



ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
EL CLUB DE LÍDERES EN CONSTRUCCIÓN

Laura Nova

lnovapena@uniminuto.edu.co

Andrea Yaya

yyayarom@uniminuto.edu.co

Tutor:

Jeannette Mercedes Torres Flórez

Bogotá D.C., Noviembre de 2022

Resumen

La comunicación es estratégica cuando se construyen espacios de comunicación que, desde las prácticas cotidianas de la organización, incrementan las oportunidades para el desarrollo de competencias dialógicas, de cogestión y autogestión. (Bruno D, Demonte F 2017 pág. 103).

La compañía PRODESA & CIA S.A actualmente está presentando una caída significativa en sus indicadores de satisfacción al cliente, dejando entre ver que la falta de claridad en la información, respuestas a destiempo, demoras en la entrega y diferencia entre lo pactado en el proceso de compra con relación al inmueble entregado, entre otras circunstancias, son causantes de este resultado. Sin embargo, internamente la compañía presenta dificultades en el clima organizacional desde la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo, específicamente en las áreas de relaciones comerciales y experiencia al cliente, las cuales se encargan de los procesos de atención con clientes.

Lo anterior, está generando desmotivación en los trabajadores quienes a su vez no sienten que su labor se destaque en la compañía impactando directamente en sus procesos laborales.

Dicho esto, el presente proyecto busca Mejorar la comunicación entre los trabajadores del área de relaciones comerciales y experiencia al cliente a través del fortalecimiento de sus habilidades de liderazgo y trabajo en equipo con el fin de impactar en un mejor clima organizacional y en la satisfacción del cliente mediante un plan estratégico de comunicación que involucrará a los trabajadores del área de relaciones comerciales y experiencia al cliente en la ciudad de Bogotá.

Palabras clave: construcción, vivienda, comunicación estratégica, herramientas metodológicas, liderazgo participativo, trabajo en equipo, satisfacción al cliente, comunicación interna, clima organizacional.

Tabla de Contenido

1. Diseño metodológico.....	5
1.1. Entrevista	7
1.2. Observación participante.....	10
1.3. Encuestas	13
1.4. Revisión documental	15
2. CONTEXTO.....	18
2.1 ORGANIZACIÓN	18
2.1.1 HISTORIA.....	18
2.1.2. TIPO DE ORGANIZACIÓN.....	21
2.1.3. NIVEL ESTRATÉGICO	21
2.1.3.1. PROPÓSITO:.....	21
2.1.3.2. ESTRUCTURA:	23
2.1.3.3. RELACIONES:	25
2.1.3.4. RECOMPENSAS:.....	26
2.1.3.5. LIDERAZGO:	27
2.1.3.6. MECANISMOS ÚTILES:	28
2.1.4. TALENTO HUMANO	29
2.2. ENTORNO	31
2.3. COMUNICACIÓN	31
2.3.1. PRE DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL	32
2.3.2. REALIDAD COMUNICACIONAL.....	44
3. Acercamiento al problema, necesidad u oportunidad.....	53
3.1. Pregunta orientadora inicial	53
3.2 problema.....	54
4. Antecedentes del problema.....	56
4.1. Conceptuales:	56
4.2. Prácticos.....	57
4.2.1. Escuela de liderazgo prodesa & cia s.a:.....	57
4.2.2. Grupo focal:.....	58
5. Categorización	60
5.1. Clima organizacional	60
5.2. Liderazgo	62
5.3. Trabajo en equipo	63
5.4. Comunicación interna	65
5.5. Satisfacción al cliente.....	66
5.6. Comunicación estratégica	67
6. Resultados	69
6.1. Clima organizacional.....	70
6.2. Liderazgo	73
6.3. Trabajo en equipo	76
6.4. Comunicación interna	78
6.5. Satisfacción al cliente	80
7. Transformación organizacional	85

8. Plan estratégico de comunicaciones	85
8.1. Club de líderes en construcción	85
8.2. Infografía del peco.....	86
8.3. Matriz de diseño estratégico.....	87
8.3.1. Fase 1	87
8.3.2. Fase 2	89
8.3.3. Fase 3	92
8.4. Objetivos del peco	95
8.4.1. Objetivo general:	95
8.4.2. Objetivos específicos por táctica:	96
8.5. Públicos.....	98
8.6. Estrategia	100
8.6.1. Alineación de los actores.....	101
8.6.2. Glosario de las alineaciones.....	101
8.7. Tácticas	103
8.7.1. Táctica 1: defensa organizada	103
8.7.2. Táctica 2: reorganización defensiva	103
8.7.3. Táctica 3: contragolpe	103
8.8. Descripción de las actividades por fase de cada táctica	104
8.8.1. Defensa organizada	104
8.8.1.1. Fase 1: el balón dividido.....	104
8.8.1.2. Fase 2: entrenamiento:.....	106
8.8.1.3. Fase 3: bienvenidos al club de líderes en construcción	106
8.8.2. Reorganización defensiva	108
8.8.2.1. Fase 1: desmarque de apoyo.....	108
8.8.2.2. Fase 2: cambio de juego	110
8.8.2.3. Fase 3: juego de posición.....	113
8.8.3. Contragolpe.....	113
8.8.3.1. Fase 1: segunda jugada	113
8.8.3.2. Fase 2: salida de tres	116
8.8.3.3. Fase 3: premiación	118
9. Cronograma	120
9.2. Presupuesto	122
10. Conclusiones.....	124
11. Anexos	125
12. Referencias bibliográficas	127

1. Diseño Metodológico

En el marco de la Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones, pretendemos llevar a cabo un proceso de consultoría en la organización Prodesa & CIA S.A, el cual permitirá la construcción de un Plan Estratégico de Comunicaciones que tendrá como finalidad ofrecer una solución a la problemática de la organización en este campo.

El proceso tiene dos fases: la primera es un diagnóstico, que contempla la recopilación de información necesaria para identificar y establecer la problemática que afecta a la organización y, con base en esos hallazgos, y en un segundo momento, se llevará a cabo la planeación de la estrategia de comunicación, que busca determinar cuál es el norte que desde la comunicación será ideal para dar solución a la situación presentada.

Conforme a lo anterior, es importante precisar que el Plan Estratégico de Comunicaciones (PECO) es una herramienta metodológica de investigación que busca introducirse plenamente en la organización, en función de generar un patrón de decisiones que determine objetivos y metas a través de diferentes acciones para que sean alcanzados. (García Falcón 1987 como se cita en Martín F, 2011)

Para dar inicio a la primera fase, el diagnóstico, *es necesario llevar a cabo una investigación interna precisa, en función de conocer la cultura, esencia o personalidad de la organización y sus miembros.* (Martín F, 2011). La información recopilada servirá de insumo para establecer, categorizar y priorizar las diversas situaciones, problemas, dolores u oportunidades que podrían estar inmersas en la organización para su correcto funcionamiento. Esta primera fase es fundamental para la construcción de la siguiente etapa, dado que brinda la información completa

de la organización, sus componentes, funcionamientos y situaciones para que basadas, en estos datos y en los recursos de la compañía, podamos otorgar una solución coherente al propósito organizacional.

Para la recolección de datos en la primera fase, tenemos como objetivo reunir la información relevante y suficiente sobre Prodesa & CIA S.A en su área de relaciones comerciales y experiencia al cliente, equipo en el que se basará la presente indagación, con la función de reconocer cuál es la situación que se trabajará en la segunda fase, es decir, durante el diseño de la estrategia.

Los actores que esperamos involucrar en este proceso se relacionan a continuación:

- Presidente de Prodesa.
- Dirección de atención al cliente.
- Dirección de atención a comunidades.
- Gerente de relaciones comerciales y experiencia al cliente
- Coordinador nacional de comunicaciones.
- Coordinador nacional de entregas y atención al cliente.
- Jefe de call center.
- Profesional de atención al cliente.
- Profesional de experiencia al cliente.
- Profesional de atención a comunidades.
- Auditor de negocios.
- Director de trámites.
- Director de recaudo.
- Director de fidelización
- Gestor de negocios.

- Gestor de fidelización.
- Director de ventas.
- Jefe de sala de ventas.
- Asesor comercial senior.
- Asesor comercial.

Una vez identificados los actores, definiremos las herramientas que permitirán la recolección de información de manera cualitativa (entrevista, observación de participantes) y cuantitativa (revisión documental, encuestas), las cuales explicaremos a continuación a partir de las siguientes preguntas: ¿en qué consiste?, ¿cómo se aplicará?, ¿cuál es el objetivo de aplicación?, ¿a qué preguntas responde la herramienta?, ¿cómo será el desarrollo de la herramienta? y ¿qué población participará?

1.1. Entrevista

La entrevista, es una herramienta que implica una comunicación fluida y asertiva que conlleva a la recolección de datos relevantes para un proceso de consultoría, en aras de encontrar las situaciones que atañen a una organización.

Se trata de una técnica que permite que el consultor obtenga información en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos del entrevistado tales como creencias, actitudes, opiniones o valores con respecto a la situación que se está estudiando. (García M, Martínez C y Martínez N, Sánchez L, 2006)

Por su parte Nahoum dice que *esta herramienta permite que el entrevistador y entrevistado tengan un encuentro en el que el entrevistado cuenta su historia o da la versión de los hechos, respondiendo a preguntas relacionadas con un problema específico. (Nahoum, 1985 como se cita en García, Martínez y Naiara S.F)*

Adicionalmente, para el desarrollo de una entrevista es importante tener en cuenta lo mencionado por los autores del texto “Metodología de Investigación Avanzada – La entrevista” – García María; Martínez Cynthia; Martín Naiara; Sánchez Lorena, quienes indican que se debe.

1. *Tener claro un referente, un código, un mensaje y un medio de transmisión.*
2. *Requiere de planificación, tiempo, buena codificación y un minucioso análisis.*
3. *Puede complementarse con otras técnicas como la observación.*

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se aplicará la entrevista tipo semiestructurada, ya que esta permite tener una base de preguntas a desarrollar. Sin embargo, como las respuestas que se esperan por parte de los entrevistados son abiertas, permitirá que surjan nuevos cuestionamientos en el transcurso de su implementación. Este tipo de entrevista requiere un alto nivel de escucha. (García M, Martínez C y Martínez N, Sánchez L, 2006)

Aplicación

Se llevarán a cabo un total de cinco entrevistas a los trabajadores de las áreas previamente mencionadas. Las entrevistas estarán enfocadas en brindar un espacio seguro para que cada entrevistado pueda contar su experiencia y perspectivas sobre los procesos que desempeñan, los planes de contingencia, las quejas recibidas y la relación con cliente. Para esto, se estructurarán las entrevistas de la siguiente forma:

Objetivo principal

Conocer las funciones, el relacionamiento y el manejo del cliente que tienen las áreas de relaciones comerciales y experiencia al cliente y el presidente de Prodesa & CIA SA.

Preguntas de base para el desarrollo de la entrevista

1. ¿Cuáles son sus funciones en Prodesa & CIA S.A?
2. ¿Cómo se relaciona con los trabajadores que hacen parte del área de relaciones comerciales y experiencia al cliente?
3. ¿Conoce los procedimientos de su cargo y del área de relaciones comerciales y experiencia al cliente?
4. ¿Cómo considera que los clientes perciben la imagen de Prodesa & CIA S.A?
5. ¿Qué tipo de quejas se reciben en su área y cuál es el manejo que le dan?
6. ¿Cuál es el objetivo de su área y considera que este se cumple en el ejercicio?
7. ¿Cómo considera que nuestro trabajo de consultoría en comunicación estratégica puede ayudar a la compañía?
8. ¿Considera que el área de ventas brinda la información de manera clara y oportuna a los clientes?
9. ¿Cree que existen escenarios de comunicación para compartir los aciertos y oportunidades de mejora en la atención, comunicación y relación con el cliente?

Aclaración: Estas preguntas son de base y pueden variar conforme con el desarrollo de la entrevista.

Desarrollo

Las entrevistas se darán en un espacio seguro y confidencial, es decir, los datos recibidos durante estas serán sujeto de análisis exclusivo de las consultoras. Se buscará tener un desarrollo híbrido, es decir, algunas realizadas de forma virtual y

otras presencial, conforme con los tiempos de cada participante, incluyendo el entrevistador.

Las entrevistas serán grabadas y transcritas con previa autorización del entrevistado, ya sea realizada de manera presencial y/o virtual.

Los actores que participarán en esta herramienta son:

- Presidente de Prodesa & CIA S.A
- Coordinador nacional de comunicación.
- Coordinador nacional de entregas y atención al cliente.
- Profesional de atención al cliente.
- Profesional de experiencia al cliente.

1.2. Observación participante

Se trata de una herramienta que permite tener un registro o fotografía de un momento específico de la organización que permitirá comprender desde la cotidianidad de la misma, dejando a un lado las percepciones o concepciones previas que se tienen del espacio, para remitirse exclusivamente a los datos recolectados que al final de cuentas dan una muestra de la realidad desde el día a día.

Para corroborar lo anterior, nos remitimos al artículo “la observación participante como método de recolección de datos” de Bárbara B. Kawulich, donde se citan diferentes autores que dan una mirada a lo que se conoce como observación participante, una herramienta efectiva para conocer una comunidad.

La autora cita a Schensul, Schensul y LeCompte, quienes en 1999 definieron la observación participante como *“un proceso de aprendizaje a través de la exposición y el involucrarse en el día a día o las actividades de rutina de los participantes en el escenario del investigador”*.

Por otro lado, también relaciona la definición otorgada en 1994 por Bernard quien habló de esta metodología como *un proceso para establecer una relación con una comunidad y aprender a actuar al punto de mezclarse con ella, en función de que sus miembros actúen de forma natural*. En este proceso, indica el autor, es *importante salirse del escenario o de la comunidad para revisar los datos y de esta forma, comprender lo que está ocurriendo y poder redactarlo*.

Finalmente, el investigador o consultor que implemente esta herramienta *debe tener una actitud abierta, libre de juicios, estar interesado en aprender más acerca de los otros, ser consciente de la posibilidad de presentarse un choque cultural y cometer errores*. (DeWALT & DeWALT como se cita en Kawulich, 2005 pág. 3)

Estas definiciones previas nos llevan a determinar que es una herramienta que permite involucrarse con los miembros de una comunidad, en este caso organización, en función de comprender sus comportamientos, costumbres, prácticas, códigos y formas de interacción en un espacio determinado.

Aplicación

Esta herramienta se aplicará en reuniones que tengan lugar entre las áreas de relaciones comerciales y experiencia al cliente, teniendo en cuenta que una de las consultoras de este proyecto trabaja al interior de la compañía lo que permitirá reconocer diferentes perspectivas, comportamientos y costumbres. Adicionalmente, se aplicará durante la realización de la reunión presencial de grupo focal.

Para esto se tendrá un registro mediante un diario de campo, el cual permite sistematizar la información relevante que se va encontrando y plasmarla en un papel para posteriormente revisar y analizar. Se trata de un *instrumento de registro de información similar a un cuaderno de notas, pero con la finalidad de ampliar y organizar metódicamente la información que se desea obtener en cada reporte*,

mediante información cuantitativa y cualitativa, descriptiva y analítica. (Valverde, SF)

Objetivo principal de la Observación Participante

Conocer cómo se relacionan los actores del área de relaciones comerciales y experiencia al cliente entre ellos.

Preguntas base para el desarrollo de la herramienta

1. ¿Cómo se relacionan los actores?
2. ¿Cómo dialogan entre ellos para desempeñar sus procesos?
3. ¿Cómo manejan la comunicación entre ellos y con el cliente?
4. ¿Cómo se ponen de acuerdo en los procesos?
5. ¿Cómo responden y dan trazabilidad a las peticiones?

Desarrollo

Esta actividad se realizará de manera presencial y remota para el caso de las reuniones virtuales. Se tendrán como base las preguntas previamente mencionadas y hallazgos de estos cuestionamientos y los comentarios adicionales.

Población participante

En esta herramienta se tendrán presentes los actores mencionados en el inicio de este apartado, incluyendo al Director de Planeación y al Gerente de Planeación.

Formato de diario de campo



FORMATO DE DIARIO DE CAMPO – PRODESA Y CIA S.A.

DIARIO DE CAMPO. Observación de la vida en Prodesa		
Nombre del observador: YURY ANDREA YAYA ROMERO		
Fecha:		
Lugar: PRODESA – Teams plataforma virtual		
Tema:		
Objetivo: Conocer cómo se relacionan estas dos áreas en los procesos comunicativos que llevan a cabo.		
EJES TEMÁTICOS	DESCRIPCIÓN	REFLEXIÓN
¿Cómo se relacionan? ¿Cómo dialogan? ¿Cómo manejan la comunicación? ¿Cómo se ponen de acuerdo en los procesos? ¿Cómo responden y se les da trazabilidad a las peticiones de las comunidades y clientes?		

Ilustración 1

Referencia del formato utilizado para el proceso de observación diseñado por las consultoras.

1.3. Encuestas

Esta herramienta nos facilitará obtener datos a través de preguntas cerradas, de selecciones múltiples y también abiertas, que ayudarán a profundizar en las situaciones que se pueden estar presentando en la compañía y que serán sujeto de estudio posteriormente.

La encuesta permite la recolección de datos mediante la respuesta de un cuestionario a una muestra de individuos. Mediante esta herramienta es posible conocer opiniones, actitudes y comportamientos de los actores involucrados conforme a las preguntas de uno o diversos temas presentados. Según Heriberto López (1998), *la encuesta se ha convertido en una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales.*

La recolección a través de esta herramienta *se caracteriza por tener flexibilidad y variedad de aplicaciones en diversos campos de acción, permite tener una comparabilidad entre los datos, permite una comprensión rápida de los involucrados debido a su popularidad.* (López, 1998)

Conforme a esto y debido a la variedad de encuestas, para el presente proyecto de consultoría se implementará la encuesta exploratoria, la cual permite *tener un primer acercamiento al fenómeno estudiado para identificar características generales del problema.* (López, 1998).

Aplicación

Se realizarán dos encuestas de manera virtual utilizando *Google Forms* como herramienta de aplicación, con el fin de obtener los datos de manera sistemática para su futura tabulación, análisis y categorización.

Objetivos de las encuestas

Objetivo encuesta 1

Indagar en torno a cómo se sienten los actores involucrados en la organización en aspectos claves sobre procesos, clima organizacional y relaciones con sus superiores. Además, permitirá clasificar demográficamente los actores involucrados.

Objetivo encuesta 2

Conocer las dinámicas de atención al cliente que se dan entre PRODESA & CIA S.A con su cliente externo desde el conocimiento de las quejas recibidas y su manejo.

Características de las encuestas

Encuesta 1

Esta encuesta tendrá dos secciones en su aplicación, la primera tendrá opciones múltiples para reconocer a la población participante. Para el caso de la segunda se dará mediante opciones de valoración donde 5 representa totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

Ver anexo #1

Encuesta 2

Esta encuesta contempla preguntas de opción múltiple, enfocadas en conocer el área y cargo que tiene el participante dentro de la compañía y tendrá preguntas con respuesta abierta, enfocadas en conocer las quejas recibidas, el manejo de las mismas y las oportunidades de mejora.

Ver anexo #2

Desarrollo

Se compartirá mediante correo o WhatsApp el enlace de la encuesta virtual a los actores involucrados para que puedan dar respuesta al cuestionario de forma rápida y fácil.

Población participante en las dos encuestas

- Dirección de atención al cliente.
- Dirección de atención a comunidades.
- Coordinador nacional de comunicaciones.
- Coordinador nacional de entregas y atención al cliente.
- Jefe de call center.
- Profesional de atención al cliente.
- Profesional de experiencia al cliente.
- Profesional de atención a comunidades.
- Auditor de negocios.
- Director de trámites.
- Director de recaudo.
- Director de fidelización
- Gestor de negocios.
- Gestor de fidelización.
- Director de ventas.
- Jefe de sala de ventas.
- Asesor comercial senior.
- Asesor comercial.

1.4. Revisión documental

Esta herramienta permite la revisión de los archivos previos de la compañía en función de conocer a la organización desde sus documentos, lo que ayudará a

comprender propósitos, objetivos, estrategias y demás bases de la organización. Así mismo, permitirá conocer qué se ha realizado con antelación, cómo es el comportamiento de las quejas recibidas mediante el Net Promoter Score (NPS), con el fin de indagar en la atención al cliente desde las diversas áreas y su comunicación entre ellas, información que nutrirá el proceso de diagnóstico.

Aplicación

Para el proceso de revisión se tendrán presentes archivos de descripción de la compañía que expresen su propósito, valores, objetivos, estrategia y demás datos que permitan conocer de primera mano a la organización y su historia. Así mismo, se revisará el portal web para conocer las formas de relacionamiento con sus clientes. Finalmente, se revisarán informes previos del NPS para entender la percepción del cliente conforme a las acciones de la compañía.

Objetivos

Buscar en los archivos de la compañía datos e información que permitirán conocer las dinámicas de funcionamiento de Prodesa & CIA S.A.

Desarrollo

Se revisarán los siguientes archivos y se organizará la información hallada en el formato de revisión, el cual permitirá sintetizar la información para contemplar los datos relevantes.

Archivos a revisar

- Encuesta NPS desde el 2018 a septiembre del 2022, que incluye el visor NPS y la encuesta transaccional.
- Encuesta Great Place to Work
- Presentación programa de Liderazgo.

Formato

Fecha de análisis	
Tipo de documento	
Fecha del documento a analizar	
Área a la que pertenece el documento	
Objetivo de la revisión	
Hallazgos relevantes conforme al objetivo planteado	

Tabla 1

Referencia del formato de registro de la revisión documental propuesta por las autoras.

Los métodos de recolección previamente mencionados serán sujetos a un análisis mediante las herramientas aprendidas en la clase de creación e innovación de Andrea Forero, con el fin de categorizar cada respuesta y llegar a una conclusión que permita acercarse a la problemática, situación u oportunidad en la organización.

Formato de análisis de instrumentos

1. Encabezado con datos del instrumento
2. Formato de análisis:

Transcripción/ Registro DE Revisión bibliográfica	Inferencia	Categorías de análisis/VCC
Conclusiones (por categoría)		

Ilustración 2

*Referencia del cuadro de análisis, el cual será utilizado en todas las herramientas.
(Forero A, 2022)*

2. Contexto

2.1 Organización

En el presente apartado se busca conocer a profundidad los diferentes aspectos de la organización, con el fin de evaluar su historia, tipo de organización, nivel estratégico, entorno, realidad comunicacional y actores involucrados en el presente proceso conforme a su nivel de importancia e influencia.

2.1.1 Historia

Prodesa & CIA S.A es una constructora fundada en 1991 por Juan Antonio Pardo, su actual presidente y quien, de acuerdo al video de bienvenida a sus nuevos empleados en el marco de las inducciones indica que *“todos los miembros del equipo de la compañía aportan en la definición de hacia dónde se dirige la empresa, permitiendo establecer su visión y definición de cómo se llegará a la meta esperada”*, así mismo, para él es satisfactorio mirar hacia atrás y denotar que a lo largo de casi 31 años la compañía ha tenido un crecimiento significativo en personal y una ampliación en sus sedes a nivel nacional.

La compañía se especializa en el desarrollo y construcción de proyectos de vivienda, para ofrecer hogares de calidad a cientos de familias a lo largo del país, cuenta con una cobertura en proyectos construidos y en proceso de ejecución en la Capital del país, La Sabana de Bogotá, El Caribe, Cali y Barranquilla. Cabe destacar que Prodesa & CIA S.A también tiene cobertura a nivel internacional con proyectos ubicados en la ciudad de Miami, Florida.

Con base en la documentación de la compañía mencionada anteriormente, se infiere cómo durante estos 31 años de labores han contado con el apoyo de grandes

colaboradores que entregan lo mejor de sí para la construcción de viviendas de calidad. De igual manera, han recibido el respaldo de diferentes socios que creen en cada proyecto y han descubierto cómo brindar bienestar a través de proyectos de vivienda construidos con responsabilidad. (Video de bienvenida, 2021)

La experiencia de Prodesa & CIA S.A se centra en la construcción de viviendas residenciales en pro del mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de cada uno de los macro proyectos construidos. A lo largo de su trayectoria se ha enfocado en la construcción de proyectos de Vivienda de Interés Prioritario (VIP), Vivienda de Interés Social (VIS) y Vivienda que no es de Interés Social (No VIS).

Es importante precisar las diferencias de los tipos de vivienda previamente mencionados. De acuerdo con el Ministerio de Vivienda en Colombia se determinan los siguientes valores al año 2022:

- Vivienda de Interés Prioritario: Valor máximo de hasta 70 SMMLV.
- Vivienda de Interés Social: Valor máximo de hasta 135 SMMLV.
- Vivienda No VIS: Valor superior a los 135 SMMLV.

Estas son las construcciones representativas en el país y de acuerdo al estudio realizado por la compañía Cien Cuadras durante el 2021 se evidenció que el 71% de las construcciones vendidas correspondió a viviendas tipo VIS y el 29% restante a Viviendas tipo NO VIS a nivel nacional.

Por otro lado, esta empresa ha innovado en el mercado de la construcción con proyectos de vivienda que minimizan el impacto ambiental a través de pilares específicos promoviendo la sostenibilidad, la productividad y la conciencia colectiva; con proyectos certificados con el sello de calidad ambiental, y de los cuales ha

recibido reconocimientos como el Certificado de Alta Calidad Ambiental HQE en Colombia y premio Obras Cemex.

Durante más de cuatro décadas de existencia, Prodesa & CIA S.A ha construido más de 45.000 viviendas a nivel nacional siendo la pandemia una oportunidad para innovar con el medio digital y realizar la firma de la primera escritura en el año 2020. (Presentación de inducción, 2021)

Así mismo en el año 2016 construye el Centro de Desarrollo Familiar en Soacha, Cundinamarca, contribuyendo así al desarrollo social y entorno familiar de las comunidades en el sector de Cazucá. (Yaya, 2022)

Actualmente, la compañía cuenta con cuatro regionales de gestión donde desarrolla diferentes proyectos a nivel nacional. Sus regionales son:

- Bogotá y sus alrededores.
- Caribe con cobertura en Cartagena, Barranquilla y Soledad.
- Centro con cobertura en Girardot, Ibagué y Villeta.
- Occidente con cobertura en Cali.

Finalmente, la compañía fue reconocida por especialistas del Banco de Bogotá, Deloitte y la Pontificia Universidad Javeriana como una de las 11 mejores empresas quienes enfrentaron los desafíos ante los cambios de la pandemia durante los años 2020 y 2021. Según El diario la República en su nota del 05 de noviembre de 2021 *“...El programa Mejores Empresas Colombianas –MEC- es una iniciativa que nace para apoyar el crecimiento empresarial y la reactivación económica del país, por medio de la entrega de herramientas estratégicas que permitan a las medianas empresas lograr eficiencia y crecimiento en sus negocios, en un entorno de alta incertidumbre como el originado por la pandemia...”* Esta iniciativa le permitirá

acceder a programas especiales que fortalecerán su crecimiento corporativo y financiero.

2.1.2. Tipo de organización

Prodesa & CIA S.A es una empresa privada que hace parte del sector primario desde la construcción, del secundario por obras residenciales y del sector terciario: edificación urbana e inmobiliaria. La compañía está enfocada en la comercialización de proyectos de vivienda VIP, VIS y NO VIS. Se determina como una compañía grande ya que cuenta con cerca de 305 empleados en su estructura organizacional.

2.1.3. Nivel estratégico

En función de profundizar en este apartado sobre la conformación de Prodesa & CIA S.A, se utilizará el modelo de análisis de negocios, conocido como **las seis ventanas de Weisbord**, el cual permite tener una mirada en profundidad del funcionamiento de la compañía desde los siguientes ítems: propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos útiles, los cuales se desglosan a continuación:

2.1.3.1. Propósito:

La compañía mezcló su misión y visión en un propósito colectivo con el que buscan *“ser líderes en el desarrollo de proyectos urbanos integrales que logren la satisfacción incondicional de sus clientes, con un equipo de alto desempeño que está comprometido con la sociedad y el ambiente, que innova para dar los mejores resultados a sus aliados y accionistas, y que hace de Prodesa el mejor sitio donde trabajar”*.

En función de dar cumplimiento a dicho propósito, establecieron tres pilares estratégicos que rigen el funcionamiento de la compañía:

1. **Cliente:** Se enfoca en conocer y entender a cada cliente para ofrecerles productos o servicios que respondan a sus necesidades y expectativas.
2. **Productividad:** Este pilar pretende que se generen herramientas que ayuden a tener una construcción sin pérdidas.
3. **Equipo:** Busca generar crecimiento y bienestar para el equipo.

Por otro lado, implementaron un Código de Transparencia, Ética y Buena Conducta que determina: *“Prodesa, en concordancia con sus valores, establece las políticas y lineamientos por los que se debe regir la actuación y el comportamiento de todo aquel que la conforme, en cualquier situación que se le presente, en cualquier relación de negocios, en la toma de decisiones y en la proyección de la empresa hacia el futuro, con el fin de mantener y fortalecer nuestra identidad como compañía correcta, ética, leal y transparente.”*

Este código se rige bajo cuatro valores que destacan el funcionamiento de cada equipo de la compañía.

1. **Integridad:** la compañía bajo este pilar actúa honrando sus principios y valores y busca tener una comunicación honesta, transparente y directa, operando dentro de la letra y el espíritu de la ley.
2. **Respeto:** permite la construcción de relaciones sólidas basadas en la aceptación de las diferencias existentes siendo conscientes de que cada persona tiene su propia valía y es único. Buscan que el tratamiento de cada persona permita que se sienta muy especial.
3. **Confianza:** destacar sus competencias basadas en sus conocimientos y habilidades para entregar resultados de calidad excepcional, comprometidos con su trabajo para generar credibilidad.

4. **Liderazgo:** este último pilar se basa en el liderazgo con autenticidad y ejemplo, siendo conscientes de que las personas son el recurso más valioso. Este pilar permite tener una visión clara para fijar estrategias en función de conseguir sus objetivos.

Adicionalmente, su ejercicio se basa en una política de calidad que determina: *“El cliente de Prodesa & CIA S.A, atendido de una manera cordial, oportuna y eficiente, recibe una vivienda diseñada de acuerdo con sus necesidades, con la calidad ofrecida y dentro del plazo acordado. Logramos lo anterior cumpliendo con las normas, estandarizando, implementando y mejorando continuamente los procesos de nuestro sistema de gestión de calidad, soportados en una organización profesional. Como resultado somos una empresa líder con una marca bien posicionada, que siempre crea valor.”*

Por otro lado, Prodesa & CIA S.A tiene como objetivo brindar a sus clientes una atención cordial, oportuna y eficiente, para que reciban una vivienda diseñada según sus necesidades, con alta calidad y dentro del plazo acordado. Esto lo logran a través del cumplimiento de normas, estandarizando, implementando y mejorando continuamente sus procesos en el sistema de gestión de calidad. Así mismo, la compañía está comprometida con el medio ambiente, buscando siempre estar a la vanguardia en estas temáticas.

Su impacto en la sociedad se ve reflejado en las más de 45 mil familias que han apoyado para cumplir el sueño de tener su hogar.

2.1.3.2. Estructura:

Prodesa & CIA S.A mantiene una estructura organizativa horizontal en la que se busca que cada empleado sea parte fundamental del engranaje para el correcto

funcionamiento de la compañía. Las comunicaciones se dan en un marco de respeto mediante diferentes canales de comunicación como lo son el correo electrónico, las llamadas por la plataforma teams o reuniones presenciales donde se genera seguimiento a las actividades, proyectos, quejas y oportunidades de mejora que puede presentar la compañía. El lenguaje o código utilizado entre los trabajadores es participativo, respetuoso, propositivo, resolutivo, diligente, formal y motivacional.

La estructura organizativa de las áreas que tienen algún tipo de relación con el cliente y los actores que estarán involucrados en este proceso de diagnóstico, está conformada de la siguiente forma:



Ilustración 3

Diseñado por las consultoras.

2.1.3.3. Relaciones:

Prodesa & CIA S.A. busca tener relaciones cercanas, respetuosas, participativas y motivacionales con sus empleados en función de dar respuesta a las diferentes solicitudes del mercado constructor. Así mismo, y conforme a uno de sus pilares, buscan tener relaciones con sus clientes que cumplan con las expectativas de cada uno con el fin de seguir cumpliendo sueños, por lo tanto, generan diferentes canales de comunicación que permiten que los clientes tengan acceso de manera rápida y sencilla a la compañía.

Con sus empleados los canales de relacionamiento y comunicación se dan en ambientes presenciales en la oficina principal, o en los diferentes proyectos de vivienda que ya fueron entregados o que se encuentran en proceso de entrega. También se da en ambientes digitales a través de reuniones virtuales mediante la aplicación Teams o por llamadas telefónicas, aprovechando la tecnología como una herramienta que permite mantener el contacto con las diferentes áreas.

Así mismo, cuenta con herramientas tecnológicas para el funcionamiento de sus actividades y desarrollo de las capacidades de sus empleados, algunas de estas son:

- Licify: plataforma donde la constructora promueve un proyecto.
- Docusign: herramienta que permite la firma de documentos de forma digital.
- Ubits – Mymentor: plataformas de formación para empleados.
- Eloqua: herramienta que permite a las empresas monitorear clientes potenciales, prospectos y conversiones.

Para el caso de los clientes, los canales de comunicación y relacionamiento se dan de manera presencial a través de las salas de venta en las que tienen contacto directo con un asesor, quien es el primer contacto entre la compañía y el cliente

interesado en adquirir uno de los proyectos de vivienda. Este contacto se convierte en el más relevante dado que es la primera impresión que se lleva la persona de PRODESA & CIA S.A. Posteriormente, se generan encuentros durante los procesos del área de relaciones comerciales y experiencia al cliente como: trámites legales y entregas, bien sea de manera presencial o virtual.

Por otro lado, PRODESA & CIA S.A. cuenta con canales virtuales que cada cliente puede utilizar para informarse y comunicarse con la compañía. Se trata de la página web, las líneas de atención telefónica, las redes sociales y una aplicación móvil.

2.1.3.4. Recompensas:

Como parte de la retribución que ofrece PRODESA & CIA S.A. a sus empleados se encuentra un programa de formación que incluye diferentes herramientas donde cada trabajador puede desarrollar cursos completamente gratis.

La primera es UBITS, una plataforma que contribuye a desarrollar las competencias organizacionales de manera didáctica. En segunda instancia está MyMentor, una herramienta digital para el autodesarrollo, donde el empleado puede acceder a cerca de 20 mil resúmenes de libros para que sean leídos y escuchados cuando desee. Ambas herramientas están alineadas con los pilares de la compañía, desde la orientación al servicio al cliente, el enfoque en resultados y productividad y las relaciones interpersonales.

Por otro lado, existe un programa de liderazgo donde a través de sesiones de coaching se busca elevar los niveles de liderazgo y autoconocimiento, mediante 4 niveles de formación. Finalmente, está Getabstract, una biblioteca virtual.

Como complemento al plan de formación, los empleados de PRODESA & CIA S.A. cuentan con diferentes convenios con entidades financieras como Fincomercio,

planes de medicina prepagada con Colmédica y Sanitas, planes deportivos con Bodytech, precios especiales en seguros funerario y de vida.

Para terminar, PRODESA & CIA S.A. cuenta con una tiquetera de beneficios que incluye: un día libre para visitar al médico, tarde libre del miércoles de Semana Santa, cuatro tardes libres para desarrollar procesos de formación, hobbies o actividades personales, tarde libre para matrimonio o nacimiento del bebé, día libre para compartir en familia, dos tardes para disfrutar con compañeros, día libre para celebrar el cumpleaños y tarde libre en navidad y año nuevo.

2.1.3.5. Liderazgo:

Para PRODESA & CIA S.A., el liderazgo es uno de sus pilares. La empresa busca que sus trabajadores mantengan un aprendizaje constante en este ítem, como parte de un empoderamiento de cada uno para el relacionamiento y comunicación con el cliente y entre los trabajadores, en función de destacarse durante sus procesos para el cumplimiento del propósito organizacional. Debido a esto, se implementó la escuela o programa de liderazgo en la que se busca potencializar las habilidades de los involucrados y generar aprendizajes constantes en torno al liderazgo desde el enfoque creativo, dejando de lado lo reactivo, es decir, no actuar desde la reacción sino desde la prevención y creatividad en cada etapa del proceso. (Pardo J, 2022).

La escuela de liderazgo cuenta con una ruta de formación que en el momento se desarrolla de manera virtual. En este espacio se comparte en torno al liderazgo, en diferentes niveles, que van desde el principiante hasta el avanzado. Estos cursos se imparten de manera obligatoria para algunos trabajadores en niveles gerenciales y directivos y de manera voluntaria para niveles profesionales y operativos.

Estos espacios de liderazgo se complementan con las plataformas como Ubits, Mymentor y GETABSTRACT.

2.1.3.6. Mecanismos útiles:

Las herramientas tecnológicas han permitido a PRODESA & CIA S.A. llevar a cabo sus actividades, en función de centralizar la información, permitir encuentros virtuales entre las áreas y gestionar diferentes documentos, PQR's y presupuestos.

Algunos de los mecanismos útiles utilizados son:

- Outlook: a través de esta herramienta se gestionan los diferentes correos electrónicos y comunicaciones de la compañía.
- SharePoint: esta herramienta complementa al correo electrónico, ya que permite la gestión de documentos en la nube para el acceso de las áreas de la organización.
- SincoERP: plataforma que permite la consulta de gestión de presupuestos, factibilidades de los proyectos, seguimiento de garantías negocios y gestión de calidad. Además ayuda en el registro de PQRs y consulta de documentos.
- Teams, herramienta para realizar video llamadas, usada para reuniones de trabajo principalmente.
- Página web: espacio donde se concentra la información sobre la marca, sus proyectos y reconocimientos, la cual está disponible para todo público.
- Redes sociales: canales digitales donde la compañía comparte información sobre sus proyectos, datos de la marca, cuáles son sus aportes de sostenibilidad, entre otros. También se convierte en uno de sus canales de contacto con el cliente.

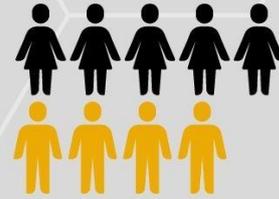
- App Prodesa: herramienta para los clientes donde pueden reportar una PQR.

2.1.4. Talento humano

Prodesa & CIA S.A en su área de relaciones comerciales y experiencia al cliente de la ciudad de Bogotá cuenta con 30 trabajadores que se caracterizan así:

TALENTO HUMANO PRODESA & CIA S.A

ÁREA DE RELACIONES COMERCIALES Y EXPERIENCIA AL CLIENTE

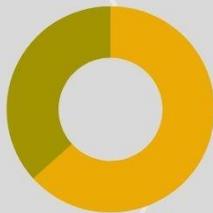


El área de Relaciones Comerciales y Experiencia al Cliente cuenta, mayoritariamente, con mujeres en su equipo de trabajo con edades entre los 18 a 39 años.

Tienen intereses en recreación, deporte, lectura, redes sociales y ocio digital y gran parte de ellas viven en estratos 3 o 4.

GÉNERO

Masculino
36.7%

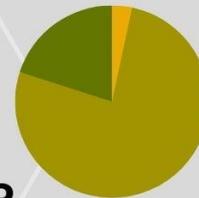


Femenino
63.3%

40 a 49 años
20%

> 50 años
3.3%

EDAD

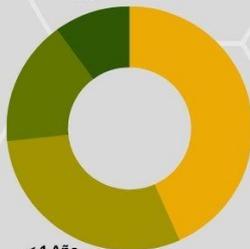


18 a 39 años
76.7%

Dentro del área de Relaciones Comerciales y Experiencia al Cliente se denota experiencia en las actividades desarrolladas, ya que se denota una mezcla de saberes debido a la experiencia de los trabajadores que componen el equipo puesto su mayoría llevan más de 1 años en la compañía. Adicionalmente, la mayoría de trabajadores cuentan con estudios profesionales, lo que indica que tienen las capacidades para el desarrollo de sus funciones en modalidad alterna entre presencial y virtual.

ANTIGÜEDAD

6 a 10 Años
16.7%

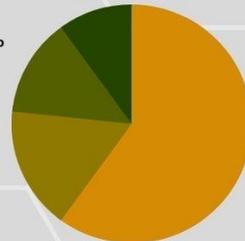


< 1 Año
30%

1 a 5 Años
43.3%

ESCOLARIDAD

Secundaria
10%

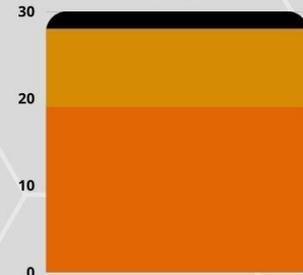


Profesional
60%

Especialista / Maestría
16.7%

MODALIDAD

Alternancia Presencial
Virtual



TIPO DE VINCULACIÓN

En misión	8
Directa	22



- El 73% de los trabajadores del área de Relaciones Comerciales y Experiencia al Cliente tienen un contrato directo con la compañía.
- El 27% son contrataciones por misión, es decir, se llevan a cabo las contrataciones a través de una temporal.

Ilustración 4

Diseñado por las consultoras

2.2. Entorno

Para analizar el entorno en el que se mueve PRODESA & CIA S.A se implementó el análisis PESTEL, el cual permite identificar las fuerzas macro que se dan de manera externa generando un impacto en la organización. Para ello, se involucraron seis factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

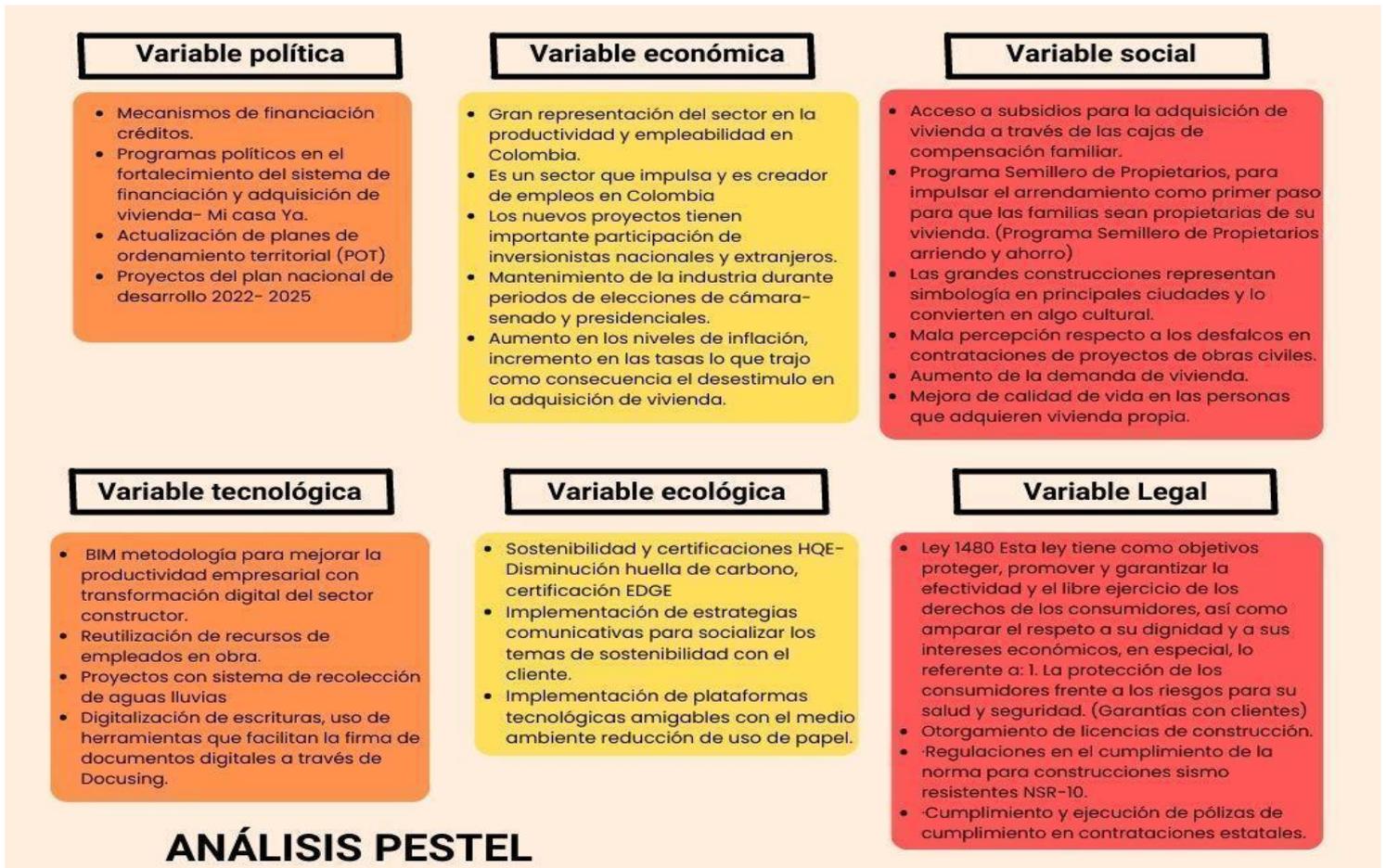


Ilustración 5

Análisis PESTEL Diseñado por las consultoras.

2.3. Comunicación

El presente apartado busca reconocer y entender el relacionamiento comunicativo de los actores directamente involucrados con la necesidad, oportunidad o problemática que aqueja a PRODESA y CIA S.A, ya que *“hoy en día no es posible explicar las prácticas sociales sin hacer una lectura específica de lo*

comunicacional all' (Bruno Daniela S.F) de manera que, se representen sus formas de comunicación, relacionamiento e incidencia en el proyecto, con el fin de comprender su posible participación en las tácticas y acciones propuestas en el planteamiento estratégico que resulte del diagnóstico.

2.3.1. Pre diagnóstico comunicacional

En función de ampliar el diagnóstico de la organización y comprender el relacionamiento entre los trabajadores, se llevó a cabo un pre diagnóstico organizacional donde se evaluó a los actores mencionados en el apartado de diseño metodológico, desde su relacionamiento, canales, flujos, contexto, lenguajes y códigos, teniendo en cuenta que están directamente relacionados con el desarrollo de la presente investigación, ya que el análisis preliminar de la situación indica que una de las falencias puede estar relacionado con la comunicación interna y la entrega oportuna de la información.

Actores	Relaciones (Con quién se comunica)	Contexto	Canales	Lenguajes y códigos	Flujos
Gerencia de relaciones comerciales y experiencia al cliente	Presidencia	Durante los comités de gerencia se dialoga alrededor de situaciones particulares de cada área	Reuniones presenciales en la oficina principal y reuniones virtuales a través de Teams, correo electrónico, WhatsApp. Actas de compromiso	Oral Formal Burocrático Escrito / respetuoso / comunicación horizontal / actas de reunión de comités de gerencia.	Horizontal: con cada regional una vez por semana.

	Dirección de atención al cliente	Se desarrolla durante el seguimiento de tareas de las áreas, en la oficina principal.	Reuniones presenciales en la oficina principal, y reuniones virtuales a través de Teams, correo electrónico, WhatsApp.	Formal Oral Comunicación horizontal Respetuosa Resolutiva Escrito a través de notas	Horizontal: Semanalmente y/o dependiendo de la necesidad.
	Dirección de atención a comunidades	Se desarrolla durante el seguimiento de tareas del área en la oficina principal	Reuniones presenciales en la oficina principal y reuniones virtuales a través de Teams, correo electrónico, WhatsApp.	Formal Oral Comunicación horizontal Respetuosa Resolutiva Escrito a través de notas	Horizontal: Cada semana y/o dependiendo de la necesidad.
	Profesionales de atención al cliente	Se da durante la comunicación de eventualidades o noticias extraordinarias en la oficina principal	Reuniones presenciales en la oficina principal y en reuniones virtuales a través de Teams, WhatsApp.	Respetuosa Escrito Oral Participativa Burocrática	Horizontal: Esporádica
	Profesionales de atención a comunidades	Se da durante la comunicación de eventualidades o noticias extraordinarias en la oficina principal	Reuniones presenciales en la oficina principal y en reuniones virtuales a través de Teams, WhatsApp.	Respetuosa Escrito Oral Participativa Burocrática	Horizontal: Esporádica

	Jefe call center	Se da durante la comunicación de eventualidades o noticias extraordinarias	Reuniones presenciales en la oficina principal y en reuniones virtuales a través de Teams y correo electrónico, WhatsApp.	Respetuosa Escrito Oral Participativa Burocrática	Horizontal: Esporádica
	Coordinador nacional de comunicaciones	Se da conforme a las diferentes solicitudes del área.	Reuniones presenciales en la oficina principal y virtual a través de teams. Llamadas telefónicas y correos electrónicos, WhatsApp.	Cercano Respetuoso Diligente Oral Escrito Propositivo Resolutivo	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral, y/o dependiendo de la necesidad.
Profesional de atención a comunidades	Dirección de atención a comunidades	Se desarrolla durante reuniones de seguimiento con todo el equipo	Reuniones híbridas entre presencial en la oficina principal y virtuales a través de Teams	Oral Documental Respetuoso Formal Participativa Cercana Motivacional	Horizontal: Semanal, y/o dependiendo de la necesidad.
	Dirección de atención al cliente	Se desarrolla durante reuniones de seguimiento con todo el equipo.	Reuniones híbridas entre presencial en la oficina principal y virtuales a través de Teams	Oral Documental Respetuoso Formal Participativa Cercana Motivacional	Horizontal: Semanal, y/o dependiendo de la necesidad.

	Profesional de atención al cliente	Se da conforme a las diferentes solicitudes del área.	Reuniones presenciales en la oficina principal y virtual a través de teams. Llamadas telefónicas y correos electrónicos.	Cercano Respetuoso Diligente Oral Escrito Propositivo Resolutivo	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral
	Coordinador nacional de comunicaciones	Se da conforme a las diferentes solicitudes del área.	Reuniones presenciales en la oficina principal y virtual a través de teams. Llamadas telefónicas y correos electrónicos.	Cercano Respetuoso Diligente Oral Escrito Propositivo Resolutivo	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral, y/o dependiendo de la necesidad.
Profesional de atención al cliente	Dirección de atención a comunidades	Se desarrolla durante reuniones de seguimiento con todo el equipo.	Reuniones híbridas entre presencial en la oficina principal y virtuales a través de Teams	Oral Documental Respetuoso Formal Participativa Cercana Motivacional	Horizontal: Semanal, y/o dependiendo de la necesidad.
	Dirección de atención al cliente	Se desarrolla durante reuniones de seguimiento con todo el equipo.	Reuniones híbridas entre presencial en la oficina principal y virtuales a través de Teams	Oral Documental Respetuoso Formal Participativa Cercana Motivacional	Horizontal: Semanal, y/o dependiendo de la necesidad.

	Coordinador nacional de comunicaciones	Se da conforme a las diferentes solicitudes del área.	Reuniones presenciales en la oficina principal y virtual a través de teams. Llamadas telefónicas y correos electrónicos.	Cercano Respetuoso Diligente Oral Escrito Propositivo Resolutivo	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral, y/o dependiendo de la necesidad.
Jefe de call center	Profesional de experiencia al cliente	Durante seguimientos semanales para el control de la plataforma de gestión de llamadas.	Reuniones híbridas entre presencial en la oficina principal y virtuales a través de Teams	Formal Respetuoso Motivacional Participativa Resolutiva Empática	Horizontal: Diaria
	Coordinador nacional de comunicaciones	Se da conforme a las diferentes solicitudes del área.	Reuniones presenciales en la oficina principal y virtual a través de teams. Llamadas telefónicas y correos electrónicos.	Cercano Respetuoso Diligente Oral Escrito Propositivo Resolutivo	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral, y/o dependiendo de la necesidad.
	Dirección de atención a comunidades	Seguimiento de caso puntuales de cada proyecto en el CIP	Reuniones virtuales a través de teams Actas de seguimiento	Formal Participativo Resolutivo Amigable Propositivo Decisivo	Horizontal: Semanal, y/o dependiendo de la necesidad.

	Dirección de atención al cliente	Seguimiento de caso puntuales de cada proyecto en el CIP	Reuniones virtuales a través de teams Actas de seguimiento	Formal Participativo Resolutivo Amigable Propositivo Decisivo	Horizontal: Cada semana, y/o dependiendo de la necesidad.
	Profesional de atención al cliente	Se da cuando se reciben PQR's relacionadas con las actividades del área de atención al cliente.	A través de llamadas telefónicas, correo electrónico.	Informativo Formal Escrito Oral Resolutivo	Horizontal: Cada vez que se da una incidencia
	Coordinador nacional de comunicaciones	Se da conforme a las diferentes solicitudes del área.	Reuniones presenciales en la oficina principal y virtual a través de teams. Llamadas telefónicas y correos electrónicos.	Cercano Respetuoso Diligente Oral Escrito Propositivo Resolutivo	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral, y/o dependiendo de la necesidad.
	Profesional de atención a comunidades	Se da cuando se reciben PQR's relacionadas con las actividades del área de atención al comunidades	A través de llamadas telefónicas, correo electrónico.	Informativo Formal Escrito Oral Resolutivo	Horizontal: Cada vez que se da una incidencia

Gerente de negocios	Presidencia	Durante los comités de gerencia (Junta directiva) se dialoga alrededor de situaciones particulares de cada área.	Reuniones presenciales en la oficina principal y reuniones virtuales a través de Teams, WhatsApp Actas de compromiso	Oral Formal Burocrático Escrito Respetuoso	Horizontal: con cada regional una vez por semana y/o dependiendo de la necesidad.
	Auditor de negocios	Durante las reuniones de seguimiento en la oficina cuando deben realizar seguimientos a los negocios de cada uno de los proyectos en cuanto a la documentación.	Reuniones presenciales en la oficina principal y reuniones virtuales a través de Teams, WhatsApp Actas de compromiso	Formal Respetuoso Motivacional Participativa Resolutiva Empática	Horizontal: con cada regional una vez por semana y/o dependiendo de la necesidad.
	Director de trámites	Se da en los espacios de reunión de seguimiento en la oficina, cuando hay que realizar seguimiento a cada uno de los trámites establecidos por Prodesa.	A través de llamadas telefónicas, correo electrónico, plataforma Sinco, WhatsApp.	Formal Escrita, respetuosa, propositiva, empática y participativa	Horizontal: Cada vez que se da una incidencia, y/o dependiendo de la necesidad.
	Director de recaudo	Se da en los espacios de reunión de seguimiento en la oficina con el fin de revisar los temas relacionados a la cartera de los compradores.	A través de llamadas telefónicas, correo electrónico, plataforma Sinco, WhatsApp	Formal Escrita, respetuosa, propositiva, empática y participativa	Horizontal: Cada vez que se da una incidencia, y/o dependiendo de la necesidad.

	Director de fidelización	Reuniones de seguimiento virtual y presencial en la oficina de administración	A través de llamadas telefónicas, correo electrónico, plataforma Sinco, WhatsApp	Formal Escrita, respetuosa, propositiva, empática y participativa	Horizontal: Cada vez que se da una incidencia, y/o dependiendo de la necesidad.
	Gestor de negocios	Durante el desarrollo de actividades de trámites y gestión de adquisición de créditos, firma de declaro conocer y escrituración.	A través de llamadas telefónicas, correo electrónico, plataforma Sinco, WhatsApp	Formal Escrita, respetuosa, propositiva, empática y participativa	Horizontal: Semanal, y/o dependiendo de la necesidad.
	Coordinador nacional de comunicaciones	Se da conforme a las diferentes solicitudes del área.	Reuniones presenciales en la oficina principal y virtual a través de teams. Llamadas telefónicas y correos electrónicos.	Cercano Respetuoso Diligente Oral Escrito Propositivo Resolutivo	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral, y/o dependiendo de la necesidad.
	Gestores de fidelización	Durante el desarrollo de actividades de trámites y gestión de fidelización con clientes.	A través de llamadas telefónicas, correo electrónico, plataforma Sinco, WhatsApp	Formal Escrita, respetuosa, propositiva, empática y participativa	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral.

Director de ventas	Presidencia	Durante los comités de gerencia se dialoga alrededor de situaciones particulares de cada área	Reuniones presenciales en la oficina principal y reuniones virtuales a través de Teams, correo electrónico, WhatsApp. Actas de compromiso	Oral Formal Burocrático Escrito / respetuoso / comunicación horizontal / actas de reunión de comités de gerencia.	Horizontal: con cada regional una vez por semana.
	Jefe sala de ventas	Reuniones de seguimiento en salas de ventas de cada uno de los proyectos, en el proceso de la venta con el cliente, coordinación y seguimiento de equipo en sala de ventas	Reuniones presenciales en la oficina principal y en reuniones virtuales a través de Teams y correo electrónico, WhatsApp.	Formal Escrita, respetuosa, propositiva, empática y participativa	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral.
	Asesor Comercial	Se da durante los espacios de reunión y seguimiento en sala de ventas con el jefe directo.	Reuniones presenciales en sala de ventas y en reuniones virtuales a través de Teams y correo electrónico, WhatsApp.	Formal Escrita, respetuosa, propositiva, empática y participativa	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral.
	Asesor Comercial Senior	Reuniones de seguimiento en salas de ventas de cada uno de los proyectos.	Reuniones presenciales en sala de ventas y en reuniones virtuales a través de Teams y correo electrónico, WhatsApp.	Formal Escrita, respetuosa, propositiva, empática y participativa	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral.

	Coordinador nacional de comunicaciones	Se da conforme a las diferentes solicitudes del área.	Reuniones presenciales en la oficina principal y virtual a través de teams. Llamadas telefónicas y correos electrónicos y WhatsApp	Cercano Respetuoso Diligente Oral Escrito Propositivo Resolutivo	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral, y/o dependiendo de la necesidad.
Director nacional de garantías	Coordinador nacional unidades privadas	Comités de seguimiento semanal en oficina principal para revisar el estado de las solicitudes de garantía de cada uno de los proyectos.	Reuniones presenciales en la oficina principal y virtual a través de teams. Llamadas telefónicas y correos electrónicos y WhatsApp	Formal Escrita, respetuosa, propositiva, empática y participativa	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral
	Coordinador nacional de zonas comunes	Comités de seguimiento semanal en oficina principal para revisar el estado de las solicitudes de garantía de cada uno de los proyectos.	Reuniones presenciales en la oficina principal y virtual a través de teams. Llamadas telefónicas y correos electrónicos y WhatsApp	Formal Escrita, respetuosa, propositiva, empática y participativa	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral
	Profesional de atención a comunidades	En los comités de seguimiento de zona comunes equipo interdisciplinar	Reuniones virtuales a través de teams. Llamadas telefónicas y correos electrónicos y WhatsApp	Formal Escrita, respetuosa, conflictiva, distante y de poca colaboración	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral

	Profesional de atención al cliente	En los comités de seguimiento de zona comunes equipo interdisciplinar	Reuniones virtuales a través de teams. Llamadas telefónicas y correos electrónicos y WhatsApp	Formal Escrita, respetuosa, propositiva, distante y de poca colaboración	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral
	Coordinador nacional de comunicaciones	Se da conforme a las diferentes solicitudes del área, en los comités de seguimiento y Comité interno Prodesa.	Reuniones presenciales en la oficina principal y virtual a través de teams. Llamadas telefónicas y correos electrónicos.	Cercano Respetuoso Diligente Oral Escrito Propositivo Resolutivo	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral
	Profesional de atención postventa	Comités de seguimiento semanal en oficina principal para revisar el estado de las solicitudes de garantía de cada uno de los proyectos.	Reuniones presenciales en la oficina principal y virtual a través de teams. Llamadas telefónicas y correos electrónicos.	Formal Escrita, respetuosa, propositiva, empática y participativa	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral
Coordinador nacional unidades privadas	profesional de atención al cliente	Comités de seguimiento semanal en oficina principal para revisar el estado de las solicitudes de garantía de cada uno de los proyectos.	Reuniones virtuales a través de teams. Llamadas telefónicas y correos electrónicos.	Formal Escrita, respetuosa, propositiva, empática y participativa, a veces de poca colaboración.	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral

	profesional de atención a comunidades	Comités de seguimiento semanal en oficina principal para revisar el estado de las solicitudes de garantía de cada uno de los proyectos.	Reuniones virtuales a través de teams. Llamadas telefónicas y correos electrónicos.	Formal Escrita, respetuosa, propositiva, empática y participativa a veces de poca colaboración	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral
Coordinador nacional de zonas comunes	profesional de atención al cliente	Comités de seguimiento semanal en oficina principal para revisar el estado de las solicitudes de garantía de cada uno de los proyectos.	Reuniones virtuales a través de teams. Llamadas telefónicas y correos electrónicos.	Formal Escrita, respetuosa, propositiva, empática y participativa	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral
	profesional de atención a comunidades	Comités de seguimiento semanal en oficina principal para revisar el estado de las solicitudes de garantía de cada uno de los proyectos.	Reuniones virtuales a través de teams. Llamadas telefónicas y correos electrónicos.	Formal Escrita, respetuosa, propositiva, empática y participativa	Horizontal: Disposición durante la jornada laboral

Tabla 2

Diseñado por las consultoras en el marco de la clase de Gestión de la Comunicación

Análisis de la tabla:

Conforme a la tabla anterior y el análisis de diagnóstico comunicacional se puede inferir que la comunicación que se da en las áreas de relaciones comerciales y experiencia al cliente y ventas maneja un ,flujo de información de manera horizontal desde la presidencia seguido de las gerencias y directores y posteriormente a profesionales y operarios de cada área de manera presencial y/o virtual, por lo general en espacios de reunión de seguimiento

y comités de áreas, cabe aclarar que no se denota constancia y trazabilidad sobre espacios preestablecidos como se manejan en la gerencia.

Los canales se dan de manera presencial y/o virtual a través de plataforma teams, correo electrónico, WhatsApp, llamadas telefónicas (teleconferencia) y/o Sinco ERP y sus lenguajes son cordiales, empáticos, propositivos, participativos, formal escrito.

2.3.2. Realidad comunicacional

En este apartado se realizó un análisis de las formas en las que se desarrollan las diferentes situaciones desde la comunicación, con el fin de entender cómo es la interacción entre los actores en momentos negativos y positivos que se presentan en la organización.

REALIDADES		DATOS	CAUSAS		TENDENCIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN
POSITIVA	NEGATIVA		PROFUNDAS	SUPERFICIAL		
	No hay una transmisión oportuna de la información de manera interna y externa.	Cada área realiza sus actividades conforme a sus procesos, no se relacionan entre ellas y aunque se involucre otra área se limita a enviar la información vía Email.	No hay entrega oportuna de la información al interior de la organización, lo que imposibilita la entrega a tiempo de los datos hacia el cliente.	Las áreas no se comunican entre ellas.	Se buscarán espacios de esparcimiento en función de que las áreas involucradas de cara a cliente se conozcan y puedan entablar un trabajo en equipo.	Crear un procedimiento que involucre la entrega de la información a tiempo no solo por los canales tradicionales.

	Desconocimiento de los procedimientos de las otras áreas.	Los equipos de trabajo tienen claridad de sus funciones individuales o de compañeros del mismo nivel pero se desconoce las acciones de los demás equipos lo que impide que al momento de una alerta se tome una acción contundente	El cumplimiento de las actividades determina que cada área se enfoque en su trabajo y desconozca los procedimientos de los demás lo que impide posibles trabajos en equipo en un momento determinado.	No hay interés en que se dé un relacionamiento entre las áreas.	Se buscará fomentar la conversación y documentación sobre los procedimientos de cada área y sus posibles relacionamientos con otros trabajadores para el cumplimiento del objetivo organizacional.	Fomentar la cultura organizacional de trabajo en equipo mediante la explicación del modelo japonés donde se evidencia las ventajas que trae a la organización conocer sobre los demás procedimientos.
	Ausencia de un plan de acción que permita prever situaciones en cada etapa de acompañamiento del cliente.	No hay un plan de prevención de crisis en la compañía que ayude a evitar situaciones de inconformidad de cara al cliente, sino que su resolución se da una vez el conflicto está presente.	No se aprende de las experiencias, es decir, se trabaja conforme al momento sin buscar una planificación de prevención de conflictos que ayude a mitigarlos y a trabajar en pro de su pronta resolución de raíz.	Se da la resolución conforme al conflicto presentado en la inmediatez.	Recopilar las situaciones de crisis previas para convertirlas en oportunidades claras de mejora.	Construir un manual o plan de crisis de manera colectiva y participativa donde se involucren las experiencias y acciones positivas aplicadas con anterioridad

	<p>Se denota un enfoque fuerte en el proceso de venta, pero se deja a un lado los procesos posteriores a este en la relación comercial.</p>	<p>Los clientes que han comprado un proyecto realizan su proceso inicial de forma rápida y oportuna, sin embargo las comunicaciones posteriores donde se les debería informar sobre situaciones atípicas se dan de manera tardía.</p>	<p>No hay un manual de procedimiento de la información que permita que al recibirla se genere un proceso oportuno que ayude a que esta llegue a tiempo al cliente, lo que a su vez evitaría la inconformidad de los mismos.</p>	<p>El cliente es uno de los pilares de la organización, sin embargo en ocasiones es el último en enterarse de los cambios o situaciones atípicas que se presentan en su proyecto.</p>	<p>Fomentar el trabajo en equipo y el uso del manual planteado para ayudar a que la información llegué a tiempo y en el canal correcto.</p>	<p>Indagar con la audiencia sus canales de preferencia para recibir información relevante de la compañía y su proyecto.</p>
	<p>Se denota un sistema de gestión de calidad no obstante hay desconocimiento o sobre el proceso se acciones correctivas y acciones preventivas y de mejora por parte del equipo de trabajo.</p>	<p>A pesar de que existe el procedimiento establecido, no se evidencia tampoco seguimiento del mismo por parte de los líderes de las áreas.</p>	<p>Al no hacer uso del procedimiento el cual es aplicable a todas las áreas se dificulta establecer actividades que permitan identificar las acciones correctivas que se dan durante el desarrollo de las tareas diarias.</p>	<p>No hay interés en conocer el procedimiento tampoco se denota interés en la socialización del mismo por parte del área de gestión del conocimiento.</p>	<p>Buscaremos enfocar en las acciones de mejora a través de los pilares del plan estratégico de la compañía: Cliente, Productividad y Equipo y velar por el registro de las mismas en el programa establecido.</p>	<p>Fomentar el interés de los participantes del procedimiento a través de un Juego de roles con el fin de identificar la importancia de conocer el procedimiento de mejora continua para aplicarlo al día a día con el apoyo de los líderes de cada área.</p>

	Se denotan tareas diversas en los cargos de atención al cliente y comunidades a pesar de que se cuenta con los procedimientos establecidos para el área.	Las tareas diversas no se encuentran establecidas o sistematizadas en los procesos lo que denota tiempo en el desarrollo de las actividades adicionales al procedimiento.	La sobrecarga genera estrés y constantes incapacidades en los empleados.	No hay iniciativa por parte de algunos trabajadores en revisar el status de su procedimiento para entender si las tareas que se ejecutan corresponden al mismo y/o se requiere de alguna modificación.	Fomentaremos una cultura de organización y definición de tareas que se enfoquen en cada uno de los procedimientos y fortalecer la participación de los colaboradores en la elaboración de los procedimientos de la compañía.	Cultura organizacional y participación activa en la elaboración de los procedimientos.
	El procedimiento de PQRs se elabora para el año 2022 aún sin aprobación por parte de la gerencia y gestión del conocimiento.	El documento se encuentra sistematizado, no obstante se envió al área de gestión del conocimiento para sus respectivas firmas y aprobación.	Se incrementa la línea de PQRs al no dar respuesta dentro de los tiempos establecidos por la compañía y desconocimiento del proceso de radicación de PQRs por parte de otras áreas.	Se denota alto flujo de ingreso de PQRs por falta de cierre de peticiones en el sistema a través del módulo de PQRs	Fomentaremos la participación activa de los trabajadores con base al procedimiento establecido y la importancia de dar atención oportuna a las PQRs registradas en el módulo.	Socializar el procedimiento y el instructivo de París con cada una de las áreas con ejercicios prácticos realizar acompañamiento y seguimiento constante de las mismas.
El equipo de atención al cliente es clave.		El equipo de atención al cliente o de experiencia memorable es el encargado de recibir las PQRs o	Su labor permite que la compañía dé una respuesta oportuna al cliente, por lo	Ayuda a canalizar cada solicitud al área encargada en función de brindar un	Fortalecer el área en términos informativos y comunicativos, teniendo en	Apoyar en la formación sobre comunicación asertiva y resolución de conflictos para

		comentarios positivos del cliente hacia la compañía y quien se encarga de distribuir cada caso al área encargada para su respectivo trámite.	tanto es el área que debe contar con toda la información a la mano, debido a que es el primer canal de contacto.	servicio oportuno.	cuenta que a la mano tienen todos los datos que dan una mirada de cómo se siente el cliente.	ofrecer al cliente una experiencia que evidencie una preocupación a su situación.
Las relaciones comunicativas e interpersonal es entre los trabajadores del área de relaciones comerciales y experiencia al cliente se dan en un ambiente respetuoso, amigable y participativo.		Durante los espacios de reuniones virtuales o presenciales donde se generan seguimientos o asignación de tareas la comunicación se da de forma fluida, clara y respetuosa.	Hay una fuerte conciencia de que el trabajo entre áreas debe darse de manera respetuosa, liderada y teniendo en cuenta todas las opiniones conforme a lo estipulado en los valores corporativos donde se destaca el respeto.	Las reuniones son un espacio para construir en colectivo desde su área.	Se buscará mantener y fortalecer las relaciones responsables y confiables no solo entre el equipo de cada área sino en general con todos los involucrados en la organización en función de cultivar un mayor trabajo en equipo.	Crear espacios donde se involucren a las demás áreas en función de consolidar un proceso de trabajo en equipo.
Prodesa cuenta con un sistema de gestión de calidad establecido donde se registran las modificaciones a los		El área de gestión del conocimiento tiene participación activa durante las modificaciones y ajustes de cada procedimiento de manera atenta y oportuna.	Se incrementa la posibilidad de realizar ajustes con el aporte de los trabajadores y a través de sus líderes.	Evaluar constantemente el objetivo y alcance del procedimiento.	Implementar estrategias que permitan mejorar constantemente la atención al cliente y fomentar el feedback entre líderes y	La retroalimentación como base fundamental para fortalecer los procesos de comunicación interna y el liderazgo.

<p>mismos según las actividades que se ejecuten en cada uno de los procedimientos y comunicación entre los mismos.</p>					<p>equipos de trabajo.</p>	
<p>Los incentivos y bonificaciones que ofrece la compañía motivan a los empleados.</p>		<p>Se ofrece una tiquetera anual para que el trabajador tenga recompensas para días especiales, se da la bonificación anual para incentivar la productividad.</p>	<p>Lograr mejorar el ambiente laboral a través de incentivos.</p>	<p>Mejora el rendimiento y productividad.</p>	<p>Buscar que estos beneficios se aprovechen al máximo por parte de los trabajadores.</p>	<p>Establecer espacios de comunicación con las distintas áreas para dar a conocer los beneficios con los que cuenta Prodesa.</p>
<p>Atención y proceso de la venta (Mercadeo)</p>		<p>Al procedimiento de la venta se le da relevancia a través de la atención en salas de ventas y piezas comunicativas las cuales son socializadas a través de redes sociales y otros canales.</p>	<p>Se incrementan las ventas y la calificación del NPS para el área.</p>	<p>Se incorporan nuevas personas al proceso de la compra de inmuebles con la socialización de piezas publicitarias en los distintos canales.</p>	<p>Incrementar las ventas para la empresa con el proceso de inversionistas y compradores.</p>	<p>Incrementar las ventas de la empresa a través de la atención en salas de ventas y la divulgación de piezas publicitarias de los proyectos de vivienda.</p>

<p>Formación de líderes al interior de Prodesa : Principiantes : Programa de sensibilización</p> <p>Nuevos Líderes: Nivel 1 Líder intermedio: Nivel 2 Líder Avanzado: Grupo 3</p>		<p>A través de espacios de formación y capacitación en liderazgo sus trabajadores tienen acceso de manera obligatoria y/o voluntaria para acceder a los distintos niveles.</p>	<p>Participación interna de los empleados con el fin de fortalecer las habilidades y aptitudes de líder.</p>	<p>Postulación de algunos</p>	<p>Buscaremos fortalecer la participación del espacio de liderazgo establecido por Prodesa lo que constituye el esfuerzo e identificación de habilidades que le permitan encontrar un plan carrera al interior de la compañía.</p>	<p>Fortalecer la cultura organizacional a través de las relaciones entre líderes y colaboradores para que se conviertan en relaciones más sólidas y empáticas.</p>
<p>Equipo de embajadores Prodesa</p>		<p>Promueven a través de embajadores la participación activa de los trabajadores a través de actividades de esparcimiento.</p>	<p>Promueve la participación en actividades de esparcimiento lideradas por cada una de las áreas.</p>	<p>Fortalecimiento de relaciones entre trabajadores.</p>	<p>Promover más espacios de participación en actividades lúdicas que permitan a los trabajadores la interacción y fortalecimiento de relaciones.</p>	<p>Dar a conocer el nivel de impacto en términos del fortalecimiento de las relaciones en Prodesa con los diferentes equipos de trabajo.</p>
<p>Uso de plataformas para la transformación digital y comunicación con el cliente.</p>		<p>A través de aplicaciones digitales se envían y reciben documentos de manera digital, aplicativos para el manejo interno de negocios,</p>	<p>Facilita la accesibilidad de documentación digital a través de plataformas con el cliente y a nivel interno en Prodesa.</p>	<p>Disminución en tiempo de diligenciamiento de documentos.</p>	<p>Incentivar el uso correcto de cada una de las aplicaciones digitales y que sean de fácil acceso para las personas interesadas e involucradas en</p>	<p>Identificar los usos de cada uno de los aplicativos por parte de los usuarios con el fin de que permita mejorar la productividad.</p>

		licitaciones, planimetría			cada uno de los procesos.	
--	--	------------------------------	--	--	------------------------------	--

Tabla 3

Diseñado por las consultoras en el marco de la clase de Gestión de la Comunicación

Análisis de la tabla:

Conforme al análisis de realidad comunicacional se puede inferir que en las áreas de relaciones comerciales y experiencia al cliente y ventas la información no se está dando de manera oportuna, lo anterior a que se maneja de manera independiente por equipos de trabajo, por lo que es importante reforzar el trabajo en equipo y el relacionamiento entre las áreas, también es importante para los equipos de trabajo conocer los procedimientos y/o funciones de los trabajadores a fin de entender las actividades que puedan seguir en la cadena del proceso a través de la sinergia entre áreas o equipos de trabajo y que a su vez la información llegue de manera clara y se pueda cumplir con el objetivo de comunicación.

Con lo anterior y teniendo en cuenta que lo que se pretende es reforzar el trabajo en equipo se deben elaborar planes de acción que permita prever situaciones en cada etapa de acompañamiento con el cliente desde el proceso comercial de la venta hasta el proceso de la relación comercial.

2.3.3. Mapeo de actores

Para el presente proceso de consultoría se involucraron a diferentes actores o trabajadores de la compañía PRODESA & CIA S.A., en función de recolectar la

información que permitiera tener un acercamiento lo más preciso posible con la necesidad, problemática u oportunidad detectada.

Para su identificación y posible participación, se tuvo en cuenta la caracterización bajo la influencia e importancia de los actores clave en el proceso.

	+	-
+	Alta influencia y alta importancia	Alta influencia y baja importancia
	Presidente de Prodesa	Gestión humana
	Coordinador Nacional de Comunicaciones	Área de finanzas y administración
	Coordinador nacional de entregas y atención al cliente.	Área de mercadeo
	Profesional de atención al cliente.	Área de planeación
	Profesional de experiencia al cliente.	
	Profesional de atención a comunidades.	
	Dirección de atención al cliente.	
	Dirección de experiencia al cliente	
	Dirección de atención a comunidades.	
	Gerente de relaciones comerciales y experiencia al cliente	
	Profesional de atención de garantías	
	Jefe de call center.	
-	Baja influencia y alta importancia	Baja influencia y baja importancia
	Auditor de negocios.	Gerencia de construcción
	Director de trámites.	Contraloría

	Director de recaudo.	Área Técnica
	Director de fidelización	Área jurídica
	Gestor de negocios.	Secretaría General
	Gestor de fidelización.	Proyectos especiales
	Director de ventas.	
	Jefe de sala de ventas.	
	Asesor comercial senior.	
	Asesor comercial.	
	Clientes	

Tabla 4

Diseñado por las consultoras en el marco de la clase de Gestión de la Comunicación

3. Acercamiento al problema, necesidad u oportunidad

En este apartado abordaremos el acercamiento a la problemática, necesidad u oportunidad que presenta actualmente PRODESA & CIA S.A., a partir de una pregunta orientadora que ayudará a dar una descripción oportuna de la situación para su posterior resolución al final de la investigación.

3.1. Pregunta orientadora inicial

La pregunta orientadora fue elaborada para entender el dolor de la organización la cual se centra en la insatisfacción del cliente con los proyectos que desarrolla PRODESA y CIA S.A. en Bogotá. Así las cosas, nuestra pregunta orientadora se formula de la siguiente manera:

¿Cómo la comunicación afecta el clima organizacional actual de Prodesa & CIA S.A impactando en la satisfacción del cliente de los proyectos de la ciudad de Bogotá?

3.2 Problema

Conforme a lo anterior y respondiendo a la pregunta orientadora se implementaron las herramientas metodológicas de investigación que permitieron determinar que en efecto la compañía está presentando un aumento en la insatisfacción del cliente debido a que el indicador Net Promoter Score (NPS) presenta una tendencia a la baja desde junio del 2021 y se ha mantenido a la baja durante el 2022, esto como consecuencia a las oportunidades de mejora actuales en el clima organizacional de la compañía, desde los aspectos de liderazgo, comunicación interna y trabajo en equipo, en las áreas de relaciones comerciales y experiencia al cliente, dado que son éstas quienes tienen mayor relacionamiento con cliente y donde el indicador NPS presenta un decaimiento mayor. (Ver capítulo de resultados)

Lo anterior impacta directamente al propósito de la compañía, ya que en PRODESA & CIA S.A buscan “ser líderes en el desarrollo de proyectos urbanos integrales que logran la satisfacción incondicional de nuestros clientes, con un equipo de alto desempeño que está comprometido con la sociedad y el ambiente, que innova para dar los mejores resultados a nuestros aliados y accionistas, y que hace de PRODESA el mejor sitio donde trabajar.” (Prodesa & CIA S.A, SF).

Con base en lo anterior, se presenta el árbol problema como una herramienta que permite sintetizar las causas que generan la problemática central y los efectos que esta ocasiona en el desarrollo de la compañía.

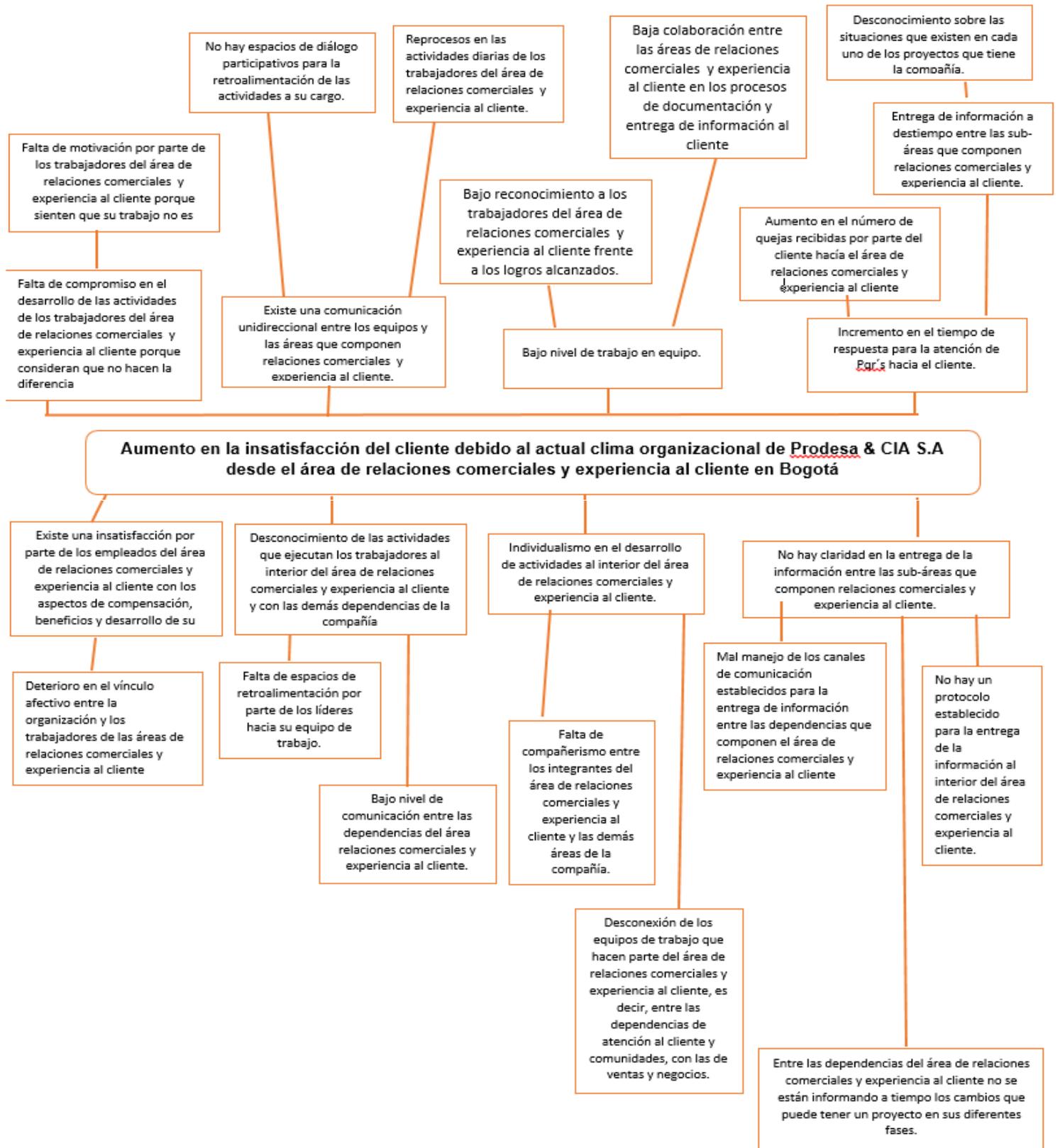


Ilustración 6

Diseñado por las consultoras en el marco de la clase de Gestión de Proyectos

4. Antecedentes del problema

4.1. Conceptuales:

El clima laboral es determinante para la productividad de los empleados en una organización dado que permite que el compromiso por parte de los trabajadores sea estable, siendo este el resultado de mejorar los procesos que ayuden a incrementar sus capacidades mediante innovación para así no solo motivar a los trabajadores sino satisfacer las necesidades de un cliente. (Torrecilla O, SF)

Existen diferentes variables que influyen en la productividad originada desde el clima laboral, desde el ambiente físico hasta el relacionamiento entre los empleados ayuda a que el ambiente laboral se perciba positivamente y esto a su vez motive a los trabajadores en el desarrollo de sus funciones.

Ana Milena Jojoa (2017), describe las variables que influyen en el clima organizacional de la siguiente manera:

- Ambiente Físico: La estructura formal en la que se desarrollan las actividades que cumpla con espacio físico óptimo, luminosidad y condiciones de ruido.
- Ambiente Social: Tiene relación con el compañerismo y comunicación entre ellos.
- Liderazgo: Se relaciona con la capacidad que tienen los líderes de comunicarse con su equipo, siendo este flexible y con un trato a la medida de las necesidades del trabajador permite potencializar el clima laboral y el éxito.
- Relaciones: El relacionamiento entre los trabajadores permite contemplar desde el número de amistades, si el diálogo se da entre trabajadores que desarrollan actividades similares o no, la manera de

comunicarse y la calidad del relacionamiento. Siendo este un punto esencial para el ambiente laboral, dado que la interacción social configura el grado de compañerismo y trabajo colaborativo.

- Reconocimiento: La falta de reconocimiento genera apatía y un mal clima laboral entre los trabajadores, por lo tanto, resulta importante contar con un sistema de reconocimientos.

Finalmente, desde la Teoría Z propuesta por Beyker Samanay (Como se cita en Jojoa A, 2017) “sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.”

4.2. Prácticos

A continuación encontrará una explicación de las actividades al interior de la compañía que están directamente relacionadas con la problemática previamente presentada:

4.2.1. Escuela de liderazgo PRODESA & CIA S.A:

Desde octubre del 2016 la compañía implementó un programa de liderazgo donde buscan fortalecer las habilidades de liderazgo de los trabajadores de la empresa a través de talleres impartidos por la Coach Elizabeth Martínez, quien es experta en este aspecto y mediante sus clases busca que los participantes comprendan la importancia de empoderarse de sus procesos y de ser empáticos al momento de brindar respuestas a los clientes y a sus compañeros.

Estos talleres son obligatorios para los cargos gerenciales y directivos. Para el caso de los profesionales y operativos de planta la participación es voluntaria mediante inscripción previa.

La escuela cuenta con niveles de formación en su interior y se promueve mediante correos masivos denominados taller de liderazgo cultura Prodesa y su slogan es “integrarte a la cultura de liderazgo creativo que entre todos estamos construyendo”.

La siguiente imagen es la ruta de formación trazada para el programa de liderazgo:



Ilustración 7

Tomado de presentación de la compañía (Adecco, 2021)

4.2.2. Grupo focal:

El pasado 16 de septiembre del 2022 la gerente de entregas y comunidades Ángela Ramírez y la directora de comunidades Leidy Africano, convocaron a una actividad grupal con los trabajadores que componen las áreas de atención al cliente, atención a comunidades y entregas, donde buscaban elaborar un plan de actividades enfocadas al mejoramiento de los procesos.

Inicialmente realizaron una exposición donde cada área socializó los procedimientos de entregas de zona comunes y de unidades privadas.

Adicionalmente, dieron a conocer sobre una hoja de vida de los proyectos, una propuesta que permitirá dar seguimiento a cada uno, conocer su planeación y modificaciones de primera mano.

Durante la sesión recordaron cuáles son los pilares que identifican a la compañía y a partir de esto establecer colectivamente la ruta o plan de acción mediante una lluvia de ideas conforme a la relación entre áreas, seguimiento de los profesionales y la prevención – acción desde las actividades y procedimientos, la empatía e integridad con el cliente a través del refuerzo del trabajo en equipo y la sinergia entre las personas que hacen parte del área.

Adicionalmente, identificaron en la ejecución del taller que “Prodesa no es resistente al cambio. Es importante reconocer el papel del profesional, ser garantes de los procedimientos y apropiarse de los mismos. Buscando que estos trabajadores sean propositivos” (Yaya, 2022)

A lo largo de la conversación determinaron que se debe establecer una estrategia que busque anticiparse sobre los cambios que puede tener un proyecto para que de esta manera la comunicación sea fluida, clara y verídica hacia los clientes, ya que “cuando no cumplimos somos poco respetuosos con los compromisos que tenemos, por eso la importancia de movilizar a los equipos y pensar a corto tiempo” (Yaya, 2022)

Realizaron una división de las actividades más importantes de cada proceso con el fin de establecer una lluvia de ideas por cada una basada en la pregunta ¿qué

acciones podemos implementar para el cumplimiento del propósito de la compañía en los siguientes ámbitos?:

- Unidad privada
- Comunidad endógena
- Comunidad exógena

Conforme a lo anterior destacaron la importancia de lograr acuerdos de servicios con los clientes y comunidades. Además, de ser coherentes con lo que se piensa, dice y hace, de esta manera, se logra ser íntegros y guardianes de las palabras.

Al finalizar el encuentro se establecieron tareas conforme a cada una de las propuestas con fechas establecidas para el seguimiento de los requerimientos y cumplimiento de los mismos.

5. Categorización

El presente apartado explicará las categorías halladas en la problemática (clima organizacional, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación interna, servicio al cliente, comunicación estratégica) y brindará una explicación conceptual de cada una, acorde al direccionamiento que se pretende dar al plan estratégico de comunicaciones.

5.1. Clima organizacional

La categoría de clima organizacional determina el ambiente entre los trabajadores conforme a las situaciones presentadas en la compañía, las percepciones en las relaciones y la satisfacción o motivación de los trabajadores con relación a la compañía. Según Uribe, como lo cita Leal S, 2019 "El clima organizacional consiste en las percepciones compartidas de los atributos de una organización y sus subsistemas y en la influencia de dicha percepción sobre la relación de la

organización con sus miembros y los grupos de interés. Así pues, el clima organizacional está relacionado con las características del líder, el cual ejerce un fuerte efecto sobre el mismo. El clima, a su vez, incide en la motivación, en el desempeño laboral y la salud de los trabajadores, así como en la eficiencia, satisfacción percibida, afecto al trabajo y con el nivel de ausentismo laboral"

Actualmente, podría denominar que el clima organizacional al interior de PRODESA & CIA S.A determina que las decisiones son tomadas desde los cargos directivos con una baja participación de los cargos profesionales y operativos en diversas situaciones, por lo tanto, se ejerce un "clima de tipo autoritario paternalista, el cual consiste en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores; sin embargo genera la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado." (Díaz P, 2010 como se cita en Cortes, D; Leal S, 2019)

Conforme a lo anterior, se busca trasladar el clima actual hacia un clima de tipo participativo en grupo, que en palabras de Díaz, P, citado por Cortés,D; Leal S, 2019, donde se establece que los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, los empleados están motivados para la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, se trata de satisfacer las necesidades de autorrealización y autoestima." (Díaz P, 2010 como se cita en Cortes, D; Leal S, 2019)

5.2. Liderazgo

Esta categoría hace parte de la misión de PRODESA & CIA S.A y de los pilares de la compañía, entendiendo que es un factor importante para el desarrollo de la misma, dada la implementación de una escuela de liderazgo y de su relevancia a la hora de mejorar el clima organizacional conforme al árbol problema presentado en el numeral 3.2.

De acuerdo a Sandra Ortiz, "el liderazgo empresarial pretende ayudar a desarrollar las capacidades, aptitudes y competencias en cada uno de los colaboradores." (Ortiz, S. 2013) Lo anterior, nos permite comprender la importancia de potencializar y fortalecer las habilidades de los trabajadores, con el fin de que permitan un desarrollo personal y profesional que beneficie a ambas partes

Adicionalmente, podemos determinar que el liderazgo es una capacidad, actitud y habilidad que conlleva a la inspiración y seguimiento de los trabajadores hacia su líder, esto conforme al ejemplo en el logro de los objetivos empresariales o personales (Villar, C. 2019). Cabe destacar que el liderazgo no es solo una actividad que se lleva a cabo en el ámbito laboral, sino que se trata de una habilidad que se fortalece desde el accionar diario en diversos espacios, convirtiendo cada acción en una manera de inspirar a otros para la consecución de metas.

Actualmente la compañía ejerce un liderazgo tipo coaching entendido como "el líder coach, utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de su equipo" (Goleman, Boyatzis & McKee, 2017 como se cita en Cabeza, M & León, L. 2018) esto se evidencia en la escuela de liderazgo que imparte diversos talleres con el fin de "situar al equipo en zonas de aprendizaje y hace que el propio equipo e individuos se cuestionen frente a su forma de funcionar,

potenciando la mejora constantemente y la autodirección.” (Goleman, Boyatzis & McKee, 2017 como se cita en Cabeza, M & León, L. 2018)

Conforme a lo anterior, PRODESA & CIA S.A podría fortalecer su liderazgo a través del liderazgo participativo que ponga en práctica un sistema de participación grupal con políticas definidas, en el que se involucra al equipo en la realización de altos objetivos, se promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos.

Además, bajo este tipo de liderazgo se entiende que la comunicación en todos los sentidos ayuda en la proximidad entre los líderes y su equipo para la toma de decisiones colectivas (Chávez, J & Medina, E. 2018) Este tipo de liderazgo ayuda al relacionamiento e involucramiento de los trabajadores en las decisiones relevantes de sus funciones, lo que permite un empoderamiento de sus acciones diarias, motivando directamente sus actividades hacia los objetivos establecidos de manera conjunta.

5.3. Trabajo en equipo

Conforme a las causas encontradas en el árbol problema y que serán profundizadas en el siguiente capítulo de resultados, se denota que el trabajo en equipo es débil al interior de la compañía. Se entiende como trabajar en equipo a la colaboración organizada para obtener un objetivo común. Entendiendo la interdependencia que existe entre los miembros que componen el equipo para sacar el máximo provecho de estas para alcanzar la meta común, que en este caso es el propósito de la compañía. (Cardona, P., Wilkinson H, 2006)

Dentro del ejercicio del trabajo en equipo es importante comprender que “cada miembro del equipo tiene una concreta personalidad y unas habilidades,

conocimientos y experiencias específicas que aportar, así como actitudes y posiciones claras frente a diferentes temáticas” (Cardona, P., Wilkinson H, 2006).

Cada trabajador es un universo distinto con experiencias de vida distintas que han consolidado su forma de relacionarse, dialogar e interactuar con los demás, por eso comprender las personalidades de cada uno es vital para poder establecer relaciones sanas al interior de la organización.

Por otro lado, “los equipos de trabajo se desarrollan al perfeccionar las competencias de sus integrantes, lo cual solo es posible si se promueve la participación y se dan a conocer los aspectos relevantes del grupo, para su funcionamiento” (Amarú, 2009 como se cita en Rodríguez, M, 2014) Lo anterior, nos permite comprender que es de la participación equitativa que se logra consolidar un trabajo en equipo, donde el aprendizaje es constante gracias a la resolución de dudas y donde las ideas de cada integrante son relevantes para la consecución de resultados y solución de dificultades.

Finalmente, para consolidar equipos de trabajo sólidos que tengan un sano relacionamiento, interactúen entre sí y sean cooperativos en la resolución de situaciones deben contar con dos características, la primera es la multiplicación cooperativa, la cual consiste en la interacción en el grupo para la producción de ideas colectivas dejando de lado el favoritismo y los protagonismos individuales. La segunda consiste en el pensamiento colectivo para la comprensión y el accionar en la toma de decisiones estratégicas frente a los fenómenos. (Rodríguez M, 2014)

En conclusión, el trabajo en equipo es la base para un el buen funcionamiento de una organización porque una vez se comprende las virtudes, habilidades, actitudes y personalidades de cada miembro se podrá establecer las maneras de

relacionamiento entre los trabajadores y de esta manera se tendrá mayor libertad al momento de participar en la resolución de situaciones o en la propuesta de ideas para la toma de decisiones estratégicas. La colectividad permite que se gesten diversas ideas frente a una situación puntual y se llegue a consensos para un mejor abordaje, ya que cada integrante tendrá una mirada particular.

5.4. Comunicación Interna

Una organización en sí misma cuenta con una comunicación interna a través de diferentes canales y formatos, no obstante, se percibe como la transmisión de información relevante para los trabajadores de manera unilateral, sin embargo, la comunicación interna consiste en el “conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Torres, L. 2012 como se cita en Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montaña-Colorado, M. R. 2017)

Conforme a lo anterior, la comunicación interna va más allá del envío de correo electrónico notificando sobre actividades o cambios relevantes en la compañía, la comunicación interna involucra las actividades, relacionamientos, comportamientos, interacciones, diálogos y motivaciones en las que están inmersos los trabajadores en el día a día al interior de la compañía. La transmisión de información es uno de los factores que inciden en la comunicación interna y es esta la que conlleva a la toma de decisiones y a la interacción entre los miembros de un equipo para su buen uso.

Adicionalmente, la comunicación interna a través de este intercambio de informaciones “contribuye a la construcción del conocimiento, el cual es expresivo en las actitudes de las personas. Es fundamentalmente un proceso que engloba la comunicación administrativa, flujos, barreras, vehículos, redes formales e informales promoviendo así la interacción social” (Marchiori, M. 2008 cómo se cita en Marchiori, M. 2011) Es importante destacar que en estos procesos comunicativos internos es esencial comprender a los trabajadores y sus formas de relacionar para así transmitir la información y fomentar la interacción mediante mensajes claros y fáciles de comprender por todos los integrantes de la organización, solo así la construcción de conocimiento y diálogo sobre esto será efectivo.

5.5. Satisfacción al cliente

Esta categoría es de la más importantes en el presente estudio, dado que es el componente que se está viendo afectado en la compañía, su medición se realiza a través de Net Promoter Score (NPS), una encuesta aplicada a los clientes que están interesados en un proyecto o que ya están en proceso de compra o entrega de una vivienda con la compañía, ya sea Vivienda de Interés Social (VIS) o Vivienda que no es de Interés Social (No VIS).

Conforme a esto se entiende como satisfacción al cliente al *“nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. Por lo tanto las empresas buscan resaltar la importancia del servicio prestado y más concretamente, a considerar la evaluación de la calidad de servicio como fuente de valor”* (Moliner 2001 como se cita en Zarraga L, Molina V, Corona , 2018) Lo anterior, resalta la premisa de que un buen servicio al cliente estará dispuesto ayudarle a solventar las necesidades,

dudas y situaciones que presente un cliente con la compañía, por lo tanto se requiere de un recurso humano que esté en disposición de comprender al otro y ayudar en la satisfacción de sus necesidades.

Adicionalmente, la satisfacción permite comprender cuál es la evaluación que tiene un cliente frente a un producto o servicio en función de si cumplió o no sus necesidades y expectativas. La satisfacción puede asociarse con sentimiento de placer, el cuál es dinámico y puede evolucionar con el tiempo, influida por una variedad de factores (Fournier y Mick, 1999, p. 6 como se cita en Zarraga L, Molina V, Corona , 2018)

Conforme a esto, podemos comprender que la satisfacción al cliente es la base central para tener una relación sana con los clientes desde un servicio óptimo que ayude a suplir sus necesidades mediante la comprensión de sus situaciones, sólo así la organización podrá convertirse en una marca relevante y distinguida para sus clientes.

5.6. Comunicación estratégica

Para el desarrollo del plan estratégico de comunicaciones se tendrá como base la comunicación estratégica como un camino que permite el relacionamiento, interacciones, diálogo y receptividad de los actores en el desarrollo de las diferentes actividades. La comunicación estratégica permite que cada actor sea parte del proceso y tenga una participación relevante en el mismo desde sus propias experiencias, saberes y conocimiento dentro del campo.

"La comunicación es estratégica cuando se construyen espacios de comunicación que, desde las prácticas cotidianas de la organización, incrementan las oportunidades para el desarrollo de competencias dialógicas,

de cogestión y autogestión. Para una organización es estratégico aquello que de una u otra manera puede afectar el cumplimiento de su misión; que no depende de un solo factor porque es sistémico y por consiguiente requiere de una política que articule y coordine acciones y recursos; y que no es coyuntural y por ello demanda un trazado de acciones a corto, mediano y largo plazo para que sea sostenible." (Bruno, D; Demonte, F 2017)

Conforme a lo mencionados por Daniela Bruno y Flavia Demonte, la comunicación estratégica implica el relacionamiento, la interacción y el diálogo constante al interior de una organización, además que está siempre busca estar a favor del propósito de la compañía, comprendiendo que la diversidad de acciones implementadas tendrá como resultado el alcanzar objetivos puntuales que favorecen a la empresa.

Dentro de la concepción de comunicación estratégica se ha relacionado directamente la comunicación como sinónimo de información, una perspectiva que disuelve el poder previamente mencionado que tiene la comunicación estratégica para la construcción de puentes que conlleva a la resolución de situaciones y que permite la unión de diversos actores, comprendiendo sus posiciones.

De acuerdo con Juan Jaramillo, "la información es el insumo, la comunicación es el proceso, es decir, por información se entiende como el conjunto de elementos físicos (datos), conceptuales (conocimientos), simbólicos (representaciones) y culturales (imaginarios) que permiten la cabal comprensión de un asunto para actuar sobre él y por comunicación la transformación de la información en capacidad de actuación, es decir, el

momento en que la información se convierte en sentido y el sentido en acción.” (Jaramillo, J. 2011)

Por lo tanto, la comunicación estratégica nos da el poder decisión basado en datos que respaldan y sustentan el camino seleccionado.

Adicionalmente, la comunicación estratégica desde un proceso investigativo previo y una amplio conocimiento de la situación que aqueja a una comunidad u organización nos permite anteponerse al futuro y comprender cómo ciertas acciones pueden repercutir en la actividad diaria de la compañía, en palabras de Washington Uranga “El futuro de los actores sociales, (léase organizaciones, empresas, organismos públicos, de manera indistinta en este caso) depende de lo que hagamos en el presente. Cada una de las acciones que emprendamos hoy estará delineando, de manera inequívoca, el futuro que nos espera porque nada está decidido y todo está por crearse” (2007)

Dicho esto, las diferentes categorías mencionadas en este apartado tendrán la comunicación estratégica en el centro de sus tácticas, desde el ideal de que ayudarán en la mejora del clima de la organización desde la interacción, el relacionamiento, el diálogo y la visión colectiva de un futuro deseado en la satisfacción del cliente.

6. Resultados

Conforme a las categorías mencionadas en el capítulo anterior presentamos los resultados obtenidos de las diferentes herramientas de recolección de datos explicadas en el diseño metodológico, esto como sustento a la problemática central y que dará paso a las acciones que encontrarán en el plan estratégico de comunicaciones. Las presentes se compartirán desde cada categoría

6.1. Clima Organizacional

Se realizó la revisión documental de la encuesta Great Place to Work (GPTW), una encuesta realizada anualmente que busca dar a conocer qué tanto se ha avanzado en hacer del Ambiente Laboral una ventaja competitiva, así como, determinar cuáles son los mayores logros y oportunidades de mejoramiento.

Conforme al resultado de la encuesta aplicada a finales del año 2021 con un 91% de participación, se evidencia que:

El índice de transacción, entendida como el vínculo formal, cayó en un -24,26% en comparación al año 2020, lo cual sugiere una atención urgente ya que su descenso es desfavorable para la compañía, teniendo en cuenta que evidencia una insatisfacción del colaborador con relación a los aspectos de compensación, beneficios y desarrollo de su contrato con la organización.

Desde el indicador de compromiso, se presentó una disminución del -11,6% en comparación con el año 2020, lo que se traduce en que el trabajador no se siente conectado con las facetas de la organización en términos de trabajo, equipo, organización y permanencia. Esto quiere decir que, el trabajador siente que su trabajo no tiene un significado especial, no siente que marque la diferencia, sin embargo, se destaca que desean trabajar por mucho tiempo en la compañía.

Además, el indicador de vínculo con la compañía cayó un -10,46% lo que muestra que el compromiso de los trabajadores con sus actividades está en descenso.

Frente al ambiente laboral, presentó una disminución del -0,38% debido a una apreciación desfavorable en los aspectos de compañerismo, lo que indica que no

está fortalecido el trabajo en equipo; para el caso de orgullo, se denota que no hay orgullo del equipo a pesar de la participación en un grupo que da la milla extra; finalmente, en la imparcialidad está desfavorable mostrando que existe favoritismo al interior de la compañía.

Por otro lado, se comparó estos resultados con las encuesta para el diagnóstico organizacional practicada por las consultoras, donde se encontró que en la mayoría de respuestas pueden presentarse sesgos ya que los actores pudieron considerar que podían ser identificables por parte de la compañía y de esta manera sus respuestas se vieron alineadas para destacarse frente a sus jefes.

Conforme a esto, se encontraron los siguientes hallazgos relacionados a clima organizacional:

Cambios organizativos

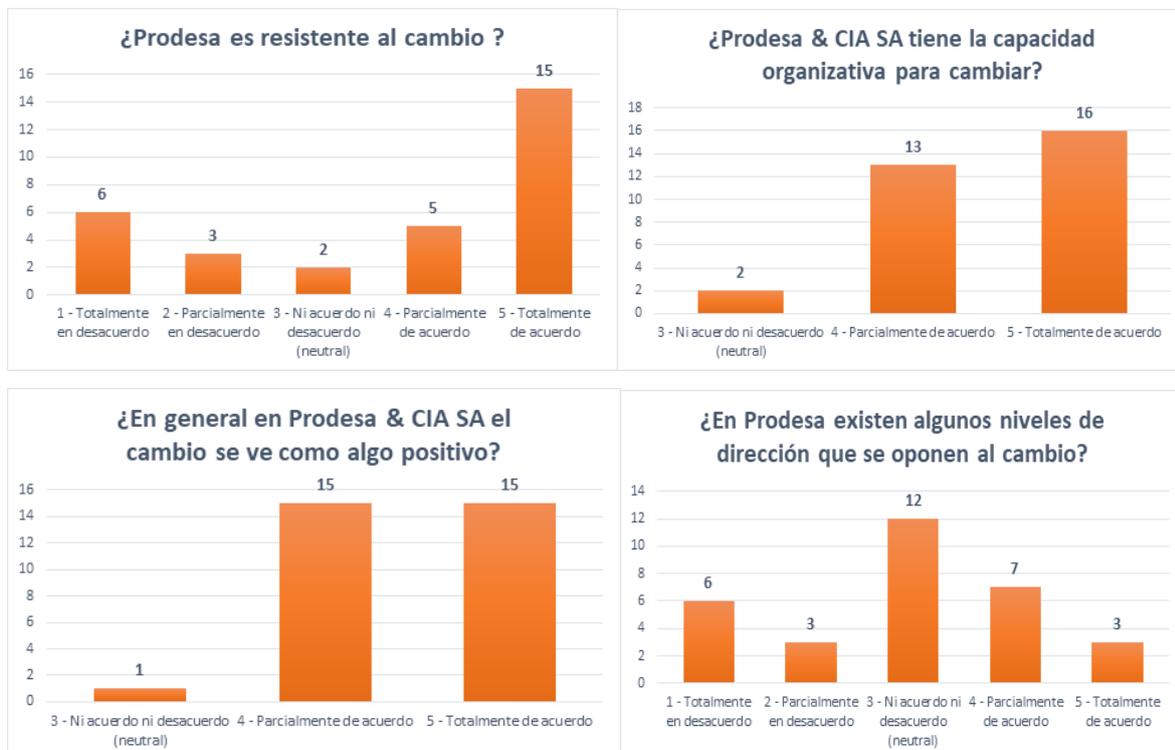


Ilustración 8

Gráficas de resultado de encuesta realizada por consultoras

Conclusión: Se denota que para los actores hay una indecisión para determinar si existe resistencia de la compañía frente al cambio, por lo tanto, esto ya nos indica que hay oportunidades de mejora frente a las transformaciones que podría tener la compañía para salir de su zona de confort y ejecutar acciones que ayuden al mejoramiento continuo. Así mismo, se evidencia que la resistencia al cambio está desde los niveles de dirección.

Finalmente, los actores consideran que la compañía cuenta con disponibilidad de recursos que le permiten ser capaz de gestionar cambios que favorezcan sus procesos sin embargo hay oposición a estos.

Vínculo transaccional

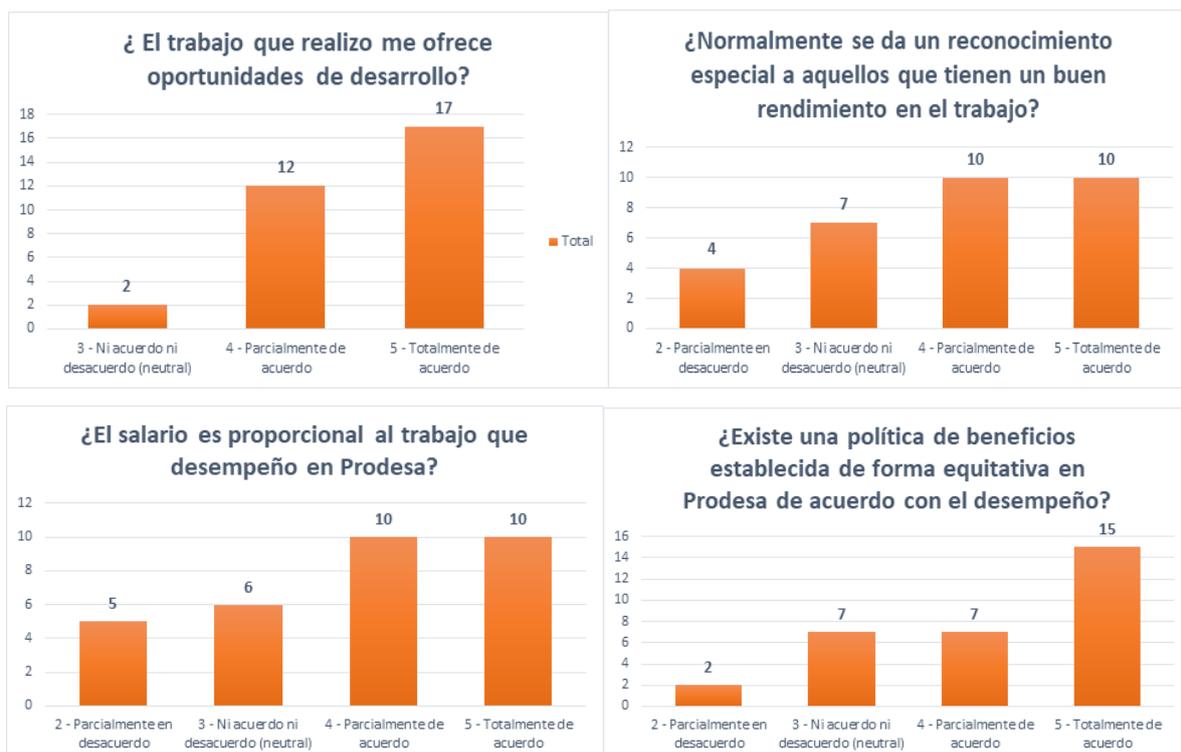


Ilustración 9

Gráficas de resultado de encuesta realizada por consultoras

Conclusión: Los actores participantes consideran que su trabajo al interior de la compañía le ofrece oportunidades de desarrollo para su vida personal y laboral, ya

que en algunos momentos se da reconocimiento a sus labores, aunque existen mejoras en este aspecto ya que no se denota consenso, esto reafirma lo indicado por la encuesta GPTW frente a querer trabajar en la compañía por varios años, sin embargo se denota que consideran que el salario no es proporcional a su trabajo lo que refuerza la disminución en el vínculo transaccional.

Aunque la compañía cuenta con una serie de beneficios para sus trabajadores hay quienes las desconocen o consideran que no es equitativa existen oportunidades de mejora para la entrega de reconocimientos a los trabajadores, puesto que se evidencia que no hay una satisfacción total por parte de estos en este aspecto.

6.2. Liderazgo

En este aspecto los resultados fueron encontrados a través de entrevistas, observaciones y revisión documental. Como se ha mencionado previamente esta habilidad es muy importante para la compañía, por lo tanto está involucrada en sus pilares organizativos entiendo este aspecto desde un “liderazgo con autenticidad y ejemplo, siendo conscientes de que las personas son el recurso más valioso, permitiendo tener una visión clara para fijar estrategias en función de conseguir sus objetivos.” Adicionalmente, está la escuela de liderazgo que fortalece, mayoritariamente, a los cargos directivos a fortalecer sus habilidades.

“Dentro de la organización se ha querido llevar a cabo un trabajo desde la prevención, en donde se realicen las actividades de manera preventiva y no llegar a apagar incendios, por decirlo de alguna manera así muy coloquialmente, sino que es más bien tener la información de manera oportuna para poder actuar a tiempo” (Coordinador de entregas,2022) Esto nos permite evidenciar que se busca liderar

los procesos para convertirse en equipos preventivos que se antepone al futuro y toman decisiones colectivas.

Por otro lado, se presentan inconformidades frente a los procesos de retroalimentación bilateral, por ejemplo, "si se reúnen los gerentes con los directores y pues ellos manifiestan lo que perciben desde su área, creo que de pronto ahí quedan como vacíos que en ocasiones no se tocan y que creo que son primordiales para poder engranar una mejor atención y conocer realmente a fondo en qué estamos fallando" (Profesional en experiencia al cliente, 2022) Lo anterior, deja entrever que las retroalimentaciones se hacen entre líderes o directivos pero no involucra directamente a las partes que influye en el proceso a evaluar, lo puede llevar a suposiciones.

Adicionalmente, esto se reafirma en un proceso de observación participativa durante una reunión del comité interno, donde se denota que no hay participación activa de los profesionales en este espacio de diálogo donde se conversa alrededor de temáticas importantes de los proyectos en proceso constructivo que deben ser transmitidos a tiempo por cliente, no obstante los profesionales conocen la información por la transmisión de la misma de su director de equipo. No tienen incidencia en estas reuniones a pesar de que son las personas directamente involucradas con los clientes.

Por su parte, el presidente de PRODESA & CIA S.A comprende completamente cómo el liderazgo aporta a su compañía y cuenta con una visión muy clara de lo que busca para la constructora "yo creo que lo más importante es ese propósito común y que todo el mundo en la compañía vaya detrás de ese propósito común y fue un propósito que definimos entre todos." (Pardo, J 2022) Por lo tanto, se entiende que el ser líder en la construcción de proyectos que satisfagan a los clientes debe ser la

meta a la que todos los integrantes de la compañía deben dirigirse a través de acciones sólidas.

Lo anterior, no se está cumpliendo dado que la compañía ha convertido su accionar en la reactividad, es decir, la resolución al instante y el “pasar la pelota” para que sean los demás quienes resuelvan, dejando de lado el empoderamiento de las actividades y el liderazgo. En palabras del presidente de PRODESA & CIA S.A, Juan Antonio Pardo:

“Hemos sido reactivos frente al cliente y tenemos que hacer un esfuerzo grande por ponernos creativos hacia el cliente, hemos sido reactivos porque en búsqueda de la perfección de nuestra operación, pues maltratamos al cliente, entonces la primera reacción de cualquier director de obra es decir no eso lo hice bien y quedo bien hecho o no nos atrevemos no decirle no al cliente que vamos a incumplir, entonces estamos diciendo que vamos a cumplir cuando en el fondo sabemos que no y eso genera muchas molestias de nuestros clientes.

Nosotros tenemos que desarrollar entre todos competencias creativas como por ejemplo la autenticidad, la valentía, sentarnos con el cliente y decirle mire no le vamos a cumplir o generar buenas relaciones y decir usted tiene la razón, ponerme en los zapatos del cliente, haciéndole saber cuándo tiene toda la razón y que su problema se lo vamos a resolver independientemente de que eso nos cueste, pues es ponernos en los zapatos del cliente antes que los míos para protegerme de mis indicadores. Entonces si tengo muchas conversaciones y estamos en el proceso de hablar en estos términos con todo el equipo para hacer mucho más creativos con ellos que reactivos.”

Los ejercicios reactivos actuales están llevando a la organización a tener niveles de satisfacción bajos de cara cliente, lo que impide directamente el cumplimiento del propósito de la organización, por lo tanto, el liderazgo creativo y participativo ayudará a que los trabajadores puedan potencializar sus habilidad, empoderarse de sus proceso y convertirse en equipos preventivos que se anteponen al futuro para dar soluciones a tiempo desde el diálogo y el relacionamiento.

Además, dentro de las sugerencias dadas en la encuesta Great Place To Work indica que las áreas de soporte, en este caso las áreas de relaciones comerciales y experiencia al cliente, existen oportunidades de los líderes para mejorar su conexión con los equipos.

6.3. Trabajo en equipo

Esta categoría fue evidenciada a través de entrevistas y procesos de observación participante en reuniones de la compañía. Además se denota que esta es de las categorías más importantes y que está afectando directamente el clima organizacional.

Al interior de la compañía se siente que "Yo creo que en cada área pues se siente como fragmentado o sea no hay como una asociación entre las áreas entonces es como ustedes háganlo y nosotros lo hacemos, digamos en negocios pasan mucho eso qué los clientes dicen cómo es que la asesora no me contesta, no me dan respuesta y pues las chicas del Contact Center pues son las que se llevan eso el mal disgusto de los clientes por el tema de que pues no se está atendiendo."

(Profesional de servicio al cliente, 2022) Esto nos indica, que el trabajo no está siendo asociativo o en equipo sino que las funciones se desarrollan por resultados individuales y cumplimiento de tareas más allá de la consecución de objetivos.

Así mismo, a través de un proceso de observación durante las reuniones del área de relaciones comerciales y experiencia al cliente y el equipo de comunidades, se denota que las actividades están separadas por áreas conforme a sus cumplimientos y el relacionamiento entre planeación, atención al cliente y comunidades es bajo. Además, durante la asignación de actividades o de acciones a desarrollar conforme a lo designado a cada trabajador se evidencia una alta preocupación por cumplimiento individual y no colectivo, denotando que hay flaqueza en el trabajo en equipo.

Finalmente, el presidente de PRODESA CIA S.A tiene preocupaciones en este ámbito indicando que actualmente "Tenemos que pasar de un equipo de relevos a un equipo de fútbol eso ya lo estamos logrando en muchos de los niveles de la organización, pero pues eso tiene que volverse mucha más cultura en todo el mundo, un equipo de relevos hay una persona que corre a toda mientras los demás están esperando a que le entreguen el testigo y que cuando entreguen al testigo esa persona empieza a correr y así sucesivamente y al final hay que llegar de primeras todo el equipo... ese concepto lo queremos movilizar hace mucho tiempo al de un equipo de fútbol, donde todos estamos al mismo tiempo trabajando para defendernos y para mantenernos."

Actualmente, y en palabras de Juan Antonio Pardo, Presidente de la compañía "lo que sucede es que en la carrera de relevos se señala mucho, construcciones dice fue que no me entregaron a tiempo por eso empecé tarde y los de diseños dicen es que el lote no me llegue a tiempo entonces empecé a diseñar tarde, sala de ventas dice voy tarde en el plan con la sala de ventas porque fulanito salió tarde y eso es lo que pasa con una carrera de relevos, si el anterior corre despacio entonces pues dice como el que corrió

espacio fue ese y en el equipo de fútbol todos estamos en todos los procesos mirando a ver cómo nos defendemos y cómo metemos el gol, a pesar de que hay un equipo que es responsable de vender todos estamos pendientes del equipo de fútbol, a pesar de yo no tenga en ese momento la pelota pero estoy haciendo la barrera , adelantándose a lo que sea."

Lo anterior, nos permite comprender que el trabajo en equipo es un factor esencial en el desarrollo de la organización por lo tanto su fortalecimiento permitirá consolidar acciones encaminadas hacia un objetivo común y a un mejor ambiente laboral.

6.4. Comunicación interna

La comunicación interna es vital para el funcionamiento de la organización y en esta categoría fue donde encontramos mayores falencias durante las entrevistas realizadas.

Recordemos que comunicación no es solo la transmisión de información sino también está en la interacción y relacionamiento que tengan los trabajadores al interior de la compañía. Las formas de comportarse, dialogar y comprenderse influyen en el funcionamiento de la organización.

Frente a esta categoría encontramos que "muchas veces estamos teniendo problemas con los mismos clientes porque no se les está dando una buena información, no se les está informando a tiempo, estamos teniendo tiempos muy largos de respuesta, las áreas que digamos se necesitan para que den respuesta no la están dando a tiempo, por lo que nos vemos en el tema de está demorando en decirle al cliente como no podemos o si podemos, o vamos a ejecutar en tal fecha." (Profesional en atención al cliente, 2022)

Adicionalmente, “hay como una brecha de mejora respecto a la comunicación, informando de todos aquellos cambios modificaciones ajustes o retrasos que se lleguen a presentar de manera oportuna y pues eso en consecuencia qué va a hacer que el cliente este pues ya digamos que preparado y no va a planificar lo que tenía en mente tan cercano en el tiempo porque, pues claramente, eso afecta mucho a un cliente” (Coordinador de entregas, 2022)

Por otro lado, y según el Coordinador de entregas se denota que “en algunos casos, no se logra digamos que interactuar de manera asertiva para obtener información que es clave para los diversos procesos, digamos que ahí de pronto puede llegar a haber algún tipo de discrepancia entre personas o entre áreas” (2022)

Los anteriores testimonios demuestran que la comunicación interna es débil en PRODESA & CIA S.A lo que está influyendo en la atención al cliente y generando entrega inoportuna de información hacia ellos. Adicionalmente, la interacción, diálogo y relacionamiento no se evidencia, por lo tanto hay fallas estructurales que están impidiendo que la comunicación sea fluida, empática, coequipera y dialógica.

Además, existen canales de información donde los trabajadores tienen a la mano datos producto de diferentes áreas según la necesidad que requiera cada uno de los proyectos. La tarea de consolidación de información es demandante, dado el número de proyectos y solicitudes. Las herramientas utilizadas son SharePoint, para seguimiento de las tareas; Sinco ERP, la plataforma interna donde se encuentra la salida de la comunicación que tenemos con cada uno de los clientes en los proyectos de cada una de las regionales. (Coordinador nacional de comunicaciones, 2022)

Al interior de la compañía en su área de comunicaciones se reconoce que “todos tenemos una perspectiva diferente del proceso de acuerdo a nuestro rol dentro de la compañía, por ejemplo, desde el área de planeación, que son las personas que van al final en todos los proyectos tiene una concepción totalmente diferente de lo que puede llegar a ser el área de negocios o de trámites y entonces, uno de los retos más importantes que tenemos acá, es la importancia de tener empatía y transmitir la información en un solo idioma y que todos estemos de acuerdo con la información que le vamos a decir al cliente. Entonces, la clave con sello, que es la empatía y la colaboración entre todo el equipo de trabajo.” (Coordinador Nacional de Comunicaciones, 2022)

Lo anterior y conforme a la experiencia del Coordinador Nacional de Comunicaciones, se evidencia que además del poco relacionamiento y diálogo, no hay empatía en el proceso o trabajo de los demás, por lo tanto, este desconocimiento conlleva a la comunicación no se dé y conlleve a suposiciones, desmotivación y mal relacionamiento.

6.5. Satisfacción al cliente

La satisfacción del cliente es esencial para la compañía, y se denota en pilares, por lo tanto, su satisfacción dependerá del servicio que reciban, dicho esto presentaremos los resultados obtenidos de entrevistas, revisiones documentales y encuestas.

"Los clientes se enteran ya a la hora de la entrega que les cambiaron el tipo de piso o se dan cuenta de que según la escritura se les iba a entregar este mes pero ya pasó el mes y no le han entregado el apartamento y pues no se les ha

comunicado que hay retrasos, adicionalmente, no se tiene una conciencia de que el cliente es la más importante, o sea si lo dicen pero como que les entra por un oído y les sale por el otro, porque sé no se ve claramente cuando al cliente se demoran 2, 3 o 4 días en responder" (Profesional en atención al cliente, 2022)

Además de esto, según el coordinador de entregas "hay algunos casos en los que los clientes pudieron haber tenido una mala experiencia temas de atención durante sala de ventas, legalización de negocios, solicitud de crédito, firma de promesa de compraventa o todo lo anterior a la firma de la escritura, entonces a raíz de esos precedentes, pues ellos ya están predispuestos y como que de alguna manera pues no confían por completo en la compañía" (2022)

El servicio al cliente debe estar a disposición de las necesidades, dudas y desconocimiento del usuario, por ejemplo, "la constructora trabaja mucho con proyectos VIS, que son proyectos que están dados en SMMLV de Escrituración, sin embargo muchos clientes no tienen tan claro este tema y cuando al siguiente año en curso se les hace el incremento para ellos, eso es una sorpresa y en ocasiones eso genera mucho malestar porque pues es un dinero con el cual ellos no contaba." (Profesional en experiencia al cliente, 2022)

Además el servicio debe ser el mismo en todas las etapas del proceso, no solo cuando el cliente se acerca a realizar una actividad de compra o de interés, puesto que "en ocasiones, el cliente desiste de la compra y ahí entonces el cliente dice, no, es que yo me acerque para desistir y ahí la atención no fue tan chévere. Los asesores comerciales cambiaron completamente sus actitudes"(Profesional en experiencia al cliente, 2022)

Conforme a lo anterior, se incluye que la compañía es muy buena en proceso de marketing para “enamorar” al cliente con sus proyectos, sin embargo, la buena impresión no perdura, una vez culminado el proceso de compra el. El reto de la compañía es hacer que esa buena impresión perdure. (Coordinador Nacional de Comunicaciones, 2022)

Por otra parte, se realizó la revisión documental del Net Promotor Score, una encuesta que mide la satisfacción del cliente, de aquellos están interesados en un proyecto o que ya están en proceso de compra o entrega de una vivienda con la compañía, ya sea Vivienda de Interés Social (VIS) o Vivienda que no es de Interés Social (No VIS) para conocer su satisfacción en el proceso.

En el presente caso se evidencia que, para la ciudad de Bogotá, la medición es mayoritariamente en proyectos NO VIS denominados Ciprés de la Florida, Altos de Madelena, Equilibrium y Reserva de Mazuren. Para el caso de VIS se encuentra el proyecto Vesta.

Los resultados de esta evaluación indican que en los últimos 3 años se ha visto una caída en el índice de satisfacción del cliente NPS. Entre 2020 y 2021 la disminución fue de -37%, la variación entre el 2020 y 2022 fue del -110% y entre 2021 y 2022 fue del -115%. Se denota un pico positivo en la satisfacción del 89% en octubre del 2020, del 80% en febrero del 2021 y el último del 72% en junio del 2021. Estos niveles de satisfacción no se han repetido en la compañía, al contrario la tendencia a partir de junio del 2021 es a la baja llegando a niveles muy altos de insatisfacción en marzo del 2022 con -29%, en mayo de 2022 de -30% y julio del 2022 de -18%. Lo anterior denota que el año 2022 ha tenido incrementos notables en la insatisfacción del cliente.

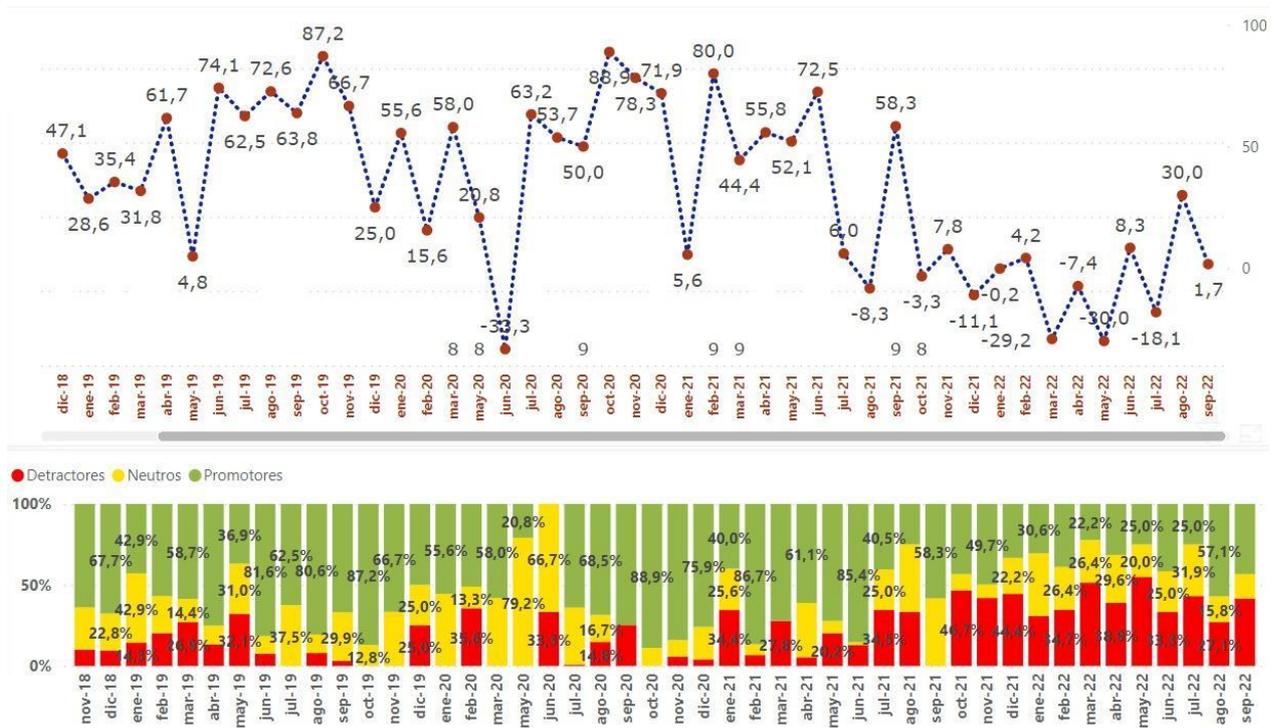


Ilustración 10

Tomada del Visor de NPS (2022)

Teniendo en cuenta que mayoritariamente se evalúan proyectos NO VIS la insatisfacción en este tipo de proyectos es del 20% en las 930 encuestas desarrolladas en este periodo de tiempo y se denota que la insatisfacción es mayor en el área de comunidades, la cual hace parte del área de relaciones comerciales y experiencia al cliente.

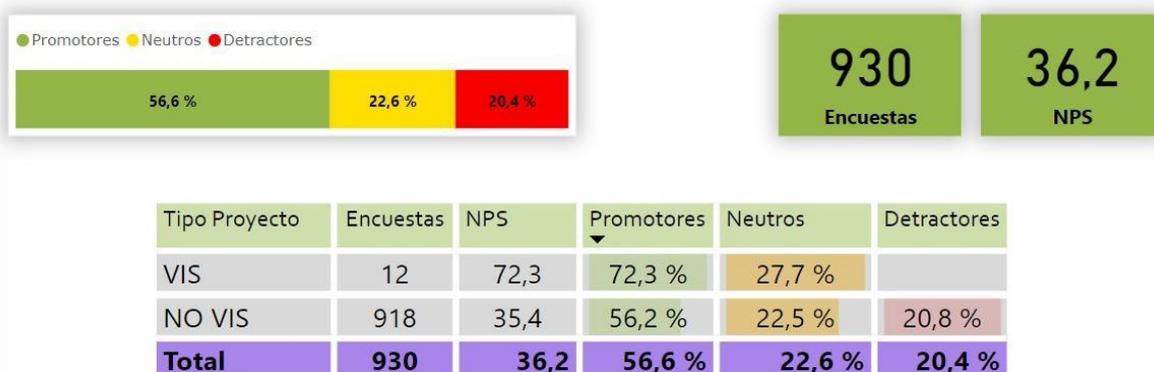


Ilustración 11

Tomada del Visor de NPS (2022)

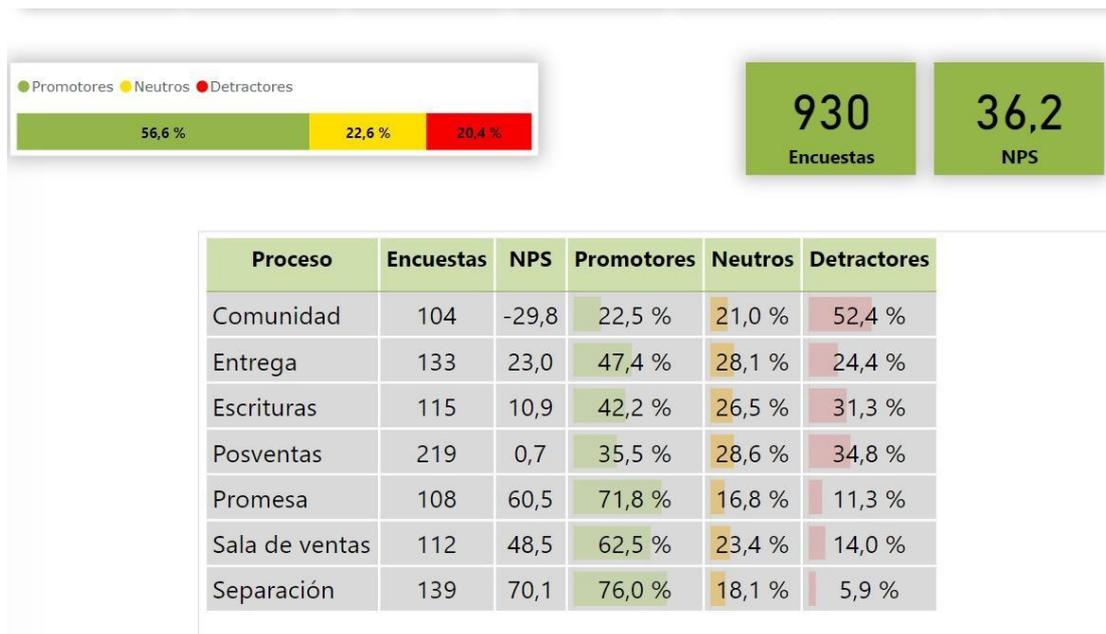


Ilustración 12

Tomada del Visor de NPS (2022)

Finalmente, algunas de las razones por las que se presentan quejas tiene relación con “el desconocimiento de las personas por los avances de obra que tenemos dentro de la compañía, las situaciones adversas que estamos atravesando, por los cuales podemos estar retrasando nuestros proyectos en proceso de trámite, sin negociación”. (Coordinador Nacional de Comunicaciones, 2022)

Adicionalmente, en la encuesta realizada por las consultoras, con relación a las quejas recibidas, se evidencia que algunas de las razones expresadas por clientes son: falta de acompañamiento en varios procesos, falta de claridad en todo el proceso de compra, incumplimiento en lo que se promete, envío de avances de obra, información de proyectos, zonas comunes diferentes a las ofrecidas, demora en la respuesta, falta de comunicación hacia el cliente, pocos canales de atención, cambios en las fechas estipuladas en la entrega de apartamento.

7. Transformación organizacional

Conforme a lo anterior, se planteará un Plan Estratégico de Comunicaciones que buscará mejorar la satisfacción del cliente de Prodesa & CIA S.A, mediante acciones que impacten el clima organizacional desde la comunicación interna, el trabajo en equipo y el liderazgo en los próximos 3 años.

8. Plan Estratégico de Comunicaciones

8.1. Club de Líderes en Construcción



Ilustración 13

Diseño de las consultoras

8.2. Infografía del PECO



Ilustración 14

Diseño de las consultoras

8.3. Matriz de diseño estratégico

8.3.1. Fase 1

Estrategia	Objetivo de la táctica	Tácticas	Mensajes	FASE	Actividades	Canales	Indicadores (resultados)
EL CLUB DE LIDERES EN CONSTRUCCIÓN	Fomentar el liderazgo participativo y el trabajo en equipo mediante el aprendizaje de las experiencias actuales con los clientes como método para prevenir situaciones futuras.	DEFENSA ORGANIZADA Acciones particulares para dar prioridad a las zonas y mantener el balón	A - Jugadores que aprenden para cambiar su estrategia	A - El balón dividido Se trata de una posición intermedia que invita a la disputa.	Grupos focales con cada actor por separado con actividades como: Carrera de relevos	Correo electrónico e Intranet Reunión presencial NOTA: se usará el correo electrónico e intranet para enviar las evidencias de la actividad y materiales usados	INDICADOR: TRABAJADORES PARTICIPAN EN LA ACTIVIDAD META: El 90% de los actores convocados participaron en los grupos focales. RANGO: < 90%: Verde Entre 70% a 89%: Amarillo > 70%: Rojo MEDICIÓN: Número de participantes / Total de trabajadores convocados FUENTE DE VERIFICACIÓN Lista de asistentes a las actividades Lista de convocados
					Explicación de las diferencias de carrera de relevos vs equipo de fútbol	Reunión presencial NOTA: se usará el correo electrónico e intranet para enviar las evidencias de la actividad y materiales usados	
					Presentación de casos de la vida real y actuación de casos	Reunión presencial NOTA: se usará el correo electrónico e intranet para enviar las evidencias de la actividad y materiales usados	
					Álbum mundialista para conocer el perfil de cada jugador	Reunión presencial NOTA: se usará el correo electrónico e intranet para enviar las evidencias de la actividad y materiales usados	
					Taller de juego roles para entender a cada trabajador	Reunión presencial NOTA: se usará el correo electrónico e intranet para enviar las evidencias de la actividad y materiales usados	

<p>EL CLUB DE LIDERES EN CONSTRUCCIÓN</p>	<p>Fomentar el liderazgo participativo y el trabajo en equipo mediante el aprendizaje de las experiencias actuales con los clientes como método para prevenir situaciones futuras.</p>	<p>DEFENSA ORGANIZADA Acciones particulares para dar prioridad a las zonas y mantener el balón</p>	<p>B - Preparádonos para los retos futuros</p>	<p>B - Entrenamiento Preparación para actividades futuras</p>	<p>Coaching sobre liderazgo y trabajo en equipo</p>	<p>Correo electrónico - Intranet - WhatsApp Reunión presencial</p>	<p>INDICADOR: Trabajadores participan activamente:</p> <p>META: Hay un participación proactiva del 80% de los asistentes durante la actividad.</p> <p>RANGO: < 80%: Verde Entre 50% y 79%: Amarillo >50%: Rojo</p> <p>MEDICIÓN: El número de propuestas recibidas durante el evento / Número de participantes</p> <p>FUENTE DE VERIFICACIÓN Acta del evento Lista de asistentes</p>
<p>EL CLUB DE LIDERES EN CONSTRUCCIÓN</p>	<p>Fomentar el liderazgo participativo y el trabajo en equipo mediante el aprendizaje de las experiencias actuales con los clientes como método para prevenir situaciones futuras.</p>	<p>DEFENSA ORGANIZADA Acciones particulares para dar prioridad a las zonas y mantener el balón</p>	<p>C - Construyamos juntos un nuevo camino para cada partido</p>	<p>C - Bienvenidos al Club de Líderes en Construcción</p>	<p>Caja camiseta del equipo al que pertenece</p>	<p>Reunión presencial NOTA: se usará el correo electrónico e intranet para enviar las evidencias de la actividad y materiales usados</p>	<p>INDICADOR: Trabajadores participan de actividades de relacionamiento:</p> <p>META: El 80% de los trabajadores involucrados en la estrategia participan en las actividades de relacionamiento.</p> <p>RANGO: < 80%: Verde Entre 50% y 79%: Amarillo >50%: Rojo</p> <p>MEDICIÓN: Número de estrategias propuestas / Número de trabajadores Número de camisetas entregadas</p> <p>FUENTE DE VERIFICACIÓN Acta del evento Lista de asistentes Formatos de propuestas</p>
<p>Membresía de participación al equipo con un beneficio</p>	<p>Reunión presencial NOTA: se usará el correo electrónico e intranet para enviar las evidencias de la actividad y materiales usados</p>	<p>Actividad donde trabajadores crean una estrategia de juegos por equipos</p>	<p>Reunión presencial NOTA: se usará el correo electrónico e intranet para enviar las evidencias de la actividad y materiales usados</p>	<p>Implementación de estrategia en un partido de fútbol</p>	<p>Reunión presencial NOTA: se usará el correo electrónico e intranet para enviar las evidencias de la actividad y materiales usados</p>		

Tabla 5

Matriz estratégica desarrollada en el marco de la clase de proyecto aplicado

8.3.2. Fase 2

Estrategia	Objetivo de la táctica	Tácticas	Mensajes	FASE	Actividades	Canales	Indicador (Gestión)
EL CLUB DE LIDERES EN CONSTRUCCIÓN	Fortalecer la comunicación entre los trabajadores de relaciones comerciales y experiencia al cliente a través de actividades que fomenten el relacionamiento y dialogo entre ellos	REORGANIZACIÓN DEFENSIVA Prevención de acciones contrarias, tener cambios de posiciones y defender los espacios libres	D - Hablemos de nuestras actitudes en el juego	D - Desmarque de apoyo El trabajador se acerca a un compañero para ayudarlo, ofreciéndose a recibir el balón	Dialogo de saberes intercambio de conocimientos	Correo electrónico - Intranet - WhatsApp Reunión presencial cada uno Correo electrónico,	INDICADOR: Trabajadores socializan sus actividades META: El 70% de los trabajadores involucrados en la estrategia socializan y participan activamente en las actividades de video, lecciones y dialogo de saberes. RANGO: < 70%: Verde Entre el 50% al 69%: Amarillo >50%: Rojo MEDICIÓN: Número de videos grabados / total de actores de la estrategia Número de participantes en las actividades / Total de trabajadores convocados FUENTE DE VERIFICACIÓN Listas de asistencia Número de videos grabados Número de convocados
					Qué actividades cumpla en la compañía y cómo las realizo.	Correo electrónico - Intranet - WhatsApp Reunión presencial	
					Lecciones aprendidas	Intranet para socializar un formato de lecciones con una base de comic para que cada uno escriba su propia historia frente a las situaciones de la organización.	
					Un día de trabajo con...	Intranet, WhatsApp, reuniones presencial - Video de cada trabajador compartiendo su día de trabajo	
EL CLUB DE LIDERES EN CONSTRUCCIÓN	Fortalecer la comunicación entre los	REORGANIZACIÓN DEFENSIVA	E - Una nueva estrategia	E - Cambio de juego	Manual de canales y comunicaciones	Teams	INDICADOR: Uso de los canales de comunicaciones META: El 70% de los trabajadores involucrados en la estrategia utilizan los canales de comunicación y consultan el manual de comunicaciones. Rango: < 70%: Verde

	<p>trabajadores de relaciones comerciales y experiencia al cliente a través de actividades que fomenten el relacionamiento y dialogo entre ellos</p>	<p>Prevención de acciones contrarias, tener cambios de posiciones y defender los espacios libres</p>	<p>para anotar el gol</p>	<p>Enviar el balón a otra zona del campo para prevenir acciones de la hinchada.</p>		<p>Entre el 50% al 69%: Amarillo >50%: Rojo</p> <p>MEDICIÓN: Canales utilizados / El total de canales disponibles Promedio de consultas al mes del manual</p> <p>FUENTE DE VERIFICACIÓN Encuesta de uso de canales</p>
					<p>Protocolo de manejo de información</p> <p>Teams</p>	<p>INDICADOR: Promedio de respuestas</p> <p>META: El 50% de los trabajadores involucrados en la estrategia envía la respuesta dentro de los tiempos establecidos</p> <p>Rango: < 50%: Verde Entre el 30% al 49%: Amarillo >30%: Rojo</p> <p>MEDICIÓN: Promedio de tiempos de respuesta / Número de solicitudes recibidas</p> <p>FUENTE DE VERIFICACIÓN Correos electrónicos SINCO ERP Intranet</p>
					<p>Aprendamos de las situaciones previas</p> <p>Teams</p>	<p>INDICADOR: Conocimiento y uso de SINCO ERP</p> <p>META: El 50% de los trabajadores involucrados en la estrategia conocen y saben usar SINCO ERP</p> <p>Rango: < 50%: Verde Entre el 30% al 49%: Amarillo >30%: Rojo</p> <p>MEDICIÓN: Número de trabajadores que saben usar SINCO ERP / el número total de trabajadores involucrados en la estrategia</p>

							FUENTE DE VERIFICACIÓN Encuesta
					Taller de socialización de los nuevos manuales y ajustes previos al juego	Reunión presencial	<p>INDICADOR: Trabajadores participan de la socialización</p> <p>META: El 90% de los trabajadores involucrados en la estrategia participan de la socialización de manuales</p> <p>Rango: < 90%: Verde Entre el 70% al 89%: Amarillo >70%: Rojo</p> <p>MEDICIÓN: Trabajadores que asisten / Total de trabajadores convocados</p> <p>FUENTE DE VERIFICACIÓN Lista de asistencia Lista de convocados</p>
EL CLUB DE LIDERES EN CONSTRUCCIÓN	Fortalecer la comunicación entre los trabajadores de relaciones comerciales y experiencia al cliente a través de actividades que fomenten el relacionamiento y dialogo entre ellos	REORGANIZACIÓN DEFENSIVA Prevención de acciones contrarias, tener cambios de posiciones y defender los espacios libres	F - Preparémonos para satisfacer a nuestra hinchada	F - Juego de posición Ejercicio de entrenamiento que busca a ayudar a la velocidad del pase	Coaching sobre satisfacción al cliente	Correo electrónico - Intranet - WhatsApp Reunión presencial	<p>INDICADOR: Participación de los trabajadores en el coaching</p> <p>META: El 80% de los trabajadores se involucran en los coaching de satisfacción al cliente</p> <p>Rango: < 90%: Verde Entre el 70% al 89%: Amarillo >70%: Rojo</p> <p>MEDICIÓN: Número de trabajadores participantes / total de trabajadores CONVOCADOS</p> <p>FUENTE DE VERIFICACIÓN</p>

							Lista de asistente del evento Lista de convocados
--	--	--	--	--	--	--	--

Tabla 6

Matriz estratégica desarrollada en el marco de la clase de proyecto aplicado

8.3.3. Fase 3

Estrategia	Objetivo de la táctica	Tácticas	Mensajes	FASE	Actividades	Canales	Indicador (Gestión)
EL CLUB DE LIDERES EN CONSTRUCCIÓN	Consolidar actividades de reconocimiento para los trabajadores con relación a las funciones a su cargo.	CONTRAGOLPE Explotar las ventajas, circulación del balón (información), asegurar la posibilidad de juego en todo el campo para dar continuidad a la jugada, preparaciones para la pérdida del balón	G - Ajustemos la estrategia de juego	G - Segunda Jugada Acción después de un rechazo.	Creación de espacios de retroalimentación	Teams Reunión presencial	INDICADOR: Reuniones de retroalimentación: META: Se realiza una reunión quincenal de retroalimentación <i>One to One</i> entre lider y trabajador de manera individual. Se realiza una reunión quincenal grupal de retroalimentación para realizar lluvia de ideas para la prevención. RANGO: 2 reuniones: Verde 1 Reunión: Amarillo 0 Reuniones: Rojo MEDICIÓN: Participación de trabajadores/número de espacios disponibles Propuestas prestadas / número de casos Reuniones de retroalimentación realizados/ Número de reuniones planeadas FUENTES DE VERIFICACIÓN Actas de reunión Listado de participantes
					Lluvias de ideas para crear escenarios de prevención	Teams Reunión presencial	

					Convocatoria para reunión entre directivos / cliente / comité de riesgo	Redes sociales	INDICADOR: Espacios de dialogo con cliente: META: Creación de un espacio al mes para dialogar con los clientes más afectados conforme al seguimiento, con el fin de conocer sus situaciones y generar soluciones colectivas El 20% de los clientes invitados participan de los espacios convocados en el mes RANGO: < 20%: Verde Entre el 10% al 19%: Amarillo >10%: Rojo MEDICIÓN: Número de participantes de PRODESA/ Total de convocados Número de clientes que asisten / Total de convocados Número de clientes que asisten/ el total de casos críticos Número de reuniones realizadas/ Reuniones planeadas FUENTE DE VERIFICACIÓN Actas de reunión Lista de asistentes Lista de convocados
					Reunión periódica entre directivos / cliente / comité de riesgo	Reunión Presencial o teams	
EL CLUB DE LIDERES EN CONSTRUCCIÓN	Consolidar actividades de reconocimiento para los trabajadores con relación a las funciones a su cargo.	CONTRAGOLPE Explotar las ventajas, circulación del balón (información), asegurar la posibilidad de juego en todo el campo para dar continuidad a la jugada, preparaciones para la pérdida del balón	H - Aseguremos la jugada	H - Salida de tres Acercándose a los jugadores para ayudar a sacar el balón mediante pases mientras los otros se adelantan a situaciones		Teams Intranet, correo electrónico, whatsapp	INDICADOR: Creación de comité de riesgo: META: El 20% de los trabajadores involucrados en la estrategia está involucrado en el comité de riesgo para la toma de decisiones en tiempos de crisis y prevención de situaciones que afecten a la compañía Generación de 1 reunión quincenal para tocar temas de interés para la compañía y delegar caso a los comités del programa LIDER YO RANGO: < 20%: Verde >15%: Rojo MEDICIÓN: Número de integrantes que participan del comité / Total de espacios del comité habilitados Número de casos presentados / número de comités de Lider SOY YO (Determinar promedio de casos por comité de Lider Soy Yo) Número de reuniones realizadas/ Reuniones planeadas FUENTE DE VERIFICACIÓN Actas de reuniones
					Creación del comité de riesgo		

							<p>Participantes del comité Número de comités LiderYO</p>
						<p>Teams Intranet, correo electrónico, whatsapp</p>	<p>INDICADOR: Taza de participación programa LiderYO:</p> <p>META: Creación de 5 comités de prevención que se encargarán de consolidar acciones para casos de riesgo delegados por el comité de riesgo conforme al manual y con reuniones quincenales</p> <p>RANGO: 2 reuniones: Verde 1 Reunión: Amarillo 0 Reuniones: Rojo</p> <p>MEDICIÓN: Número de estrategias creadas al mes Número de quejas recibidas al mes Número de delegaciones a reuniones con cliente Número de reuniones realizadas/ Reuniones planeadas</p> <p>FUENTES DE VERIFICACIÓN Informes por reunión</p>
					<p>Creación del programa LiderYO</p>		
<p>EL CLUB DE LIDERES EN CONSTRUCCIÓN</p>	<p>Consolidar actividades de reconocimiento para los trabajadores con relación a las funciones a su cargo.</p>	<p>CONTRAGOLPE Explotar las ventajas, circulación del balón (información), asegurar la posibilidad de juego en todo el campo para dar continuidad a la jugada, preparaciones para la pérdida del balón</p>	<p>I - ¡Vamos por el balón de oro!</p>	<p>I - Premiación Recompensa al final de un juego</p>	<p>Plan carrera</p> <p>Promoción de los beneficios que tiene la compañía hacia sus empleados</p>	<p>Intranet, correo electrónico, whatsapp - Teams</p> <p>Intranet, correo electrónico, whatsapp - Teams</p>	<p>INDICADOR: Trabajadores conocen el Plan Carrera y Beneficios de la Compañía:</p> <p>META: El 80% de los trabajadores conoce los aspectos relevantes del plan carrera o beneficios de la compañía Se realiza una sesión mensual de resolución de dudas y dialogo de convocatorias internas (si las hay)</p> <p>RANGO: < 80%: Verde Entre 60% a 79%: Amarillo >60%: Rojo</p> <p>MEDICIÓN:</p>

						Evaluación antes y después de la reunión FUENTE DE VERIFICACIÓN Encuesta
				Reconocimiento de los trabajadores	Intranet, correo electrónico, whatsapp - Teams	INDICADOR: Trabajadores son reconocidos: META: Se establece eventos mensuales de reconocimiento a los trabajados con beneficios por los objetivos alcanzados. MEDICIÓN: Número de objetivos alcanzados por trabajador Número de objetivos alcanzados por equipos Eventos realizados / eventos planeados FUENTE DE VERIFICACIÓN SINCO ERP Formato de objetivos Registros de evento
				Caja de camiseta con membresía	Reunión presencial	INDICADOR: Bienvenido a Prodesa & CIA S.A META: Entrega de un KIT de bienvenida a cada trabajador que ingresa a la compañía MEDICIÓN: Número de entrega de KITS / Número de empleados nuevos FUENTE DE VERIFICACIÓN Procesos de ingresos de RRHH

Tabla 7

Matriz estratégica desarrollada en el marco de la clase de proyecto aplicado

8.4. Objetivos del PECO

8.4.1. Objetivo general:

Mejorar la comunicación entre los trabajadores del área de relaciones comerciales y experiencia al cliente a través del fortalecimiento de sus habilidades de liderazgo y trabajo en equipo con el fin de impactar en un mejor clima organizacional y en la satisfacción del cliente mediante un plan estratégico de comunicación.

Indicador de impacto: Mejora el clima organizacional y la satisfacción del cliente

Meta:

- Los aspectos de vínculo formal, compromiso, vínculo con la compañía y ambiente laboral aumentan en un 10% en el Great Place To Work
- La satisfacción del cliente mejora en un 5% en su encuesta de Net Promoter Score cada mes.

Rango: <5%: Verde; Entre el 4% al 1%: Amarillo; >1%: Rojo.

Medición:

- Variación porcentual NPS: $(\text{NPS Actual} - \text{NPS Previo}) / \text{NPS Previo}$.
- Encuesta Clima organizacional interna al inicio de la estrategia y encuestas al cierre de cada fase.
- Encuesta Great Place To Work

Fuente de verificación: NPS – Encuestas

8.4.2. Objetivos específicos por táctica:

1. Fomentar el liderazgo participativo y el trabajo en equipo mediante el aprendizaje de las experiencias actuales con los clientes como método para prevenir situaciones futuras.

Indicador de resultado: Trabajadores tienen habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.

Meta: El 80% de los participantes en la estrategia adquieren habilidades de liderazgo y trabajo en equipo a través de las actividades desarrolladas

Medición:

- Encuesta al inicio de la fase en comparación con encuestas al final de la fase.
- Encuesta sobre la escuela de liderazgo cada tres meses.
- Variación porcentual: (Resultado encuesta mes actual - Resultado encuesta mes anterior) / Resultado encuesta mes anterior.

Fuente de verificación: Encuesta

2. Fortalecer la comunicación entre los trabajadores de relaciones comerciales y experiencia al cliente a través de actividades que fomenten el relacionamiento y dialogo entre ellos.

Indicador de resultado: Los trabajadores se relacionan y dialogan entre ellos.

Meta: el 80% de los trabajadores del área de relaciones comerciales y experiencia al cliente se relacionan entre sí, dialogan y son empáticos ya que conocen cada una de las actividades propias de las gestiones y trabajadores involucrados y entregan a tiempo a información.

Rango: <80%: verde; entre 60% a 79%: amarillo; >60%: rojo.

Medición: encuesta de conocimiento de actividades del equipo inicial en comparación con una práctica al cierre de fase.

Fuente de verificación: Encuesta

3. Consolidar actividades de reconocimiento para los trabajadores con relación a las funciones a su cargo.

Indicador de resultado: Los trabajadores son reconocidos.

Meta: El 50% de los trabajadores aplican al plan carrera y disfrutan de los beneficios de la compañía

Rango: <50%: Verde; Entre 40% a 49%: Amarillo; >40%: Rojo.

Medición:

- $(\text{Número de empleados ascendidos actual} - \text{Número de empleados ascendidos previo}) / \text{Número de empleados ascendidos previ}$
- $(\text{Número de trabajadores que usan los beneficios en el año} - \text{Número de trabajadores que usaron los beneficios en el año anterior}) / \text{Número de trabajadores que usaron los beneficios en el año anterior}$

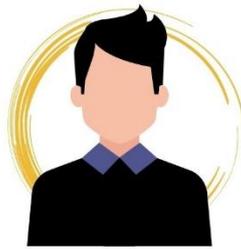
Fuente de verificación: Datos de RRHH

8.5. Públicos



Ilustración 15

Diseño de las consultoras



Edad	30 AÑOS
Sexo	HOMBRE
Ocupación	COORDINADORES - DIRECTORES - GERENTES ÁREA RELACIONES COMERCIALES
Estado Civil	CASADO
Nivel Educativo	PROFESIONAL

PEDRO ZAPATA

DATOS DEMOGRÁFICOS

- Vive en Bogotá D.C en un estrato socioeconómico 4.
- Tiene un promedio de ingresos de \$4.000.000.
- Tiene hijos

DATOS LABORALES

Trabaja bajo modalidad de alternancia, lleva más de 6 años vinculada a la compañía y tiene un contrato directo con PRODESA & CIA S.A. Tienen personal a cargo

HOBBIES

- Deporte
- Lectura
- Redes Sociales
- Televisión
- Cine
- Teatro

PERSONALIDAD



OBJETIVOS

- Construir un equipo de trabajo sólido que se comunique entre sí para ofrecer un buen servicio al cliente.
- Disminuir la insatisfacción del cliente.

FRUSTRACIONES

Sienten que su equipo de trabajo está desarrollando actividades de apagar incendios y resolver los problemas al instante.

Sienten frustración cuando los clientes recibieron información errada en un punto del proceso.

NECESIDADES

- Potencializar habilidades de liderazgo
- Crear relacionamientos entre las demás áreas y sus equipos para dar respuestas oportunos

Ilustración 16

Diseño de las consultoras



Edad	60 AÑOS
Sexo	HOMBRE
Ocupación	Presidente de PRODESA Junta directiva Camacol
Estado Civil	CASADO
Nivel Educativo	PROFESIONAL INGENIERIA - FINANZAS

JUAN ANTONIO

DATOS DEMOGRÁFICOS

- Vive en Bogotá D.C en un estrato socioeconómico 6.
- Tiene un promedio de ingresos superiores \$15.000.000.
- Tiene hijos

DATOS LABORALES

Lleva 31 años vinculados a la compañía y es cofundador de la misma. Tiene personal a cargo y diferentes dependencias que le informan del estado de la compañía.

HOBBIES

- Deporte
- Lectura
- Cine
- Portales noticiosos

PERSONALIDAD



OBJETIVOS

- Llevar a su empresa a ser líder en la construcción de proyectos que satisfagan las necesidades de los clientes, y cuiden el medio ambiente.

FRUSTRACIONES

Sienten cuando sus proyectos no satisfacen las necesidades de los clientes o generan disgustos en ellos.

NECESIDADES

Consolidar un ambiente laboral que permita el trabajo en equipo a partir de la analogía de un equipo de fútbol.

Ilustración 17

Diseño de las consultoras



Edad	25 AÑOS
Sexo	MUJER
Ocupación	EMPLEADO / EMPRENDEDOR
Estado Civil	CON PAREJA
Nivel Educativo	POSGRADO

JUANA GÓMEZ

DATOS DEMOGRÁFICOS <ul style="list-style-type: none">Vive en Bogotá D.C. en un estrato socioeconómico 5 O 6.Tiene un promedio de ingresos superiores \$8.000.000.Con hijos menores y mascota	INTERESES CON LA MARCA <p>Busca un asesor en el estrato de vivienda Vivienda con tamaño justo que le permita tener independencia</p> <p>Espacio para su bicicleta y para disfrutar con su mascota</p> <p>El espacio más importante es la habitación Se aleja de la tecnología</p> <p>La forma de decisión esta basada en: Ubicación precio diseño y plazo de cuota inicial</p>	HOBBIES <ul style="list-style-type: none">DeportePasear a su mascotaDisfrutar al aire libreEstudiarViajar
CANALES DE COMUNICACIÓN <ul style="list-style-type: none">Se comunica a través de páginas de internetVisita a los proyectos medios masivos y redes socialesNo les interesa relacionarse con los vecinos y participar en comités o iniciativas del conjunto	OBJETIVOS <p>Ser independiente y disfrutar de espacios sin lujo pero cómodos en compañía de su mascota, hijo y pareja.</p>	FRUSTRACIONES <p>No obtener claridad de los procesos, no recibir atención oportuna y sentir que la compañía le da la espalda</p>
	NECESIDADES <p>Contar con espacios comunes aptos para su bicicleta y disfruta junto a su mascota</p>	

Ilustración 18

Diseño de las consultoras

8.6. Estrategia

Conforme a lo anterior se consolida la estrategia “El Club de Líderes en Construcción” que busca como se mencionó previamente mejorar la comunicación interna de los trabajadores mediante actividades que permitirán aumentar el relacionamiento, el trabajo en equipo y el liderazgo, ayudando así que el clima organizacional mejores y a su vez la satisfacción al cliente. Para ello, se buscará cambiar el clima actual considerado como carrera de relevos, en la cual cada integrante de un equipo corre de manera individual para el cumplimiento de sus objetivos y a su término entrega la bandera al siguiente involucrando, dejando en evidencia fallas en el proceso y culpas que pueden afectar los resultados finales, esto se reemplazará por un equipo de fútbol donde colectivamente cada integrante del equipo ayuda en el alcance del objetivo mediante acciones estratégicas, colaborativas y comunicativas donde cada integrante pueda participar activamente.

Conforme a esto, se les presenta la alineación que tendrá nuestro público objetivo al interior de cada “partido” o táctica, a partir de las cuáles cumplirán un rol estratégico para alcanzar las metas.

8.6.1. Alineación de los actores



Ilustración 19

Diseño de las consultoras

8.6.2. Glosario de las alineaciones

- **Defensa:** Su función principal es defender a la compañía, se ubican delante del portero evitando el avance de situaciones que puedan afectar directamente a la compañía y convertirse en una PQR´s. Buscan dar

solución oportunamente basado en información de primera mano de todo el equipo.

- **Delantero:** Buscan colectivamente generar oportunidades para anotar “goles” a través de acciones y estrategias que ayuden a que todo el equipo logre los objetivos propuestos para llegar a la meta final, es decir, el propósito de la compañía. Son jugadores rápidos y tienen una gran capacidad de liderazgo y de juego en equipo para lograr la meta final. Es líder de cada proceso e incentiva a sus equipos a empoderarse.
- **Directo técnico:** Es líder principal del juego, es quien define la estrategia y el propósito a alcanzar colectivamente en beneficio de toda la compañía. Se encarga de organizar a cada área conforme a sus objetivos y designa las tareas. Además, enseña con el ejemplo y busca la participación de todos sus trabajadores.
- **Defensa Lateral derecho o izquierdo:** Son jugadores que logran defender a la compañía en situaciones que puedan afectar su correcto funcionamiento. Además, de prevenir eventos con base a sus propias experiencia, PQR´s y estrategia.
- **Medio campista:** Se encarga de dar equilibrio al equipo, brindando las herramientas necesarias tanto a los defensas como a los delanteros para el desarrollo de las operaciones. Promueve el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y el liderazgo.

- **Portero:** Es una de las posiciones clave dentro del equipo, es quien debe tener en sus manos toda la información de los demás jugadores para evitar que situaciones controlables puedan ocasionar daños en la compañía. Tiene la capacidad de anticiparse a los eventos de riesgo, ser empático y veloz a la hora de comunicarse con el cliente.

8.7. Tácticas

A continuación se presentarán las tácticas que harán parte de la presente estrategia, las cuáles responden directamente a los objetivos específicos por fases mencionados en el apartado 8.4.

8.7.1. Táctica 1: Defensa Organizada

Esta táctica busca que mediante acciones particulares se pueda dar prioridad a las zonas, es decir, a las situaciones puntuales que aquejan a un cliente y se conozca cómo estas pueden controlarse si se mantiene el balón, esto relacionado a, no perder la información en el camino, a trabajar en equipo y liderar procesos que ayuden a tener respuestas a tiempo.

8.7.2. Táctica 2: Reorganización Defensiva

Esta táctica se enfoca en prevenir acciones que puedan generar los clientes, mediante el relacionamiento y el dialogo constante buscando hacer cambio de posiciones desde la empatía y el entendimiento del otro y la defensa de los espacios libres para evitar que se conviertan en situaciones de riesgo.

8.7.3. Táctica 3: Contragolpe

La última táctica permite encontrar las ventajas y utilizarlas a favor, ayuda en la circulación del balón, es decir la información, para al final asegurar la posibilidad de

juego en todo el campo para dar continuidad a la jugada de manera clara.

Finalmente, permite prepararse para la pérdida del balón o situaciones de riesgo.

8.8. Descripción de las actividades por fase de cada táctica

8.8.1. Defensa Organizada

8.8.1.1. Fase 1: El balón dividido

Hace referencia a la posición intermedia cuando la información queda en el medio y no se transmite correctamente, generando controversias entre los trabajadores.

Mensaje a transmitir: Jugadores que aprenden para cambiar su estrategia

Actividades:

Grupos focales con cada actor por separado con actividades como:

- **Carrera de relevos:** Busca dar una representación de lo que ocurre actualmente, donde cada trabajador cumple sus funciones de manera individual y una vez culmina su proceso entrega la bandera a su compañero, quien empieza a correr por cumplir. Esto permitirá evidenciar como además de ser agotador, hace que actualmente, el trabajo se vea como islas separadas.

Canal: Se realizará la invitación de manera digital mediante correo electrónico – Teams y posteriormente podrán asistir a una reunión presencial a la actividad en una pista de juego.

- **Explicación de las diferencias de carrera de relevos vs equipo de fútbol:** Mediante infografías se buscará que cada trabajador logre identificar el por qué es necesario dar una transición de una carrera de relevos a un equipo de fútbol, donde el trabajo en equipo, liderazgo y comunicación permitirás tener claridad de diferentes procesos y ayudar a resolver las situaciones que

aquejan a la compañía.

Canal: Durante la reunión presencial.

- **Presentación de casos de la vida real y actuación de casos:** De manera digital y física se entregará a los trabajadores diferentes historias de clientes que se han visto afectados por la compañía y por lo tanto están insatisfechos, esto como un espejismo que ayude a ver cómo la compañía pueda llegar a enfrentarse a una situación de riesgo en un corto plazo.

Canal: Correo electrónico, teams y reunión presencial

- **Álbum mundialista para conocer el perfil de cada jugador:** Esta dinámica busca ver cómo ve cada trabajador a sus compañeros mediante un álbum del Club de Líderes en Construcción donde tendrán las láminas para completar su álbum ubicando a cada trabajador en la posición que considera que juega o debería jugar conforme a sus habilidades. Posteriormente, se hará la socialización de cómo está conformado el equipo conforme a la alineación planteada previamente.

Canal: En la reunión presencial se hará entrega del álbum

- Taller de juego roles para entender a cada trabajador: Al cierre de la actividad y luego de socializar el álbum de cada uno, se hará un cambio de roles entre los actores con el fin, de comprender sus actividades, acciones e intereses.

Canal: En la reunión presencial

Indicador de gestión: Trabajadores participan en la actividad

Meta: el 90% de los actores convocados participaron en los grupos focales.

Rango: < 90%: verde; entre 70% a 89%: amarillo; > 70%: rojo

Medición: número de participantes / total de trabajadores convocados

Fuente de verificación: lista de asistentes a las actividades, lista de convocados

8.8.1.2. Fase 2: Entrenamiento:

Se trata de la preparación para actividades futuras

Mensaje a transmitir: Preparádonos para los retos futuros

Actividad:

Coaching sobre liderazgo y trabajo en equipo: Mediante las enseñanzas de un experto, queremos que cada trabajador aprenda a potencializar sus habilidades de liderazgo y de trabajo en equipo para contribuir en el mejoramiento de la satisfacción del cliente.

Indicador de gestión: Trabajadores participan activamente:

Meta: Hay un participación proactiva del 80% de los asistentes durante la actividad.

Rango: < 80%: verde; entre 50% y 79%: amarillo; >50%: rojo

Medición: El número de propuestas recibidas durante el evento / número de participantes

Fuente de verificación: acta del evento, lista de asistentes

8.8.1.3. Fase 3: Bienvenidos al Club de Líderes en Construcción

Mensaje a transmitir: Preparádonos para los retos futuros

Actividad:

- **Caja camiseta del equipo al que pertenece:** Conforme a las actividades previas los trabajadores ya conocen las situaciones que aquejan internamente a la compañía y que están afectando la satisfacción del cliente, por lo tanto, se busca reforzar lo mencionado en el coaching a través de la entrega de la camiseta oficial del equipo “Club Líderes en Construcción” indicándoles que su participación es muy valiosa para consolidar acciones, por lo tanto, son líderes de su proceso, explicando su posición y sus propuesta ayudará a potencializar la marca y subir de rol.

Canal: Reunión presencial

- **Membresía de participación al equipo con un beneficio:** Como parte del proceso de mejora no solo de la satisfacción del cliente sino del clima organizacional, se busca que el trabajador se sienta único y valioso, pues es gracias a su esfuerzo que se logran los resultados, por eso se le entregará una membresía especial para participar en la estrategia acompañado de un beneficio otorgado por la compañía.

Canal: Reunión presencial

- **Actividad donde trabajadores crean una estrategia de juegos por equipos:** Una vez entregado estos elementos, se compartirán nuevamente los casos de la vida real presentados previamente con el fin de que cada posición de juego se reúnan y colectivamente propongan acciones que ayuden a dar solución a cada situación. Esto ayudará a reforzar el trabajo en equipo y evidencias los potenciales líderes.

Canal: Reunión presencial

- **Implementación de estrategia en un partido de fútbol:** Finalmente, se realizará un evento fuera de oficina donde cada trabajador podrá mostrar sus

dotes en la cancha a través de un partido amistoso de fútbol en el que jugaran bajo la posición asignada en el “Club Líderes en Construcción”, promoviendo así el relacionamiento, diálogo y trabajo en equipo.

Canal: Reunión presencial

Indicador de gestión: Trabajadores participan de actividades de relacionamiento

Meta: el 80% de los trabajadores involucrados en la estrategia participan en las actividades de relacionamiento.

Rango:< 80%: verde; entre 50% y 79%: amarillo; >50%: rojo

Medición: número de estrategias propuestas / número de trabajadores
número de camisetas entregadas

Fuente de verificación: acta del evento; lista de asistentes; formatos de propuestas

8.8.2. Reorganización Defensiva

8.8.2.1. Fase 1: Desmarque de apoyo

El trabajo en equipo y la empatía son esenciales en esta etapa por eso, cuando un compañero necesita ayuda, me ofrezco a recibir el balón.

Mensaje a transmitir: Hablemos de nuestras actitudes en el juego.

Actividad:

- **Dialogo de saberes intercambio de conocimientos:** A través de una mesa redonda se buscará hacer un intercambio de conocimientos desde las experiencias de cada trabajador, dentro y fuera de la organización, desde sus intereses, hábitos y profesiones. De manera que, no solo se aprenda de los demás, sino que también se de una cercanía.

Canal: Reunión presencial

- **Qué actividades cumplo en la compañía y cómo las realizo:** Este espacio de diálogo permite que entre los trabajadores haya lugar a conocer cómo desarrolla sus funciones en el día a día desde el reconocimiento del otro, es decir, mostrando que cada acción ayuda al crecimiento de la compañía. Por eso, se busca dar visibilidad a las actividades de cada uno.

Canal: Reuniones presencial, correo electrónico, Intranet

- **Lecciones aprendidas:** Nuestras experiencias nos van formando, por eso aprender de los errores es esencial para la toma de decisiones que ayuden a su no repetición. Se entregaran diferentes piezas que muestren como de una situación negativa los trabajadores lograron manejarla, evitando situaciones de riesgo para al final empatar el partido desde la creatividad.

Canal: Reuniones presenciales, Teams, correo electrónico, intranet

- **Un día de trabajo con:** Mediante videos se mostrará un día de trabajo de cada trabajar como reconocimiento a su esfuerzo e información de los compañeros para saber con claridad cuando acudir a él.

Canal: Teams, correo electrónico, intranet.

Indicador de gestión: Trabajadores socializan sus actividades

Meta: el 70% de los trabajadores involucrados en la estrategia socializan y participan activamente en las actividades de video, lecciones y dialogo de saberes.

Rango:< 70%: verde; entre el 50% al 69%: amarillo; >50%: rojo

Mediciones: número de videos grabados / total de actores de la estrategia
número de participantes en las actividades / total de trabajadores convocados

Fuente de verificación: listas de asistencia, número de videos grabados, número de convocados

8.8.2.2. Fase 2: Cambio de juego

Tomar decisiones a tiempo que permitan cambiar el rumbo de la situación mediante la prevenir acciones que pueda hacer la hinchada.

Mensaje a transmitir: Una nueva estrategia para anotar el gol

Actividad:

1. **Manual de canales y comunicaciones:** Mediante este manual se busca poner las reglas de juego para la transmisión de la información y el buen uso de los canales para esto, de esta manera, cada trabajador podrá tener control total de sus procesos y entender quién debe recibir el balón para que el proceso sea positivo. Su creación será de manera colectiva, es decir, con la participación de diferentes trabajadores, aquellos que en actividades previas fuese más activos.

Canal: Reuniones presenciales y virtuales

Indicador de gestión: Uso de los canales de comunicaciones

Meta: el 70% de los trabajadores involucrados en la estrategia utilizan los canales de comunicación y consultan el manual de comunicaciones.

Rango:< 70%: verde; entre el 50% al 69%: amarillo>; 50%: rojo

Mediciones: canales utilizados / el total de canales disponibles

Promedio de consultas al mes del manual

Fuente de verificación: encuesta de uso de canales

- 2. Protocolo de manejo de información:** Esto responde a la pregunta ¿qué debo hacer con estos datos?, mediante diversos casos se pretende mostrar cuál será la ruta adecuada y trabajadores involucrados en casos específicos de información, de manera que, la respuesta sea dada a tiempo a quien corresponda. Está ligado directamente con el manual de canales y comunicaciones, por eso su creación será simultánea.

Canal: Reuniones presenciales y virtuales

Indicador de gestión: Promedio de respuestas

Meta: el 50% de los trabajadores involucrados en la estrategia envía la respuesta dentro de los tiempos establecidos

Rango: < 50%: verde; entre el 30% al 49%: amarillo; >30%: rojo

Mediciones: promedio de tiempos de respuesta / número de solicitudes recibidas

Fuente de verificación: correos electrónicos; sinco erp; intranet

- 3. Aprendamos de las situaciones previas:** Para la creación de dichos manuales se tendrán presentes las lecciones vistas en la fase anterior que servirán de ilustración para aprender y saber qué hacer en momentos de riesgo. Además, de promover el uso de SINCO ERP como plataforma de consulta.

Canal: Reuniones presenciales y virtuales

Indicador de gestión: Conocimiento y uso de SINCO ERP

Meta: el 50% de los trabajadores involucrados en la estrategia conocen y saben usar cinco erp

Rango:< 50%: verde; entre el 30% al 49%: amarillo; >30%: rojo

Medición: número de trabajadores que saben usar cinco erp / el número total de trabajadores involucrados en la estrategia

Fuente de verificación: encuesta

4. Taller de socialización de los nuevos manuales y ajustes previos al

juego: Es importante que todos los involucrados conozcan cómo funciona esta herramienta, por eso su socialización permitirá resolver dudas y generar ajustes a lo que haya lugar para que su correcto funcionamiento. También involucrará piezas gráficas de consulta para resolución de dudas.

Canal: Reuniones presenciales y virtuales, intranet, teams.

Indicador de gestión: Trabajadores participan de la socialización

Meta: el 90% de los trabajadores involucrados en la estrategia participan de la socialización de manuales

Rango:< 90%: verde; entre el 70% al 89%: amarillo; >70%: rojo

Medición: trabajadores que asisten / total de trabajadores convocados

Fuente de verificación: lista de asistencia, lista de convocados

8.8.2.3. Fase 3: Juego de posición

Ejercicio de entrenamiento que busca a ayudar a la que la velocidad del pase, es decir, que la información se entregue oportunamente y responda a la solicitud del cliente.

Mensaje a transmitir: Preparémonos para satisfacer a nuestra hinchada

Actividad:

Coaching sobre satisfacción al cliente: Aprender desde un experto cómo se debe mejorar la satisfacción del cliente y cómo mantenerla a lo largo de los años, de esta manera se tendrán herramientas que consoliden acciones puntuales que además de empoderar a cada trabajador ayuden a cumplir el propósito de la compañía.

Indicador de gestión: Participación de los trabajadores en el coaching

Meta: el 80% de los trabajadores se involucran en los coaching de satisfacción al cliente

Rango:< 90%: verde; entre el 70% al 89%: amarillo; >70%: rojo

Mediciones: número de trabajadores participantes / total de trabajadores convocados

Fuente de verificación: lista de asistente del evento, lista de convocados

8.8.3. Contragolpe

8.8.3.1. Fase 1: Segunda Jugada

Que acción se dan después de un rechazo o de una situación de riesgo.

Mensaje a transmitir: Ajustemos la estrategia de juego

Actividad:

1. Creación de espacios de retroalimentación: El aprendizaje constante es esencial, por eso, los líderes deberán tener la capacidad de brindar retroalimentaciones bidireccionales constantes a través de reuniones *One to One* donde se puedan presentar las fortalezas y debilidades de manera respetuosa para el crecimiento de los trabajadores al interior de la compañía.

Canal: Reuniones presenciales o virtuales.

2. Lluvias de ideas para crear escenarios de prevención: Consolidar acciones colectivas y participativas para prevenir situaciones desde la experiencia de cada trabajador ayudará a actuar a tiempo, por eso, se crearán espacios periódicos para generar lluvias de ideas frente a diferentes situaciones que puedan afectar a la compañía.

Canal: Reuniones presenciales o virtuales.

Indicador de gestión: Reuniones de retroalimentación

Meta:

- Se realiza una reunión quincenal de retroalimentación *one to one* entre líder y trabajador de manera individual.
- Se realiza una reunión quincenal grupal de retroalimentación para realizar lluvia de ideas para la prevención.

Rango: 2 reuniones: verde; 1 reunión: amarillo; 0 reuniones: rojo

Mediciones:

- Participación de trabajadores/número de espacios disponibles

- Propuestas prestadas / número de casos
- Reuniones de retroalimentación realizados / número de reuniones planeadas

Fuentes de verificación: actas de reunión, listado de participantes

3. Convocatoria para reunión entre directivos / cliente / comité de riesgo:

Escuchar al cliente y conocer sus insatisfacciones ayudará a evitarlas en el futuro, por eso, se hará una convocatoria para que tengan un espacio de diálogo con la compañía.

Canal: Correo electrónico, redes sociales, Google form.

4. Reunión periódica entre directivos / cliente / comité de riesgo: En este espacio los clientes podrán expresar sus necesidades, quejas, reclamos y felicitaciones hacia la compañía y los trabajadores involucrados entre directivos y comité de riesgo podrán brindarle un parte de tranquilidad sobre la situación y transmitir posteriormente la información a los integrantes de LIDERYO para su manejo.

Canal: Reunión virtual a través de Teams.

Indicador de gestión: Espacios de dialogo con cliente

Meta:

- Creación de una espacio al mes para dialogar con los clientes más afectados conforme al seguimiento, con el fin de conocer sus situaciones y generar soluciones colectivas
- El 20% de los clientes invitados participan de los espacios convocados en el mes

Rango:< 20%: verde; entre el 10% al 19%: amarillo; >10%: rojo

Medición:

- Número de participantes de prodesa/ total de convocados
- Número de clientes que asisten / total de convocados
- Número de clientes que asisten/ el total de casos críticos
- Número de reuniones realizadas/ reuniones planeadas

Fuente de verificación: actas de reunión, lista de asistentes, lista de convocados

8.8.3.2. Fase 2: Salida de tres

Acercándose a los trabajadores para ayudar a sacar la información mediante pases que ayuden a su consolidación, mientras los otros se adelantan a situaciones.

Mensaje a transmitir: Aseguremos la jugada

Actividad:

1. **Creación del comité de riesgo:** Se busca consolidar un grupo de trabajadores que se antepondrán a las situaciones de riesgo o crisis que podría enfrentar la compañía, serán ellos quienes consoliden un manual de crisis y que además actúen directamente cuándo algo sale mal y afecta la reputación de la compañía.

Canal: Reuniones presenciales- virtuales

Indicador de gestión: Creación de comité de riesgo:

Meta:

- El 20% de los trabajadores involucrados en la estrategia está involucrado en el comité de riesgo para la toma de decisiones en tiempos de crisis y prevención de situaciones que afecten a la compañía.
- Generación de 1 reunión quincenal para tocar temas de interés para la compañía y delegar caso a los comités del programa lider yo

Rango:< 20%: verde; >15%: rojo

Medición:

- Número de integrantes que participan del comité / total de espacios del comité habilitados
- Número de casos presentados / número de comités de lider soy yo (determinar promedio de cados por comité de lider soy yo)
- Número de reuniones realizadas/ reuniones planeadas

Fuente de verificación: actas de reuniones, participantes del comité, número de comités Líder yo

2. Creación del programa Líder YO: La participación de todos los trabajadores es esencial, por eso quienes no hagan parte del comité de riesgo podrán inscribirse al programa LÍDER YO, que buscará que cada trabajador adquiera habilidades de liderazgo a través de la creación de comités que se encargarán de establecer estrategias que resuelvan situaciones internas de la compañía o con los clientes. La consolidación de los equipos la determinarán los líderes de cada área y el Comité de riesgo ayudará en la transmisión de las situaciones.

Indicador de gestión: Taza de participación programa lideryo

Meta: creación de 5 comités de prevención que se encargarán de consolidar acciones para casos de riesgo delegados por el comité de riesgo conforme al manual y con reuniones quincenales

Rango: 2 reuniones: verde; 1 reunión: amarillo; 0 reuniones: rojo

Medición:

- Número de estrategias creadas al mes
- Número de quejas recibidas al mes
- Número de delegaciones a reuniones con cliente
- Número de reuniones realizadas/ reuniones planeadas

Fuentes de verificación: informes por reunión

8.8.3.3. Fase 3: Premiación

Recompensa al final de un juego

Mensaje a transmitir: ¡Vamos por el balón de oro!

Actividad:

1. **Plan carrera:** Consolidar los paso a paso que ayudarán a un trabajador a subir de posición dentro de la compañía como recompensa a sus acciones participativas en la estrategia y comités, sus capacidades de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.
2. **Promoción de los beneficios que tiene la compañía hacia sus empleados:** La compañía ofrece diferentes beneficios a sus trabajadores, es importante, recordarlos constantemente y resolver las dudas que se tengan para acceder a estos, por eso se generará la socialización de los beneficios

mediante comunicados y reuniones.

Canal: Reuniones virtuales, intranet, correo electrónico

Indicador de gestión: Trabajadores conocer el plan carrera y beneficios de la compañía

Meta:

- El 80% de los trabajadores conoce los aspectos relevantes del plan carrera o beneficios de la compañía
- Se realiza una sesión mensual de resolución de dudas y dialogo de convocatorias internas (si las hay)

Rango:< 80%: verde; entre 60% a 79%: amarillo; >60%: rojo

Medición: evaluación antes y después de la reunión

Fuente de verificación: encuesta

3. Reconocimiento de los trabajadores: Los esfuerzos de los trabajadores en cada comité, situación de riesgo o eventualidad merecen ser reconocidos, por eso, a través de una ceremonia de reconocimientos se destacarán las acciones de aquellos trabajadores que ayudaron en la construcción de cada peldaño que permitió cumplir con la meta esperada.

Canal: Reuniones presenciales

Indicador de gestión: Trabajadores son reconocidos

Meta: se establece eventos mensuales de reconocimiento a los trabajados con beneficios por los objetivos alcanzados.

9.1.2. Fase 2

CRONOGRAMA PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN PRODESA							
CLUB LIDERES EN CONSTRUCCION		SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	SEMESTRE 3	SEMESTRE 4	SEMESTRE 5	SEMESTRE 6
ITEM	PLANIFICACION PECO						
	Fase 3 CONTRAGOLPE Explotar las ventajas, circulación del balón (información), asegurar la posibilidad de juego en todo el campo para dar continuidad a la jugada, preparaciones para la pérdida del balón						
1	Creación de espacios de retroalimentación						
2	Lluvias de ideas para crear escenarios de prevención						
3	Convocatoria para reunión entre directivos / cliente / comité de riesgo						
4	Reunión periódica entre directivos / cliente / comité de riesgo						
5	Creación del comité de riesgo						
6	Creación del programa Líder YO						
7	Plan carrera						
8	Promoción de los beneficios que tiene la compañía hacia sus clientes						
9	Reconocimiento de los trabajadores						
10	Caja de camiseta con membresía						

Ilustración 21
Diseño de consultoras

9.1.3. Fase 3

CRONOGRAMA PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN PRODESA							
CLUB LIDERES EN CONSTRUCCION		SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	SEMESTRE 3	SEMESTRE 4	SEMESTRE 5	SEMESTRE 6
ITEM	PLANIFICACION PECO						
	Fase 2 REORGANIZACIÓN DEFENSIVA Prevención de acciones contrarias, tener cambios de posiciones y defender los espacios libres						
1	Dialogo de saberes intercambio de conocimientos						
2	Qué actividades cumplo en la compañía y cómo las realizo.						
3	Lecciones aprendidas						
4	Un día de trabajo con...						
5	Manual de canales y comunicaciones						
6	Protocolo de manejo de información						
7	Aprendamos de las situaciones previas						
8	Taller de socialización de los nuevos manuales y ajustes previos al cliente						
9	Coaching sobre satisfacción al cliente						

Ilustración 22
Diseño de consultoras

9.2. Presupuesto

ITEM	CONCEPTO	MATERIALES Y PROFESIONALES	Cantidad	Valor unitario	Presupuesto		
					Valor total	periodicidad	
ACTIVIDADES DETALLADAS FASE 1 DEFENSA ORGANIZADA							
A	Grupos focales con cada actor por separado con actividades como Carrera de relevos	Conferensista x 1 horas	4	\$ 290,000.00	\$ 1,160,000.00	1 por mes	
		Sala de reuniones x hora incluye medios tecnologicos Sonido y proyector	4	\$ 200,000.00	\$ 800,000.00		
		Escarapelas x 100	1	\$ 28,460.00	\$ 28,460.00		
		Computador	1	\$ -	\$ -		
		Agenda Club de lideres en construccion	104	\$ 31,200.00	\$ 3,244,800.00		
		Marcadores x4	2	\$ 18,000.00	\$ 36,000.00		
		Tablero con tripode	1	\$ 140,000.00	\$ 140,000.00		
		Postit paquete	2	\$ 12,990.00	\$ 25,980.00		
		Banderin	4	\$ 12,000.00	\$ 48,000.00		
		Jugos x12	9	\$ 7,000.00	\$ 63,000.00		
		Sandwuche	104	\$ 3,500.00	\$ 364,000.00		
		Gastos de viaje barranquilla - Bogota	16	\$ 440,000.00	\$ 7,040,000.00		
		Gastos de viaje Ibague - Bogota	4	\$ 302,800.00	\$ 1,211,200.00		
		Gastos de viaje Villeta - Bogota	5	\$ 50,000.00	\$ 250,000.00		
		Gastos de viaje Sincelejo - Bogota	1	\$ 295,520.00	\$ 295,520.00		
		Gastos de viaje Girardot - Bogota	1	\$ 42,000.00	\$ 42,000.00		
		Gastos de viaje Cartagena - Bogota	3	\$ 295,520.00	\$ 886,560.00		
	Conferensista x 1 horas	4	\$ 290,000.00	\$ 1,160,000.00	1 por mes		
	Mesas	30	\$ 3,000.00	\$ 360,000.00			
	Sillas	7	\$ 3,000.00	\$ 84,000.00			
	Banderin	4	\$ 12,000.00	\$ 48,000.00			
	Pelota de futboll	1	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00			
	Salon de reuniones x hora	4	\$ 200,000.00	\$ 800,000.00			
	Conferensista x 1 horas	4	\$ 290,000.00	\$ 1,160,000.00	1 por mes		
	Marcadores x4	1	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00			
	Taller presentación de casos de la vida real y actuación de casos con cada actor por separado	Salon de reuniones x hora	4	\$ 200,000.00	\$ 800,000.00	1 por mes	
		Agenda Club de lideres en construccion	104	\$ -	\$ -		
		Galletas x12	9	\$ 12,000.00	\$ 108,000.00		
		jugos x12	9	\$ 7,000.00	\$ 63,000.00		
		Diseño digital hasta 30 contenidos	30	\$ 4,000,000.00	\$ 4,000,000.00		
		Albúm mundialista para conocer el perfil de cada jugador (Trabajadores Prodesa)	1	\$ 2,000,000.00	\$ 2,000,000.00		1 sola vez tiempo 1 mes
		Conferensista x 1 horas	2	\$ 290,000.00	\$ 580,000.00		1 por mes
		Logistico x hora	2	\$ 80,000.00	\$ 160,000.00		
Sala de reuniones x hora		2	\$ 200,000.00	\$ 400,000.00			
Agenda Club de lideres en construccion		104	\$ -	\$ -			
Marcadores x4		2	\$ 18,000.00	\$ 36,000.00			
Postit		4	\$ 12,990.00	\$ 51,960.00			
jugos x12		9	\$ 7,000.00	\$ 63,000.00			
Sandwuche		104	\$ 3,500.00	\$ 364,000.00			
Gastos de viaje barranquilla - Bogota		16	\$ 440,000.00	\$ 7,040,000.00			
Gastos de viaje Ibague - Bogota		4	\$ 302,800.00	\$ 1,211,200.00			
Gastos de viaje Villeta - Bogota		5	\$ 50,000.00	\$ 250,000.00			
Gastos de viaje Sincelejo - Bogota	1	\$ 295,520.00	\$ 295,520.00				
Gastos de viaje Girardot - Bogota	1	\$ 42,000.00	\$ 42,000.00				
Gastos de viaje Cartagena - Bogota	3	\$ 295,520.00	\$ 886,560.00				
Conferensista x 8 horas para 25 personas	2	\$ 7,021,000.00	\$ 14,042,000.00	1 por mes			
Sala de reuniones	2	\$ 200,000.00	\$ 400,000.00				
Estacion de café	2	\$ 85,000.00	\$ 170,000.00				
Fruta con helado	104	\$ 4,000.00	\$ 416,000.00				
Gastos de viaje barranquilla - Bogota	16	\$ 440,000.00	\$ 7,040,000.00				
Gastos de viaje Ibague - Bogota	4	\$ 302,800.00	\$ 1,211,200.00				
Gastos de viaje Villeta - Bogota	5	\$ 50,000.00	\$ 250,000.00				
Gastos de viaje Sincelejo - Bogota	1	\$ 295,520.00	\$ 295,520.00				
Gastos de viaje Girardot - Bogota	1	\$ 42,000.00	\$ 42,000.00				
Gastos de viaje Cartagena - Bogota	3	\$ 295,520.00	\$ 886,560.00				
Coaching sobre liderazgo y trabajo en equipo	Caja en madera	104	\$ 27,000.00		\$ 2,808,000.00	1 sola vez tiempo 1 mes	
	hoja de informacion	104	\$ 1,000.00		\$ 104,000.00		
	llavero	104	\$ 12,000.00		\$ 1,248,000.00		
	USB	104	\$ 30,000.00		\$ 3,120,000.00		
	Esfero	104	\$ 1,500.00		\$ 156,000.00		
	Camiseta equipo	104	\$ 75,000.00		\$ 7,800,000.00		
	Invitacion	104	\$ 2,500.00		\$ 260,000.00		
	Membresía de participación al equipo con un beneficio	104	\$ 100,000.00	\$ 10,400,000.00	1 sola vez tiempo 1 mes		
	Conferensista x 1 horas	4	\$ 290,000.00	\$ 290,000.00	1 por mes		
	Sala de reuniones	4	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00			
	Mesas	30	\$ 1,500.00	\$ 45,000.00			
	Sillas	7	\$ 1,500.00	\$ 10,500.00			
	cartulina pliego	5	\$ 1,200.00	\$ 6,000.00			
	Marcadores x4	2	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00			
	Postit	1	\$ 12,990.00	\$ 12,990.00			
	Profesional entrenador x 2 horas	2	\$ 80,000.00	\$ 160,000.00			
	Juez arbitro	2	\$ 60,000.00	\$ 120,000.00			
Logistico x 4 horas	2	\$ 80,000.00	\$ 160,000.00				
Invitaciones	44	\$ 2,500.00	\$ 110,000.00				
Campaña de espéctativa (volantes)	44	\$ 1,500.00	\$ 66,000.00				
Estadio	2	\$ 250,000.00	\$ 500,000.00				
Aguas pac x 24	4	\$ 11,300.00	\$ 45,200.00				
Almuerzos	80	\$ 22,000.00	\$ 1,760,000.00				
Medallas por 3	44	\$ 124,997.00	\$ 5,499,868.00				
Copa	1	\$ 350,000.00	\$ 350,000.00	1 vez cada 15 días			
Gastos de viaje barranquilla - Bogota	8	\$ 440,000.00	\$ 3,520,000.00				
Gastos de viaje Ibague - Bogota	4	\$ 302,800.00	\$ 1,211,200.00				
Gastos de viaje Villeta - Bogota	3	\$ 50,000.00	\$ 150,000.00				
Gastos de viaje Sincelejo - Bogota	1	\$ 295,520.00	\$ 295,520.00				
Gastos de viaje Girardot - Bogota	1	\$ 42,000.00	\$ 42,000.00				

		Gastos de viaje Cartagena - Bogota	2	\$ 295,520.00	\$ 591,040.00	
ACTIVIDADES DETALLADAS FASE 2 REORGANIZACIÓN						
D	Dialogo de saberes intercambio de conocimientos la sesion se realizara en dos grupos de manera hibrida	Conferencista x 1 hora	2	\$ 290,000.00	\$ 580,000.00	1 vez por mes
		Sala de reuniones	2	\$ 200,000.00	\$ 400,000.00	
		Computador	1	\$ -	\$ -	
		Agenda Club de lideres en construccion	104	\$ -	\$ -	
		Estacion de café	2	\$ 85,000.00	\$ 170,000.00	
	Qué actividades cumpla en la compañía y cómo las realizo Un día de trabajo con... la sesion se realizara en dos grupos de manera hibrida	Conferencista x 1 hora	2	\$ 290,000.00	\$ 580,000.00	1 vez por mes
		Videos un día de trabajo con...	6	\$ 2,500,000.00	\$ 15,000,000.00	
		Sala de reuniones	2	\$ 200,000.00	\$ 400,000.00	
		Agenda Club de lideres en construccion	104	\$ -	\$ -	
		Estacion de café	2	\$ 85,000.00	\$ 170,000.00	
	Lecciones aprendidas y manejo de planes de accion con cada actor por separadol a sesion se realizara de manera hibrida	Capacitador Sinco ERP	4	\$ -	\$ -	1 vez por mes
		Sala de reuniones	4	\$ 200,000.00	\$ 800,000.00	
Agenda Club de lideres en construccion		104	\$ -	\$ -		
Formatos		104	\$ 2,000.00	\$ 208,000.00		
Estacion de café		4	\$ 85,000.00	\$ 340,000.00		
E	Manual de canales y comunicaciones	Elaboracion del manual digital - diseño	1	\$ 2,000,000.00	\$ 2,000,000.00	1 sola vez tiempo 1 mes
		Capacitacion digital	1	\$ 275,000.00	\$ 275,000.00	
	Protocolo de manejo de información	Elaboracion del protocolo digital diseño	1	\$ 2,000,000.00	\$ 2,000,000.00	1 sola vez tiempo 1 mes
		Capacitacion digital	1	\$ 275,000.00	\$ 275,000.00	
	Taller aprendamos de las situaciones previas con cada actor por separado - planificar para moderar el impacto la sesion se realizara de manera hibrida	Conferencista x 1 hora	4	\$ 290,000.00	\$ 1,160,000.00	1 vez por mes
		Sala de reuniones	4	\$ 200,000.00	\$ 800,000.00	
F	Taller de socialización de los nuevos manuales y ajustes previos al juego	Agenda Club de lideres en construccion	104	\$ -	\$ -	
		Estacion de café	4	\$ 85,000.00	\$ 340,000.00	
		Conferencista x 1 hora	4	\$ 290,000.00	\$ 1,160,000.00	
	Coaching Taller sobre satisfacción al cliente	Sala de reuniones	2	\$ 200,000.00	\$ 400,000.00	1 vez por mes
		Agenda Club de lideres en construccion	104	\$ -	\$ -	
		Estacion de café	2	\$ 85,000.00	\$ 170,000.00	
ACTIVIDADES DETALLADAS FASE 3 REORGANIZACIÓN						
G	Taller creación de espacios de retroalimentación (Sinergia de equipos de trabajo y lideres) la sesion se realizara de manera hibrida	Conferencista x 1 hora	4	\$ 290,000.00	\$ 1,160,000.00	1 vez por mes
		Sala de reuniones	4	\$ 200,000.00	\$ 800,000.00	
		Agenda Club de lideres en construccion	104	\$ -	\$ -	
		Estacion de café	4	\$ 85,000.00	\$ 340,000.00	
	Taller Lluvias de ideas para crear escenarios de prevencion con cada actor por separado. la sesion se realizara de manera hibrida	Conferencista x 1 hora	4	\$ 290,000.00	\$ 1,160,000.00	1 vez por mes
		Sala de reuniones	4	\$ 200,000.00	\$ 800,000.00	
		Agenda Club de lideres en construccion	104	\$ -	\$ -	
		Estacion de café	4	\$ 85,000.00	\$ 340,000.00	
	1. Convocatoria para reunion entre directivos / cliente / comité de riesgo 2. Reunion periódica entre directivos / cliente / comité de riesgo 3 Creación del comité de riesgo (Taller cocreacion sinergia para equipos de trabajo)	Conferencista x 1 hora	4	\$ 290,000.00	\$ 1,160,000.00	1 vez por mes
		Sala de reuniones	4	\$ 200,000.00	\$ 800,000.00	
		Agenda Club de lideres en construccion	104	\$ -	\$ -	
		Estacion de café	4	\$ 85,000.00	\$ 340,000.00	
Taller de co-creación del programa Lider YO Comites de apoyo con representantes de uno de los actores.	Conferencista x 1 hora	4	\$ 290,000.00	\$ 1,160,000.00	1 vez por mes	
	Sala de reuniones	4	\$ 200,000.00	\$ 800,000.00		
	Agenda Club de lideres en construccion	104	\$ -	\$ -		
	Escarpelas Lider YO	60	\$ 15,000.00	\$ 900,000.00		
Plan carrera / Promoción de los beneficios que tiene la compañía hacia sus empleados/	Estacion de café	4	\$ 85,000.00	\$ 340,000.00	Según ingreso de	
	Plan de induccion ofrecido por prodes	1	\$ -	\$ -		
I	Plan carrera / Promoción de los beneficios que tiene la compañía hacia sus empleados/	Plan de induccion ofrecido por prodes	1	\$ -	\$ -	Según ingreso de
		Certificado de reconocimiento mensual	1	\$ 106,350.00	\$ 106,350.00	
		Invitaciones	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	
		Logístico	1	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	
	Reconocimiento de los trabajadores mensual	Desayunos según empleados	1	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	1 vez por mes
		Salon de eventos	1	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	
		Estacion de café	1	\$ 85,000.00	\$ 85,000.00	
		Caja en madera	1	\$ 27,000.00	\$ 27,000.00	
		hoja de informacion	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	
		llavero	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	
		USB	1	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	
		Esfero	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	
		Camiseta equipo	1	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	
		Gorra	1	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	
	Caja camiseta del equipo al que pertenece(kits de bienvenida al trabajador)	Membresia	1	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	Según ingreso de empleados
		Invitacion	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	
		Salario especialista en comunicación estrategica	2	\$ 1,000,000.00	\$ 72,000,000.00	
		Seguimiento y auditoria x mes	2	\$ 750,000.00	\$ 54,000,000.00	
Salario especialista en comunicación estrategica	Proceso evaluativo y presentacion de re	1	\$ 250,000.00	\$ 3,000,000.00	1 vez por mes	
TOTAL GASTOS					291,175,848	
ELABORADO POR:						ANDREA YAYA Y LAURA NOVA
						Especialistas en comunicación estrategica

10. Conclusiones

La comunicación estratégica es fundamental cuando se requiere revisar a profundidad la problemática de una organización para posteriormente elaborar un plan que permita abordar la problemática a través de una serie de actividades conjuntas que su vez den respuesta al objetivo general del plan.

Para poder analizar la problemática de una organización es importante partir de una hipótesis con relación a la situación que se esté presentando, para posteriormente configurarla sustentarla y explicarla a través de un proceso diagnóstico el cual abordara las herramientas implementadas para el análisis de los resultados.

El papel del comunicador estratégico es sin duda muy importante dentro de la organización ya que este estará en la capacidad de analizar a profundidad el entorno, las dinámicas alrededor del clima organizacional que complementan una serie de comportamientos del trabajador a nivel individual y colectivo.

El objetivo principal de la elaboración de un plan estratégico de comunicación es transformar alguna situación al interior de cualquier organización a través de una serie de actividades que se evaluarán a través de indicadores de gestión de impacto y resultados que demuestren durante el tiempo la eficacia y la eficiencia en términos de viabilidad del proyecto.

El estratega tiene la capacidad de ver el clima organizacional como un ecosistema humano donde se configuran fuerzas de liderazgo y trabajo en equipo los cuales pueden ser sujeto de estudio.

El estrategia le da prioridad en primer momento al público interno ya que requiere de mucha atención con el fin de potencializar habilidades y fomentando valores como la integración, la solidaridad y la cooperación.

El tipo de liderazgo define en gran medida la manera en que su equipo de trabajo ve los retos y los incluye buscando un horizonte de aportes y posibilidades que permitan dar solución a infinidad de situaciones que pongan a prueba las capacidades de cada equipo de trabajo y enaltecer su esfuerzo.

11. Anexos

11.1. Anexo 1

1. ¿Cuál es su rango de edad?*

 - 18 años a 24 años
 - 25 años a 34 años
 - 35 años a 44 años
 - 45 años a 54 años
 - Más de 54

2. ¿Con cuál género se identifica?*

 - Masculino
 - Femenino
 - Preferiría no contestar

3. ¿Cuál es su nivel escolar?*

 - Primeria
 - Bachillerato
 - Profesional
 - Especialización
 - Maestría
 - Otro:

4. Los objetivos de Prodesa & CIA SA están planteados claramente
5. El jefe inmediato apoya las iniciativas de los miembros de su área o dependencia.
6. Mi relación con mi superior es buena.
7. El trabajo que realizo me ofrece oportunidades de desarrollo.
8. La jefatura de mi área o dependencia tolera el liderazgo de parte de otros miembros del equipo.
9. Prodesa & CIA SA es resistente al cambio.
10. La estructura jerárquica que existe en Prodesa & CIA SA ayuda a alcanzar sus objetivos.

11. El estilo de liderazgo existente en Prodesa & CIA SA ayuda al desarrollo de la organización.
12. Si tengo un problema en mi área de trabajo puedo comunicarme siempre con alguien del grupo en busca de apoyo.
13. El salario es proporcional al trabajo que desempeño en Prodesa & CIA SA.
14. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo.
15. Los niveles superiores están a favor de los cambios positivos en Prodesa & CIA SA.
16. Conozco la misión (propósito) de Prodesa & CIA SA.
17. Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amistosas y profesionales.
18. Hay oportunidad de promoción en Prodesa & CIA SA.
19. PRODESA & CIA SA tiene medios de información y comunicación que favorecen el desarrollo del trabajo.
20. En general en Prodesa & CIA SA el cambio se ve como algo positivo.
21. Las prioridades de Prodesa & CIA SA son conocidas por los trabajadores.
22. En la estructura jerárquica de Prodesa & CIA SA están claramente definidas las funciones de cada área o dependencia.*
23. 5 - Totalmente de acuerdo
24. 4 - Parcialmente de acuerdo
25. 3 - Ni acuerdo ni desacuerdo (neutral)
26. 2 - Parcialmente en desacuerdo
27. 1 - Totalmente en desacuerdo
28. Mi jefe inmediato valora la comunicación formal para el cumplimiento de los objetivos en el área o dependencia.
29. Puedo establecer las relaciones que necesito para realizar adecuadamente mi trabajo
30. Existe una política de beneficios establecida de forma equitativa en Prodesa & CIA SA de acuerdo con el desempeño
31. Las otras áreas o dependencias de trabajo están dispuestas a colaborar siempre que se les solicita
32. En Prodesa & CIA SA existen algunos niveles de dirección que se oponen al cambio
33. Participo en la elaboración de las metas de Prodesa & CIA SA o de mi área o dependencia

34. Mi jefe favorece las iniciativas y la creatividad de los miembros de mi área o dependencia para lograr la solución de los problemas de Prodesa & CIA SA

35. Los miembros de Prodesa & CIA SA contribuyen a la solución de los problemas

36. Normalmente se da un reconocimiento especial a aquellos que tienen un buen rendimiento en el trabajo

37. Los esfuerzos que se dedican a la planeación y control son de gran ayuda para el crecimiento y desarrollo de Prodesa & CIA SA

38. Prodesa & CIA SA tiene la capacidad organizativa para cambiar.

39. Existen escenarios de comunicación para compartir los aciertos y oportunidades de mejora en la atención, comunicación y relación con el cliente.

11.2 Anexo 2

1. ¿En qué área desempeña su labor en Prodesa & CIA SA? *
Área de relaciones comerciales
Área de negocios
Área de ventas
2. ¿Cuál es el cargo que desempeña en su área?
3. ¿Cuáles son las funciones de su cargo? Enumere las tres más relevantes
4. ¿Qué tipo de quejas recibe en su área por parte del cliente? Enumere máximo 3
5. ¿Qué manejo le da a este tipo de quejas?
6. ¿Cómo considera que es la comunicación que se da entre Prodesa & CIA SA con los clientes?
7. ¿Qué oportunidad de mejora encuentra en la comunicación de la compañía con el cliente?

12. Referencias bibliográficas

- Bruno, D; Demonte, F (2017) PLANIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN: PERSPECTIVAS, ABORDAJES Y HERRAMIENTAS. Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/59580/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Cabeza, M. J., & León, L. (2018). La importancia del liderazgo empresarial y su Tipología en las organizaciones. Saber, Ciencia y Libertad En Germinación, 11, 148-153. Recuperado de: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/germinacion/article/view/9049>
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2006). Trabajo en equipo. IESE Business School, 3, 1-8. Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36256917/Trabajo_En_equipo-with-

cover-page-v2.pdf?Expires=1668349366&Signature=f-zq3idUSYssY27wD~NR1h9ULYmCOkOPDzGxKrpqViMgXuWO88DVF8WcroNI90NXrtJ7e0fVpegXR06N4x8D7~Aaijq~Z6WjOi~cs9geWLQW9ymDw527REcV52WM7XvEYxuVDERy7kSy50cXPkYaaPEbCeZ6e-T3x~cHOQY6S5WT830vKRXII7Zqm0Jpb0nLjftRrwRHZyApbmC-YVxvmNAtHOhtKc-L2jXAkLF2WcF7K6gjXWAhgghm~0Sd5QbPjZ7EeCfFAxy54Ma498zLDeGQqbrnxPoRQf-VuUo0Xmj-9VQoo2UTb7kswM0bRK8SKklwKJudb1dGJi37MU~WzQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Cortés-Rodríguez, Diego Alejandro; Leal Pacheco Soledad (2019) Conceptualización; Administración, Burocracia y Organización, ¿Es el management un sistema adaptativo complejo?, análisis desde las escuelas de pensamiento. Una aproximación preliminar a la temática. Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe. Vol. 17-01 de enero-junio.
- Jaramillo, J. (2011) ¿COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA O ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN El arte del ajedrecista. Pág. 6
- Kawulich, B. B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. Recuperado de: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2715>
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. Ciencias de la Información, 42(2), 49-54. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422294008.pdf>
- Martín, F. M. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. *Correspondencias & análisis*, (1), 101-114. Recuperado de: <http://ojs.correspondenciasy analisis.com/index.php/Journalcya/article/view/273>
- MinVivienda (2022) Cobertura No VIS
- MinVivienda (2022) VIS y VIP.
- Obando, L. A. V. (1993). El diario de campo. *Revista Trabajo Social*, 18(39), 308-319. Recuperado de: <https://www.binasss.sa.cr/revistas/ts/v18n391993/art1.pdf>
- Ortiz Rubio, S. M. (2013). Liderazgo empresarial. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/11182>
- Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montaña-Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309. Recuperado de: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/687>
- Prodesa & CIA S.A (2021) Presentación de inducción a la compañía
- Prodesa & CIA S.A (2021) Video de bienvenida a la organización
- Prodesa & CIA S.A (S.F) Sitio web PRODESA & CIA S.A. Recuperado de: <https://prodesa.com/>
Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/143454514.pdf>

- Rodríguez Guampe, M. S. (2014) Empoderamiento en el trabajo en equipo empresarial.
- Romo, H. L. (1998). La metodología de la encuesta. *JG cáceres, Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*, 33-74. Recuperado de: https://biblioteca.marco.edu.mx/files/metodologia_encuestas.pdf
- Torrecilla, J. M. (2006). La entrevista. *Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid*, 1-20. Recuperado de: http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf?f
- Torrecilla, O. D. (2005). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. *Mza., documento de cátedra, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNC*. Recuperado de: https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2018D1_PSI105_01_91503.pdf
- Uranga, W. (2007) Soñar futuros para construir el presente La comunicación prospectiva estratégica para el desarrollo. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/sciELO.php?pid=S1815-02762007000100003&script=sci_arttext
- Vargas, A. M. J. (2017). Importancia del clima organizacional en la productividad laboral. *Colombia*.
- Villar, C. D. J. B. (2019). Liderazgo empresarial. Recuperado de: http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/757/1/Liderazgo_empresarial.pdf
- ZÁRRAGA-CANO, Lucila; MOLINA-MOREJÓN, Víctor; CORONA-SANDOVAL, Enrique. La satisfacción del cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, [S.l.], v. 7, n. 18, p. 46 - 65, abr. 2018. ISSN 2007-5278. Recuperado de: <https://recai.uaemex.mx/article/view/9268>