

**Rediseño, homogeneización y publicación del sitio web del Sistema de  
Gestión Integrado de Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P.**

Laura Estefanía Rodríguez Eslava  
ID. 268127

Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2019

**Rediseño, homogeneización y publicación del sitio web del Sistema de  
Gestión Integrado de Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P.**

Laura Estefanía Rodríguez Eslava

ID: 268127

Práctica Empresarial presentada como requisito para optar al título de:

**INGENIERA INDUSTRIAL**

Directora del proyecto

Martha Cecilia Durán León

Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2019

## Tabla de Contenidos

1. Generalidades de la empresa.....	11
1.1 Descripción de la empresa .....	11
1.2 Actividad Económica / Productos y Servicios .....	11
1.3 Número de empleados .....	12
1.4 Estructura organizacional.....	12
1.5 Teléfono/Dirección.....	13
1.6 Nombre y cargo del Supervisor.....	13
1.7 Reseña Histórica.....	13
1.8 Descripción del área específica de trabajo .....	15
2. Diagnóstico de la empresa .....	17
3. Antecedentes.....	19
4. Justificación .....	21
5. Objetivos.....	23
5.1 General .....	23
5.2 Específicos.....	23
6. Marco Teórico.....	24
6.1 Proyecto .....	24
6.2 Proceso .....	24
6.3 Sistema de Gestión Integrado (SGI) .....	25
6.4 Comunicación.....	25
6.5 Comunicación Organizacional.....	25
6.6 Procedimiento para la implantación de un sistema de comunicación para la gestión integral.....	26
7. Diseño metodológico .....	29
7.1 Área de estudio .....	29
7.2 Población .....	29
7.3 Metodología.....	29
8. Resultados y discusión.....	32
8.1 Diagnóstico de la comunicación interna del Sistema de Gestión Integrado .....	32
8.2 Análisis de resultados del diagnóstico realizado .....	34

8.3 Estructura de los niveles de información.....	46
8.4 Indicadores para medir el desempeño del proceso de comunicación interna.....	53
8.5 Auditoría final al Sistema de comunicación interna.....	56
8.6 Actualización del sitio Web del Sistema de Gestión Integrado.....	59
9. Conclusiones y recomendaciones .....	62
Lista de Referencias.....	62
Anexo 1.....	64
Anexo 2.....	67
Anexo 3.....	69
Anexo 4.....	71
Anexo 5.....	78
Anexo 6.....	81

## Lista de tablas

Tabla 1. Número de encuestas a aplicar por área .....	35
Tabla 2. Formulario de aplicación Google Forms .....	37
Tabla 3. Planteamiento de los niveles de información .....	49
Tabla 4. Matriz de comunicaciones SGI.....	51
Tabla 5. Matriz de comunicaciones SGA .....	53
Tabla 6. Ficha técnica indicador de eficacia .....	56
Tabla 7. Ficha técnica indicador de eficiencia .....	57
Tabla 8. Plan de trabajo para la gestión de la no conformidad .....	59
Tabla 9. Actualización sitio Web del SGI.....	61
Tabla 10. Instrumento de evaluación para la comunicación interna del SGI.....	66
Tabla 11. Plan de Auditoría al sistema de comunicación interna del SGI .....	69
Tabla 12. Lista de verificación auditoría al sistema de comunicaciones .....	71
Tabla 13. Pestaña 1 del informe de auditoría al sistema de comunicación interna.....	73
Tabla 14. Pestaña 2 del informe de auditoría al sistema de comunicación interna.....	76
Tabla 15. Formato gestión de no conformidad .....	80
Tabla 16. Informe de Auditoría a Sistema de comunicación interna .....	83

## Lista de figuras

Figura 1. Organigrama Telefónica Colombia .....	14
Figura 2. Reseña Histórica Telefónica. Fuente: Sede Movistar Morato.....	16
Figura 3. Organigrama Gerencia PMO y Procesos .....	18
Figura 4. Estructura información nuevo sitio Web del SGI.....	21
Figura 5. Resultados cargo dentro de la compañía.....	38
Figura 6. Resultados ciudad en la que labora.....	39
Figura 7. Resultados evaluación interna de las comunicaciones del SGI, pregunta 1.....	40
Figura 8. Resultados evaluación interna de las comunicaciones del SGI, pregunta 2.....	41
Figura 9. Resultados evaluación interna de las comunicaciones del SGI, pregunta 3.....	42
Figura 10. Resultados evaluación interna de las comunicaciones del SGI, pregunta 4. ...	43
Figura 11. Resultados evaluación interna de las comunicaciones del SGI, pregunta 5....	44
Figura 12. Resultados evaluación interna de las comunicaciones del SGI, pregunta 6. ...	45
Figura 13. Resultados evaluación interna de las comunicaciones del SGI, pregunta 7. ...	46
Figura 14. Resultados evaluación interna de las comunicaciones del SGI, pregunta 8. ...	47
Figura 15. Estructura de la información.....	49
Figura 16. Diagrama causa-efecto.....	59
Figura 17. Pestaña 3 del informe de auditoría al sistema de comunicación interna .....	79

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** Rediseño, homogeneización y publicación del sitio web del Sistema de Gestión Integrado de Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P.

**AUTOR(ES):** Laura Estefanía Rodríguez Eslava

**PROGRAMA:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** Martha Cecilia Durán León

### RESUMEN

El presente proyecto se desarrolló en Telefónica en la ciudad de Bogotá, el cual tuvo como objetivo general diseñar e implementar un sistema de comunicación web que brinde información homogeneizada del Sistema de Gestión Integrado y permita la capacitación e involucración de todos los niveles de la Compañía y, por consiguiente, el mantenimiento y aseguramiento de la renovación de las certificaciones de los Sistemas. Actualmente, se presenta la necesidad de que las empresas se adapten a las necesidades de un mercado cada vez más amplio y competitivo, a clientes cada vez más exigentes, a proveedores y partes interesadas más estrictas. Debido a esto, es necesaria la implementación de un Sistema Integrado de Gestión que permita unificar las operaciones y métodos definidos por la organización. Para seguir logrando esta constante innovación e implementación del SGI de acuerdo a la dinámica del entorno, el desarrollo de este proyecto permitió rediseñar, homogeneizar la información y publicarla en el sitio web del Sistema de Gestión Integrado, además de estructurarlo con el aseguramiento de toda la información requerida para comunicar y capacitar en lo referente al tema, dándole un uso sistemático y continuo, para así contribuir al crecimiento de la Compañía y al aumento de la productividad derivada del manejo de información, documentos y estandarización de procesos. Para el cumplimiento del objetivo establecido se realizó un diagnóstico de la información publicada en el sitio Web del Sistema de Gestión Integrado, se estructuró la información de manera piramidal, se diseñaron e implementaron dos indicadores de gestión para mejorar el desempeño del proceso de comunicaciones internas y finalmente, se llevó a cabo una auditoría interna en donde se evidenciaron algunas oportunidades de mejora como actualizar las reglas y, diseñar e implementar indicadores de gestión del proceso de comunicaciones internas del Sistema de Gestión Integrado.

### PALABRAS CLAVE:

Sistema de Gestión Integrado, Comunicaciones Internas, Procesos, Auditorías

## GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

**TITULO:** Redesign, homogenization and publication of the website of the Integrated Management System of Colombia Telecomunicaciones S. A. E. S. P.

**AUTOR(ES):** Laura Estefanía Rodríguez Eslava

**PROGRAMA:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** Martha Cecilia Durán León

### RESUMEN

The present project was developed at Telefónica in the city of Bogota, which had as a general objective to design and implement a web communication system that provides homogenized information of the Integrated Management System and allows the training and involvement of all levels of the Company and, consequently, the maintenance and assurance of the renewal of the certifications of the Systems. Today, there is a need for companies to adapt to the needs of an increasingly large and competitive market, increasingly demanding customers, suppliers and more stringent stakeholders. Due to this, it is necessary to implement an Integrated Management System to unify the operations and methods defined by the organization. In order to continue achieving this constant innovation and implementation of the SGI according to the dynamics of the environment, the development of this project allowed redesigning, homogenizing the information and publishing it on the website of the Integrated Management System, in addition to structuring it with the assurance of all information required to communicate and train on the subject, giving it a systematic and continuous use, thus contributing to the growth of the Company and the increase in productivity derived from the management of information, documents and standardization of processes. In order to comply with the established objective, a diagnosis of the information published on the website of the Integrated Management System was carried out, the information was structured in a pyramidal manner, two management indicators were designed and implemented to improve the performance of the internal communications process, and finally, an internal audit was carried out in which some opportunities for improvement were evidenced, such as updating the rules and designing and implementing management indicators for the internal communications process of the Integrated Management System.

### PALABRAS CLAVE:

Integrated Management System, Internal Communications, Processes, Audits



## **Introducción**

El presente informe de práctica trata sobre el rediseño, homogeneización y publicación del sitio web del Sistema de Gestión Integrado de Colombia Telecomunicaciones S.A.

E.S.P. Esto se realiza con el fin de capacitar e involucrar a todos los niveles de la compañía permitiendo que la compañía mejore continuamente sus procesos y renueve las certificaciones de los Sistemas de Gestión.

La aplicación de este proyecto trae ciertos beneficios a la empresa tales como la mejora continua del proceso de comunicaciones internas de Sistema de Gestión Integrado, conociendo la opinión de los colaboradores acerca de este. Así mismo, se logra estructurar la información de manera acorde y comprensible para todos los niveles de la compañía, mejorando la efectividad y eficacia de las comunicaciones internas.

El desarrollo surgió bajo la necesidad de mejorar el manejo de las comunicaciones en Telefónica, de manera que se establecieron unos objetivos buscando mejorar el problema que se evidenció a lo largo de la práctica profesional. En primera instancia se realizó un diagnóstico de la información publicada mediante una encuesta al personal de las diferentes áreas y niveles de la compañía. Luego, el análisis de este diagnóstico mediante el estudio de las diferentes respuestas que a lo largo de la encuesta fueron las más acertadas observando la comparativa de éstas mediante diagramas circulares y de barras, donde se evidencia los porcentajes de las respuestas generadas. Seguido de esto, se estructuró la información de manera piramidal y se diseñaron los indicadores de eficacia y eficiencia del proceso de comunicaciones internas del Sistema de Gestión Integrado, para su

posterior implementación. Finalmente, se realizó una auditoría interna, en donde se evidenciaron cuatro *observaciones* y una *no conformidad*.

La propuesta realizada para la Gerencia de procesos y la Gerencia de comunicaciones internas contribuye al cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2015, por lo que el proyecto finalmente se implementó en la organización siendo viable su utilización en el área.

## **1. Generalidades de la empresa**

### **1.1 Descripción de la empresa**

Telefónica es uno de los mayores impulsores de la economía digital en el país, con ingresos por 5,0 billones de pesos en 2017.

La actividad de la compañía, que opera bajo la marca comercial Movistar y bajo la razón social Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P., se centra fundamentalmente en los negocios de telefonía y conectividad móvil, servicios de banda ancha, fibra óptica al hogar, televisión satelital, telefonía fija y la oferta de soluciones digitales para pequeñas, medianas y grandes empresas y corporaciones. (Telefónica, s.f.)

Telefónica está presente en 282 municipios con banda ancha fija, 957 con telefonía móvil y en 341 ofrece la tecnología 4G LTE. Así mismo, ofrece telefonía fija en 767 municipios. (Telefónica, s.f.)

### **1.2 Actividad Económica / Productos y Servicios**

Telefónica realiza cuatro actividades según La clasificación de Actividades Económicas-CIIU, estas son: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018)

- 6110 – Actividades de telecomunicaciones alámbricas
- 6120 – Actividades de telecomunicaciones inalámbricas
- 6190 – Otras actividades de telecomunicaciones
- 4741 – Comercio al por menor de computadores, equipos periféricos, programas de informática y equipos de telecomunicaciones en establecimientos especializados.

### 1.3 Número de empleados

Telefónica cuenta con más de cinco mil (5000) empleados directos en Colombia. A nivel mundial cuenta con más de ciento veintidós mil (122000) empleados en trece países. (Statista, 2018)

### 1.4 Estructura organizacional

A nivel global, el grupo Telefónica se compone por las siguientes estructuras: El Centro Corporativo, Telefónica España, Telefónica Latinoamérica y Telefónica Europa.

En Colombia, Telefónica Movistar está compuesta por Direcciones 1 y 2, representadas a continuación:

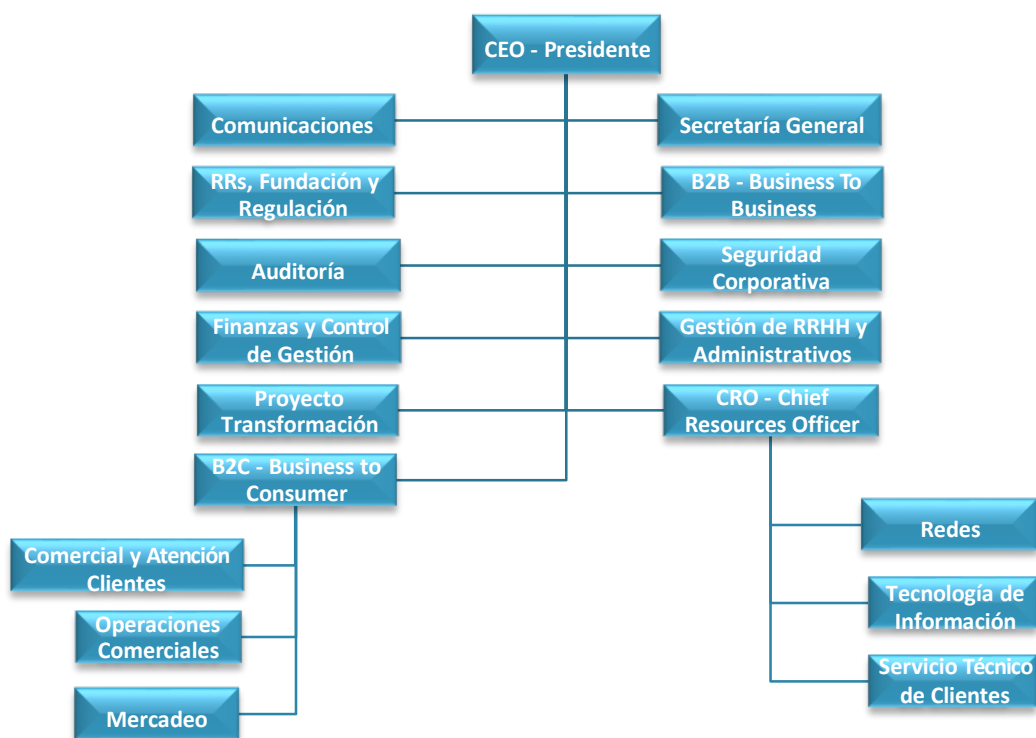


Figura 1. Organigrama Telefónica Colombia. Fuente: SGI-DT-01000020 ContextoMovistar

Telefónica cuenta con un modelo de gestión regional e integrada. La clave de la estructura de la Compañía radica en profundizar en su enfoque al cliente, aprovechar su escala e incorporar la oferta digital en el foco de las políticas comerciales. (Telefónica, s.f.)

La compañía garantiza una visión del mercado en su conjunto y designa responsables únicos para los negocios de fijo y móvil, que definan estrategias adaptadas a la realidad regional y persigan el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad en cada área geográfica. (Telefónica, s.f.)

### **1.5 Teléfono/Dirección**

La dirección del lugar donde se lleva a cabo la práctica es: Transversal 60 No. 114<sup>a</sup> – 55, Bloque C – Piso 2, Bogotá, Colombia. Y el teléfono es +57 1 7050000, ext. 78515

### **1.6 Nombre y cargo del Supervisor**

Jorge Andrés Olivos – Gerente PMO y Procesos – Dirección de Operaciones Financieras y Estrategia

### **1.7 Reseña Histórica**

Como se puede ver en la Figura 2, la historia de Telefónica se remonta a los años 20 con la creación de la Compañía Telefónica Nacional de España. Poco a poco se fue expandiendo por el mundo y por América Latina hasta llegar a Colombia en el 2004. Actualmente, Telefónica es uno de los mayores impulsores de la economía digital en el país, con ingresos por 5 billones de pesos en el 2017.

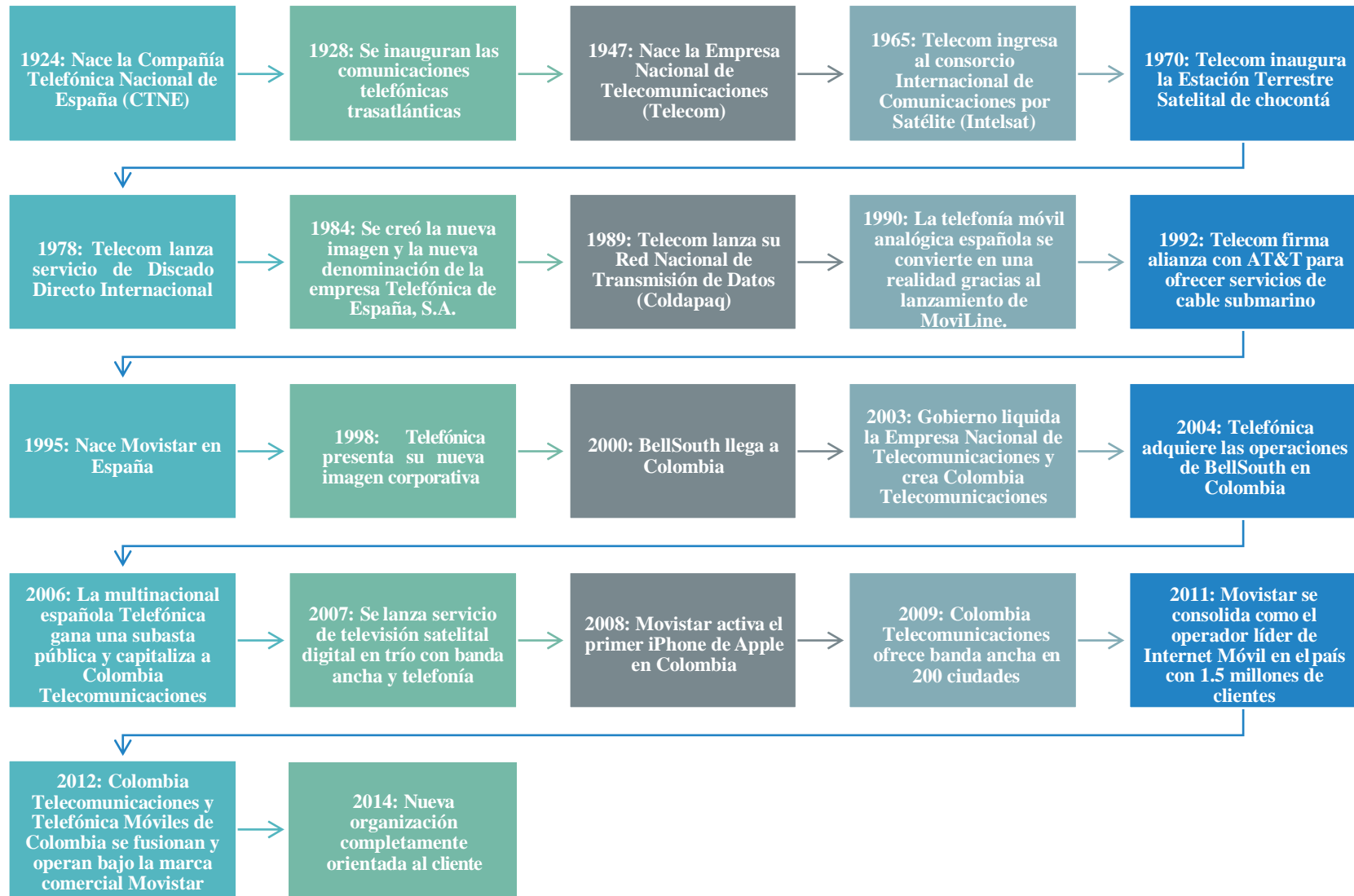


Figura 2. Reseña Histórica Telefónica. Fuente: Sede Movistar Morato

## **1.8 Descripción del área específica de trabajo**

La práctica empresarial se realizará en Telefónica, en la Gerencia de PMO y Procesos. Esta área es responsable de controlar el portafolio general de proyectos estratégicos, de administrar el modelo de control de tickets internos, de garantizar la estandarización de los procesos y su actualización de acuerdo a los requerimientos de la compañía. Asimismo, es la encargada de realizar el mantenimiento del Sistema de Gestión Integrado y de asegurar la renovación de las certificaciones de los sistemas que lo componen.

En la Figura 3, se muestra el organigrama de la Gerencia de PMO y Procesos, el cual se encuentra conformado por:

- 6 Project Manager
- 5 Profesional de Procesos y Certificaciones
- 3 Profesional Calidad Cliente
- 2 Profesional Sistema de Gestión Ambiental
- 1 Joven Profesional
- 1 Estudiante en Práctica



	<b>ADRIANA RODRIGUEZ GARCIA</b> PROJECT MANAGER a		<b>GUSTAVO ADOLFO ARAGON RICO</b> PROJECT MANAGER b		<b>LAURA CATALINA REYES MEJIA</b> JOVEN PROFESIONAL
	<b>ALVARO ANDRES PACHECO SANTIAGO</b> PROFESIONAL PROCESOS Y CERTIFICACIONES a		<b>HERNANDO CASTELLANOS MORENO</b> PROFESIONAL PROCESOS Y CERTIFICACIONES b		<b>LAURA ESTEFANIA RODRIGUEZ ESLAVA</b> ESTUDIANTE EN PRACTICA
	<b>ANA LUCIA CUINEME DUARTE</b> PROFESIONAL PROCESOS Y CERTIFICACIONES a		<b>IVON MARITZA SEPULVEDA RUBIO</b> PROFESIONAL CALIDAD CLIENTE		<b>LUZ MARY PRIETO BARRETO</b> PROFESIONAL PROCESOS Y CERTIFICACIONES b
	<b>ANGELA VIVIANA BONILLA MACIAS</b> PROFESIONAL CALIDAD CLIENTE		<b>IVONE PATRICIA LADINO PAEZ</b> PROJECT MANAGER b		<b>MARTHA GLORIA GARCIA RAMIREZ</b> PROJECT MANAGER b
	<b>BETZAIDA ARIAS BERMUDEZ</b> PROFESIONAL SISTEMA DE GESTION AMBIENTAL		<b>JAIRO ANDRES SEGURA CASTILLO</b> PROFESIONAL CALIDAD CLIENTE		<b>PAOLA ALEJANDRA BERNAL GOMEZ</b> PROFESIONAL PROCESOS Y CERTIFICACIONES a
	<b>CLAUDIA MILENA SIERRA GONZALEZ</b> PROJECT MANAGER b		<b>JENNIFER JOHANNA PATIÑO RICO</b> PROFESIONAL SISTEMA DE GESTION AMBIENTAL		<b>SAMUEL EDUARDO GALVIS OCHOA</b> PROFESIONAL EFICIENCIAS Y OPEX

[Ver menos](#)

Figura 3. Organigrama Gerencia PMO y Procesos. Fuente: Plataforma SuccessFactors



## **2. Diagnóstico de la empresa**

Telefónica es una compañía sensible a los nuevos retos que exige la sociedad actual. Por eso ofrece los medios para facilitar la comunicación entre las personas, proporcionándoles la tecnología más segura y de vanguardia, para que vivan mejor y consigan lo que se propongan.

Para hacer esto posible, en Telefónica Colombia es de vital importancia que áreas como la Gerencia de PMO y Procesos, que funcionan transversalmente, se encuentren alineadas con el resto de la compañía y así poder apuntar al logro de las metas y los objetivos corporativos.

Uno de los principales objetivos de la Compañía es conseguir, asegurar y mantener las certificaciones requeridas por el mercado, en los diferentes Sistemas de Gestión vigentes, los cuales son:

- Sistema de Gestión Ambiental (SGA)
- Sistema de Gestión de Calidad (SGC)
- Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST)
- Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio (SGCN)
- Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI)
- Sistema de Gestión de Servicios (SGS)

Para lograr esto, es necesaria la realización de auditorías internas con el fin de prepararse para las externas y tener en cuenta los hallazgos encontrados para solucionarlos en el momento en que la entidad certificadora haga su inspección.

La Gerencia de PMO y Procesos, también tiene como objetivo el mantenimiento y la divulgación del Sistema de Gestión Integrado (SGI) de Telefónica Colombia. A partir de

esto, toda la compañía debe estar comunicada y capacitada con respecto al SGI. Sin embargo, se logró identificar que actualmente se presentan distintas oportunidades de mejora, tales como:

- ✓ Carencia de control sobre la actualización de la información contenida en el sitio web del Sistema de Gestión Integrado, el cual no está correctamente estructurado para su buena comprensión.
- ✓ La información contenida actualmente no es homogénea para los sistemas que componen el SGI, pues la información propuesta es diferente para cada uno de estos.
- ✓ Carencia de entendimiento e interés por parte del resto de la compañía en lo referente al SGI.
- ✓ La información existente no es suficiente para el correcto entendimiento del SGI, tampoco es dinámica ni contundente.
- ✓ Cada sistema trabaja por separado, cada uno decide qué información es relevante y cuál publicar.

### 3. Antecedentes

Desde el año 2018, la Gerencia de PMO y Procesos ve la necesidad de volver a estructurar la manera en que se comunican y publican los temas referentes al Sistema de Gestión Integrado. Se llevó a cabo el planteamiento de la estructura de publicación en el nuevo Sitio Web para todos los Sistemas de Gestión. La información se agrupó en tres pestañas: Nuestro compromiso, Nuestro sistema y Cultura.

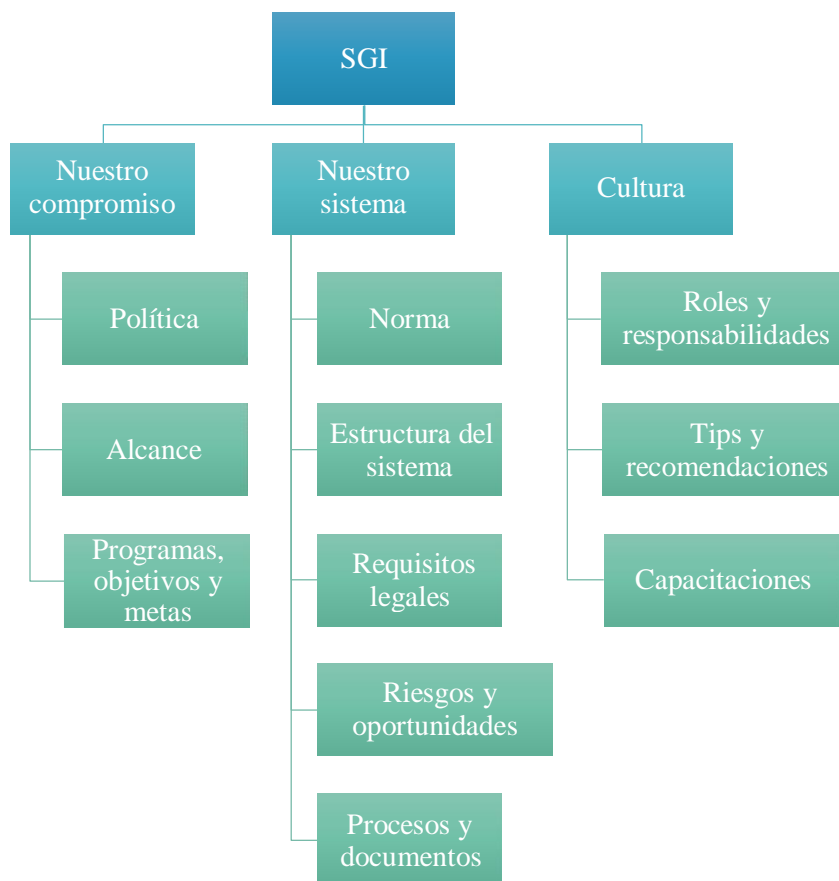


Figura 4. Estructura información nuevo sitio Web del SGI

Adicionalmente, se encontró el Trabajo de Grado titulado: *Optimización de los medios de comunicación interna de UNE-Telefónica de Pereira* (Pulido Bustamante, 2010). En este documento se evidencia la importancia de la comunicación del Sistema de Gestión Integrado,

pues el autor establece la publicación del Boletín del SGI cada veinte días como una de las tácticas para estandarizar y optimizar los procesos de comunicación interna.

En el 2007, como tesis de un programa de Doctorado de Ciencias de la Comunicación, se realizó el análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana (Fernández Beltrán). El autor se enfocó en analizar la influencia de las TIC en la comunicación interna de las universidades, ofreciendo un marco de actuación que favorezca la integración de los nuevos medios electrónicos en la gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Las principales conclusiones fueron las siguientes:

- La comunicación interna es una de las actividades más deficitarias, pero también con mayor proyección de futuro.
- Las TIC son una oportunidad para cambiar la comunicación interna.
- La comunicación interna tiene tres grandes funciones: herramienta de dirección y administración, vehículo de la cultura corporativa e instrumento de la comunicación externa.
- La gestión de la comunicación interna requiere un conocimiento de los medios a emplear.
- Los principales medios tecnológicos son el correo y la web.

Finalmente, el autor valida la hipótesis según la cual las TIC implican un cambio sustancial en la forma de entender la comunicación interna en las organizaciones por su influencia directa sobre la gestión, sobre la cultura corporativa y sobre la comunicación externa, y por el hecho de constituir en sí mismas nuevos canales de relación con y entre públicos internos.

#### **4. Justificación**

Actualmente, hay un tema en furor dentro y fuera de las compañías llamado: innovación. Esta es la introducción al uso de un producto o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado y va directamente relacionada con el cambio de vida que ha tenido la humanidad, las nuevas costumbres y la digitalización de lo cotidiano. También se debe considerar como un proceso continuo, sustentado en una metodología que genere conocimiento, el aprovechamiento de nuevas tecnologías, o la generación de oportunidades de innovación.

Ligado a esto, se presenta la necesidad de que las empresas se adapten a las necesidades de un mercado cada vez más amplio y competitivo, a clientes cada vez más exigentes, a proveedores y partes interesadas más estrictas.

Para cumplir con lo anterior, es necesaria la implementación de un Sistema Integrado de Gestión que permita unificar los métodos definidos por la organización en cuanto a comunicación y a la metodología para llevar a cabo los planes de formación; que contribuya a la innovación y a la capacidad de adaptarse de la Compañía. Asimismo, todas las áreas y niveles deben contribuir a la transformación continua y el aseguramiento sistemático de sus procesos.

Telefónica es una empresa totalmente enfocada en el cliente, que cree en el enorme potencial que la tecnología puede brindar a las personas, a las empresas y a la sociedad. También es completamente sensible a los nuevos retos que exige la sociedad actual, por lo que se debe empezar desde el interior de la Compañía para brindar un excelente servicio.

Para seguir logrando esta constante innovación e implementación del SGI de acuerdo a la dinámica del entorno, el desarrollo de este trabajo de grado permitirá rediseñar,

homogeneizar la información y publicarla en el sitio web del Sistema de Gestión Integrado, además de estructurarlo con el aseguramiento de toda la información requerida para comunicar y capacitar en lo referente al tema, dándole un uso sistemático y continuo, para así contribuir al crecimiento de la Compañía y al aumento de la productividad derivada del manejo de información, documentos y estandarización de procesos.

## **5. Objetivos**

### **5.1 General**

Diseñar e implementar un sistema de comunicación web que brinde información homogeneizada del Sistema de Gestión Integrado y permita la capacitación e involucración de todos los niveles de la Compañía y, por consiguiente, el mantenimiento y aseguramiento de la renovación de las certificaciones de los Sistemas.

### **5.2 Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la información publicada internamente del Sistema de Gestión Integrado.
- Estructurar los niveles de la información de manera acorde y comprensible para todos los niveles de la Compañía.
- Diseñar e implementar indicadores que permitan medir la efectividad de las comunicaciones internas de la Compañía.
- Efectuar una Auditoría al sistema de comunicación de la Compañía.

## **6. Marco Teórico**

### **6.1 Proyecto**

La *Guide to the Project Management Body of Knowledge*, publicada por el Project Management Institute, define un proyecto como “Un esfuerzo temporal emprendido para proveer un producto y un servicio únicos”. (Gutierrez, 2005)

De la anterior definición se desprende que la gestión de proyectos:

- Puede tener cualquier tamaño.
- Puede aplicarse a diversos objetivos.
- Tiene un importante componente temporal, lo que supone que el proyecto debe tener un comienzo y un final.

El ciclo de un proyecto tiene las siguientes fases:

1. Planificación
2. Ejecución del proyecto
3. Puesta en marcha
4. Revisión

### **6.2 Proceso**

ISO 9000 define proceso como: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.”

También se entiende como: “Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.” (Velasco, 2010)



### **6.3 Sistema de Gestión Integrado (SGI)**

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua, integrar significa, entre otras cosas, constituir un todo, completar un todo con las partes que faltaban, hacer que algo o alguien pase a formar parte de un todo. (Abril Sánchez, Palomino, & Sánchez Rivero)

En este sentido, un Sistema Integrado de Gestión puede definirse, de acuerdo con la definición del Centro Tecnológico Labein, como “el conjunto de la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política de la empresa, en materia de calidad, medio ambiente y riesgos laborales”.

### **6.4 Comunicación**

Etimológicamente la palabra comunicación viene del latín “comunis”, “comunicarse”. Según esto deberíamos aceptar por comunicación la acción de comunicar, de establecer una comunidad de interpretación con alguien, al compartir información, ideas, conceptos o actitudes. (Molestina, 2000)

La comunicación requiere siempre, por lo menos, tres elementos básicos:

- La fuente
- El mensaje
- El destinatario

### **6.5 Comunicación Organizacional**

Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores. Es por ello que dentro de una

organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quién esté destinada, la comunicación externa y la comunicación interna. (Brandolini & Frígoli, 2008)

La comunicación externa es la que está dirigida al público externo de la organización, es decir, a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte éstos de la compañía.

Por su parte, la comunicación interna, es la que está destinada al público interno de la organización. Y por ser el tema central de este texto, es la que a continuación se va a desarrollar y profundizar.

La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. Es así que una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral. (Brandolini & Frígoli, 2008)

## **6.6 Procedimiento para la implantación de un sistema de comunicación para la gestión integral**

Este procedimiento consta de cinco fases las cuales se detallan a continuación (Apunte García & Rodríguez Piña, 2016).

*Fase 1: Compromiso, preparación y liderazgo.*

Objetivo: Demostrar el liderazgo del máximo responsable de la organización y su deseo de mejorarla a través de la comunicación; sentar las bases para el desarrollo del procedimiento mediante la creación del equipo gestor y lograr el compromiso del personal.

Actividades:

1. Verificación del cumplimiento de las premisas
2. Compromiso de la alta dirección
3. Compromiso a todos los niveles de la organización
4. Creación del grupo gestor
5. Preparación para el diagnóstico y análisis de la organización

*Fase 2: Diagnóstico.*

Objetivo: Analizar, evaluar y proyectar un conjunto de variables asociadas a la comunicación tanto interna como externa para la gestión de la calidad con la finalidad de su mejora. Este diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización en pro de satisfacer las expectativas de los clientes.

Actividades:

1. Realización del diagnóstico y procesamiento de los resultados
2. Análisis de los resultados y elaboración del plan de acción

*Fase 3: Diseño y documentación.*

Objetivo: Determinar cómo estará compuesta la documentación del sistema atendiendo a los resultados del diagnóstico y a las necesidades reales de la misma.

Actividades:

1. Diseño de los mensajes a comunicar (definir canales, medios, públicos)
2. Determinar el soporte comunicativo a los procesos

3. Diseño, modificación o completamiento de la documentación del SGI con relación a la comunicación

*Fase 4: Aplicación del diseño y documentación.*

Objetivo: Poner en práctica lo que se ha escrito en la documentación. Es aquí cuando se ponen de manifiesto las virtudes y defectos del diseño realizado y de los documentos redactados, y es cuando surgen las necesidades de cambio en el sistema y en dichos documentos.

Actividades:

1. Divulgar los mensajes diseñados: Se debe garantizar la producción y generación de información pertinente, oportuna y de calidad.

*Fase 5: Control y mejora.*

Objetivo: Medir y analizar el desempeño del sistema de comunicación para la gestión de la calidad y la consecuente actuación de las desviaciones o modificaciones necesarias que se necesite realizar con vistas a su mejoramiento continuo.

Actividades:

1. Medición sistemática de la conformidad y eficiencia del sistema
2. Detectar desviaciones y realizar ajustes necesarios
3. Aplicación de acciones correctivas y/o de mejora

*Fase 6: Formación.*

Objetivo: Dotar a todos los implicados en la implantación del procedimiento de las competencias necesarias para llevarlo a cabo.

## **7. Diseño metodológico**

### **7.1 Área de estudio**

El trabajo de grado será desarrollado en Telefónica Movistar, Sede Central.

### **7.2 Población**

La población objetivo en la cual se aplicará la práctica empresarial es la Gerencia de PMO y Procesos, la cual está constituida por:

- 6 Project Manager
- 5 Profesional de Procesos y Certificaciones
- 3 Profesional Calidad Cliente
- 2 Profesional Sistema de Gestión Ambiental
- 1 Joven Profesional
- 1 Estudiante en Práctica

### **7.3 Metodología**

El tipo de estudio que será utilizado para llevar a cabo este proyecto es de tipo descriptivo, que implica observar y describir las situaciones, costumbres, y las actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

En primera medida se realizará un diagnóstico de las comunicaciones internas del Sistema de Gestión Integrado con el fin de analizar y evaluar un conjunto de variables asociadas a dicha comunicación. Estos resultados se extraerán mediante la aplicación de una encuesta de evaluación aplicada a una muestra significativa de todos los niveles,

áreas y sedes de la Compañía a nivel nacional. La muestra será calculada teniendo en cuenta un nivel de confianza del 95% y una población de cinco mil colaboradores.

Posteriormente, se estructurarán los niveles de información de manera que la comunicación fluya a través de los canales internos por todos los niveles jerárquicos de manera controlada; teniendo en cuenta el alcance y la metodología de cada uno de estos.

Asimismo, se ejecutará y controlará la comunicación interna del Sistema de Gestión Integrado a través de una auditoría interna, con el fin de identificar las oportunidades de mejora y de medir los resultados del proceso mediante la elaboración de indicadores que permitan su mejora continua.

Durante el desarrollo de la práctica empresarial, se realizarán ciertas actividades que hacen parte de las funciones establecidas y otras que soportan el plan de trabajo. Estas son:

- Consolidar en una matriz la información con la que cada Sistema de Gestión cuenta.
- Incluir e involucrar la información del Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio.
- Realizar las notas, correos dirigidos y mensajes de texto programados en el “Plan de Comunicaciones”.
- Consolidar las publicaciones y comunicaciones que impacten al Sistema de Gestión Integrado.
- Hacer la recopilación de la información.
- Solicitar los diseños al área de comunicaciones.
- Actualizar el sitio Web del Sistema de Gestión Integrado.

- Añadir la información recopilada.
- Estructurar información homogénea.
- Comunicar y publicar el nuevo sitio web del Sistema de Gestión Integrado.

Con el fin de desarrollar correctamente cada una de las actividades en la práctica empresarial, la Gerencia brindará al practicante las herramientas y la información necesaria, tales como:

- Plan de trabajo: este documento incluye todas las actividades que debe realizar el estudiante en práctica, con las instrucciones y rutas necesarias para la ejecución de todas sus funciones.
- Intranet Telefónica: es donde se encuentra toda la información compartida con el resto de la Compañía, el estudiante podrá acceder para extraer información empresarial, y a su vez hacer actualizaciones de procesos cuando sea solicitado.
- Adonis: esta herramienta permite realizar los flujos de los procesos solicitados y extraer información pertinente de la documentación de los procesos de la Compañía.
- Carpetas físicas: estos folders contienen toda la documentación física referente al Sistema de Gestión Integrado.

## 8. Resultados y discusión

### 8.1 Diagnóstico de la comunicación interna del Sistema de Gestión Integrado

El modelo de evaluación para realizar el diagnóstico de la información publicada internamente del Sistema de Gestión Integrado está basado en el análisis de la interacción diaria del área de Procesos y Certificaciones con la Gerencia de Comunicaciones Internas. Se tienen en cuenta variables que permiten determinar el impacto que generan estas comunicaciones en los colaboradores de todos los niveles jerárquicos de la Compañía.

La muestra consultada es seleccionada bajo el criterio del eje diagonal, es decir, representa las distintas áreas y los niveles jerárquicos de la compañía. Para determinar su tamaño, se aplicó la siguiente fórmula:

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

Siendo,

N: Tamaño de la población

Z: Constante que depende del nivel de confianza

d: Error muestral deseado

p: Porcentaje de éxito

q: Porcentaje de fracaso

Conociendo que la población es de 5682 colaboradores, el nivel de confianza es del 95% y el error muestral del 5%; se obtuvo un tamaño de muestra de 360 personas, las cuales representan la población total.



Para determinar el número de encuestas aplicadas a cada área de la Compañía, se calculó el porcentaje de participación teniendo en cuenta el número de colaboradores en proporción con el total.

*Tabla 1. Número de encuestas a aplicar por área. Fuente: autor.*

Dirección	Porcentaje	Encuestas
Relaciones institucionales, fundación y regulación	1.09%	4
Mercadeo	2.32%	8
Finanzas y control de gestión	4.73%	17
Proyecto transformación	1.76%	6
Comunicaciones	0.35%	1
Redes	18.65%	67
Auditoría interna, intervención e inspección	0.47%	3
Personas y administración	4.31%	15
Mercadeo y planeación comercial	17.47%	63
Digitalización E2E y operaciones comerciales	7.12%	26
Comercial y atención clientes	39.79%	143
Secretaría general	0.63%	3
Seguridad corporativa	1.02%	4

El instrumento de evaluación de las comunicaciones internas del Sistema de Gestión Integrado (Ver Anexo 1) se evaluará abarcando los medios de comunicación interna formales de Telefónica Colombia:

- **Boletín Día a Día:** llega todos los días (lunes a viernes) automáticamente a los colaboradores tanto directos como indirectos a las seis de la mañana. Se publican las noticias más relevantes y notas respecto a creación o actualización de procesos, políticas, documentos, instructivos, etc.
- **Intranet:** es donde se encuentra el Sitio Web del Sistema de Gestión Integrado, se tiene una portada inicial de todos los Sistemas y cada uno tiene su página donde se publican temas importantes como la Política, el alcance, los roles y responsabilidades, la norma, etc.
- **WorkPlace:** es la red social corporativa que se maneja en Movistar Colombia.
- **Mensajes de texto:** las campañas son creadas por un aplicativo llamado BlipBlip, se envían SMS masivos a nivel nacional y corporativo.
- **SuccessFactors:** es la plataforma de aprendizaje donde se encuentran cursos online para capacitación y formación interna.
- **Correo electrónico:** el Sistema de Gestión Integrado se comunica a través del correo electrónico [sgi.co@telefonica.com](mailto:sgi.co@telefonica.com), en donde se recibe y envía información relacionada con los Sistemas de Gestión, tales como preguntas de recolección de terminales, dudas conceptuales de la información publicada del SGI, citaciones de auditorías, informes de auditorías, seguimiento de hallazgos de las auditorías, entre otros.

## 8.2 Análisis de resultados del diagnóstico realizado

El instrumento de evaluación fue aplicado vía web a través de *Google Forms* mediante un formulario, el cual fue enviado a todas las áreas de la compañía a través del correo

electrónico corporativo, teniendo en cuenta el número de encuestas calculado anteriormente.

Tabla 2. Formulario de aplicación Google Forms

<p><b>Instrumento de Evaluación para las Comunicaciones Internas del Sistema de Gestión Integrado</b></p> <p>En Telefónica Colombia, consideramos la comunicación interna un factor vital para el desarrollo y evolución de la Compañía. Es para nosotros muy importante su opinión acerca de los medios de comunicación interna existentes y la utilizaremos con el fin de identificar las fortalezas y debilidades del proceso de comunicación interna del Sistema de Gestión Integrado.</p> <p><b>*Obligatorio</b></p> <p><b>Complete la siguiente información laboral</b></p> <p>¿A qué Dirección o Gerencia pertenece? *</p> <p>Elegir</p> <p>¿Qué cargo tiene dentro de la Compañía? *</p> <p>Elegir</p> <p>¿En qué ciudad labora? *</p> <p>Tu respuesta</p>	<p>1. ¿Tiene conocimiento del impacto que tiene el Sistema de Gestión Integrado en la Compañía? *</p> <p><input type="radio"/> Excelente conocimiento</p> <p><input type="radio"/> Buen conocimiento</p> <p><input type="radio"/> Poco conocimiento</p> <p><input type="radio"/> Insuficiente conocimiento</p> <p>2. ¿Tiene interacción virtualmente con temas del Sistema de Gestión Integrado? *</p> <p><input type="radio"/> Siempre</p> <p><input type="radio"/> Casi siempre</p> <p><input type="radio"/> Alguna veces</p> <p><input type="radio"/> Nunca</p>
<p>3. La información del Sistema de Gestión Integrado publicada internamente llega a todos los niveles de la compañía. *</p> <p><input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo</p> <p>4. ¿Cuál considera el medio de comunicación interna más eficaz (cumple con el objetivo de comunicar)? *</p> <p><input type="radio"/> Boletín Día a Día</p> <p><input type="radio"/> Intranet</p> <p><input type="radio"/> WorkPlace</p> <p><input type="radio"/> Mensajes de Texto</p> <p><input type="radio"/> SuccessFactors</p>	<p>5. Es suficiente la información que se publica del Sistema de Gestión Integrado internamente. *</p> <p><input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo</p> <p>6. Los medios de comunicación interna existentes no son suficientes para obtener información acerca del Sistema de Gestión Integrado. *</p> <p><input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo</p>

<p>7. La información publicada del Sistema de Gestión Integrado genera buenos resultados en las auditorías internas y externas. *</p> <p><input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo</p>	<p>8. A continuación se presentan varios aspectos relacionados con la información publicada en el sitio Web del Sistema de Gestión Integrado. Seleccione una opción para cada elemento, siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 completamente en desacuerdo. *</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Actualización</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Colores y fuentes utilizadas</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Uso de imágenes y textos</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Estructura de contenidos</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Credibilidad</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Homogeneidad entre Sistemas de Gestión</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Comprensibilidad de la información</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>¡GRACIAS!</b></p>		1	2	3	4	5	Actualización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Colores y fuentes utilizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uso de imágenes y textos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Estructura de contenidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Credibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Homogeneidad entre Sistemas de Gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Comprensibilidad de la información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5																																												
Actualización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																												
Colores y fuentes utilizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																												
Uso de imágenes y textos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																												
Estructura de contenidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																												
Credibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																												
Homogeneidad entre Sistemas de Gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																												
Comprensibilidad de la información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																												

En total se obtuvieron 366 respuestas (seis más de la muestra establecida inicialmente), abarcando todas las áreas y la mayoría de ciudades en las que opera la Compañía. La información laboral obtenida de los encuestados se distribuye de la siguiente manera:

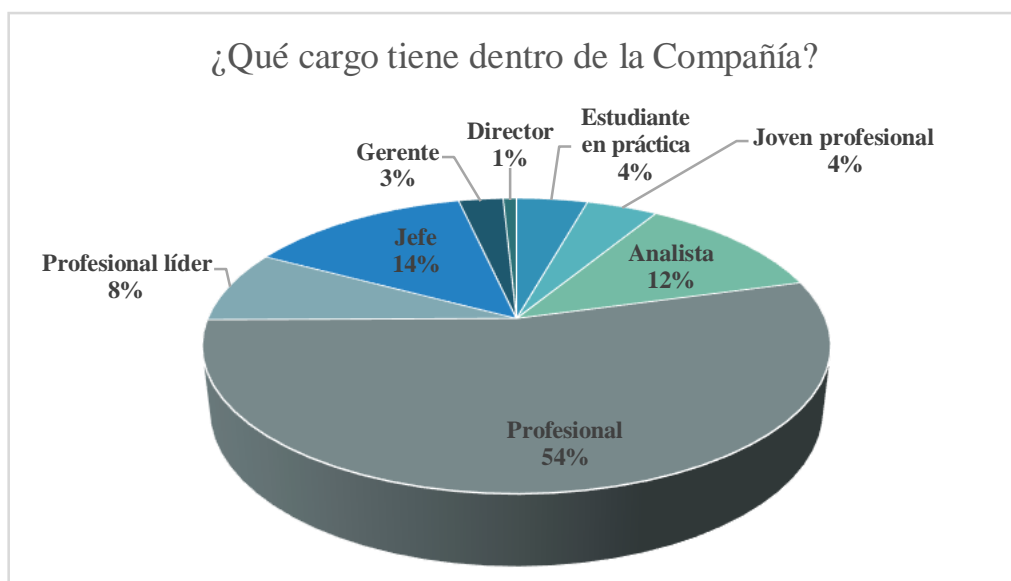


Figura 5. Resultados cargo dentro de la compañía

En la anterior figura se puede observar que más de la mitad de los encuestados tienen el cargo de profesionales dentro de la compañía, siendo estos los que más intervienen con la información que se publica internamente. El 14% fueron jefes y el 12% analistas, quienes también tienen una interacción directamente con la intranet de Telefónica. El resto se distribuyen entre profesionales líderes, jóvenes profesionales, estudiantes en práctica, gerentes y directores.

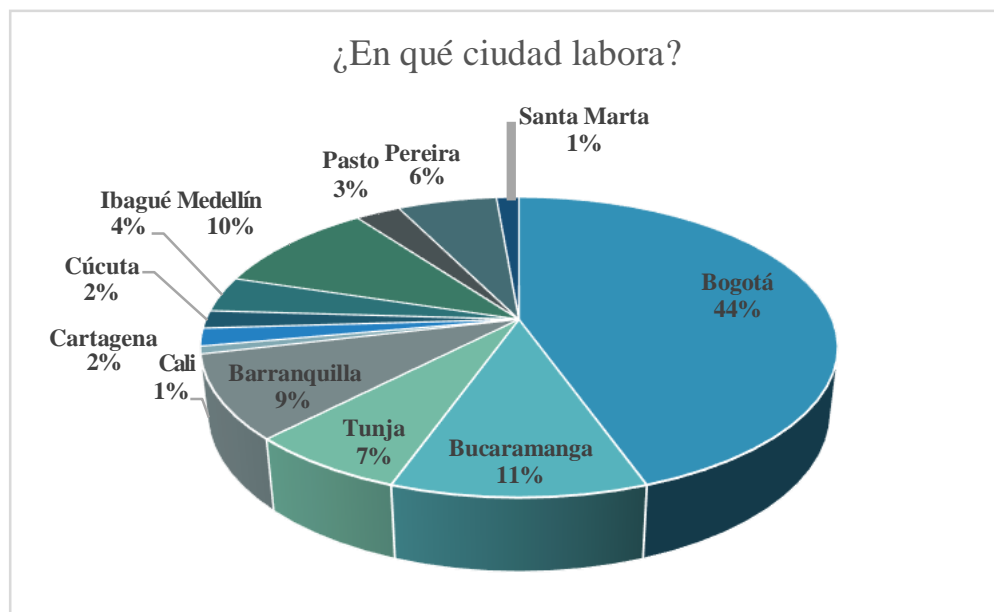
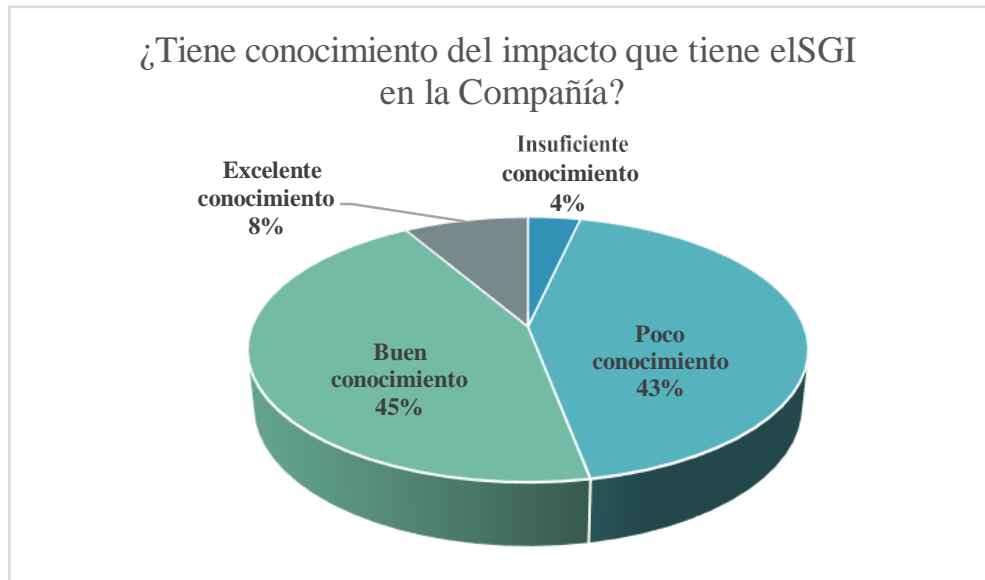


Figura 6. Resultados ciudad en la que labora

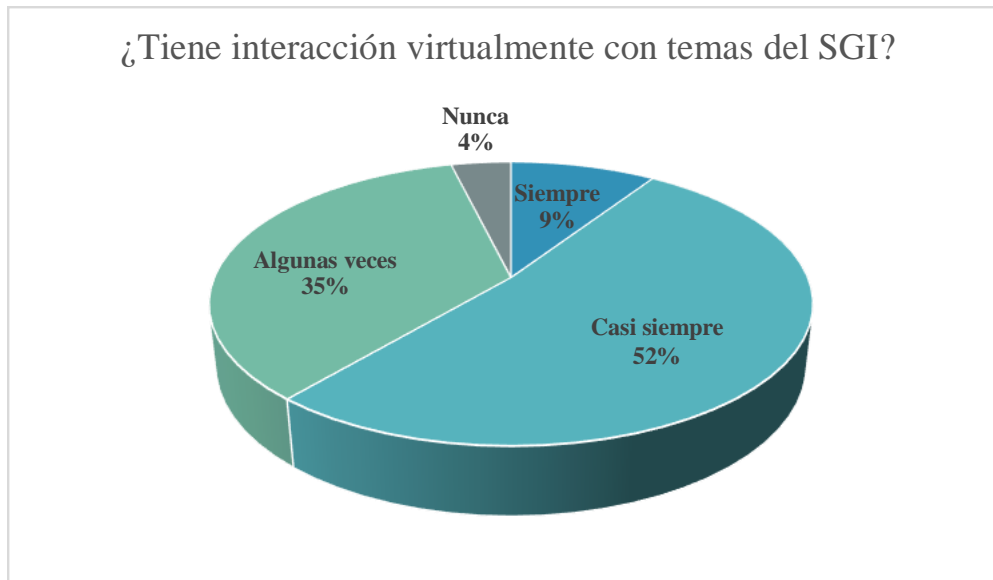
Los resultados anteriores permiten concluir con respecto a la ciudad de labor, que más del 40% se ubican en Bogotá, el 11% en Bucaramanga y el 45% restante en Medellín, Barranquilla, Tunja, Pereira, Ibagué, Pasto, Cúcuta, Cartagena y Cali.

La siguiente fase del instrumento de evaluación corresponde a las preguntas directamente relacionadas con la opinión de los colaboradores acerca de los medios de comunicación interna existentes y su interacción con el Sistema de Gestión Integrado.



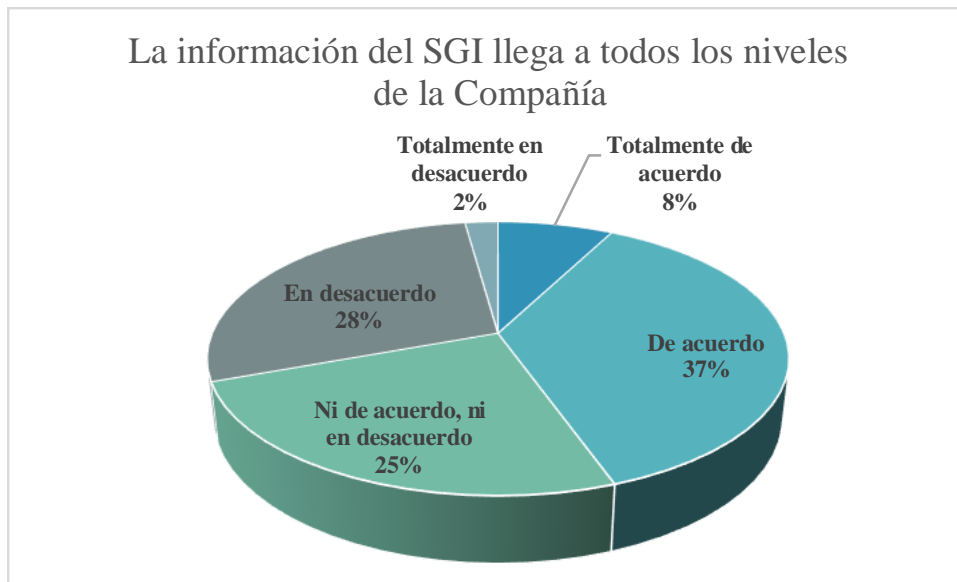
*Figura 7. Resultados evaluación interna de las comunicaciones del SGI, pregunta 1.*

Los resultados obtenidos permiten inferir que los colaboradores perciben a nivel general positivamente el Sistema de Gestión Integrado y lo que se publica internamente al respecto. Sin embargo, se debe reforzar y mejorar la publicación de estos contenidos, pues el 45% tiene buen conocimiento del impacto que tiene el Sistema en la Compañía, pero así mismo el 43% tiene poco conocimiento.



*Figura 8. Resultados evaluación interna de las comunicaciones del SGI, pregunta 2*

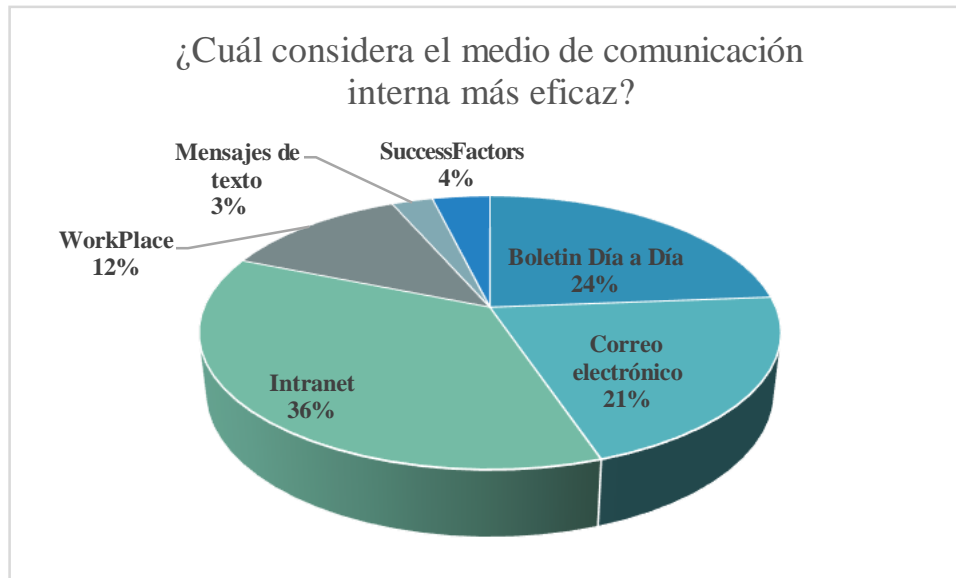
En la anterior gráfica, se puede observar que más del 50% de los encuestados tienen casi siempre interacción virtual con temas del Sistema de Gestión Integrado, lo que significa que la mayoría de los empleados interactúan con la intranet y se pueden generar oportunidades de mejora en cuanto a la información que visualizan en estos medios.



*Figura 9. Resultados evaluación interna de las comunicaciones del SGI, pregunta 3.*

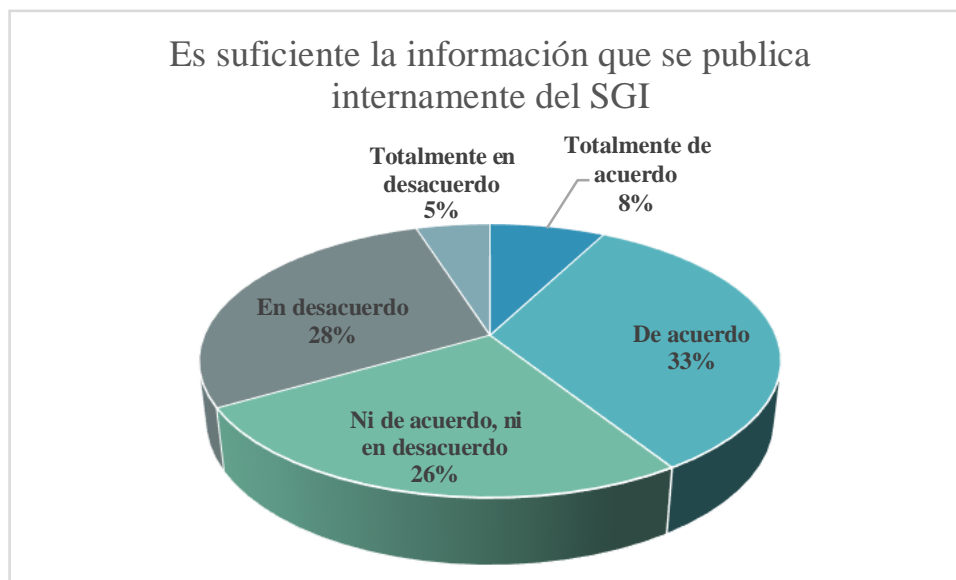
El 37% de los encuestados está de acuerdo con que la información del Sistema llega a todos los niveles y el 28% no está de acuerdo. De igual manera, es un porcentaje alto de personas que opinan que la información publicada debe ser atractiva e incluyente para todos los niveles jerárquicos, desde un estudiante en práctica hasta los directores de la Compañía.





*Figura 10. Resultados evaluación interna de las comunicaciones del SGI, pregunta 4.*

Teniendo en cuenta que más de la mitad de los colaboradores tienen casi siempre interacción virtual con temas del Sistema y el 60% opina que los medios de comunicación interna más efectivos son la intranet y el Boletín Día a Día, la mayoría de información se está publicando actualmente por los medios que consideran más efectivos y se podría aumentar esta interacción virtual con el Sistema de Gestión Integrado.



*Figura 11. Resultados evaluación interna de las comunicaciones del SGI, pregunta 5.*

Más del 30% está de acuerdo con que la información que se publica internamente es suficiente y más del 35% de acuerdo con que los medios de comunicación interna son suficientes. Teniendo en cuenta esto, se infiere que realmente la oportunidad de mejora se encuentra en la estructura de contenidos, la divulgación y la promoción de la información, pues los colaboradores opinan que la cantidad y los medios son suficientes.



Figura 12. Resultados evaluación interna de las comunicaciones del SGI, pregunta 6.

En la figura 12 se puede observar que el 37% de los encuestados están en desacuerdo con que los medios de comunicación interna no son suficientes para obtener información del Sistema de Gestión Integrado, lo que quiere decir que si consideran que son suficientes. Esto infiere que se debe trabajar y mejorar las publicaciones por estos medios, para así aumentar el porcentaje de las personas que consideran son suficientes.

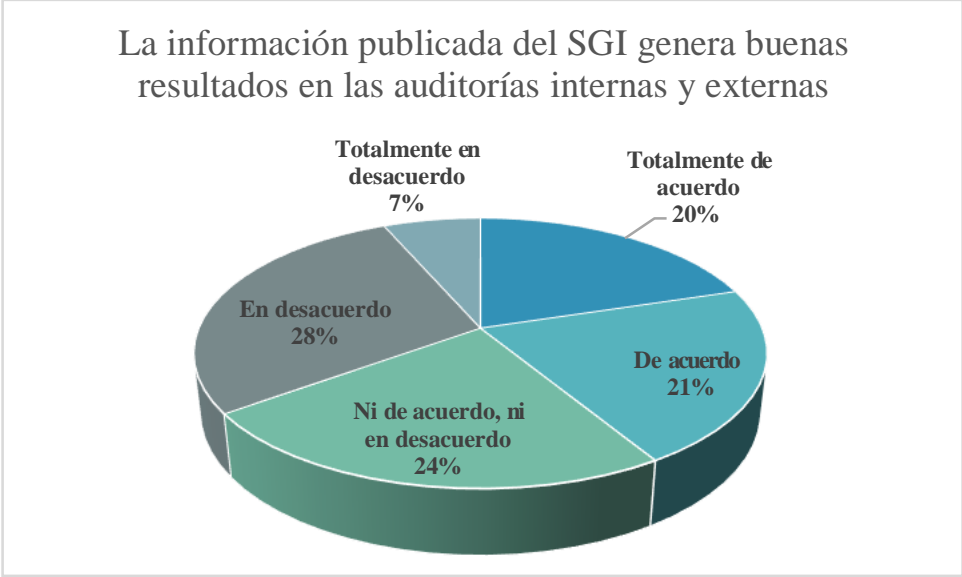


Figura 13. Resultados evaluación interna de las comunicaciones del SGI, pregunta 7.

Por otro lado, se aplicó una pregunta enfocada en los resultados de las auditorías internas y externas, dando como resultado que el 28% de los colaboradores está en desacuerdo con que la información actualmente publicada genera buenos resultados. Por esto se infiere que solicitan más capacitación acerca de los contenidos que se publican y cómo aprovecharlos para tener cada vez mejores resultados de auditorías.

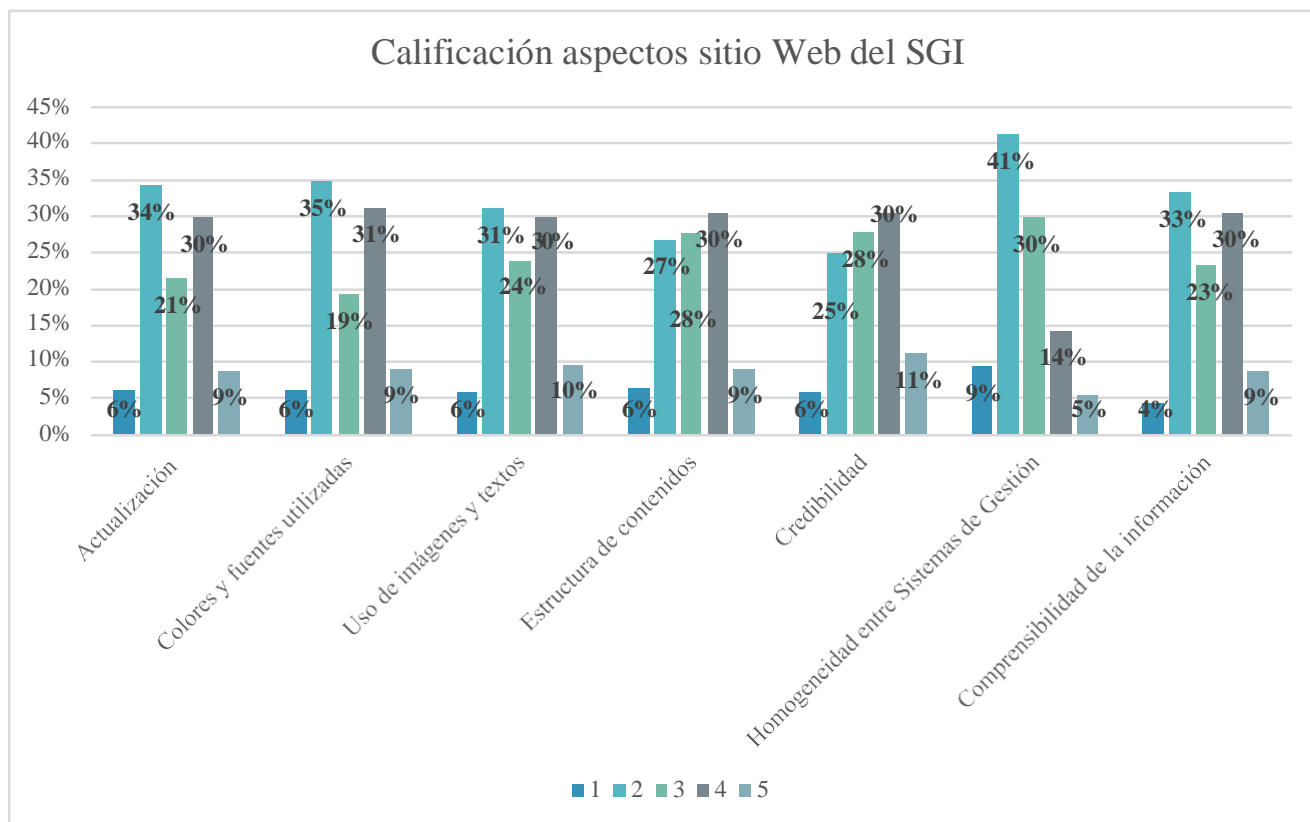


Figura 14. Resultados evaluación interna de las comunicaciones del SGI, pregunta 8.

Finalmente, el instrumento de evaluación se cerró con una matriz donde se presentan varios aspectos relacionados con la información publicada específicamente en el sitio Web del Sistema de Gestión Integrado y los encuestados los evaluaron en una escala de Likert. Siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 completamente en desacuerdo, se puede inferir de la Figura 14 que ninguno de los aspectos tiene una excelente calificación por más del 10% de los encuestados. Con respecto a los aspectos de actualización, colores y fuentes utilizadas, uso de imágenes y textos, y comprensibilidad de la información fueron calificados en su mayoría en la escala del 2. La estructura de contenidos y credibilidad, obtuvieron más calificaciones en la escala del 4. El aspecto de homogeneidad entre los

Sistemas de Gestión fue calificado en 2 por más del 40% de los colaboradores, siendo este el peor calificado.

### **8.3 Estructura de los niveles de información**

Para estructurar los niveles de la información en Movistar Colombia, se tienen en cuenta dos variables: los niveles de comunicación y los medios de comunicación interna.

Los niveles de comunicación que se manejan son:

- Nivel interpersonal: Acto comunicativo entre dos o más personas.
- Nivel grupal: Comunicación entre grupos de quince a veinte personas como máximo.
- Nivel masivo: Comunicación desarrollada en grandes masas.

Se tomó como referencia una pirámide, en donde la base representa el medio de comunicación con mayor impacto y cantidad de información del Sistema de Gestión Integrado.

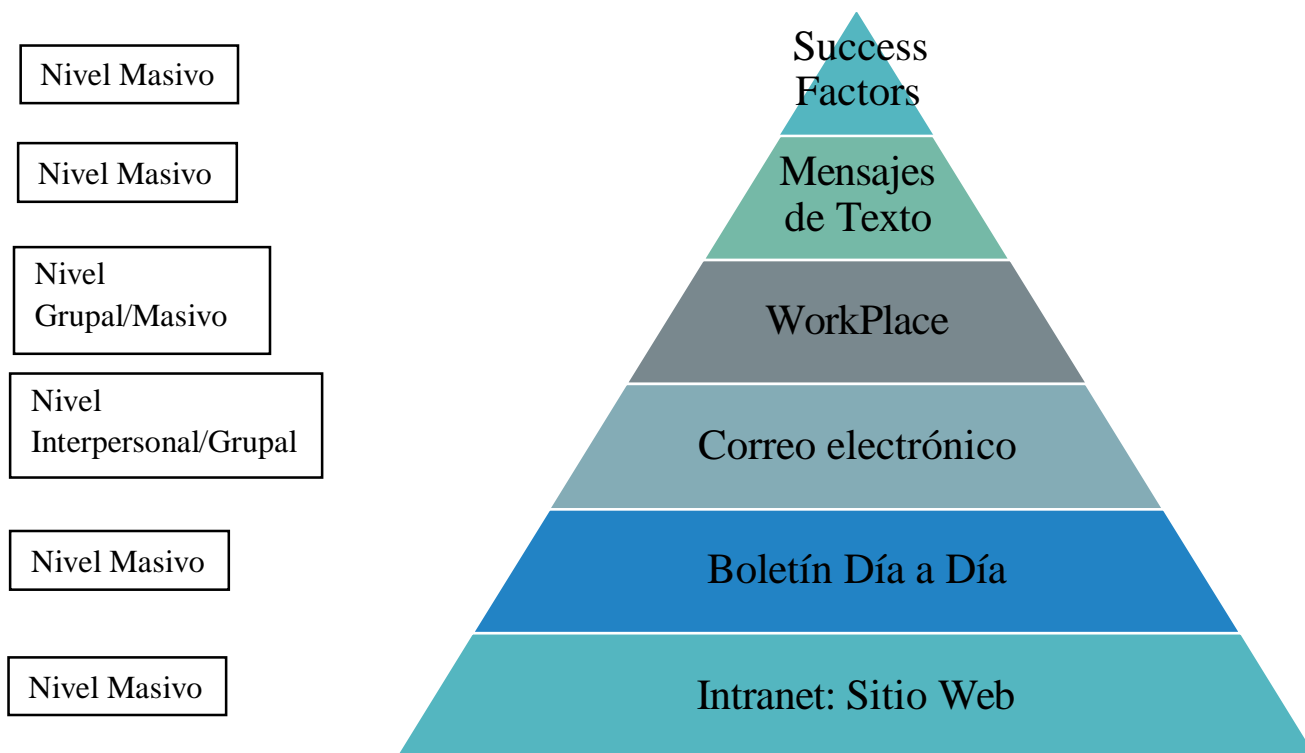


Figura 15. Estructura de la información. Fuente: Autor.

Para cada uno de los niveles, se plantea su objetivo, alcance y metodología de trabajo.

Tabla 3. Planteamiento de los niveles de información. Fuente: Autor.

Medio de Comunicación	Objetivo	Alcance	Metodología de trabajo
Intranet: Sitio Web	Generar comunicaciones efectivas del Sistema de	Colaboradores directos.	La información es recopilada por el practicante y validada por cada uno de los líderes de los frentes del SGI.
Boletín Día a Día		Colaboradores directos, indirectos y terceros.	Se publican las actualizaciones o creaciones de información documentada. El practicante se encarga de hacer los borradores de las notas referentes al SGI y los líderes de los frentes las validan para su respectiva publicación.
Correo electrónico		Colaboradores directos, indirectos y terceros.	En cuanto al diseño de los correos dirigidos, se

	Gestión Integrado y sus frentes de gestión (Ambiental, Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo, Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio) a través de los medios de comunicación interna.		solicitan las plantillas corporativas al área de diseño. El practicante hace los borradores de lo que se quiere comunicary los líderes en conjunto con el área de comunicaciones validan y aprueban la información.
WorkPlace		Colaboradores directos e indirectos.	Se envía la información al área de comunicaciones y ellos se encargan de validarla y publicarla.
Mensajes de Texto		Colaboradores directos.	Se envía una matriz con todos los SMS propuestos para el año vigente al área de comunicaciones para su respectiva aprobación. El practicante crea las campañas en el aplicativo BlipBlip y el líder del SGI la aprueba para ser enviada a la lista de los colaboradores directos de la Compañía.
SuccessFactors		Colaboradores directos, indirectos y terceros.	Se debe estructurar la información del curso con apoyo del área de Capacitación interna, ellos se encargan de construir los contenidos audiovisuales y el practicante se enfoca en divulgar la participación en el desarrollo del curso.

Adicionalmente, se establecen las siguientes matrices de comunicaciones del Sistema de Gestión Integrado en donde se relacionan los temas a publicar, el contenido, el emisor, el receptor, el medio y la periodicidad.



Tabla 4. Matriz de comunicaciones SGI. Fuente: Gerencia PMO y Procesos/Comunicaciones.

Tema	Qué se comunica	Emisor	Receptor	Cuando se comunica	Medio de comunicación
Auditoría	Programa auditoria interna y externa. Tips para la preparación de las auditorias. Planes, informes, seguimientos, aseguramientos	Gerencia de PMO y Procesos, Gerencia de comunicaciones, Jefatura de Aliados relaciones laborales y seguridad en el trabajo.	Colaboradores de la organización a nivel nacional.	Según cronogramas de auditorías.	Intranet: Sitio Web SGI, Día a Día, SMS, Correos Dirigidos, WorkPlace.
Indicadores	Los indicadores de gestión, cumplimiento de objetivos, metas y planes de acción.	Gerencia de Cliente interno, Gerencia de PMO y Procesos, Gerencia de comunicaciones, Jefatura de Aliados relaciones laborales y seguridad en el trabajo. Gerencia Experiencia Clientes	Colaboradores de la organización a nivel nacional.	Según sea requerido por cada sistema.	Intranet: Sitio Web SGI, Día a Día, SMS, Correos Dirigidos, WorkPlace.
Capacitación	Campañas de sensibilización. Entrenamiento a los nuevos auditores. Capacitaciones de procesos de operación. Capacitaciones de políticas, reglas y documentación del SGI.	Gerencia de PMO y Procesos, Dirección de RRHH, Jefatura de Aliados relaciones laborales y seguridad en el trabajo.	Colaboradores de la organización a nivel nacional.	Permanente	Intranet: Sitio Web SGI, Correos Dirigidos, SuccessFactors, WorkPlace.

Política	Política de los sistemas de gestión y su aplicabilidad para entendimiento de la organización.	Gerencia PMO y Procesos, Dirección de RRHH, Jefatura de Aliados relaciones laborales y seguridad en el trabajo, Dirección de Seguridad Corporativa y Jefatura DataCenter.	Colaboradores de la organización a nivel nacional.	Permanente	Intranet: Sitio Web SGI, Día a Día, SMS, Correos Dirigidos, WorkPlace, Afiches y carteleras.
Alcance	El alcance de cada uno de los Sistemas de Gestión	Gerencia PMO y Procesos, Dirección de RRHH, Jefatura de Aliados relaciones laborales y seguridad en el trabajo.	Colaboradores de la organización a nivel nacional.	Permanente	Intranet: Sitio Web SGI, Día a Día, SMS, Correos Dirigidos, WorkPlace.
Funciones, roles y responsabilidades	Funciones, roles y responsabilidades de los empleados frente a los sistemas de gestión.	Gerencia PMO y Procesos, Dirección de RRHH, Jefatura de Aliados relaciones laborales y seguridad en el trabajo.	Colaboradores de la organización a nivel nacional.	Según sea requerido por cada sistema.	Intranet: Sitio Web SGI, Día a Día, SMS, Correos Dirigidos, WorkPlace.
Control de documentos y registros	Actualizaciones de procesos, formatos y documentos, Procedimientos documentados	Gerencia PMO y Procesos	Colaboradores de la organización a nivel nacional.	A necesidad, cada vez que se haga un requerimiento solicitando la actualización o creación de un proceso.	Día a Día.
Requisitos legales	Requisitos legales asociados a cada sistema de gestión.	Gerencia PMO y Procesos, Gerencia Legal Negocios y Jefatura de Aliados relaciones laborales y seguridad en el trabajo.	Colaboradores de la organización a nivel nacional.	A necesidad, cada vez que sea requerido por cada sistema.	Intranet: Sitio Web SGI, Día a Día, SMS, Correos Dirigidos.

Mejora continua	Avance y cierres de los hallazgos de las auditorías, proyectos o solicitudes de mejora, e indicadores de gestión.	Gerencia PMO y Procesos	Colaboradores de la organización a nivel país. Partes auditadas.	A necesidad, cada vez que se presenten hallazgos en las auditorías y proyectos.	Intranet: Sitio Web SGI, Día a Día, SMS, Correos Dirigidos.
-----------------	---	-------------------------	--	---	---

Tabla 5. Matriz de comunicaciones SGA. Fuente: Gerencia PMO y Procesos/Comunicaciones.

Tema	Qué se comunica	Emisor	Receptor	Cuando se comunica	Medio de comunicación
Planes de Emergencia	Procedimientos de prevención y control de derrames y accidentes ambientales	Sistema de Gestión Ambiental	Colaboradores que manejen este aspecto ambiental de la organización a nivel nacional.	Cada vez que hay una actualización de los procedimientos.	Intranet: sitio Web SGI, Correo Dirigido.
	Lecciones por aprender de emergencias ambientales reales y de alto impacto	Sistema de Gestión Ambiental	Colaboradores que manejen este aspecto ambiental de la organización a nivel nacional.	De forma trimestral si han ocurrido eventos.	
Evaluación de Aspectos Ambientales y sus Controles Operacionales	Evaluación de AA y sus CO	Sistema de Gestión Ambiental	Colaboradores de la organización a nivel nacional.	Anualmente	Intranet: sitio Web SGI, Correo Dirigido.

<p>Sistema de Gestión Ambiental</p>	<p>Generalidades del Sistema de Gestión Ambiental, Seguimiento a indicadores ambientales, campañas ambientales, proyectos/procesos sin impacto ambiental relevante, cambios relevantes del SGA, Mejora continua</p>	<p>Sistema de Gestión Ambiental</p>	<p>Colaboradores de la organización a nivel nacional.</p>	<p>Según necesidad</p>	<p>Intranet: sitio Web SGI, Correo Dirigido, Día a Día.</p>
-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	------------------------	---

#### **8.4 Indicadores para medir el desempeño del proceso de comunicación interna**

Teniendo en cuenta la auditoría final realizada al sistema de comunicación interna del Sistema de Gestión Integrado, donde resultó una *no conformidad* respecto a la gestión de indicadores. Los indicadores hacen parte de la documentación de un proceso, es por esta razón que se diseñarán y documentarán para el proceso de comunicaciones internas del Sistema de Gestión Integrado. A continuación, se relaciona su descripción, fórmula, frecuencia y meta.

Tabla 6. Ficha técnica indicador de eficacia

<b>NOMBRE</b>		Eficacia				
<b>DESCRIPCIÓN</b>		Porcentaje de las publicaciones exitosas respecto al total				
<b>OBJETIVO</b>		Medir la capacidad que tiene el sistema de comunicación interna del Sistema de Gestión Integrado de lograr publicaciones exitosas				
<b>TIPO DE INDICADOR</b>		<b>META OBJETIVO</b>				
		<b>META</b>		<b>PLAZO DE CUMPLIMIENTO</b>		
Desempeño		Más del 95%		4 meses		
<b>INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR</b>						
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	<b>RESPONSABLE ANÁLISIS</b>	<b>ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO</b>		
Porcentaje (%)	Mensual	Practicante del área de procesos y certificaciones	Practicante del área de procesos y certificaciones	Líderes del Sistema de Gestión Integrado y área de comunicación interna		
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>		<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>		<b>NUMERADOR</b>	Publicaciones que llegan al destinatario planeado	
Proceso de comunicación interna del Sistema de Gestión Integrado. Publicaciones internas realizadas por el Sistema de Gestión Integral.		$\frac{\text{Exitosas}}{\text{Total solicitadas}} * 100$		<b>DENOMINADOR</b>	Total de publicaciones planificadas	
<b>COMPORTAMIENTO INDICADOR</b>						
<b>Meses</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>
<b>Dato Numerador</b>	6	8	9	14	9	7
<b>Dato Denominador</b>	7	9	11	15	10	8
<b>MEDICIÓN</b>						
<b>Periodo</b>	<b>Datos</b>	<b>Meta Objetivo</b>	<p style="text-align: center;">Eficacia</p>			
Ene	85,71%	95%				
Feb	88,88%	95%				
Mar	81,81%	95%				
Abr	93,33%	95%				
May	90%	95%				
Jun	87,5%	95%				

Tabla 7. Ficha técnica indicador de eficacia

<b>NOMBRE</b>	Eficacia																										
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Porcentaje de las publicaciones ejecutadas a tiempo respecto al total																										
<b>OBJETIVO</b>	Medir la capacidad que tiene el sistema de comunicación interna del Sistema de Gestión Integrado de lograr publicaciones ejecutadas a tiempo																										
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	<b>META OBJETIVO</b>																										
	<b>META</b>			<b>PLAZO DE CUMPLIMIENTO</b>																							
Desempeño	Más del 90%			4 meses																							
<b>INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR</b>																											
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE MEDICIÓN</b>	<b>RESPONSABLE ANÁLISIS</b>	<b>ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO</b>																							
Porcentaje (%)	Mensual	Practicante del área de procesos y certificaciones	Practicante del área de procesos y certificaciones	Líderes del Sistema de Gestión Integrado y área de comunicación interna																							
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>		<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>		<b>NUMERADOR</b>	Publicaciones que llegan a tiempo al destinatario planeado																						
Proceso de comunicación interna del Sistema de Gestión Integrado. Publicaciones internas realizadas por el Sistema de Gestión Integral.		$\frac{\text{A tiempo}}{\text{Total solicitadas}} * 100$		<b>DENOMINADOR</b>	Total de publicaciones planificadas																						
<b>COMPORTAMIENTO INDICADOR</b>																											
<b>Meses</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>																					
<b>Dato Numerador</b>	6	7	9	14	9	6																					
<b>Dato Denominador</b>	7	9	11	15	10	8																					
<b>MEDICIÓN</b>																											
<b>Periodo</b>	<b>Datos</b>	<b>Meta Objetivo</b>	<p style="text-align: center;">Eficacia</p> <table border="1"> <caption>Data for Eficacia Chart</caption> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>Datos (%)</th> <th>Meta Objetivo (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ene</td> <td>85,71%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>Feb</td> <td>77,77%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>Mar</td> <td>81,81%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>Abr</td> <td>93,33%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>May</td> <td>90%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>Jun</td> <td>75%</td> <td>90%</td> </tr> </tbody> </table>				Periodo	Datos (%)	Meta Objetivo (%)	Ene	85,71%	90%	Feb	77,77%	90%	Mar	81,81%	90%	Abr	93,33%	90%	May	90%	90%	Jun	75%	90%
Periodo	Datos (%)	Meta Objetivo (%)																									
Ene	85,71%	90%																									
Feb	77,77%	90%																									
Mar	81,81%	90%																									
Abr	93,33%	90%																									
May	90%	90%																									
Jun	75%	90%																									
Ene	85,71%	90%																									
Feb	77,77%	90%																									
Mar	81,81%	90%																									
Abr	93,33%	90%																									
May	90%	90%																									
Jun	75%	90%																									

Mensualmente se medirán los indicadores de eficacia, permitiendo la implementación de los mismos y velar por la mejora continua del proceso. Como resultado actual se observa que el primer indicador en ningún periodo ha estado por encima de la meta, por lo contrario el segundo en el mes de abril resultó por encima de la meta. Asimismo, se debe hacer un mejor control y seguimiento sobre las publicaciones exitosas y ejecutadas a tiempo.

## **8.5 Auditoría final al Sistema de comunicación interna**

La auditoría interna se hace con el fin de mejorar el proceso de comunicaciones internas del Sistema de Gestión Integrado y así contribuir al cumplimiento de los objetivos y mejora de la eficacia del proceso. En primer lugar, se establece el Plan de Auditoría con código AI-2019-21, el cual se envía al grupo auditado. Aquí se relaciona el objetivo, el alcance, los criterios, los recursos, la agenda y los riesgos de la auditoría (Ver Anexo 2). Adicionalmente, se diseña una lista de verificación que es la herramienta de evaluación del auditor líder, donde se relacionan las actividades o preguntas, la respuesta esperada por parte de los auditados, las notas del auditor y finalmente si cumplen o no cumplen con el criterio evaluado (Ver Anexo 3).

Como resultado de la auditoría interna se presenta un informe donde se evidencia el desarrollo de esta y sus conclusiones con respecto a los hallazgos (Ver Anexo 4). Se encontraron 4 observaciones y 1 no conformidad. Por consiguiente, los responsables diligenciaron el formato de no conformidades (Ver Anexo 5).

En primera instancia, se aplica el diagrama de causa-efecto como herramienta para encontrar solución al problema identificado, el cual es que el proceso no tiene los



indicadores necesarios para medir de forma cuantitativa o cualitativa su desarrollo y cumplimiento.

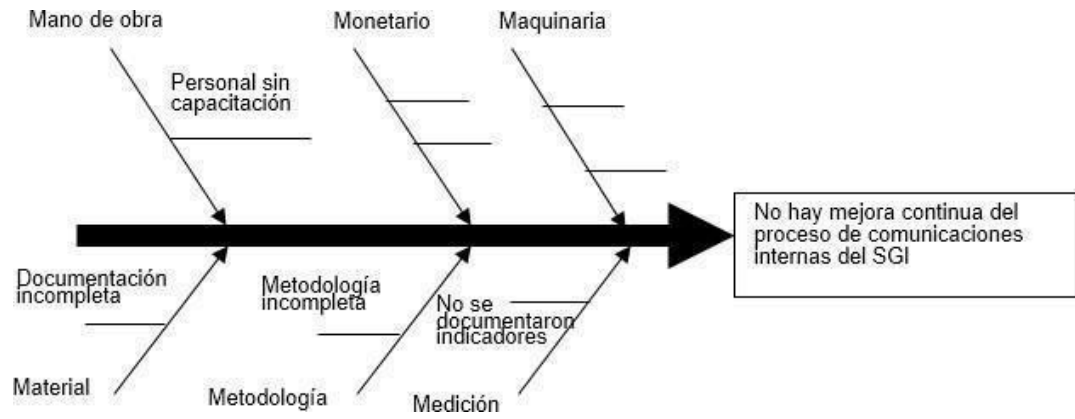


Figura 16. Diagrama causa-efecto

Seguido de esto, se plantea el plan de trabajo observado en la tabla 8.

Tabla 8. Plan de trabajo para la gestión de la no conformidad

Actividades	Fecha inicio	Fecha Fin	Responsable
Proponer, diseñar y documentar los indicadores	27/05/19	27/05/19	Laura Rodríguez
Aprobar los indicadores que se documentarán al proceso de comunicaciones internas del SGI	28/05/19	28/05/19	Luz Mary Prieto y Laura Fortich

También se generan como oportunidades de mejora de la auditoría las siguientes:

- Actualizar las reglas del proceso con la metodología para el uso del correo del SGI y con los plazos de tiempo para enviar las comunicaciones a la Gerencia correspondiente.
- Diseñar e implementar indicadores de gestión del proceso en cuestión.

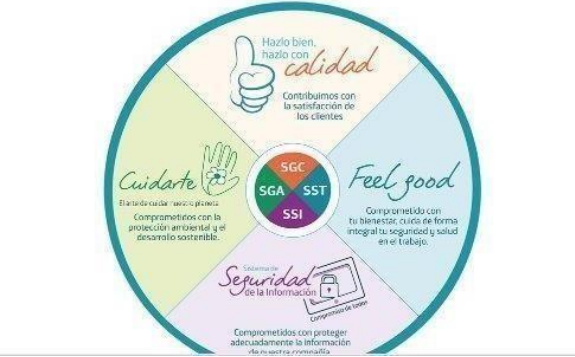

- Actualizar evidencias del Plan de comunicaciones.
- Hacer control y seguimiento al cumplimiento de todas las reglas.

Finalmente, se evidencia el cierre de los hallazgos mediante la actualización del documento del proceso, quedando versión 8 del 3/06/2019 (Ver Anexo 6). Las modificaciones están señaladas en azul aguamarina.

## 8.6 Actualización del sitio Web del Sistema de Gestión Integrado

A continuación se observa el cambio del sitio Web del Sistema de Gestión Integrado, llevando a cabo su rediseño, homogeneización y publicación.

Tabla 9. Actualización sitio Web del SGI

Aspecto	Antes	Después
Portada inicial	<p><b>Nuestro Sistema de Gestión Integrado</b> <small>Generador de Procesos y Certificaciones</small></p> <p>Es la integración de los sistemas que se manejan en Telefónica Movistar (Ambiental, Calidad, Seguridad de la Información, Seguridad y Salud en el Trabajo) buscando que todas las mejoras estén orientadas para el beneficio de nuestras partes interesadas.</p> <p>Al implementar el Sistema de Gestión Integrado, obtenemos beneficios como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar a la Compañía en el mercado.</li> <li>• Mejorar continuamente los procesos.</li> <li>• Satisfacción de las partes interesadas.</li> <li>• Optimizar recursos.</li> <li>• Cubrir todos los aspectos del negocio, desde la calidad del producto y servicio al cliente pasando por el bienestar del trabajador y llegando hasta las operaciones ambientalmente sostenibles.</li> </ul> <p>Es importante como colaborador de Movistar que estés enterado de cada uno de los Sistemas en los cuales estamos certificados, o en proceso de certificación en nuestra Compañía.</p> <p>Por esto te invitamos a revisar nuestra <b>Infografía</b>, además de seguir la guía en el camino en donde te presentamos la <b>bitija del SGI</b>, aquí encontrarás cada uno de los Sistemas que lo componen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)</li> <li>• Sistema de Gestión Ambiental (SGA)</li> <li>• Sistema de Gestión de Calidad (SGC)</li> <li>• Sistema de Seguridad de la Información (SSI)</li> </ul> 	<p><b>Sistema de Gestión Integrado Telefónica Colombia</b></p> <p>Los <b>Sistemas de Gestión</b> que se administran al interior de la organización son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST): OHSAS 18001 - ISO 45001</li> <li>• Sistema de Gestión Ambiental (SGA): ISO 14001</li> <li>• Sistema de Gestión de Calidad (SGC): ISO 9001</li> <li>• Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI): ISO 27001</li> <li>• Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio (SGCN): ISO 22301</li> </ul> <p>Al implementar el Sistema de Gestión Integrado, obtenemos beneficios como:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posicionar a la Compañía en el mercado.</li> <li>2. Mejorar continuamente los procesos.</li> <li>3. Es un factor que permite alcanzar la satisfacción de las partes interesadas, llegando a ser relevantes para ofrecer la mejor experiencia.</li> <li>4. Optimizar recursos.</li> <li>5. Cubrir todos los aspectos del negocio, desde la calidad del producto y servicio al cliente, pasando por el bienestar del trabajador y llegando a las operaciones ambientalmente sostenibles.</li> </ol> <p><b>Contexto de la organización</b></p> <p>En este frente juega un papel muy importante en la implementación del Sistema Integrado de Gestión. Cabe resaltar que Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil y número de clientes. En Colombia, opera bajo la marca comercial Movistar y bajo la razón social Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP. Haz aquí para más información.</p> 

Sistema de Gestión de Calidad

## Sistema Gestión de Calidad

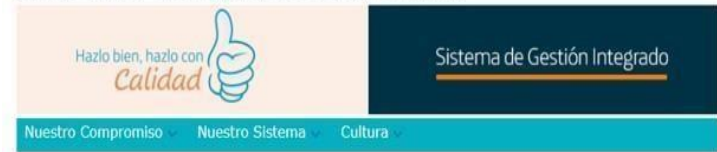


*Telefónica*  
**Política de Calidad**

Movistar Colombia dedicada a la operación y prestación de servicios de Telecomunicaciones, está comprometida a fortalecer la confianza de sus clientes, empleados, accionistas, proveedores y sociedad, utilizando el modelo de Gestión de Calidad. Para ello nos aseguramos de:

- Lograr la **mejor experiencia y satisfacción** de nuestros clientes, convirtiéndonos en el mejor aliado de su vida digital.
- **Buscar de manera permanente el cumplimiento**

## Alcance del Sistema de Gestión Calidad



El siguiente diagrama resume los procesos de la compañía que cubre nuestro alcance para el 2019:



Sistema de Gestión de SST

Inicio

Seguridad y Salud en *el Trabajo*

Nuestro compromiso Sistema Gestión SST Cultura SST Noticias KPI ergonómico Plan emergencias

Ir a la Política Seguridad y Salud en el Trabajo Telcelónica Colombia

Accidentes *cero*

La seguridad en el trabajo una prioridad de Telcelónica

¿Y si estás cerca evitar una caída en el trabajo?

Reportar un accidente laboral es una responsabilidad de todos

porque todos somos responsables de la seguridad en el trabajo

porque a todos nos puede suceder: Accidentes cero

Atención de clientes

Alcance del Sistema de Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo

Feel Good Persona

Sistema de Gestión Integrado

Nuestro Compromiso Nuestro Sistema Cultura

Disponemos de un SGSST para las actividades:

Operador de Servicios y redes de telecomunicación móvil y fija: Diseño, ingeniería, construcción, administración, instalación, operación, mantenimiento y prestación de servicio de telecomunicación(móvil, banda ancha, TV Satelital y línea básica) a nivel nacional.

Atención de clientes.

El siguiente diagrama resume los procesos de la compañía que cubre nuestro alcance para el 2019:

Para la actualización del sitio Web, se tuvo en cuenta las opiniones de los colaboradores como resultado del diagnóstico inicial. El principal cambio fue la homogeneización de la información, la cual se agrupó en los mismos grupos (pestañas) para todos los Sistemas de Gestión. También se buscó identificar a cada Sistema con un color alusivo, el cual se mantuvo en todo el sitio Web.

## **9. Conclusiones y recomendaciones**

Lo expuesto a lo largo de este informe de práctica permite arribar a las siguientes conclusiones:

- La implementación de un Sistema de Gestión Integrado permite a la Compañía tener una mejor posición en el mercado, aumenta su competitividad y por ende la satisfacción de sus clientes incrementa.

- Las certificaciones y recertificaciones en las normas por las que se rige el Sistema de Gestión Integrado se logran con el compromiso de todos los niveles jerárquicos de la compañía y es muy importante que la capacitación se extienda en toda la Compañía.

- Un diagnóstico inicial permite identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de la información que se publica internamente del Sistema de Gestión Integrado.

- Una auditoría es una herramienta para la mejor del Sistema de Gestión Integrado, en donde se analiza si la empresa cumple con lo establecido en las normas ISO vigentes.

- Dentro de un proceso es vital el diseño e implementación de indicadores, de esta manera se miden sus resultados y se establecen oportunidades de mejora.

- Se recomienda mantener la información que se publica internamente en el sitio Web, rigurosamente actualizada y comprensible para todos los niveles jerárquicos de la Compañía.

## **Lista de Referencias**

- Abril Sánchez, C. E., Palomino, A., & Sánchez Rivero, J. M. (s.f.). *Manual para la integración de Sistemas de Gestión*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Apunte García , R. M., & Rodríguez Piña, R. A. (2016). Procedimiento de un sistema de comunicación para la gestión de calidad. *Ciencias Holguín*, 22(3), 78-94.
- Brandolini, A., & Frígoli, M. G. (2008). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: DIRCOM.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *Descripción de actividades económicas (Código CIU)*. Obtenido de <http://linea.ccb.org.co/descripcionciuu/>
- Fernández Beltrán, F. (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna*. Valencia.
- García Mestanza, J., Ruiz molina, A., & Ventura Fernández, R. (2016). La auditoría de comunicación interna: una aproximación conceptual y metodológica. Andalucía, España.
- Gutierrez, A. d. (2005). *Proyecto Empresarial*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo SA.
- Molestina, C. (2000). *Algunos conceptos sobre comunicación y crecimiento demográfico*. Guatemala.
- Pulido Bustamante, F. (2010). *Optimización de los medios de comunicación interna de UNE – Telefónica de Pereira*. Pereira.
- Statista. (2018). *El portal de estadísticas*. Obtenido de Distribución del número de empleados totales del Grupo Telefónica a nivel global:  
<https://es.statista.com/estadisticas/548311/distribucion-de-los-empleados-mundiales-de-telefonica-sa-por-pais/>
- Telefónica. (s.f.). *Bienvenidos a Telefónica Colombia*. Obtenido de Acerca de Telefónica Colombia: <http://www.telefonica.co/acerca-de-telefonica-colombia>
- Velasco, J. A. (2010). *Gestión po procesos*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.

## Anexo 1

Tabla 10. Instrumento de evaluación para la comunicación interna del SGI.

<i>Telefonica</i>	<b>Instrumento de Evaluación para las Comunicaciones Internas del Sistema de Gestión Integrado</b>	<b>Mayo/2019 V 1.2 Uso Interno</b>
En Telefónica Colombia, consideramos la comunicación interna un factor vital para el desarrollo y evolución de la Compañía. Es para nosotros muy importante su opinión acerca de los medios de comunicación interna existentes y la utilizaremos con el fin de identificar las fortalezas y debilidades del proceso de comunicación interna del Sistema de Gestión Integrado.		
Complete la siguiente información laboral:  <b>¿A qué Dirección o Gerencia pertenece?</b> a) Relaciones institucionales, fundación y regulación b) Mercadeo c) Finanzas y control de gestión d) Proyecto transformación e) Comunicaciones		



- f) Redes
- g) Auditoría interna, intervención e inspección
- h) Personas y administración
- i) Mercadeo y planeación comercial
- j) Digitalización E2E y operaciones comerciales
- k) Comercial y atención clientes
- l) Secretaría general
- m) Seguridad corporativa

**¿Qué cargo tiene dentro de la Compañía?**

- a) Estudiante en práctica
- b) Joven profesional
- c) Analista
- c) Profesional
- d) Profesional líder
- e) Jefe
- f) Gerente
- g) Director

**¿En qué ciudad labora? \_\_\_\_\_**

**1. ¿Tiene conocimiento del impacto que tiene el Sistema de Gestión Integrado en la Compañía?**

- a) Excelente conocimiento
- b) Buen conocimiento
- c) Poco conocimiento
- d) Insuficiente conocimiento

**2. ¿Tiene interacción virtualmente con temas del Sistema de Gestión Integrado?**

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Algunas veces
- d) Nunca

**3. La información del Sistema de Gestión Integrado publicada internamente llega a todos los niveles de la compañía.**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo


**4. ¿Cuál considera el medio de comunicación interna más eficaz (cumple con el objetivo de comunicar)?**

- a) Boletín Día a Día
- b) Intranet
- c) Workplace
- d) Mensajes de Texto
- e) SuccessFactors

f) Correo electrónico					
<p><b>5.</b> Es suficiente la información que se publica del Sistema de Gestión Integrado internamente.</p> <p>a) Totalmente de acuerdo  b) De acuerdo  c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  d) En desacuerdo  e) Totalmente en desacuerdo</p>					
<p><b>6.</b> Los medios de comunicación interna existentes no son suficientes para obtener información acerca del Sistema de Gestión Integrado.</p> <p>a) Totalmente de acuerdo  b) De acuerdo  c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  d) En desacuerdo  e) Totalmente en desacuerdo</p>					
<p><b>7.</b> La información publicada del Sistema de Gestión Integrado genera buenos resultados en las Auditorías internas y externas.</p> <p>a) Totalmente de acuerdo  b) De acuerdo  c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  d) En desacuerdo  e) Totalmente en desacuerdo</p>					
<p><b>8.</b> A continuación se presentan varios aspectos relacionados con la información publicada en el sitio Web del Sistema de Gestión Integrado. Seleccione una opción para cada elemento, siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 completamente en desacuerdo.</p>					
	1	2	3	4	5
Actualización					
Colores y fuentes utilizadas					
Uso de imágenes y textos					
Estructura de contenidos					
Credibilidad					
Homogeneidad entre Sistemas de Gestión					
Comprensibilidad de la información					
<b>¡GRACIAS!</b>					

## Anexo 2

Tabla 11. Plan de Auditoría al sistema de comunicación interna del SGI.

	<b>PLAN DE AUDITORÍA</b> <b>SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO</b>	<b>CÓDIGO:</b> SGI-FT-0100000802 <b>FECHA:</b> 2018.04.13 <b>EDICIÓN:</b> 04 <b>PÁGINA:</b> 1 de 1							
<b>Fecha de elaboración del plan</b> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">2019</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">13</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Año</td> <td style="text-align: center;">Mes</td> <td style="text-align: center;">Día</td> </tr> </table>		2019	5	13	Año	Mes	Día	<b>Lugar y fecha de la auditoria</b>	
2019	5	13							
Año	Mes	Día							
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;"><b>Código auditoría</b></td> <td style="text-align: center;">AI-2019-21</td> </tr> </table>		<b>Código auditoría</b>	AI-2019-21	Telefónica Movistar - Sede Morato 24 de mayo de 2019					
		<b>Código auditoría</b>	AI-2019-21						
<b>EQUIPO AUDITOR</b>									
		<b>Auditor Líder:</b> Laura Rodríguez							
		<b>Equipo Auditor:</b> Laura Rodríguez							
<b>Objetivo de la auditoría</b>									

1. Verificar y validar el cumplimiento del proceso de comunicaciones internas del Sistema de Gestión Integrado en Telefónica Movistar de acuerdo con los lineamientos definidos en el proceso SGI-PO-01000007 Comunicaciones Internas SGI.
2. Identificar oportunidades de mejora que impactan el desempeño de las comunicaciones internas del SGI.

**Alcance de la auditoría:**

Se analizará a nivel documental, por trazabilidad de casos y por medio de inspección visual el cumplimiento del proceso de comunicaciones internas del Sistema de Gestión Integrado en Telefónica Movistar.

**Criterios de Auditoría**

Criterios	Versión y fecha
SGI-PO-01000007 Comunicaciones Internas SGI	Versión 7 - 2/05/2019
SGI-DT-0100000701 Matriz de Comunicaciones SGI	Versión 6 - 30/01/2019
SGI-FT-0100000703 Plan de Comunicaciones SGI	Versión 1 - 2/05/2019
Numeral 7.4 Comunicación	Norma ISO 9001:2015

**Fecha de entrega de informe**

2019	5	25
------	---	----

**Año Mes Día**

**RECURSOS NECESARIOS**

Acceso a sistemas \_\_\_\_\_  
 Disponibilidad de registros (actas, formatos, etc.)  
 Otros cargos que se requieran durante el ejercicio \_\_\_\_\_

**AGENDA / CARGOS**

No.	Inicio	Fin	Actividades	Lugar	Cargos
1	9:00am	9:30am	Realizar reunión de apertura	Sala Choco	Líderes SGI/Profesional comunicaciones internas
2	9:30am	10:30am	Auditar proceso de comunicaciones internas del SGI	Sala Choco	Líderes SGI/Profesional comunicaciones internas
3	10:30am	11:00am	Revisión del cumplimiento del numeral 7.4 Comunicación	Sala Choco	Líderes SGI/Profesional comunicaciones internas
4	11:00am	11:30am	Trazabilidad de casos y uso de las matrices de apoyo	Sala Choco	Líderes SGI/Profesional comunicaciones internas
5	11:30am	12:00pm	Reunión de cierre y conclusiones	Sala Choco	Líderes SGI/Profesional comunicaciones internas

Observaciones:

RIESGOS	
RIESGOS POTENCIALES	MITIGACIÓN DEL RIESGO
Area auditada no puede atender la auditoría	Reprogramar la Auditoría
Existen fallas en la herramienta (software o hardware)	Auditar el proceso de escalamiento de fallas
Imposibilidad de terminación de la auditoría	Reprogramar la Auditoría
El auditor no puede realizar la auditoría	Reprogramar el cierre de la Auditoría

### Anexo 3

Tabla 12. Lista de verificación auditoría al sistema de comunicaciones

Lista de Verificación Auditoría Interna Gerencia de Procesos y Certificaciones Código: SGI-FT-010000803						
<b>Fecha de elaboración:</b>	24/05/2019					
<b>Código de la auditoría:</b>	AI-2019-21					
<b>Auditor:</b>	Laura Rodríguez					
<b>Auditado:</b>	Luz Mary Prieto/Jennifer Patiño/Alvaro Pacheco/Laura Fortich					
PROCESO / ASPECTO	ACTIVIDADES / PREGUNTAS	RESPUESTA ESPERADA	NOTAS DEL AUDITOR	Cumplimiento		
				Si	No	NA

En trazabilidad al proceso de Comunicaciones Internas del SGI, verificar:	El proceso se encuentra actualizado y publicado conforme a lo ejecutado. ¿Cuándo se hizo la última actualización del proceso?	Los documentos que soportan el proceso debe cumplir con las especificaciones dadas por el proceso de control de documentos, deben estar actualizados y publicados en la página de procesos	La última versión del proceso publicad es la versión 7 con fecha del 2/05/2019	x		
	Cuáles son los requisitos o elementos de entrada que son necesarios para la ejecución del proceso	El auditado debe indicar cuales son requisitos que son necesarios con el proceso y estos deben estar de acuerdo a la documentación del proceso. En el caso de alguna inconsistencia con el proceso se debe generar hallazgo sobre el ítem 7.5.3 Control de documentos.	El plan de comunicaciones tiene unas evidencias de las notas, pero no se evidencia el Boletín Día a Día en que fue publicado a todos los colaboradores.		x	
	Se ha tenido quejas del proceso y como se atienden estas	En el caso afirmativo debe indicar que debe ir por el proceso de PQR	Las quejas son atendidas mediante el proceso establecido de PQR	x		
	Cuáles son los instructivos, formatos o documentos que se utilizan en el proceso, se conocen y se tiene acceso a los mismos	El auditado debe indicar los instructivos, formatos o documentos que interactúen en el proceso. En el caso que se detecte instructivos que nos están relacionados en el proceso se debe generar hallazgo sobre la documentación del proceso	Son claros los formatos utilizados dentro del proceso y se tiene acceso a estos mismos.	x		
	Cuáles son los controles que se tienen en el proceso para garantizar que este se esté ejecutando correctamente	El auditado debe indicar los controles que garantice que se cumple reglas, requerimientos y garantice la satisfacción del cliente. Si estos controles no se encuentran en la documentación del proceso se debe generar un hallazgo.	Se tienen claros cuáles son los controles y se encuentran documentados	x		

El personal que ejecuta el proceso se encuentra calificado para la ejecución del mismo	El auditado debe indicar que el personal se encuentra calificado, en el caso que no se debe evidenciar acciones para el cumplimiento de la calificación (capacitaciones)		x		
¿Se cumplen TODAS las reglas establecidas en la documentación del proceso?	El auditado debe tener evidencia del cumplimiento de todas las reglas establecidas en la documentación del proceso.	No se está cumpliendo en todos los casos la regla 5		x	
¿El proceso tiene los indicadores necesarios para medir de forma cualitativa o cuantitativa su desarrollo y cumplimiento?	El auditado debe mostrar los indicadores del proceso y su evidencia de implementación.	No se tienen los indicadores necesarios para medir su desarrollo y cumplimiento		x	
La información del SGI se publica en el sitio del SGI en la intranet. Se publican notas en el Día a Día, mensajes de texto con temas relevantes asociados al SGI.	El auditado debe mostrar las evidencias del plan de comunicaciones.	Si se tienen las evidencias, se recomienda tener también los Boletín Día a Día en donde fueron publicados.	x		

#### Anexo 4

Tabla 13. Pestaña 1 del informe de auditoría al sistema de comunicación interna

	<b>INFORME DE AUDITORÍA SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO</b>		CÓDIGO: SGI-FT-0100000804 FECHA: 2018/03/04 EDICIÓN: 04 PÁGINA: 1 de 2
<b>Código auditoría</b>	AI-2019-21	Interna <u>  X  </u>	Tercero <u>    </u>
<b>Proceso / Actividad / Producto auditado</b>	Sistema de comunicación interna del Sistema de Gestión Integrado SGI-PO-01000007 Comunicaciones Internas SGI SGI-DT-0100000701 Matriz de Comunicaciones SGI SGI-FT-0100000703 Plan de Comunicaciones SGI		

Nombre del auditado	Cargo	Correo electrónico	Teléfono
Luz Mary Prieto	Profesional de procesos	<a href="mailto:luz.prieto@telefonica.com">luz.prieto@telefonica.com</a>	7050000
Jennifer Patiño	Profesional gestión ambiental	<a href="mailto:jennifer.patiño@telefonica.com">jennifer.patiño@telefonica.com</a>	7050000
Álvaro Pacheco	Profesional de procesos	<a href="mailto:alvaro.pacheco@telefonica.com">alvaro.pacheco@telefonica.com</a>	7050000
Laura Fortich	Profesional comunicaciones internas	<a href="mailto:laura.fortich@telefonica.com">laura.fortich@telefonica.com</a>	7050000
<b>Nombre de los auditores</b>		<b>Rol</b>	
Laura Rodríguez		Estudiante en práctica	
<b>Fecha de realización de la auditoría:</b> 24 de mayo de 2019 <b>Sede:</b> Morato			
<b>Fecha elaboración del informe:</b> 25 de mayo de 2019 <b>Ciudad:</b> Bogotá			
<b>FORTALEZAS DEL PROCESO (PRINCIPIOS DE GESTIÓN)</b>			
Buen conocimiento del Sistema de Gestión de Calidad. Buena disposición para atender la auditoría. Buena apropiación de los temas para afrontar la auditoría. Se resalta el compromiso de la Gerencia de comunicaciones internas con la implementación del Sistema de Gestión Integrado.			
<b>DESARROLLO DE LA AUDITORIA</b>			
Se realizó la auditoría según lo definido en el plan y los asistentes firmaron el formato de asistencia del Sistema de Gestión Integrado (como evidencia en la tercera pestaña). Se realiza la entrevista a todos los auditados al tiempo.			
<b>CONCLUSIONES REUNIÓN DE APERTURA</b>			
Se recordó el plan de auditoría y la metodología para el desarrollo de la misma. Los auditados realizaron una presentación del proceso con el fin de contextualizar la organización y funciones de las Gerencias involucradas.			
<b>CONCLUSIONES REUNIÓN DE CIERRE</b>			
Se indicaron los hallazgos encontrados. Se agradece la disposición del grupo auditado para entender la auditoría con fines educativos.			
<b>CLASIFICACIÓN DE LOS HALLAZGOS DE LA AUDITORIA</b>			
TOTAL HALLAZGOS: 5 (cinco) # NO CONFORMIDADES: 1(una) # OBSERVACIONES: 4 (cuatro)			
<b>RIESGOS</b>			
<b>RIESGOS POTENCIALES</b>		<b>MITIGACIÓN DEL RIESGO</b>	



Área auditada no puede atender la auditoría	Reprogramar la Auditoría
Existen fallas en la herramienta (software o hardware)	Auditar el proceso de escalamiento de fallas
El auditor no puede realizar la auditoría	Reprogramar el cierre de la auditoría
Imposibilidad de terminación de la auditoría	Reprogramar auditoría

Tabla 14. Pestaña 2 del informe de auditoría al sistema de comunicación interna

	<b>BASE DE DATOS AUDITORÍAS</b>	<b>CÓDIGO: SGI-FT-0100000804</b> <b>FECHA: 2018-03-04</b> <b>EDICIÓN: 04</b> <b>PÁGINA: 2 de 2</b>
---	---------------------------------	---

No	NORMA NUMERAL				CRITERIO DE AUDITORÍA	PROCEDIMIENTO ASOCIADO / DOCUMENTACIÓN ASOCIADA	DESCRIPCION DEL HALLAZGO	Tipo Hallazgo		ACCION A EMPRENDER	RESPONSABLE DE LA ACCION	FECHA ESTIMADA DE CIERRE	FECHA REAL DE CIERRE
	ISO 9001	ISO 14001	ISO 27001	OHSAS 18001				No Conformidad	Observación				
1	x				Numeral 7.4 Comunicación	SGI-PO-01000007 Comunicaciones Internas SGI	Es conveniente establecer la trazabilidad del correo electrónico del Sistema de Gestión Integrado, las reglas de uso y especificar que también se utiliza para enviar correos dirigidos con información del SGI.		x	Documentar las reglas de uso del correo electrónico del SGI dentro de las reglas del proceso.	Luz Mary Prieto	31-may-19	3-jun-19
2	x				Numeral 7.4 Comunicación	SGI-PO-01000007 Comunicaciones Internas SGI	Es conveniente incluir en las reglas, cuál es el tiempo de plazo de envío		x	Documentar lo solicitado en las reglas del proceso.	Luz Mary Prieto	31-may-19	3-jun-19

							de las publicaciones que salen desde el Sistema de Gestión Integrado a los distintos medios de comunicación interna y deben ser validadas por el área de comunicaciones internas.						
3	x				Numeral 7.4 Comunicación	SGI-PO-01000007 Comunicaciones Internas SGI	Se requiere incluir los indicadores del proceso para medir la eficacia del mismo.	x		Diseñar y documentar los indicadores necesarios para mediar cualitativa o cuantitativamente el proceso	Luz Mary Prieto/Laura Rodríguez/Laura Fortich	31-may-19	3-jun-19
4	x				Numeral 7.4 Comunicación	SGI-FT-0100000703 Plan de Comunicaciones SGI	Es aconsejable que el plan de comunicaciones se actualice correctamente, pues tiene unas evidencias de las notas, pero no se evidencia el Boletín Día a Día en el que fueron publicadas a todos los colaboradores.	x		Actualizar el plan de comunicaciones del SGI	Luz Mary Prieto/Laura Fortich	31-may-19	3-jun-19


5	x				Numeral 7.4 Comunicación	SGI-PO- 01000007 Comunicaciones Internas SGI	Se recomienda hacerle control y seguimiento al cumplimiento de la regla No. 5, donde la Gerencia de comunicaciones debe también aprobar los contenidos emitidos por el Sistema de Gestión Integrado.	x	Hacer seguimiento del cumplimiento de esta regla	Laura Fortich	29-may- 19	31- may-19
---	---	--	--	--	-----------------------------	---	--	---	---	---------------	---------------	---------------

Formato Asistencia Actividades / Capacitaciones Sistema de Gestión Integrado Código: SGI-FT-0100001401				<i>Telefonica</i>
Contenido/Temas tratados: <u>Auditoría del sistema de comunicaciones</u>				
Fecha: <u>29/05/2014</u>				
Empresa o área: <u>Gerencia comunicaciones</u>		Lugar: <u>sala chocó</u>	Hora de Inicio: <u>9:00am</u>	
		Cargo: <u>Radicante</u>	Duración: <u>3 horas</u>	
Cédula	Nombre y Apellido	Cargo	Empresa	Firma
	<u>Izabel Prieto</u>	<u>Profesional proceso</u>	<u>Telefonica</u>	<u>[Firma]</u>
	<u>Juniper Roldán</u>	<u>Profesional G.A</u>	<u>Telefonica</u>	<u>[Firma]</u>
	<u>Luzia Fariñ</u>	<u>Profesional Comunic</u>	<u>Telefonica</u>	<u>[Firma]</u>
	<u>Alvaro Robeco</u>	<u>Profesional proceso</u>	<u>Telefonica</u>	<u>[Firma]</u>
Firma del Facilitador: <u>Javaldes</u>		Firma del Responsable SGI: <u>Javaldes</u>		
Observaciones: <u>N/A</u>				

Figura 17. Pestaña 3 del informe de auditoría al sistema de comunicación interna

## Anexo 5

Tabla 15. Formato gestión de no conformidad

<b>Formato Gestión No Conformidad</b>		
<b>Gerencia de Proyectos y Procesos</b>		
<b>Código: SGI-FT-0100001001</b>		
Consecutivo	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">AI-2019-21-03</div>	Sistema: <b>Calidad</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Ambiental</b> <input type="checkbox"/> <b>SST</b> <input type="checkbox"/> <b>SSI</b> <input type="checkbox"/> <b>Otro Cual?</b> <input type="checkbox"/>
<b>Fecha de elaboración:</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">27-may-19</div>	
<b>Responsable del plan:</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Luz Mary Prieto/Laura Rodríguez/Laura Fortich</div>	
<b>Cargo/ área</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Profesional de procesos/Estudiante en práctica/Profesional comunicaciones internas</div>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;"><b>Origen del Plan de Acción</b></div> Auditoria Interna	<b>Proceso Impactado</b>	<b>SGI-PO-01000007</b> <b>Comunicaciones Internas SGI</b>

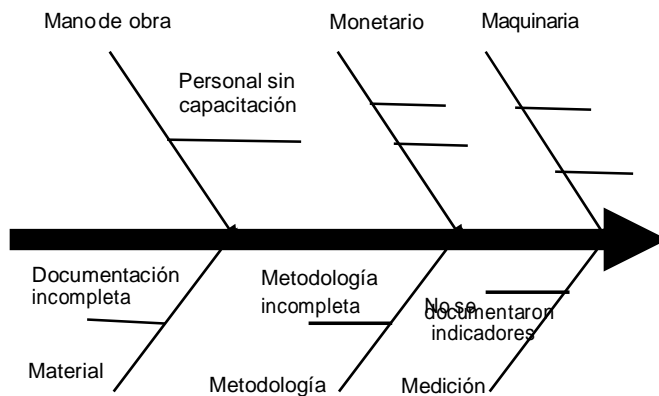
1. No  
Conformidad

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA / SITUACION ACTUAL

**El proceso no tiene los indicadores necesarios para medir de forma cualitativa o cuantitativa su desarrollo y cumplimiento.**

## 3 HERRAMIENTAS PLANTEADAS PARA SOLUCIONAR PROBLEMA

### DIAGRAMA CAUSA-EFECTO



### DIAGRAMA 5 PORQUE'S

1. ¿Por qué no se capacita al personal para documentar procesos?(por falta de tiempo)

2. ¿Por qué no se documenta completo el proceso, con sus indicadores? (afán, no hay control y seguimiento)

**Solución al problema:** Diseñar y documentar los indicadores necesarios para medir de forma cualitativa o cuantitativa el desarrollo y cumplimiento del proceso.

No hay mejora continua del proceso de comunicaciones internas del SGI

1. Acción Correctiva

2. Corrección

3. Acción de mejora

4. PLAN DE TRABAJO		Fecha Inicio	27/05/2019	Fecha Fin	28/05/2019	5. SEGUIMIENTO	
Actividades	Fecha inicio	Fecha Fin	Responsable		Fecha de Seguimiento	Descripción del Seguimiento	
Proponer, diseñar y documentar los indicadores	27/05/2019	27/05/2019	Laura Rodríguez		27/05/2019	Se envía correo electrónico con los indicadores propuestos.	
Aprobar los indicadores que se documentarán al proceso de comunicaciones internas del SGI	28/05/2019	28/05/2019	Luz Mary Prieto y Laura Fortich		28/05/2019	Se envía correo de aprobación.	
6. CONCLUSIONES: EFICACIA DEL PLAN							
Se implementa el plan de trabajo y quedan documentados los indicadores							
¿Acción implementada?			si		Luz Mary Prieto Responsable Verificación		
<b>Fecha de Verificación</b> (Máx. 30 días después fecha de verificación) *En caso de requerirse una ampliación de este plazo, debe documentarse en las observaciones la razón							



## Anexo 6

Tabla 16. Informe de Auditoría a Sistema de comunicación interna

<b>1. OBJETIVO</b>
Generar comunicaciones efectivas del SGI (Sistema de Gestión Integrado) y sus frentes de gestión (Ambiental, Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo, Seguridad de la Información, Continuidad del Negocio) haciendo uso de los medios de comunicación que provee la Dirección de Comunicaciones Corporativas.
<b>2. ALCANCE</b>
Comunicaciones internas del SGI sobre cualquiera de los procesos de la organización que influyan o afecten los sistemas de gestión.
<b>3. DEFINICIONES</b>
<b>SGI</b> (Sistema de Gestión Integrado): compuesto por: i) Sistema de Gestión Ambiental; ii) Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, iii) Sistema de Gestión de Calidad, iv) Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, v) Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio)
<b>SGC:</b> Sistema de Gestión de Calidad
<b>SGA:</b> Sistema de Gestión Ambiental
<b>SST:</b> Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
<b>SGSI:</b> Sistema de Gestión de Seguridad de la Información
<b>SGCN:</b> Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio
<b>Medio Ambiente:</b> Entorno en el cual la organización opera, incluidos el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones
<b>Aspecto Ambiental (AA):</b> Elemento de las actividades, productos y servicios de la organización que interactúan con el medio ambiente. Estos pueden clasificarse en reales y potenciales
<b>Impacto Ambiental (IA):</b> Cualquier cambio en el medio ambiente, ya sea adverso o benéfico, como resultado total o parcial de las actividades, productos o servicios de la organización
<b>COPASST:</b> Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo
<b>PQR:</b> Peticiones, quejas y reclamos
<b>Partes Interesadas:</b> Persona o grupos de personas que tienen interés o están afectados por el desempeño del SGI
<b>Comunicaciones:</b> es el proceso de transmisión de información entre un emisor y un receptor que decodifica e interpreta un determinado mensaje

**Comunicados internos:** comunicados que se originan al interior de la organización y pretenden resolver inquietudes de los empleados, notificar o comunicar oportunidades de mejora o procesos relacionados con el SGI. Estos comunicados pueden ser por vía electrónica o medio físico

**Intranet:** Es una red informática que utiliza la tecnología del Protocolo de Internet para compartir información, sistemas operativos o servicios de computación dentro de una organización.

**Segregación de Funciones:** determinar la acción que el responsable ejecuta en los siguientes escenarios:

E: Ejecutar

A: Aprobar

C: Controlar

I: Informado

CO : Consultado

Estos dos últimos aplican para IT de acuerdo a la metodología ITIL.

#### 4. REGLAS

1. Las comunicaciones Internas se realizarán de acuerdo a los medios establecidos por el área de Comunicaciones.
2. Para la efectividad de las comunicaciones del SGI se podrán utilizar diferentes estrategias tales como concursos, encuentros, talleres, entre otros.
3. Todos los mensajes de comunicación que se emitan a nivel interno deberán estar enmarcados en la campaña de comunicación vigente y estar alineados con las comunicaciones que emiten o gestionan las áreas involucradas en el SGI.
4. Previo a la generación de cualquier comunicado o publicación relacionada con el SGI, debe tenerse en cuenta la matriz de comunicaciones del SGI y se debe crear un plan de comunicaciones anual. En caso de ser necesario la inclusión de un nuevo tema, se verificará para realizar su respectiva incorporación.
5. El contenido y aprobación de la comunicación emitida sobre el SGI, es responsabilidad de la Gerencia de Proyectos y Procesos y de la Gerencia de comunicaciones internas
6. Las solicitudes en medios de comunicación son gestionadas únicamente por la Dirección de Comunicaciones Corporativas, una vez la información seaverificada con la Gerencia de Proyectos y Procesos, la Jefatura Aliados, Relaciones laborales y SST, la Jefatura de Seguridad de la Información, o Jefatura de Seguridad Física y Continuidad de Negocio, según corresponda y la Dirección de Comunicaciones Corporativas realizará la gestión mediática de dichos requerimientos.
7. Uno de los canales de comunicación del SGI es la cuenta de correo [sgi.co@telefonica.com](mailto:sgi.co@telefonica.com), donde cada líder es responsable de garantizar la respuesta y seguimiento a las solicitudes realizadas. La bandeja de entrada debe ser gestionada por el Estudiante en práctica del área de procesos y ningún otro profesional tiene la autoridad para quitar correos de la bandeja. El practicante los direcciona al líder del Sistema de Gestión según corresponda y debe dar respuesta.
8. La administración de la página Web interna de SGA, SGC, SGSST, SGSI y SGCN está a cargo de la Dirección de Comunicaciones Corporativas y la Gerencia de Poyectos y Procesos, buscando centralizar que toda la información publicada se encuentre alojada en este sitio.

9. Las solicitudes o reclamaciones serán atendidas de acuerdo con los procesos definidos por la Compañía para clientes internos.
10. Las comunicaciones pertinentes al SGI se encuentran determinadas en el siguiente documento: [SGI-DT-010000701 Matriz de comunicaciones SGI](#)
11. Las comunicaciones que no requieran validación y/o diseño por parte del Profesional de Comunicaciones o de otras áreas, pueden ser enviadas directamente desde el correo del SGI o por el Administrador del SG correspondiente; estas incluyen: programas e informes de auditorías, indicadores y desempeño, tips específicos del SG.
12. **El tiempo de plazo de envío para notas en el Boletín Día a Día es máximo el día anterior a la publicación a las 9 de la mañana. Cuando es necesario un arte o diseño, se debe solicitar el espacio con 7 días de anticipación.**

## 5. ENTRADAS

N o.	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Necesidades de información, solicitudes o reclamaciones	Colaboradores a nivel nacional
2	Plan de comunicaciones del SGI	Profesional Comunicaciones/Administradores de Sistemas SGI
3	Necesidades de Información de SGI para comunicar en medios internos	Profesional Comunicaciones/Administradores de Sistemas SGI

## 6. PROCEDIMIENTO

N o.	DESCRIPCIÓN	REGISTRO	RESPONSABLE	E	A	C	I	C
1	Recibir una necesidad de comunicación del SGI o identificar contenido a comunicar en el plan de comunicaciones del SGI.	Electrónico/ físico Correo electrónico	Administradores de Sistemas SGI	X				
2	Recopilar información y enviar contenido a comunicaciones internas de acuerdo con el tipo de comunicación.	Correo electrónico	Administradores de Sistemas SGI	X				
3	Clasificar la necesidad de acuerdo con los instrumentos utilizados para comunicaciones internas como: apoyo gráfico, apoyo informativo,	NA	Profesional de Comunicación Internas	X				

	informaciones escritas, uso de estrategia, etc.							
1	Estructurar el diseño y los contenidos de información a comunicar y programa de comunicaciones	Diseño	Profesional de Comunicación Internas	X				
5	Validar contenidos	Correo electrónico	Administradores de Sistemas SGI		X			
6	Ajustar y publicar en el medio interno que correspondaa la estrategia	Publicación	Profesional de Comunicación Internas	X				
7	Realizar modificaciones según estrategias y necesidades, la página requiere actualización de página WEB del sistema SGA, SGC, SSI, SST ó SGCN.	Página WEB	Administradores de Sistemas SGI, Profesional de Comunicación Internas, Estudiante en Práctica del SGI	X				
8	Registrar las comunicaciones publicadas del SGI	Cronograma de comunicaciones SGI	Estudiante en práctica del SGI	X				

**7. SALIDAS**

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Página Web SGI actualizada	Administradores de Sistemas SGI, Estudiante en Práctica del SGI, Profesional de Comunicación Internas
2	Campañas de comunicación interna ejecutadas	Profesional de Comunicaciones
3	Registro en los medios de comunicación	Dirección de Comunicaciones

**8. SOPORTE TECNOLÓGICO**

	RESPONSABLES
1	Herramientas de diseño, software y aplicativos de medición.

Dirección de Comunicaciones

2	Página Interna del SGI (Intranet)	TI	
<b>9. POSIBLES FALLAS (RIESGOS POR TRANSACCIÓN)</b>			
N o.	FALLA	ACCIÓN	RESPONSABLE
1	Problemas de conexión a la página Web interna del SGI	Escalar falla al Profesional de Comunicaciones para su respectiva validación con el área respectiva de servidores internos, a través de un SD al Portal TI	Profesional de Comunicaciones
2	Errores en la comunicación interna	Solicitar corrección al Profesional de Comunicaciones a través de correo electrónico y/o llamada telefónica.	Administradores de Sistemas SGI
<b>10. CONTROLES</b>			
1	<b>RIESGO ASOCIADO</b>	Comunicación Interna. Publicación errada sobre información del SGI	
	<b>COMO SE CONTROLA</b>	Realizar revisión previa de los diseños y contenidos de las comunicaciones de acuerdo con las necesidades planteadas	
	<b>FRECUENCIA</b>	cada vez que se requiera	
	<b>CRITERIO DE ACEPTACION</b>	Que el contenido a publicar corresponda al contenido enviado por la Gerencia de Proyectos y Procesos	
	<b>ACCIONES A TOMAR</b>	Envío de correcciones pertinentes por vía correo electrónico al área de comunicaciones: Administradores de Sistemas SGI Realizar correcciones en el medio correspondiente: Profesional de Comunicaciones	
	<b>EVIDENCIA</b>	Mail de aprobación del contenido antes de la publicación en medios	
	<b>RESPONSABLE</b>	Administradores de Sistemas SGI Gerencia de Proyectos y Procesos	
<b>11. FORMATOS / REPORTE</b>			
1	<a href="#">SGI-DT-0100000701 Matriz de comunicaciones SGI</a>		

2	<a href="#"><u>SGI-FT-0100000703 Plan de comunicaciones SGI</u></a>			
<b>12. CONTROL DE VERSIONES</b>				
<b>N o.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Cambio /Modificación</b>	<b>Aprobado por</b>	<b>Validado Por</b>
1	03-04-2006	Creación del documento	Teresa Milagros Gonzalez	Elsy Zuñiga / María del Pilar Vásquez.
2	16-03-2010	Actualización de acuerdo con cambio de la Dirección de Comunicaciones	Germán Ricardo Centeno	Elsy Zuñiga /Melanie Bogotá/ Marby Duarte.
3	22-05-2013	Actualización del POE al nuevo formato y cambio de DPMP por Gerencia de Procesos y Certificaciones	Elsy Zuñiga Shirley Chavez Marby Duarte	Angela Ochoa / Jennifer Patiño
4	11-07-2013	Actualización del procedimiento vinculando el Sistema de Gestión de Calidad.  Nota: el código se cambiará de SGA por SGI teniendo en cuenta los 2 Sistemas, pero se dará continuidad a las versiones vigentes	Claudia María Marín (Gerente Procesos y Certificaciones)	María Fernanda Gutierrez (Profesional Procesos y certificaciones) Jennifer Patiño (Profesional Procesos y certificaciones) Claudia Arriaga S. (Profesional Procesos y certificaciones) Angela Patricia Ochoa Cardozo (Prof. En práctica Procesos y Certif.) Yeny Paola Carrillo Cortes (Prof. En práctica Procesos y Certif.)

5	30/09/ 2015	Adición de alcance para SGI, SST y SSI; SGI-DT-01000701, Se incluye SGI-DT-01000702 Participación y consulta SST. Ajuste controles.	Claudia María Marín, Melanie Bogotá, Sofia Coronado, Rocio Acosta.	Juliana Gallardo, Jennifer Patiño, Camilo Guarín, Ana Lucía Cuineme, María Fernanda Sandino, Karina Velez, Alvaro Pacheco, Diego Felipe Muñoz
6	12/03/ 2018	Actualización del documento de acuerdo con el proceso actual.	Jorge Andrés Oliveros Melanie Bogotá Jacqueline Cotes	Jennifer Patiño, Camilo Guarín, Alvaro Pacheco Luz Mary Prieto Laura Fortich Yulieth Tamayo

7	2/05/2019	<p>Se actualiza documento ingresando el Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio (SGCN) y se incluye la regla 16 para gestión de este sistema.</p> <p>Se cambia nombre de responsable: Profesional SGI por Administrador es de sistemas SGI.</p>	<p>Jorge Andrés Olivos</p> <p>Gerente PMO y Procesos</p> <p>Andrés García</p> <p>Jefe de Seguridad Física y Continuidad de Negocio</p> <p>Jacqueline Cotes</p> <p>Jefe de Aliados, Relaciones Laborales y SST</p> <p>Melanie Bogotá</p> <p>Gerente Comunicaciones internas</p>	<p>Jennifer Patiño,</p> <p>Alvaro Pacheco</p> <p>Betzaida Arias</p> <p>Ana Lucía Cuineme</p> <p>Luz Mary Prieto</p> <p>Olga Lucía Amaya C.</p> <p>Laura Rodríguez</p> <p>Laura Fortich</p> <p>Yulieth Tamayo</p>
8	3/06/2019	<p>Actualización del proceso teniendo en cuenta oportunidades de mejora identificadas en la auditoría AI-2019-21.</p>	<p>Jorge Andrés Olivos</p> <p>Gerente PMO y Procesos</p> <p>Melanie Bogotá</p> <p>Gerente Comunicaciones internas</p>	<p>Luz Mary Prieto</p> <p>Laura Fortich</p> <p>Laura Rodríguez</p>



**13.METRICAS**

<b>Indicador de proceso</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Descripción de Indicador (que busca medir)</b>
<b>Eficacia</b>	Eficacia	Porcentaje de las publicaciones exitosas respecto al total.
<b>Cómo se mide (Formulación)</b>	<b>Frecuencia de seguimiento</b>	<b>Meta (target)</b>
$\frac{\textit{Exitosas}}{\textit{Total solicitadas}} * 100$	Mensual	Más del 95%
<b>Responsable:</b>	Sistema de Gestión Integrado	
<b>Indicador de proceso</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Descripción de Indicador (que busca medir)</b>
<b>Eficiencia</b>	Eficiencia	Porcentaje de las publicaciones ejecutadas a tiempo respecto al total.
<b>Cómo se mide (Formulación)</b>	<b>Frecuencia de seguimiento</b>	<b>Meta (target)</b>
$\frac{\textit{A tiempo}}{\textit{Total solicitadas}} * 100$	Mensual	Más del 90%
<b>Responsable:</b>	Sistema de Gestión Integrado	