



Tendencias tecnológicas en la transformación de la cultura organizacional a través del entendimiento del Cuadro de Mando Integral en una empresa prestadora de servicios públicos de energía

Technological trends in the transformation of organizational culture through understanding the Balanced Scorecard in a public energy service provider company

Edgar Farid Carreño Flórez¹

<https://orcid.org/0000-0002-4599-7102>

Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia

Carlos Vladimir Ronquillo Villamil²

<https://orcid.org/0000-0002-8286-9003>

Recibido: --202

Aceptado: --202

CITA RECOMENDADA

Carreño, E. y Ronquillo, C. (2022). Tendencias tecnológicas en la transformación de la cultura organizacional a través del entendimiento del Cuadro de Mando Integral en una empresa prestadora de servicios públicos de energía. *Revista Hamut'ay*, 9 (1). 36-53.
<http://dx.doi.org/10.21503/hamu.v9i1.2374>

RESUMEN

El Cuadro de Mando Integral (CMI) en la organización Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P. se ha utilizado bajo la perspectiva de masificar el acceso y conocimiento de su información a grupos de interés externos e internos, al aprovechar el creciente auge de la transformación digital. Desde un modelo de articulación comunicacional se estudió el contexto actual de los responsables en los niveles directivos, líderes y profesionales P2, en relación a la divulgación, conocimiento, confiabilidad de la información, e implementación de acciones derivadas del CMI mediante una encuesta de percepción; posteriormente se evaluaron las disyuntivas de las que se desprenden las principales causas de la necesidad abordada y se diseñó un programa de estrategias metodológicas que promovieran la transformación cultural. De acuerdo al análisis de percepción, la empresa se encuentra en estado de transición en relación a las estrategias encaminadas a la cultura corporativa, por esta razón, se sugirió la aplicación de instrumentos digitales gráficos, audiovisuales, influencers y disruptivos a los modos de gestión comunicacional actualmente implementados, en consistencia con el 58% de aceptación obtenido, en conjunto con actividades de socialización cuya información fue validada con un 45% de certeza. Luego se propuso un programa en el ciclo Deming para el desarrollo de una óptima gestión, en el que se destacan 6 piezas comunicacionales de interés tales como infografías, flyers, kanban, videos, códigos QR e InfluencENS, que tuvieron el propósito de garantizar la articulación y consolidación de fuentes fidedignas de información para la masificación,

1 Semillero de Investigación en Instrumentación y Física de la Materia Condensada (SIFIMAC), Grupo de Investigación en Instrumentación y Física de la Materia Condensada (GIFIMAC); Estudiante de Ingeniería Industrial en Universidad Francisco de Paula Santander; edgarfaridcf@ufps.edu.co

2 Director de la Investigación; Profesional P2-Planificación y Gestión T&D en Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A E.S.P; Ingeniero Industrial Especialista en Alta Gerencia; Carlos.Ronquillo@cens.com.co



divulgación, aporte de conocimiento y realimentación a priori de los diversos niveles de la organización, en la que se exalta el lema CMI PARA TODOS.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral, Cultura Organizacional, Estrategia Comunicacional, Transformación Cultural, Transformación Digital

ABSTRACT

Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral -CMI- in Spanish) in Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P. organization, has been used under massifying access perspective and knowledge of its information for external and internal stakeholders, taking advantage of growing boom in digital transformation. From communicational articulation's model, current context of those responsible at the managerial, leading and P2 professional levels was studied, in relation with dissemination, knowledge, information reliability, and actions implemented derives from CMI through a perception survey; subsequently, dilemmas from which main causes of the need arise were evaluated and a methodological strategies program that promoted cultural transformation was designed. In according to perception's analysis, company is in a transition state in relation with aimed strategies at corporate culture, for this reason, application graphic, audiovisual, influencer and disruptive digital instruments for communication management modes currently implemented was suggested, which was consistent with acceptance level of 58%, in conjunction with socialization activities whose information is validated at 45% certainty. Subsequently a program was proposed in Deming cycle for optimal management development, in which 6 communication interest pieces are outstanding, such as infographics, flyers, Kanban, videos, QR codes and InfluenCENS, which had the purpose of guaranteeing articulation and consolidation of reliable sources of information that massify, disseminate, provide knowledge and feed a priori the various organization level's, in which the motto CMI FOR ALL is exalted.

Keywords: Balanced Scorecard, Organizational Culture, Communication Strategy, Cultural Transformation, Digital Transformation.

INTRODUCCIÓN

La cultura empresarial es un medio poderoso de control implícito que determina las interrelaciones aplicables en los gestores organizacionales, susceptible de ser observable, medible y relacionable con otras variables. Estas dinámicas se construyen alrededor de la actividad laboral en sujeción a la subjetividad individual, conformando entramados del tipo grupal o particular y de manera consciente en diversidad, lo que ofrece un resultado de la realidad organizacional auténtica. Igualmente, en el constructivismo de las realidades subyacen paradigmas, en los que se recrean los

procesos interactivos de las personas, del que surge la institucionalidad y está a la vez influye en los autores armonizantes de la cultura organizacional (Reyes y Moros, 2019). El capital humano, al ser el activo más importante de las organizaciones, debe desarrollarse en un ambiente que se ajuste a las necesidades de cambio global en la industria moderna, la normatividad nacional y la estrategia corporativa, entre los que destacan según Araujo (2020), las tendencias de la conectividad global en redes de autogestión de la información, las cuales requieren estilos de liderazgo que difundan la movilidad de este tipo de iniciativas al interior de las empresas, dado que, estos crean un código

de conducta que acerca a las personas a políticas que promulgan la innovación.

De acuerdo a lo anterior, las estrategias que integren la cultura, la innovación y la transformación digital propiciarán la toma de conciencia sobre el direccionamiento estratégico y los objetivos fundamentales, al emplear métodos que amalgamen redes sociales, piezas gráficas, correo y videos, cuyo análisis es objeto de la presente investigación, debido a una necesidad manifiesta en la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P., relacionada con la brecha existente en el aseguramiento y acceso a la información, en el desconocimiento, desarticulación y divulgación de los resultados, en la contribución y contexto de las métricas correspondientes al Cuadro de Mando Integral (CMI); aspectos que dependen de la demanda mediante solicitud ante los responsables para generar oportunidades de crecimiento en la gestión de las actividades por reprocesos de la información, cohesión de la comunicación, dinámicas de motivación y el fortalecimiento de la gestión del ciclo Deming para el CMI.

Los resultados obtenidos en la investigación mostraron que una única fuente de información para el personal y el liderazgo aislado, han generado disipación de la información entre niveles, acrecentando la brecha de divulgación, realimentación, aprendizaje y contextualización del CMI, por destinar espacios solo al cuerpo ejecutivo y administrativo en presentaciones de PowerPoint, generándose la necesidad de contar con medios multivariados de divulgación e integración a los sistemas actuales que posee la organización, en un lenguaje armonizado a todo nivel; o de emplear estrategias de capacitación, incentivos y espacios de conformación de un CMI para todos, con el propósito de hacer que la gestión pueda alinearse al propósito empresarial; con el fin de mitigar la brecha existente.

No obstante, es importante preparar adecuadamente el ejercicio de socialización y presentación del plan a través de métricas conmensurables en el horizonte del tiempo, enmarcado en pautas que alíen los propósitos empresariales y normativos en disponibilidad de recursos, flexibilidad y adaptación de los pilares de transformación cul-

tural, organizacional y de tecnologías. En consecuencia, hay falsas creencias sobre exclusividad de la información, que le impide multiplicarse, divulgarse y gestionarse en todos los niveles de la empresa, que sumada a una planeación no congruente, podría crear un clímax de aumento de la carga de trabajo con resultados no deseados como la indisposición, apatía, retraso y deformación de las iniciativas que se pretendan aplicar de acuerdo con los cambios referidos a regulaciones como la Ley de 1712 de 2014 o el Decreto 099 de 2021 de la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG), y si impacto en la aceleración de la ejecución de los procesos de la planeación.

La Cultura Organizacional a través de las Relaciones Humanas

La cultura como factor transversal a las actividades operacionales de las organizaciones, se constituye en el conjunto de pensamientos, sentimientos y actos intrínsecos que predispone o programa a las personas, como un “software de la mente”, producto de las interrelaciones con otros. Asimismo, es posible aludir que la cultura es multivariable y dinámica, dado que es interpretada por cada individuo en la organización de modo divergente; que es transformada por los mismos a medida que se involucran los requerimientos organizacionales, reflejo del presente institucional y de lo que podría llegar a ser. No obstante, en el ámbito de las empresas públicas se presenta el paradigma tendencioso de no comunicación, fruto de la idea errónea sobre que la información es poder, situación que debilita la comunicación interna, al crearse un estado de superioridad al retenerla y ventaja corporativa al no facilitarla (Charry, 2018).

De acuerdo a lo anterior, Méndez (2018) relaciona la cultura con la estrategia que resulta de los procesos de interacción social en coherencia a normas preestablecidas entre individuos, grupos o personas, que guían la organización a comportarse en distintos contextos, a diferenciarse, a propiciar acontecimientos para que sus miembros conformen un colectivo en pro de satisfacer sus intereses, de impactar la eficiencia del trabajo individual y de las metas de la MEGA en los ejecutivos de la alta dirección.

En el desarrollo evolutivo de industrias, empresas y tecnologías, se depende no solo de un mercado competitivo, de la reducción de costos y la maximización de los beneficios, para permanecer en el ambiente comercial; sino también de las personas como el activo más importante que permite evolucionar, generar valor agregado, innovar, ser productivo y establecer relaciones con clientes internos y externos, dado que, se ha evidenciado que las relaciones humanas en la competitividad tienen un impacto directo sobre el negocio, al afectar representativamente el fortalecimiento y crecimiento empresarial, por lo que han de priorizarse estrategias de relacionamiento interno del talento humano (Garzón et al., 2019).

La Comunicación como Integradora Organizacional

La comunicación como integradora organizacional comprende un mecanismo capaz de integrar la conveniencia individual de los trabajadores con los objetivos empresariales; por ende, el fomento de las buenas prácticas internas facilita la aplicación de cambios estratégicos sin generar traumas al interior. De otro lado, como sistema planificado con enfoque coherente y sinérgico, es susceptible de ser estudiado, planificado, controlado y evaluado, al amalgamar una serie de sistemas de gestión en función de objetivos de imagen global.

La comunicación es un proceso transversal que influye en las funciones positivas del desempeño y el desarrollo, y solo puede ser alcanzada si se reconoce su importancia y se cuenta con la participación consciente de los miembros que conforman las organizaciones, alineada a la planeación estratégica. Ante la función consciente en el actual modelo de universalidad de la información, medios de comunicación alternativos como las redes sociales, se transforman en plataformas que permiten amplios espacios de participación y comunicación asertiva, si se valoran los aportes de la cibercultura a procesos de decisión multilínea, a acciones conjuntas de equidad, al compromiso y la cohesión social, con una visión enfocada en la transformación cualitativa de la realidad. Por este motivo, es fundamental reducir las brechas existentes entre los cambios tecnológicos actua-

les y los patrones de comportamiento históricos (Núñez y Bermúdez, 2019).

De otro lado, ha de tenerse en cuenta la influencia que tienen los métodos de comunicación actuales mediados por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en la sustentación del alto valor agregado que estos ofrecen a la sistematización de la información. Ahora bien, Aguirre (2018) señala la importancia de promover comportamientos en los miembros de una organización que prioricen el intercambio de información entre distintos niveles, para mantener las empresas en el tiempo, gracias a que, un modelo organizado de comunicación produce información relevante, oportuna y adaptable, que facilita los flujos y procesos de comunicación interna o externa con observancia al logro de metas tanto individuales como organizacionales. Sin embargo, es valioso recalcar que aunque las TIC brindan innumerables posibilidades para que los actores organizacionales se involucren y actúen, es necesario superar las resistencias al cambio.

La Necesidad de un Cambio Cultural

En el actual modelo de negocios y tecnologías emergentes, se prioriza a la información como el insumo activo más importante en redes de información (Cano, 2018), por ello, el cambio organizativo identifica a la economía del conocimiento con estructuras que facilitan la captación, el encausamiento y la valorización de la información de manera flexible y dinámica a través de la digitalización, para agilizar cambios estructurales y culturales en las empresas, desde la promoción de herramientas de toma de decisiones basadas en el alto nivel de la información. Esta fuerte influencia de las TIC requiere de cambios en la cultura y la forma de ver los sistemas planificados, a razón de transformaciones que aumentan la productividad del trabajo, agilizan las comunicaciones, suman esfuerzos conjuntos, y mejoran la calidad de la meta empresarial. Sin embargo, no todo cambio es benéfico, si no se planifica, organiza, direcciona y controla, se puede desmejorar la posición competitiva o el vínculo del sistema integrado. Asimismo, el personal debe comprender que el puesto de trabajo sufre diferentes

metamorfosis, por lo que es vital vencer la natural resistencia a partir de una renovación de tecnologías alineadas a diseños de información acordes a planteamientos estratégicos.

En la reinención de las organizaciones, se deben crear contextos autónomos, que estimulen los principios corporativos, que flexibilicen la creación de valor y favorezcan el cambio y la innovación; en donde las TIC se mantengan alineadas con las metas comunes del día a día y con los resultados de los equipos de trabajo, en una cultura común que se despliega, por ejemplo, a través de aplicaciones móviles o de la web (Valderrama, 2019).

Tendencias Tecnológicas en la Transformación Cultural

Entre las tendencias tecnológicas con mayor influencia se encuentran las de planeación estratégica del capital humano, a partir del resguardo tecnológico, la inteligencia rivalizante, y prospectiva, que transforman la información en un insumo útil que beneficia las decisiones empresariales (Velásquez et al., 2018).

En congruencia a los esfuerzos de capital como activo, la industria 4.0 ha apalancado términos como el Internet Industrial en relación con el Internet de las cosas, donde se reconoce el aporte de la transformación digital al avance, la competitividad y la responsabilidad social empresarial, a través de la informática, el software, la hiperconectividad, los dispositivos móviles, las aplicaciones móviles, el Big Data, la inteligencia artificial, el aprendizaje de máquinas, la desaparición de intermediarios y la automatización de tareas. Sin embargo, no debe olvidarse que la evolución tecnológica crea brechas entre el talento humano, siendo necesario desarrollar enfoques efectivos de prácticas acordes a las necesidades del personal (Canizales, 2020).

La conectividad global hace que las esferas del recurso humano, de lo técnico y de lo estratégico, tengan mayor información en tiempo real, lo que requiere de empresas que contribuyan a la transformación de los sistemas educativos del personal, mediante alianzas de cooperación con grupos de interés en instituciones educativas, universidades o empresas de tecnología (Arenas, 2019).

MATERIALES Y MÉTODOS

Participantes

La población de estudio para el desarrollo de una propuesta orientada al fortalecimiento de la cultura de los indicadores del CMI, fue de 78 funcionarios responsables del Cuadro de Mando Integral, los que se distribuyeron según el tipo de cargo, en líderes y profesionales P2. Se determinó la muestra con el uso de la fórmula de Slovin para población finita (Ecuación 1), con un nivel de confianza del 95% y error del 5%; al desconocer las probabilidades de éxito y fracaso previas a la investigación, estos valores corresponden al 50%.

Ecuación 1. Fórmula de Slovin

$$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población objetivo.

Z = Valor de la tabla normal estándar correspondiente al área bajo la curva.

p = Probabilidad que un suceso ocurra, generalmente un 50 %.

q = Probabilidad que un suceso no ocurra, generalmente un 50%.

e = Error permisible

Se realizaron 65 observaciones, correspondientes a 16 líderes y 49 profesionales P2, no obstante, a razón de la importancia valorativa se recurre a la opinión de los 11 directivos, lo que da un total de 76 encuestas.

Instrumento

Para la recolección de la información se diseñó y empleo un cuestionario denominado Encuesta Percepción Análisis Indicadores Cuadro de Mando Integral CENS, el cual se aplicó a dos grupos entre niveles de la estructura de la empresa denominados grupo 1 para los directivos y grupo 2 los líderes y profesionales P2. La información recolectada correspondió a la toma de decisiones como entrada principal del CMI, la divulgación tecnológica del CMI y el tipo de informe del CMI. Este instrumento fue validado por tres expertos en el campo de la planeación estratégica, dos de los expertos son

Profesionales P2 de CENS en las áreas de la planeación, tecnologías e innovación, el tercer experto corresponde a un docente investigador en Planificación Global de la Universidad Francisco de Paula Santander. La confiabilidad del instrumento está respaldado por la misma organización CENS S.A. E.S.P., al emitir, validar, aplicar y analizar informes anuales que constatan la evolución de la transformación cultural sobre la muestra de estudio.

Procedimiento

El modelo de investigación empleado es de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo mediante análisis diagnóstico en aplicación de encuesta a través de muestreo probabilístico aleatorio con estratificación proporcional y diseño con preguntas abiertas, cerradas y selección múltiple. El análisis estadístico se efectuó de forma discriminada entre los grupos 1 y 2, a través de la plataforma empresarial Microsoft Forms y la aplicación del instrumento mediante correo corporativo. La evaluación de disyuntivas se determinó recurriendo a las herramientas de planeación estratégica Diagrama Causa-Efecto, matriz DOFA y matriz de priorización. Las diferentes estrategias comunicacionales fueron planteadas en armonización al modelo de gestión del cambio comunicacional el que obedece al ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA).

RESULTADOS

Los resultados muestran la necesidad de hacer que la información sea moldeada a un lenguaje coloquial en un 40%, por esta razón, este lenguaje debe ser práctico, de fácil redacción, no técnico o especializado (Figura 1b). Según la opinión de los grupos 1 y 2, la divulgación digital de la información del CMI se convierte en una señal fuerte de la ruta a transitar en pro del fortalecimiento de los actuales métodos comunicacionales al ser superior al 58%, y gira en torno a dos posturas bien definidas. En primer lugar, los medios digitales son la opción a escoger al momento de masificar la información con tecnologías digitales que permiten incorporar nuevos marcos de trabajo ágil,

que potencian las habilidades de los trabajadores, y que desde la perspectiva de la cultura, favorecerían la interrelación de las comunicaciones al interior de la empresa, pues la transformación digital es elemento clave de las capacidades corporativas a los que apuesta la empresa actualmente, entre los que se destacan los medios audiovisuales, los software especializados y las plataformas de interacción comunicacional, con un 64%.

En segundo lugar, y en coherencia con lo descrito líneas arriba, la cultura de comunicación del CMI obedece a un entendimiento de alto nivel, aunque los directivos señalan que la información no debería ser exclusiva únicamente a los cuerpos que obedecen las decisiones gerenciales como lo afirma el 36% de los encuestados, y que al contrario se debe compartir y atender en la organización (Figura 1a). Por ende, el desarrollo de la presente investigación se alineó con las estrategias empresariales fundamentadas en el diseño de los elementos digitales, redes sociales, medios de comunicación audiovisual y software con los que cuenta actualmente la empresa y que podrían explotarse en beneficio de la organización.



Figura 1. Divulgación del CMI. a) directivos, b) líderes y profesionales P2.

Causas Principales de la Gestión Comunicacional

Con el objeto de identificar las causas principales de la brecha comunicacional del CMI se implementó la herramienta de causalidad Diagrama Causa-Efecto. En la Figura 2 puede observarse el diagrama de causas y efectos que ocasionan la necesidad de fortalecer las actividades comunicacionales del CMI. Los efectos que dan origen a la brecha comunicacional describen en primer lugar, la necesidad de masificación de la información por medios digitales, puesto que, en la actualidad el uso de los recursos digitales es mediana-

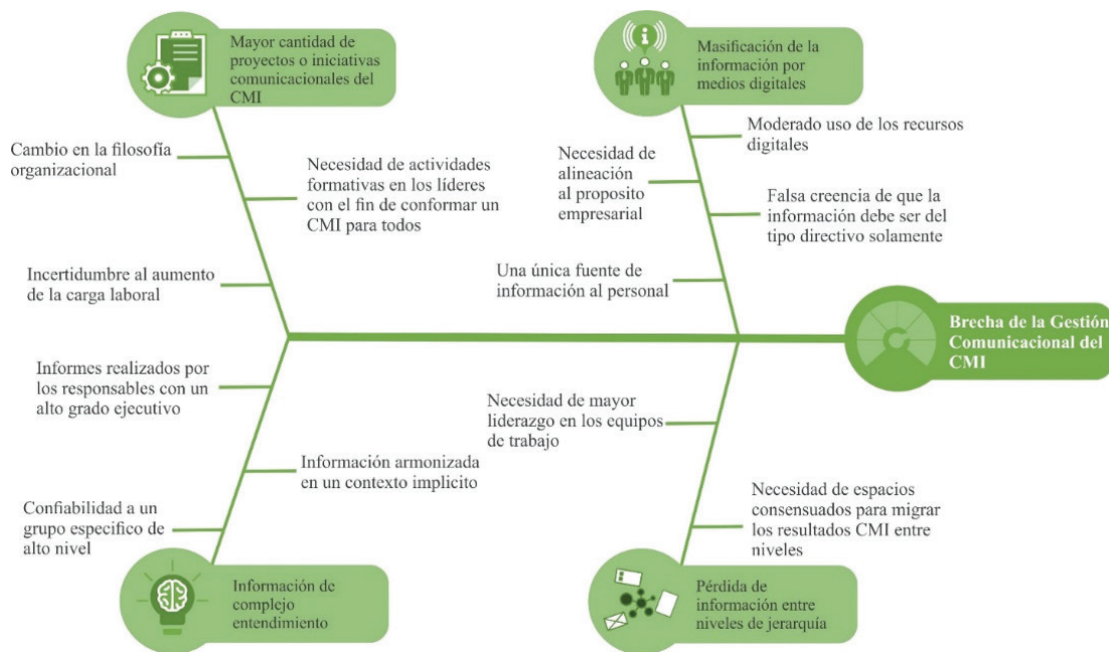


Figura 2. Diagrama Causa-Efecto de la brecha de la gestión comunicacional del CMI.

mente aplicado en presentaciones en PowerPoint en los encuentros de las juntas directivas de la empresa. Por consiguiente, la importancia de los medios masivos de comunicación radica en permitir compartir de forma multidireccional la información al público objetivo, añadiendo más audiencia de forma entretenida, y favoreciendo la participación y el desarrollo crítico en opinión de masas heterogéneas (Domínguez, 2019).

De otro lado, el hecho de que la información digital se guarde de manera confiable en bases de datos estructuradas o no para evitar la pérdida de registros, garantiza una fuente abundante de informes, noticias y resultados provenientes del CMI, que con el liderazgo de los principales responsables “se coordine y motive al logro, ofreciendo un apoyo para la búsqueda de un fin, gestionando, citando y suscitando al equipo de trabajo, previendo cada cambio como una oportunidad” (Rozo et al., 2019), y en conjunto a la concientización, se deriven iniciativas de mejora para que la información no sea privativa entre los niveles de la organización.

Ahora bien, el incentivar liderazgos y armonizar la Evolución Cultural, propende por propuestas de generación comunicacional que se dinamizan al interior de los equipos, en donde se descubren e implementan metodologías particulares acordes

a necesidades intrínsecas, proceso en el que es fundamental el desarrollo de actividades formativas con los responsables del CMI. “La formación se encuentra ligada a la mejora de la eficiencia y a un mayor y mejor conocimiento de calidad que acrecenta las habilidades del desempeño laboral” (Bonilla et al., 2018). Asimismo, es necesario mitigar el miedo endógeno al cambio y evitar generar cierto grado de apatía o no involucrar a los trabajadores, mediante la promulgación de incentivos.

En cuanto a los efectos derivados de la información de complejo entendimiento originada en los informes o reportes mensuales del CMI para la toma de decisiones gerenciales, es necesario, que los responsables o líderes de la iniciativa de fortalecimiento transformen a través de grupos interdisciplinarios esta información a un lenguaje adaptable a cualquier nivel jerárquico, siempre y cuando el CMI pueda ser consultado en un sistema común en la empresa y conceptualizado en un programa en lineamiento a las técnicas enseñanza-aprendizaje “por asociación de experiencias, descubrimiento, constructivismo, y cooperación” (Maldonado et al., 2018).

Matriz DOFA de la Gestión Comunicacional del CMI

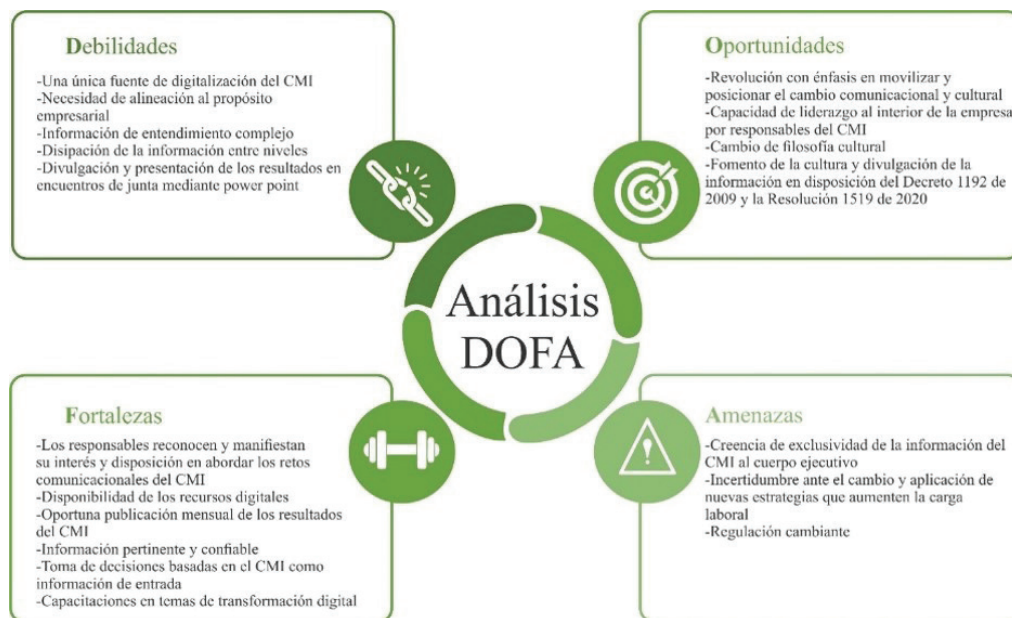


Figura 3. Matriz DOFA de la Gestión Comunicacional del CMI.

En la Figura 3 se presenta el análisis DOFA resumido de la descripción de aquellos aspectos relevantes a los que se enfrenta la gestión comunicacional del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Propuesta para el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional mediante la Gestión Comunicacional y Tecnológica

Tabla 1

Matriz de priorización de criterios

Competencias	Definición	Orden
Mayor cantidad de iniciativas comunicacionales	0.22	3
Masificación digital de la información	0.35	1
Disipación de la información entre niveles	0.21	4
Información de complejo entendimiento	0.22	2

Fuente: Elaboración propia (2022).

La matriz de priorización de criterios se usa en la planeación estratégica para la toma de decisiones consensuadas con la finalidad de determinar un aspecto como relevante o no al momento de ejercer acciones de actuación a través de factores ponderados y acordados, cuyo objetivo principal es identificar y seleccionar las causas potenciales para prevenir problemas y asegurar los resultados de un contexto coyuntural (Cabrera, 2017). Como

enfoques causales se han seleccionado los efectos principales de la gestión comunicacional del CMI, por este motivo surge la siguiente pregunta de priorización: ¿Cuáles efectos bajo el modelo comunicacional de la presente investigación se han de solventar en orden cronológico? El orden de priorización muestra que la escala de impacto a la gestión deberá efectuarse de acuerdo al valor de mayor a menor ponderación de la Tabla 1.

Modelo de Gestión del Cambio Comunicacional del CMI

Se ha seleccionado el método planteado por Herrera (2018), como modelo de gestión del cambio adaptado a las necesidades de la coyuntura presente (Figura 4a).

La estrategia está supeditada a múltiples limitantes, factores, barreras, políticas, resistencia al cambio y regulaciones, motivo por el cual es importante modificar la brecha actual de la gestión comunicacional usando de manera óptima los recursos tecnológicos, materiales y humanos de la empresa. La estrategia se armoniza en la causa raíz de la brecha comunicacional expandiéndose resolutivamente en los objetivos de la propuesta mediante estrategias comunicacionales definidas que dan cumplimiento y responden a la planeación estratégica de la empresa (Figura 4b).

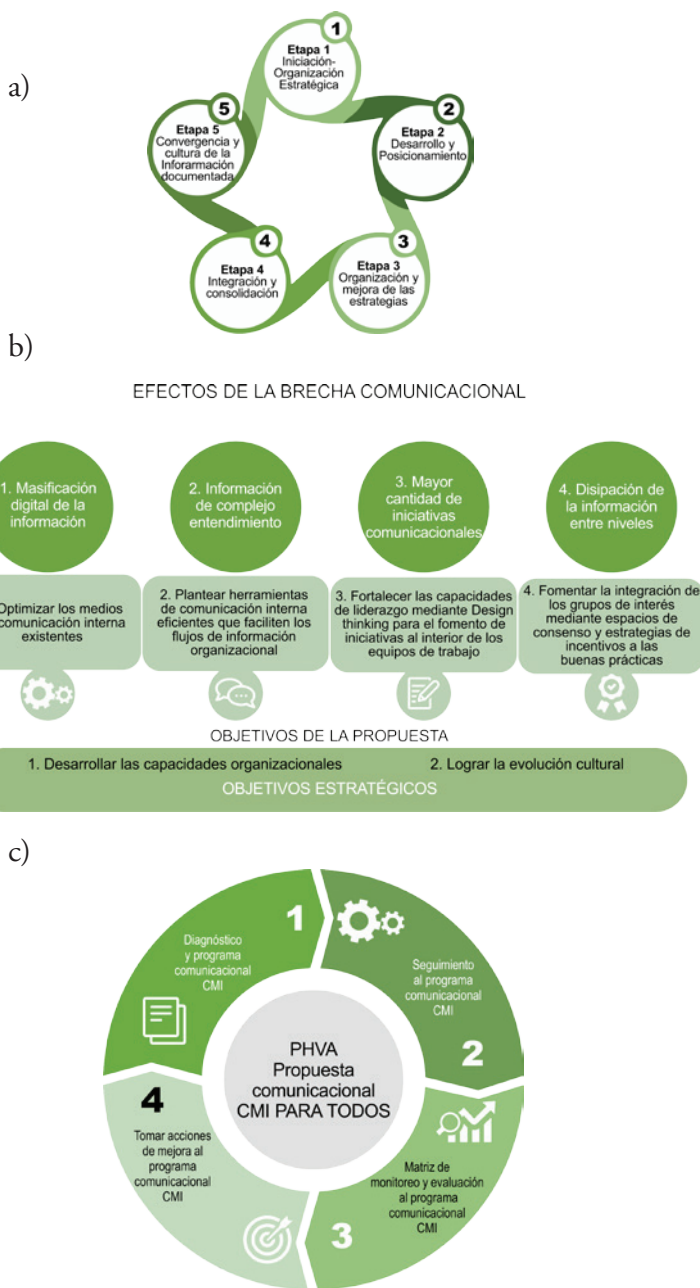


Figura 4. a) Estructura gestión del cambio comunicacional CMI, Fuente: Adaptado de Herrera, 2018, b) Estrategia comunicacional del CMI, c) Ciclo PHVA de la propuesta comunicacional del CMI.

Estrategias para la Gestión Comunicacional y Tecnológica (1)

Potencializar el uso de los canales de comunicación. La estrategia busca dar respuesta al objetivo uno de optimizar los medios de comunicación interna existentes mediante las herramientas flyers, infografías, kanban, y videos cortos

Estimular los recursos actuales e implementar nuevas herramientas de comunicación. La estrategia se focaliza en el objetivo dos de plantear instrumen-

tos de comunicación eficientes que provean la afluencia de información organizacional, mediante los sistemas Influencens, códigos QR, correo institucional y social media.

Promover las iniciativas comunicacionales a partir del capital humano. Esta estrategia pretende dar cumplimiento al objetivo tres de fortalecer las capacidades de liderazgo mediante Design Thinking para el fomento de iniciativas al interior de los equipos de trabajo, por medio de actividades de capacitación, inducción al personal y charlas motivacionales.

Fomento de las buenas prácticas de la cultura organizacional. En esta estrategia se busca dar armonización al objetivo de fomentar la integración de los grupos de interés mediante espacios de consenso y estrategias de incentivos de buenas prácticas, por medio de campañas comunicacionales y premiación al logro.

Objetivos, Recursos y Resultados esperados (2)

La matriz que se describe en el Anexo 1 tiene como propósito describir las características del plan, identificando los resultados, las fuentes de verificación y supuestos que dan cumplimiento a la gestión del modelo comunicacional para el fortalecimiento de la cultura organizacional del CMI.

Estructura de Mejora Continua (3)

En relación al ciclo Deming de la propuesta, este se caracteriza por el modelo de gestión del cambio, en donde el planear corresponde a la evaluación del estado actual y a la actualización del programa (Anexo 3); el hacer al registro de los seguimientos; el verificar al desarrollo de la matriz de monitoreo. A partir de las incidencias, irregularidades o decisiones de ampliación de la espiral de transformación se deberá repetir el bucle transformacional (Figura 4c)

Programa y Procesos (4)

El programa de ejecución identifica la periodicidad en que se ejecutan las actividades, así como el espacio de seguimiento trimestral de las actividades y el cuadro de convenciones de la programación de los diferentes procesos que dan satisfacción a las necesidades comunicacionales y tecnológicas del CMI al interior de la organización (Anexo 3).

Comunicación e Información (5)

Infografías. La pieza principal de esta actividad la conforma el informe de gestión mensual que se lleva a las juntas directivas y por ende, a través de este instrumento se busca redireccionar el modo de presentación ambiguo de presentaciones en PowerPoint. La pieza cuenta con un cuadro de convenciones con las definiciones de diez indicadores seleccionados por priorización a rotar mensualmente, desplegados en un esquema de gráficos interactivos con los valores correspondientes de la meta y el resultado del período en conjunto a la métrica acumulada a la fecha, identificando asimismo la explicación de los resultados de manera puntual y concisa (Figura 5b).

Flyers. Esta herramienta es una pieza fundamental en el traslado del mensaje y del proyecto CMI PARA TODOS. El uso de los flyers busca transmitir el mensaje de la iniciativa, que los trabajadores conozcan la razón de ser del CMI y su importancia, además de mostrar algunos indicadores de interés y promover el uso de esta información

para la toma de decisiones en el interior, en un lenguaje no técnico, en donde su divulgación se orienta hacia Facebook y correo institucional, con una periodicidad del tipo semanal (Figura 5a)

Correo institucional. Con el objetivo de que la información no se pierda en las redes de la digitalización, a través del correo institucional Outlook se llevará a cabo la masificación de los temas de interés de las diversas piezas susceptibles de lectura en los diferentes grupos encargados del CMI.

Social media. Los social media con los que cuenta la empresa y que se han priorizado para la presente investigación son la implementación de Facebook, YouTube y WhatsApp, cuya finalidad es la de promover la interactividad y fácil uso. En Facebook mediante historias cortas de 30 segundos e imágenes ubicadas durante 24 horas en la página institucional, se promoverán los diversos discursos de la razón de ser del CMI. En YouTube se mostrarán las diferentes piezas audiovisuales sin ningún costo. En grupos particulares e importantes de WhatsApp se podrá conformar un sistema de cápsulas informativas que promulgan la mejora continua del programa, e indirectamente se busca que sean compartidos en otros grupos o con trabajadores de niveles inferiores, para que la perspectiva del CMI PARA TODOS logre llegar a todos los rincones de la empresa.

Campaña comunicacional. Se pretende fomentar la integración para evitar la pérdida de información entre niveles. En primer lugar, se llevará a cabo la fase introductoria de lo que trata el programa, mediante los medios ya descritos en los



Figura 5. a) Flyer CMI PARA TODOS b) Infografía CMI PARA TODOS.

objetivos anteriores. Seguidamente se realizará lanzamiento oficial de la campaña comunicacional por los medios digitales, en tercer lugar, se evaluará el cumplimiento de las actividades al final de las vigencias premiando a los equipos con mayor participación y empoderamiento de la temática CMI PARA TODOS.

Tecnologías y Divulgación Digital (6)

Videos. Desde la consolidación de esta propuesta, se conforma un conjunto de videos interactivos de corta duración que expliquen la conceptualización del CMI y la relevancia de algunos indicadores clave en la gestión. Desde una mirada didáctica se construirán diversos tipos de piezas audiovisuales (tutoriales y animaciones), que con el tiempo irán conformando un portafolio de videos que posteriormente permitan dar orientación y capacitación sobre el CMI (Figura 6b).

Códigos QR. Los códigos QR son facilitadores de la información que se utilizarán como instrumento mediador ágil de la comunicación que se quiera impartir en los grupos de interés, ante la baja

receptividad de los correos por largos tiempos de espera en apertura de un link, con lo que se disminuye la mediación entre la campaña y el público objetivo, favorecidos por los móviles empresariales, mediante publicación vía correo electrónico, en grupos de WhatsApp, y estampado de láminas en puntos estratégicos de la empresa. Cualquier trabajador desde su móvil podrá acceder a la información en físico o virtual, ya sea del tipo infografía, flyer, videos, o entre otras destinadas a la realimentación del CMI (Figura 6c).

Kanban. Para la presentación y dadas las actuales limitantes de traslado de la información del gestor de información al modelo de gestión integrado, se pretende adaptar la perspectiva Kanban al modo de entender el CMI en una ficha de Excel que posibilite la visualización de los resultados, las metas, definiciones y comparación entre filiales mediante botones dinámicos, el cual puede ser compartido en cualquier social media de la organización o en el mismo Sistema de Gestión Integrado (Figura 6a).

Influencens. Esta gran herramienta de comunicación busca empoderar y delegar en un grupo de



Figura 6. a) Video interactivo CMI PARA TODOS, b) Kanban CMI PARA TODOS, c) Códigos QR, d) Indumentaria Influencens, e) Incentivos por intercambio de pines

trabajadores activos en los Social Media, con el propósito de instruir y divulgar temas de interés organizacional. Los trabajadores son aquellos que cuentan con mayores habilidades para transformar la información de manera lúdica, divertida e influyente a modo de influenciadores, quienes son capaces de llegar a todos los niveles de la sociedad con diferentes grados de aceptación. En el sentir de la empresa propende que desde el liderazgo de los responsables principales de la administración de la información se genere un entendimiento común, aceptable, fácil, e interpretable en todos los grupos de la empresa portando los elementos distintivos del programa (Figura 6d).

La cultura Organizacional y el Capital Humano (7)

Capacitaciones. El tema general de las capacitaciones es el CMI, no obstante, es necesario vincular de manera efectiva la innovación por medio del pensamiento divergente y convergente, para contribuir tanto al proceso de cambio en las dimensiones cultura y transformación digital, como a un mayor nivel de competitividad en un clima de aprendizaje constante. El contenido y recursos de las capacitaciones se llevan al streaming por Microsoft Teams o Skype, del mismo modo que se vinculan al e-learning, al uso de las plataformas, a las presentaciones en PowerPoint, a Kanban y al mismo Sistema de Gestión Integral. También se destacan espacios creativos que apoyen a la formación de ideas en la toma de decisiones empresariales mediante la metodología Design Thinking (Anexo 2).

Inducción al personal. Mediante videos cortos se buscará que el personal nuevo por cambios, traslados internos, rotación del personal, pensionados u otros por expansión del mercado, se integren a los grupos de injerencia para tener la posibilidad de un primer acercamiento con la empresa y la cultura estratégica a través del uso de herramientas digitales.

Charlas motivacionales. Se organizarán reuniones semestrales en las que los líderes de equipo preparan el discurso motivacional para su grupo, al mismo tiempo que se dispondrá de un espacio en el que los demás miembros puedan manifestar sus opiniones en relación al aporte para la consecución

de las metas estratégicas, métodos transformacionales en pro del aprendizaje del CMI, promoción del trabajo en equipo y dificultades que puedan surgir en la gestión comunicacional.

Premiación al logro. La premiación al logro es una propuesta alternativa de fomento de las buenas prácticas. Por este motivo, en facultad del reconocimiento, se busca otorgar baluartes como galardón bajo dos perspectivas, en primer lugar, hacer que los equipos se sientan interesados, y en segundo lugar, con el paso del tiempo familiarizar el intercambio de los obsequios entre equipos de trabajo promoviendo la concientización y confraternidad con los proyectos (Figura 6e).

Monitoreo y Evaluación (8)

Esta matriz identifica el alcance de las metas propuestas a partir de la valoración del nivel esperado de las actividades mediante un conjunto de criterios ponderados (Anexo 4 y 5). De igual modo, este gestor de resultados incluye los factores de aportes y obstáculos para el logro de las acciones, las que se podrán reformular en pro de la mejora continua, garantizando así el seguimiento y estimación del plan.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La organización en diversos niveles se encuentra en estado de transición en relación a las estrategias encaminadas a la cultura corporativa mediante el plan que involucran las piezas comunicacionales del CMI, frente a lo que manifiesta su interés en la adopción del fortalecimiento de los indicadores que conforman los objetivos estratégicos. Pese a ello, prevalece la necesidad de conocer, divulgar, y consolidar la temática para que esta información llegue masivamente de manera más comprensible a niveles inferiores; situación que llevó a sugerir la aplicación de instrumentos digitales gráficos, audiovisuales, influencers y disruptivos a los modos de gestión comunicacional del CMI actualmente implementados, entre los que destacan los códigos QR, e integración a los sistemas de gestión; estrategia aceptada por un 58%

de los líderes y profesionales P2, gracias a que, es la transformación digital un elemento clave de las capacidades corporativas a los que apuesta la empresa actualmente, entre los que se destacan los medios audiovisuales, software especializados y plataformas de interacción comunicacional, de acuerdo a la opinión de un 64% de los directivos.

La gestión comunicacional del CMI describe los efectos de masificación de la información, la información de complejo entendimiento, las iniciativas comunicacionales que se deberán incentivar a través del empoderamiento de los liderazgos en los equipos de trabajo y, finalmente la disipación de la información entre niveles, en orden de priorización. Además, se evidencian como mayores fortalezas el interés y disposición de los responsables en disminuir la brecha actual y la disponibilidad de los recursos tecnológicos, conforme a la periodicidad de publicación de resultados de alta confiabilidad por parte del nivel ejecutivo, así como la necesidad de capacitar en temas de transformación digital como el Big Data y el Power Bi, resaltando la visión coherente de mejora continua de la cultura organizacional de la mano a la evolución de la innovación y las tecnologías.

El programa propuesto a partir de las tendencias comunicacionales se ha estimado en una periodicidad de una vigencia anual en el ciclo Deming que destaca el planear mediante el Programa de Gestión Comunicacional CMI, el hacer seguimientos y el verificar en la matriz de monitoreo y evaluación para tomar acciones correctivas y de ser necesario para transformar la espiral a la que le apuesta la presente propuesta. Con el objetivo de dar cumplimiento a un programa que optimice la gestión comunicacional del CMI, se optó por la aplicación de 4 principales estrategias con el propósito de establecer iniciativas de comunicación interna del CMI que fortalezcan la cultura organizacional de Centrales Eléctricas de Norte de Santander, entre las que se destacan 6 piezas comunicacionales de interés que son las infografías, flyers, kanban, videos cortos, códigos QR e InfluenCENS, apostándole de esta manera a las buenas prácticas de acuerdo a los recursos disponibles y utilización de canales disruptivos a la actual gestión, propendiendo por garantizar la articulación y consolidación de fuentes fidedignas

de información del CMI en los directivos, líderes y profesionales P2; que masifiquen, divulguen, aporten conocimiento y realimenten a priori en los diversos niveles de la organización datos cualitativos como cuantitativos, en consonancia a la perspectiva de premiación al logro por medio del intercambio de baluartes o encuentros consensuados que brinden por el éxito trazado en el proyecto, que esboza el lema CMI PARA TODOS.

Por tratarse una propuesta que subyace las necesidades de la empresa en cabeza del equipo de Planificación y Gestión T&D, y el contar con una previa asignación de recursos económicos en la actual vigencia 2021, se recomienda de la mano de los responsables en otorgar las partidas, vislumbrar la posibilidad de un análisis de costos que evalué la viabilidad del programa en términos de beneficio para la organización.

Es relevante que se adelanten estudios futuros de prueba piloto de la propuesta con las principales piezas comunicacionales, y una vez, se perciban resultados exitosos, colocar en andamiaje el programa de manera general en el sistema de gestión integrado de CENS.

Agradecimiento

A la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P. en convenio a la Universidad Francisco de Paula Santander (UFPS), a través de la cual se efectuó el desarrollo de la investigación afianzando así la integración a la extensión académica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, P. C. (2018). Las TIC en la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje en el área Comunicación Organizacional: licenciatura en Ciencias de la Comunicación. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 1-25.
<https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.368>
- Araujo, N. (2020). *Cultura Organizacional e Innovación: Una revisión de la literatura*. (Tesis de Magister). Universidad EAFIT, Colombia.
<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/16043>
- Arenas, D. (2019). *Tendencias en gestión de recursos huma-*

nos en una empresa saludable y digitalizada. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 6(2), 63-80.

<http://uajournals.com/ojs/index.php/ijisebc/article/view/471/378>.

Bonilla, D. M., Macero, R. M., & Mora, E. R. (2018). La importancia de la Capacitación en el Rendimiento del Personal Administrativo de la Universidad Técnica de Ambato. *Revista Pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*, 14(63), 268-273. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v14n63/1990-8644-rc-14-63-268.pdf>.

Cabrera, E. F. (2017). Diseño e implementación de la planeación estratégica y Balanced Scorecard para la cafetería antojitos y delicias de lupita. (Tesis de Magister). Universidad Católica del Ecuador, Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/13659>.

Canizales, L. D. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50-69. <https://doi.org/10.54198/innova06.03>

Cano, G. A. (2018). Las TIC en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 4(1), 206-217. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i1.762>

Congreso de la Republica. (2014, 6 de marzo). Ley 1712. Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882>.

Charry, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, 9(1), 25-34. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003.

Domínguez, E. (2019). Medios de Comunicación Masiva. http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/684/1/Medios_de_comunicacion_masiva.pdf.

Garzón, A. P., Guerrero, M., & Celis, Y. (2019). Impacto de las relaciones humanas en la competitividad de las asociaciones. *Revista UIS Ingenierías*, 18(1), 61-72. <https://doi.org/10.18273/revuin.v18n1-2019005>

Herrera, D. M. (2018). Propuesta de gestión del cambio para el fortalecimiento organizacional en los sistemas integrados de gestión. (Tesis de Especialización). Universidad Nueva Granada, Colombia. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/20616?locale-attribute=en>.

Maldonado, M., Aguinaga, D., Nieto, J., Fonseca, F., Shardin, L., & Cadenillas, V. (2019). Estrategias de aprendizaje para el desarrollo de la autonomía de los estudiantes de secundaria. *Propósitos y Representaciones*, 7(2). <http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v7n2/a16v7n2.pdf>.

Méndez, C. (2018). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, Bogotá, Colombia 21(37), 136-169. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>

Ministerio de Tecnología de la Información y las Comu-

nicaciones. (2020, 24 de agosto). Resolución 1519. Por la cual se definen los estándares y directrices para publicar la información señalada en la Ley 1712 del 2014 y se definen los requisitos materia de acceso a la información pública, accesibilidad web, seguridad digital, y datos abiertos. https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/articles-160770_resolucion_1519_2020.pdf.

Núñez, I. A., & Bermúdez, E. (2019). Valores, Responsabilidad Social Universitaria (RSU), Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) y Gestión de la Comunicación Organizacional. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 7(1), 103-115. <https://www.upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/4059>.

Presidencia de la República. (2021, 27 de enero). Decreto 099. Por el cual se modifica el Decreto Único Reglamentario del Sector Minas y Energía, 1073 de 2015 en lo relacionado con los lineamientos de política para la expansión de la cobertura del servicio de energía eléctrica en el Sistema Interconectado Nacional y en las Zonas No Interconectadas. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=156934>.

Reyes, J., & Moros, H. (2019). Diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional en una empresa de servicios. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1), 1-18. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100005.

Rozo, A., Flórez, A., & Gutiérrez, C. (2019). Liderazgo Organizacional como Elemento Clave para la Dirección Estratégica. *Aibi Revista de Investigación, administración e Ingeniería*, 7(2), 62-67. <https://doi.org/10.15649/2346030X.543>

Valderrama, B. (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles. *Revista Científica Internacional*, 6(1), 15-54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7274241>.

Velásquez, S. M., Pino, A. A., Restrepo, E. J., & Viana, N. E. (2018). Innovación en empresas: estado del arte considerando tendencias para su implementación. *Revista Espacios*, 39(48), 7-22. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n48/a18v39n48p07.pdf>.

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de la propuesta de gestión comunicacional del CMI

Objetivos	Resultados	Recursos				
		Quién	Dónde	Cuánto	Cómo	Cuándo
		Fuentes de verificación			Supuestos	
Optimizar los medios de comunicación interna existentes	Maximizar la publicación de información por diferentes metodologías comunicacionales	Planificación y Gestión	En la empresa a través de los medios digitales y electrónicos	Cuatro diferentes piezas comunicacionales	Mediante diseño estructurado de acuerdo a las capacidades empresariales y a las tendencias comunicacionales	Cada mes se aplicarán combinaciones de las metodologías
Plantear instrumentos de comunicación interna eficientes que permitan la afluencia de información organizacional	Desarrollar canales disruptivos y utilización de los actuales social media	Planificación y Gestión	En la empresa a través de los medios digitales y electrónicos	Utilización de dos canales disruptivos y de los actuales medios	En utilización de los medios digitales actuales y tendencias de la divulgación en acompañamiento de expertos	Los canales disruptivos se aplicarán cada tres meses y los social media de acuerdo a las necesidades
Fortalecer las capacidades de liderazgo mediante Desing Thinking para el fomento de iniciativas al interior de los equipos de trabajo	Realizar capacitaciones del tipo e-learning y charlas motivacionales	Planificación y Gestión en cooperación con servicios corporativos	En la empresa a través de los medios digitales y electrónicos	Tres capacitaciones a los grupos de interés del proyecto y una charla de motivación	Alianzas con el grupo de servicios corporativos y en acompañamiento de expertos en los temas de Desing Thinking, CMI, y liderazgo	Cada cuatro meses se aplicarán las capacitaciones y semestralmente las charlas motivacionales
Fomentar la integración de los grupos de interés mediante espacios de consenso y estrategias de incentivos de las buenas prácticas.	Materializar encuentros feedback durante la vigencia y eventos de reconocimiento	Planificación y Gestión en cooperación con servicios corporativos	En la empresa a través de los medios digitales y electrónicos	Cuatro encuentros en un año del tipo feedback y un evento de reconocimiento	En consenso con los equipos de trabajo de la mano a los líderes	Trimestralmente los encuentros feedback y los incentivos al logro una vez al mes

Anexo 2

Capacitaciones en la gestión comunicacional del CMI

Competencias	Definición
Objetivo	Fortalecer las capacidades de liderazgo mediante Desing Thinking para el fomento de iniciativas al interior de los equipos de trabajo
Grupo	Directivos, Líderes y Profesionales P2
Duración	1 hora máximo por capacitación
Metodología de aprendizaje	Aprendizaje constructivista (Debates, actividades individuales, lecciones digitales interactivas)
Herramientas didácticas	El factor humano en el liderazgo de proyectos” de Vicente Goncalves edición de 2016, Desing Thinking para la innovación estratégica de Idris Mootee y presentaciones en PowerPoint
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Uso del sistema gestor de datos • Toma de decisiones basada en la información • Compartir información a nivel laboral • Planificación y compromiso individual • Técnicas de motivación para innovación laboral • Técnicas de aprendizaje • Habilidades de comunicación • Alineación de indicadores empresariales y actividades laborales
Equipo capacitador	Planificación y Gestión

Anexo 3

Programa de ejecución del modelo comunicacional

			SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO												Segui- miento
			Propuesta: Programa de Gestión Comunicacional CMI												
			Macroproceso: Planeación Empresarial						Código: PRG_101_PGC_001						
			Proceso: Planeación Operativa												
			Dependencia: Unidad de Gestión Operativa						Versión: 1.0						
			Equipo de Trabajo: Planificación y Gestión						Fecha: AA/MM/DD						
N°	Objetivo	Actividad	Convención	I TRIMESTRE			II TRIMESTRE			III TRIMESTRE			IV TRIMESTRE		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Optimizar los medios de comunicación interna existentes en CENS.	Realizar análisis del contexto comunicacional del CMI	Planeado	■											
		Ejecutado													
2		Definición del alcance, tiempos y objetivos para la implementación de medidas	Planeado	■											
		Ejecutado													
3		Presentación del programa por los diferentes medios sociales a través de Flyer y videos usalmedia	Planeado		■										
		Ejecutado													
4		Socializar mediante flyer de la conceptualización e importancia del CMI	Planeado			■									■
		Ejecutado													
5		Publicar informe de la gestión del CMI mediante infografía	Planeado												
		Ejecutado													
6		Fomentar la integración CMI a los sistemas de gestión a través de Kanban en la documentación del equipo P&G	Planeado												
		Ejecutado													
7	Plantear instrumentos de comunicación interna eficientes que permitan la afluencia de información organizacional	Aplicar canales información disruptivos como códigos QR e Influencens	Planeado												
		Ejecutado													
8		Divulgación de las piezas de aprendizaje CMI mediante los diferentes medios.	Planeado												
		Ejecutado													
9	Fortalecer las capacidades de liderazgo mediante Desing Thinking para el fomento de	Realizar charla motivacional en utilización de las técnicas de aprendizaje cooperativo	Planeado												
		Ejecutado													

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO													
Propuesta: Programa de Gestión Comunicacional CMI													
Macroproceso: Planeación Empresarial					Código: PRG_101_PGC_001								
Proceso: Planeación Operativa													
Dependencia: Unidad de Gestión Operativa					Versión: 1.0								
Equipo de Trabajo: Planificación y Gestión					Fecha: AA/MM/DD								
N°	Objetivo	Actividad	Convención	I TRIMESTRE		II TRIMESTRE		III TRIMESTRE		IV TRIMESTRE		Seguimiento	
				1	2	3	4	5	6	7	8		9
10	iniciativas al interior de los equipos de trabajo	Capacitar bajo el modelo streaming a los líderes y profesionales P2 en CMI PARA TODOS	Planeado	█				█			█		
			Ejecutado										
11		Capacitar el uso del sistema gestor de datos	Planeado		█			█			█		
			Ejecutado										
12		Capacitar en el tema alineación de indicadores empresariales y actividades laborales	Planeado			█			█			█	
			Ejecutado										
13		Enviar capsulas informativas acerca de la gestión del CMI	Planeado	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
			Ejecutado										
14		Realizar encuentro feedback de la información CMI PARA TODOS	Planeado			█			█		█		█
			Ejecutado										
15		Generar reconocimientos al logro de las buenas prácticas comunicacionales	Planeado	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
			Ejecutado										
16		Medir la interacción de los equipos de trabajo en la gestión comunicacional a través encuestas de percepción	Planeado									█	
			Ejecutado										
17		Medir la percepción de los canales disruptivos a la gestión comunicacional	Planeado									█	
			Ejecutado										
Convenciones:													
Planeado	█		Cumplimiento	█									
Ejecutado	█												
Reprogramado	█												

Anexo 4

Matriz de monitoreo y evaluación

Actividades	Nivel de logro de las actividades	Evidencias que sustentan el nivel de logro	Responsables	Periodicidad	Aportes y/o dificultades según el nivel de logro	Reformulaciones para la mejora continua
A1						
A2						

Anexo 5

Criterios de valoración a la verificación

Nivel de logro de la acción	Criterios
A	No ejecutada (debe ser argumentada)
B	Ejecución inicial (dificultades para dar cumplimiento, debe ser argumentada)
C	Ejecución parcial (dificultades para dar cumplimiento, debe ser argumentada)
D	Ejecución intermedia (realización parcial, continua según lo planificado)
E	Ejecución avanzada (adelantada según lo planificado)
F	Ejecución (realizada con éxito)