores, en los cafetines y las secretarías.

Hasta que no estén totalmente definidos los procesos que quedarán en la plataforma de servicios y en el Portal Empresarial, no se pueden lanzar masivamente estas piezas, por lo que se creó un plan de comunicaciones para su futura publicación y difusión.

Tabla 7
Plan de comunicaciones Hazlo tú mismo

Plan de Comunicación Simplicidad (Hazlo tú mismo)							
Objetivo:	Apropiación por parte de los empleados, de los procesos que se pueden autogestionar en ISAnet/Servicios/73000						
PÚBLICO OBJETIVO	CONTENIDO	MEDIO / CANAL	RESPONSABLES DEL INSUMO	MATERIA L	RESPONSABLE DEL MATERIAL	PERIODICIDAD	MÉTODO PARA OBTENER RETROALIMENTACIÓN
Empleados ISA	Crear un concepto de identidad a la campaña de Autogestión.	-	-	-	-	-	
	Mostrar cada paso que se debe llevar a cabo para autogestionar cualquier proceso.	Digital: Correo Electrónico, ISANET.	Equipo de comunicaciones	Manual	Equipo de comunicaciones	1 Impacto	Encuesta y estadísticas
	Frases sencillas con las que se invita a autogestionar los procesos.	Análogo: Habladores con las burbujas de diálogo	Equipo de comunicaciones	Burbujas	Equipo de comunicaciones	15 habladores	Encuesta y estadísticas
		Digital: Pantallas	Equipo de comunicaciones	Burbujas	Equipo de comunicaciones	Una burbuja por día, durante una semana.	Encuesta y estadísticas
	Dar a conocer algunos de los procesos que se pueden autogestionar por ISAnet/Servicios/73000	Digital: Pantallas, WallPaper y banner	Equipo de comunicaciones	E-card	Equipo de comunicaciones	2 E-cards en una semana	Encuesta y estadísticas

Conclusiones y recomendaciones

Como anteriormente se planteó, se espera generar apropiación por parte de los trabajadores, de sus procesos, sin embargo, las plataformas para hacerlo siempre han estado a su disposición y no han tenido el acercamiento necesario para empoderarse de ellas, por lo que hacerlo resulta un poco complejo, sin embargo es alcanzable con dedicación y con las estrategias adecuadas, considero que lo primero es educar y concientizar a los trabajadores de que las plataformas que desarrolla la empresa son para la agilidad de los procesos y el fácil desarrollo de algunas actividades, que no son propiamente de las funciones de cada uno en la empresa, pero que deben ser llevados cabo sin asignarlos a alguien más.

Uno de los objetivos era identificar las falencias en la comunicación y la información con respecto a este tema, y encontré que el principal problema es que no se les ha hecho ver a los trabajadores como una necesidad, ya que tienen a su disposición a la secretaria o a otro tercero que constantemente les gestiona los procesos, en eso es en lo que hay que enfatizar, en demostrar la importancia de autogestionar, ya que el desarrollo de esos procesos no está dentro de las funciones de los demás.

Las etapas de la estrategia que se han llevado a cabo, que son el lanzamiento de algunas piezas y algunas sesiones de trabajo, tuvieron muy buena acogida, por el voz a voz se empezó a notar más interés de los trabajadores por conocer los pasos para autogestionar sus procesos, sin embargo, a veces este tipo de proyectos se demoran más de lo esperado por las dinámicas de la misma, porque siempre se trabaja como un engranaje y se debe estar en sintonía con todas las áreas, para que todos estén

enterados de la misma información y estén alineados en cuanto a los temas, por esta razón el proyecto no pudo llevarse a cabo en un su totalidad, cumpliendo con los 4 pasos del ciclo PHVA, sin embargo se adelantaron los primeros 2 y se dejaron todas las bases para continuarlo en el momento adecuado.

Las estrategias se dejaron planteadas y para llevarlas a cabo correctamente se realizó una matriz de comunicaciones con fechas tentativas y con las piezas o acciones que se deben realizar, la idea es que toda la divulgación se haga en seis meses, o menos, para poder realizar la verificación correctamente a mitad del año 2017 y así establecer los cambios obtenidos y tomar futuras acciones de mejoría o refuerzo y evitar que se vuelva a caer en la escasa autogestión de procesos.

Referencias

Consejo Para El Proyecto Argentino. (s.f). *Energy*. Obtenido de Energy:
<http://www.energy.org.ar/PRESENTA/intranet.pdf>

Garraza, T. R. (28 de Febrero de 2012). *Academia*. Obtenido de Academia:
<https://www.academia.edu/13220459/PDCA?auto=download>

Mankiw, G. (2002). *Principios de economía*. Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

Sindicato de Industriales de Panamá. (s.f). *Industriales*. Obtenido de Industriales:
http://www.industriales.org/sites/default/files/doc/guia_de_buenas_practica_de_comunicacion_interna.pdf

Universidad Santo Tomás. (s.f). *ustadistancia*. Obtenido de ustadistancia:
http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/2momento_cooperacionydesarrollo_blancaarestrepo/autogestin.html