

LA COMUNICACIÓN QUE SE TEJE ENTRE COOMOTOR Y SUS ACTORES,
DESDE SU CREACIÓN HASTA LA ACTUALIDAD

JAIZA GIBETH POLANÍA
ANGÉLICA YURIDIA REYES
DIANA CAROLINA ROJAS

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO
NEIVA

2010

LA COMUNICACIÓN QUE SE TEJE ENTRE COOMOTOR Y SUS ACTORES,
DESDE SU CREACIÓN HASTA LA ACTUALIDAD

JAIZA GIBETH POLANÍA

ANGÉLICA YURIDIA REYES

DIANA CAROLINA ROJAS

Trabajo de grado para obtener el título de
Comunicador Social y Periodista

ASESORA

ZULMA MARCELA MUÑOZ

Especialista en Comunicación Organizacional

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO

NEIVA

2010

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Neiva, 17 de Marzo de 2010

AGRADECIMIENTOS

De todo de corazón queremos darle las gracias a DIOS por guiarnos en el camino correcto, darnos la oportunidad de asumir este proyecto y alcanzar una meta tan importante. A nuestros padres y hermanos por su apoyo incondicional, su paciencia y cariño. A Camilo Ernesto García por acompañarnos en el proceso, Carolina Ninco por su gran amistad, a nuestras amigas y compañeros de estudio por creer en nosotras y brindarnos su comprensión. Y de una manera muy especial a la profesora Zulma Marcela Muñoz, por su apoyo permanente y los buenos momentos en el proceso de aprendizaje.

Muchas gracias a todos, que DIOS los bendiga.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	13
2. JUSTIFICACIÓN	14
3. OBJETIVOS	16
4. METODOLOGÍA	17
5. MARCO TEÓRICO	24
6. MARCO CONCEPTUAL	46
7. RESULTADOS Y ANÁLISIS	51
7.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	51
7.1.1 Historia	52
7.1.2 Ubicación y cobertura	71
7.1.3 Actores de la organización	73
7.1.4 Productos y servicios	77
7.1.5 Estructura organizacional	80
7.1.6 Distribución y poder	89
7.1.7 Organigrama	90
7.1.8 Comunicación formal VS realidad corporativa	95
7.1.9 Comunicación	97
7.1.10 Imagen corporativa	104

7.2 ANÁLISIS DE LOS SIGNOS DE COOMOTOR	112
7.3 ANÁLISIS DE LOS SIMBOLOS DE COOMOTOR	120
7.4 COMUNICACIÓN ENTRE COOMOTOR Y SU PÚBLICO OBJETIVO	124
8. CONCLUSIONES	139
9. RECOMENDACIONES	141
BIBLIOGRAFÍA	

ABSTRACT

The transportation sector has been a very important aspect for growth and development, both economic and commercial department. Thus, this work is based on a degree of transport enterprises of the most promising regions, Coomotor. This organization has contributed to the development of Huila's department, thanks to this growth and evolution through these 49 years of service, is now considerate as one of the leading companies in the passenger transport industry, being current and staying at the forefront of what the public wants at the time to travel. However, the activities or communication strategies implemented by the organization are thought at the moment, without planning or preliminary studies that guarantee better results in the reinforcement of institutional image and relations or links between the organization and the objective public.

Furthermore, the scanty strategy of planning processes that take place in Coomotor difficult the success of communicative channels between the internal actors, generates conflicts in the organizational environment, such it's the case of low interest for teamwork, demotivation, the low sense of belonging, the disinterest of staff for the fulfillment of organization's goals, low participation to make decisions, inconsistency between what officials are supposed to know and which the company exposes to external actors; through mass media and their advertising tools, due to he fact that people think, coomotor is an organization stable, modern, who cares about the user's benefit. On the other hand, partners and suppliers, show that there are some problems inside the cooperative, such as insecurity in physical services, lack of interest to resolve their difficulties, inequality to make decisions, the distance between the different sites and incompatibility of interests, to improve the benefit of the whole human component.

RESUMEN

El sector transportador ha sido un aspecto muy importante para el crecimiento y desarrollo, tanto económico como comercial en el departamento. Por ello este trabajo de grado se basa en una de las empresas de transporte más prometedoras de la región,

Coomotor. Esta organización ha contribuido al desarrollo del departamento del Huila, gracias a su crecimiento y evolución a través de sus 49 años de servicio, en la actualidad es una de las empresas líderes en el sector del transporte de pasajeros, estando vigente y manteniéndose a la vanguardia de lo que el público desea al momento de viajar. Sin embargo, las actividades o estrategias comunicativas implementadas por la organización se piensan en el momento, sin que se realice una planeación anticipada o estudios previos que garanticen mejores resultados en el fortalecimiento de imagen institucional y de las relaciones o vínculos entre la organización y sus públicos.

La poca Planeación estratégica en los procesos que se llevan a cabo en Coomotor, dificulta la eficacia de los canales comunicativos entre los actores internos, genera conflictos en el Clima organizacional, como es el caso del poco interés para trabajar en equipo, la desmotivación, el bajo sentido de pertenencia, el desinterés de los colaboradores por el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, la escasa participación en la toma de decisiones, incoherencia entre lo que dan a conocer los funcionarios y lo que expone la empresa a los actores externos, a través de los medios de comunicación y sus herramientas publicitarias; debido a que para el público, Coomotor es una organización estable, moderna, que se preocupa por el bienestar de usuarios, colaboradores y proveedores; por el contrario, los actores internos manifiestan que existen grandes dificultades en el interior de la Cooperativa, como la inseguridad en sus instalaciones físicas, la falta de interés por solucionar las dificultades de ellos, la desigualdad en la toma de decisiones y autoridad, el distanciamiento entre las diferentes sedes y la incompatibilidad de intereses, para mejorar el bienestar de todo el componente humano.

INTRODUCCIÓN

Coomotor es una organización que ha contribuido al desarrollo del departamento del Huila, puesto que ha crecido y evolucionado a través de sus 48 años de servicio, en la actualidad es una de las empresas líderes en el sector del transporte de pasajeros, estando vigente y manteniéndose a la vanguardia de lo que el público desea al momento de viajar.

Lo que se pretende con esta investigación es determinar cuál ha sido la comunicación que Coomotor ha construido con sus diferentes actores mediante la implementación de signos y símbolos, teniendo en cuenta las distintas problemáticas que ha vivido la organización a lo largo de su historia.

De igual forma se busca establecer las percepciones más relevantes de la comunicación que se ha tejido entre Coomotor y sus actores; con el fin de definir el imaginario que estos tienen sobre organización y determinar cuál ha sido la clave en el posicionamiento y reconocimiento que ha ganado en la región.

Por último es primordial exponer la importancia de la comunicación organizacional, debido a que todo en una organización comunica, por tal motivo es fundamental que en el interior de las organizaciones existan condiciones favorables para los colaboradores, ya que son ellos los encargados de interactuar con el entorno y desde sus acciones se pueden generar buenas o malas percepciones, que perjudiquen o mejoren la imagen de una organización, sin necesidad de utilizar desmedidamente herramientas publicitarias.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector transportador ha sido un aspecto muy importante para el crecimiento y desarrollo, tanto económico como comercial en el departamento. Desde mediados del siglo XIX y comienzos del XX, “el comercio apenas se llegaba a desarrollar a lo largo del río Magdalena utilizando canoas como medio de movilización en el río”¹. “El transporte terrestre se limitaba a la mula, para el tránsito a través del camino construido por los aborígenes, mejorado por los españoles y que comunicaba a Quito – Popayán - Neiva - Santafé, y que atravesaba todo el llano del Tolima Grande”². A comienzos del año de 1920, se inició la construcción de los primeros tramos de carreteras en el Huila, con la llegada de unos pocos carros adquiridos, más para la recreación que para movilizar pasajeros o carga.

Las primeras carreteras que se construyeron en el Huila comunicaron a Neiva-Campoalegre, Neiva – Palermo y Neiva- Villavieja, entre otras que se encontraban en proyecto. Poco a poco las vías en diferentes departamentos se fueron construyendo, aunque prevalecía su pésimo estado. “Es importante destacar que en los últimos 20 años se han construido dos carreteras, que han permitido comunicar al Departamento con zonas importantes, como la vía que conduce de Pitalito a Mocoa y Suaza a Florencia”³.

Gracias a la construcción de las nuevas vías del país, el departamento comenzó a demostrar un importante crecimiento en su economía, el número de automotores ascendió a 291, entre ellos 97 automóviles, 120 buses y 74 camiones. Por tal razón, el departamento vio la necesidad de agruparse y crear organizaciones para

¹ MARTINEZ, Covaleda, Héctor Jaime y Rocío. Economía y Región. Aproximación a la historia del siglo XX en el Huila, Historia general del Huila. Volumen 3 Bogotá: Panamericana, 1996. p. 41.

² OSORIO, Ananías. Empresas y vías de Transporte. HGH, Vol. 3, citado por TRILLERAS, Álvaro. La Rebelión de Los Taxistas. Neiva: Caliches Impresores, 2006. p. 237.

³ *Ibíd.*, p. 23.

la movilización de la carga y de pasajeros. En 1938 fue fundada la empresa de Transporte del Huila y Caquetá Limitada, la cual fue dedicada al transporte de carga y pasajeros al sur del Huila. Seguidamente en 1942 emerge la Federación de Transportadores del Huila Ltda., Transfederal con cubrimiento del Huila y Caquetá. Ese mismo año surge la Cooperativa de Transporte del Huila, Cootranshuila integrada por 20 choferes de varios municipios del Huila.

Posteriormente nació Coomotor el 23 de Marzo de 1961, fue fundada como una Cooperativa de Motoristas del Huila y Caquetá Ltda. su historia cuenta diferentes situaciones, que la fortalecieron y la lograron catalogar como una de las mejores empresas del Departamento por muchas razones, entre las cuales se encuentra el esfuerzo por mejorar sus servicios e imponer la calidad en la atención al cliente, dando a exponer que es la empresa de transporte preferida en el corredor vial Neiva-Bogotá-Neiva lo que se demuestra en un estudio realizado por la Unidad de Desarrollo Empresarial (UDE), de la Corporación Universitaria del Huila "CORHUILA"; durante sus 48 años, Coomotor ha logrado que las personas de la región, la reconozcan como huilense y sientan orgullo de tener una organización que está en constante crecimiento y evolución. Sin embargo, las actividades o estrategias comunicativas implementadas por la organización se piensan en el momento, sin que se realice una planeación anticipada o estudios previos que garanticen mejores resultados en el fortalecimiento de imagen institucional y de las relaciones o vínculos entre la organización y sus públicos.

La poca Planeación estratégica en los procesos que se llevan a cabo en Coomotor, dificulta la eficacia de los canales comunicativos entre los actores internos, genera conflictos en el Clima organizacional, como es el caso del poco interés para trabajar en equipo, la desmotivación, el bajo sentido de pertenencia, el desinterés de los colaboradores por el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, la escasa participación en la toma de decisiones, incoherencia entre lo que dan a conocer los funcionarios y lo que expone la empresa a los

actores externos, a través de los medios de comunicación y sus herramientas publicitarias; debido a que para el público, Coomotor es una organización estable, moderna, que se preocupa por el bienestar de usuarios, colaboradores y proveedores; por el contrario, los actores internos manifiestan que existen grandes dificultades en el interior de la Cooperativa, como la inseguridad en sus instalaciones físicas, la falta de interés por solucionar las dificultades de ellos, la desigualdad en la toma de decisiones y autoridad, el distanciamiento entre las diferentes sedes y la incompatibilidad de intereses, para mejorar el bienestar de todo el componente humano.

Por otra parte, para generar reputación y mantener credibilidad en los actores externos, la organización ha mejorado los elementos de su identidad visual, el símbolo, el logotipo, el slogan, la tipografía y colores corporativos; los cuales se exponen en el Manual de Identidad Corporativa de Coomotor, para establecer uniformidad en la imagen que proyecta la empresa. Asimismo, brinda su aporte a la región patrocinando eventos sociales, deportivos, académicos, culturales que se realicen en el departamento y divulga sus servicios en radio, televisión, prensa, cine, eventos de interés masivo, vallas, videos, folletos, paraderos y puntos de venta, con el objetivo de darse a conocer a nuevos actores externos. .

Aunque los espacios en los que pauta y las herramientas comunicativas son abundantes en la organización, su uso carece de planificación, sin tener certeza que darán el resultado esperado, sin documentación que sustente la inversión financiera y con poca investigación para conocer las estrategias más efectivas, tanto para actores internos como externos. Coomotor ha demostrado que su mayor preocupación es mejorar la imagen corporativa y la calidad del servicio, con el fin de consolidarse como la empresa de transporte líder en el Huila y ser reconocida en el ámbito nacional, modernizando su identidad gráfica, su parque automotor, sus servicios, implementando un sistema de gestión de calidad; sin tener en cuenta los beneficios que ofrece el manejo adecuado de la comunicación

corporativa, como el uso de la Comunicación en Momentos de Crisis, las estrategias para garantizar una Responsabilidad Social Empresarial adecuada para el entorno, el mejoramiento del clima y la cultura organizacional, la eficacia de canales de comunicación, la Planeación estratégica para el bienestar tanto del componente humano, como de los actores externos de la empresa y el manejo eficaz de la imagen corporativa.

1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Determinar cómo ha sido la comunicación (a través de signos y símbolos) entre Coomotor y sus diferentes actores (Neiva), desde su creación hasta la actualidad.

2. JUSTIFICACIÓN

La Cooperativa de Transporte Terrestre de Pasajeros y Encomiendas, Coomotor, fue fundada el 24 de Marzo de 1961, nació de la iniciativa de un grupo de taxistas rebeldes, en consecuencia de las injusticias por parte de las empresas a las que estaban afiliados. Su historia cuenta diferentes situaciones que desvanecieron la esperanza de llegar a ser la mejor empresa de transporte huilense y otras que se convirtieron en una oportunidad para avanzar en dicho proyecto, exponiéndolas constantemente a los habitantes de la ciudad de Neiva.

Coomotor, ha logrado establecerse como empresa líder a nivel departamental; generando más de 1000 empleos directos y 2000 indirectos en la ciudad, caracterizándose por capacitar permanentemente a sus colaboradores en la cultura de calidad y sobre todo encaminando sus esfuerzos al fortalecimiento de la organización y con ello de su imagen corporativa por medio del despliegue publicitario; sin embargo, la organización a lo largo de su historia ha evidenciado que carece de una planeación comunicativa estratégica, lo que la ha llevado a implementar estrategias de comunicación al azar, contribuyendo de esta manera al posicionamiento de su marca, pero no garantizando su estabilidad y perdurabilidad en el tiempo.

De esta manera podemos decir que la organización ha establecido una comunicación unidireccional con sus diferentes actores, convirtiéndolos directa o indirectamente en testigo de los acontecimientos más sobresalientes sean buenos malos de la compañía, hechos que llevan a ser reconocida como una de las mejores organizaciones en transporte terrestre de pasajeros en el Huila, sin dejar

de lado las diversas problemáticas, tanto económicas como de servicio que la afectan constantemente.

La investigación expone las razones que han llevado a Coomotor a ser reconocida como una de las mejores empresas transportadoras del Huila, sin contar con aspectos como la falta de motivación por la implementación de herramientas comunicativas y planteamientos estratégicos. Esto es lo que motivación el estudio del reconocimiento del público objetivo (Neiva) hacia esta organización.

3. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar cómo ha sido la comunicación (a través de signos y símbolos) entre Coomotor y sus diferentes actores (Neiva), desde su creación hasta la actualidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer los hitos comunicativos entre Coomotor y su público objetivo.
- Identificar los elementos más relevantes de la comunicación entre Coomotor y su público objetivo.
- Definir el imaginario que tiene el público objetivo sobre Coomotor.

4. METODOLOGÍA

Este trabajo de grado se hizo con base en el modelo de los estudios descriptivos-exploratorios. Descriptivo, debido a que se realiza una representación, de cómo es la comunicación entre Coomotor y su público objetivo, que corresponde a los usuarios de la ciudad de Neiva; se describen los imaginarios o percepciones de las personas que conforman la organización y las que utilizan sus servicios, teniendo en cuenta que Coomotor ha mantenido su credibilidad, rodeada de las dificultades que vive la región; por medio de los instrumentos de recolección de información se pretende identificar los hechos más importantes en la historia de Coomotor, conocer los hitos comunicativos, las reacciones por parte de los habitantes de la región, cuando conocen las noticias tanto positivas como negativas de la organización, reconocer la políticas implementadas por la empresa en el ámbito comunicativo, identidad e imagen corporativa, identificar los signos y símbolos utilizados en la comunicación que existe entre Coomotor y los usuarios, exponer el uso de los medios de comunicación y los hechos que se publican en dos medios escritos de la región, Diario del Huila y La Nación.

De igual manera, corresponde a un estudio exploratorio, porque se aproxima al análisis de la imagen y la comunicación de Coomotor, una empresa que nació gracias al entusiasmo de habitantes del departamento, se mantiene por su preferencia, calidad en el servicio y porque ha demostrado que puede competir, en un entorno complejo; se busca que los análisis se basen en los aportes hechos por conocedores de la comunicación en la organizaciones, para que respalden los resultados y la investigación sea un referente para la implementación de políticas comunicativas en la organización y sea un punto de partida para futuras investigaciones.

Además, el análisis posee el componente cualitativo, a causa de que se identifican los hitos comunicativos más importantes de la organización y los procesos que desde Coomotor, se han desarrollado para mantener una constante comunicación con los usuarios. El análisis se desarrolla desde los paradigmas que vive la región Surcolombiana, a partir del contacto directo con las comunidades que conviven, intrínsecamente en la organización.

La investigación retoma desde 1961, año en que se oficializó la creación de la Cooperativa de Motoristas del Huila y Caquetá –Coomotor-, pero se ejecuta desde Febrero de 2009 hasta Octubre del mismo año. Estableciendo los hechos más destacados en la historia de la Cooperativa, exponiendo los problemas y dificultades que ha superado, determinando los hitos comunicativos entre la empresa y sus usuarios, los instrumentos que se han utilizado para comunicarse y las percepciones de los habitantes de la ciudad, que usan los servicios de la organización.

Las fuentes utilizadas para el desarrollo de la investigación son:

Fuentes primarias:

- **Observación directa:** técnica que se ha utilizado para estudiar el comportamiento y la actitud de la fuente (colaboradores de la organización), cuando se comunican con los usuarios, para conocer el desarrollo y crecimiento de la empresa en el transcurso de los años. Se recolectó para obtener información sobre atención al usuario, los servicios que ofrece la organización, la recepción de quejas, reclamos y sugerencias

- **Entrevista a profundidad:** se ha empleado para establecer un contacto directo, con directivos, colaboradores y personas conocedoras del crecimiento, evolución y hechos más sobresalientes de la empresa, teniendo en cuenta que la organización se desenvuelve en un entorno competitivo y conflictivo.

Se realizaron a:

Armando Cuéllar Arteaga, actual Gerente de Coomotor, con el objetivo de conocer su opinión sobre la comunicación e imagen de la Cooperativa, siendo el representante legal de la empresa.

Carlos Alberto Rodríguez, Jefe Administrativo, para establecer los hechos más importantes en la historia de Coomotor y los procesos que se llevan a cabo para mantener una buena imagen y comunicación.

Fernando Pacheco, Jefe de Servicio de Lujo y asesor de imagen, con el fin de identificar los cambios en la identidad corporativa, los medios de comunicación implementados por la empresa y el crecimiento de la misma en lo que tiene que ver con marca.

Hernán Espitia, colaborador de la sede Administrativa y ex integrante del Sindicato, se realizó la entrevista con el objetivo de conocer las percepciones sobre la imagen, la comunicación e identidad, por parte de colaboradores que llevan laborando más de 10 años y tienen una percepción de las actividades ejecutadas por la organización.

Un conductor que lleva laborado más de 20 años en la empresa, para identificar las opiniones de los colaboradores operativos, sobre los procesos que lleva a cabo la empresa, con el fin de tener una buena comunicación con los usuarios y generar una imagen positiva.

Jaime Humberto Zúñiga, socio fundador de la Cooperativa, con la entrevista se intentó conocer las actividades realizadas en otras Administraciones, en el ámbito comunicativo y los hechos más importantes en la historia de Coomotor.

Álvaro Trilleras, historiador y escritor, con el fin de revisar la historia de Coomotor y las percepciones de personas externas de la organización.

- **Encuesta:** se ha ejecutado para reconocer las percepciones y la evaluación que hace el público objetivo, con el fin de determinar cuál es la percepción de éste hacia la organización.

- **Universo y muestra:**

La organización posee una base de datos con 65.536 registros de pasajeros desde el año 2002, se clasificaron por el uso continuo del servicio y se alcanzó la cifra de 2.000 personas. De la cifra de clientes, se obtuvo una muestra, con el margen de error del 10%.

Para un total de 600 encuestas realizadas en la ciudad de Neiva.

FICHA TÉCNICA				
Grupo Objetivo	Clientes de la ciudad de Neiva, que utilizan el servicio de transporte de pasajeros en carretera, de la organización Coomotor Ltda.			
Técnica	Exploratoria			
Clase de Investigación	Indagar sobre las percepciones que tienen los clientes, sobre la empresa, su servicio, los instrumentos comunicativos y la imagen que genera la organización.			
Instrumento	Formulario encuesta de 13 preguntas (13 cerradas)			
Total de Contactos	Público	Universo	Contacto Real	Porcentaje
	Clientes de la	2.000	600	30%

	organización Coomotor			
Trabajo de Campo	Fecha: desde 20 de Julio hasta 20 de Agosto			
Realizado por:	Diana Carolina Rojas, Angélica Yuridia Reyes y Jaiza Gibeth Polanía			

Fuentes secundarias

- **Revisión documental:** utilizada para identificar los hitos comunicativos, los hechos más sobresalientes en la historia del transporte y de Coomotor, conocer los signos y símbolos utilizados por la organización, para comunicarse con su público. Además, se ha realizado a los medios de comunicación escritos más importantes del departamento, el Diario del Huila y La Nación, exploración hecha desde la creación del medio hasta el año 2009, para identificar los acontecimientos tanto positivos, como negativos que se han mostrado a la opinión pública.

Población

- **Colaboradores:** quienes a través de las entrevistas han permitido conocer los hechos más importantes de la historia de Coomotor, las actividades que se han desarrollado desde la organización, para generar confianza, reputación, imagen y comunicación.

La complejidad de Coomotor es lograr establecer el número exacto de los conductores debido a que su vinculación no es directamente con la empresa, sino con los dueños de los colectivos y buses, quienes además son personas que en su mayoría no han terminado la primaria y pocos han logrado la secundaria,

dentro de este grupo se encuentran igualmente las azafatas, los inspectores, aseadoras, taquilleros, despachadores, aforadores y bodegueros.

En un nivel de escolaridad medio que va hasta la culminación del bachillerato y una técnica se encuentran: las secretarias y los consignatarios. Y en una nivel más alto en cuanto a tecnologías, profesiones y especializaciones están: los peritos, el publicista, los jefes de las divisiones, abogados, auxiliares contables, psicólogo, sistemas, etc.

- **Público Objetivo:** Usuarios de la ciudad Neiva, entre 16 y 65 años de edades, género masculino y femenino, con niveles de estudio hasta Posgrado, estrato económico de 1 a 4, sus actividades laborales se encuentran mayoritariamente en el área comercial, son estudiantes, amas de casa, pertenecen al magisterio, son trabajadores sociales, entre otros, que hacen uso de los diferentes servicios, conocen el crecimiento y las estrategias de Coomotor. Estas personas encuestadas permitieron determinar la imagen y el grado de recordación que se tiene de la organización.

- **Historiadores:** personajes del Huila, que han investigado la historia del transporte en el departamento, dan su concepto sobre la importancia y lo que significa Coomotor para la sociedad huilense.

Finalmente, se analizó la información obtenida en cada una de las fuentes de información, para conocer las causas de la preferencia que tiene el público de Neiva, en la organización, las estrategias que Coomotor ha utilizado consciente o no, para que su marca sea reconocida y establecer cómo ha sido la comunicación de la organización con los usuarios.

5. MARCO TEÓRICO

Comunicación

Desde la prehistoria los seres humanos tuvieron que aprender a vivir en comunidad, para lo cual adoptaron una forma de vida que los ayudará a modificar su capacidad instintiva; por tal motivo, vieron la necesidad de cooperarse entre sí desarrollando diferentes formas de comunicación, como la utilización de sonidos, señales, gruñidos, gestos, gritos etc. Esta transmisión de información fue evolucionando, llegando así a los manuscritos hechos en papiro durante el Renacimiento; luego con la invención del papel, se dio pie a la creación de la imprenta que permitió la publicación de libros, que poco a poco se fueron creando en gran cantidad y con facilidad ayudó a llevar la información a todo aquel que estuviera interesado.

Con el paso de los años, los seres humanos desarrollaron nuevos medios de información como la radio, la televisión y la prensa, los cuales fueron llamados erróneamente “medios de comunicación social”; según Mario Kaplún, “en un comienzo, cuando empezó su expansión, no se les llamaba así. Los norteamericanos –sus grandes propulsores- los denominaron simplemente *mass media*: medios masivos o de masas. Pero después, para legitimarse y afirmar su prestigio, ellos mismos comenzaron a llamarse “medios de comunicación social”. Se apropiaron del término “comunicación”. Y ahí probablemente nació el equívoco”⁴.

Son muchas las concepciones que se han generado sobre comunicación, como la simplista relación emisor- canal- mensaje- receptor, donde sólo se transmite

⁴ KAPLÚN, Mario. Una Pedagogía de la Comunicación. Madrid: Ediciones de La Torre, 1998. p. 60.

información, “tenemos comunicación siempre que una fuente emisora influencia a otro –destinatario– mediante la transmisión de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga”⁵. Luis Beltrán manifiesta que “la comunicación es el proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación”⁶. Por lo tanto, “la comunicación se puede considerar como un proceso relacional, en el que los interactuantes, las circunstancias, las actitudes y el contexto portador de sentido se relacionan estrechamente, formando una relación recíproca de acciones y reacciones, de estímulos y respuestas”⁷. Como lo resume Joan Costa al afirmar que “la comunicación es acción y la acción es Comunicación”⁸.

“Comunicar es un medio para motivar, persuadir, convencer, comprometer intereses, facilitar procesos, armonizar puntos de vista. Crear contextos que permitan al ser humano convivir con armonía. Comunicar no es un fin es un medio que debe alcanzar claros objetivos para aquellos que la realizan”⁹. Por ende la comunicación, es un proceso de interacción social entre dos o más personas que comparten símbolos y/o signos con un significado común.

Según Salvador Moreno López en su artículo titulado *Los Imaginarios Sociales en la comunicación interpersonal*

“La comunicación es un fenómeno social influido por los imaginarios sociales de las personas, estos enmarcan sus posibilidades y limitaciones,

⁵ OSGGOD, citado por KAPLUM, Mario, El comunicador popular. Buenos Aires: EDT LUMEN-Hvmanitais, 1987. p. 65.

⁶ BELTRAN, Luis Ramiro, citado por KAPLUM, Mario, El comunicador popular. Buenos Aires: EDT LUMEN-Hvmanitais, 1987. p. 69.

⁷ EDMOND, M y PICARD, D. La interacción social. Buenos Aires: ED. Paidós, 1989. p. 20.

⁸ COSTA, Joan, De la comunicación integrada al dircom, una historia personal. 2005

⁹ PIZZOLANTE, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2004. p. 68.

y condicionan en buena medida los medios y los contenidos de dicha comunicación. La identificación de los mecanismos socioculturales a través de los cuales se crean los imaginarios sociales, la comprensión de cómo se aprenden y construyen, pueden ser acciones significativas para avanzar en una mejor comprensión de los procesos comunicativos, encontrar medios que realmente sean una herramienta que ayuden a construir mejores relaciones entre los seres humanos y una mejor calidad de vida”¹⁰.

Contextualizando el concepto anterior, a la región Surcolombiana, se entiende que en los imaginarios de las personas que habitan en esta zona del país, se identifican ciertas situaciones socioculturales como: la violencia y el conflicto político, la descentralización y la globalización, lo que permite afirmar que la comunicación que se desarrolla en los habitantes, es influida por todas las percepciones que manejan, en lo que tiene que ver con sus problemáticas sociales, culturales y económicas.

Comunicación Corporativa

“En la sociedad actual los cambios se vuelven una regla y la estabilidad una excepción”¹¹, lo que ha permitido que la comunicación alcance el status de herramienta de gestión valiosa e indispensable en la necesidad de reunirse para establecer causas en común y así crear las organizaciones, debido a que la comunicación es el fluido que permite que todo opere y es inherente a cualquier proceso humano. Entendiendo por organización como agrupaciones humanas, “creadas de manera exógena con fines predeterminados, al entenderse ésta como un medio -no como fin- se le considera, como un instrumento para resolver

¹⁰ MORENO, Salvador. Los imaginarios sociales en la comunicación interpersonal. En: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n25/smoreno.html>

¹¹ MANUCCI, Marcelo. De la persuasión a la gestión de significados, dinámicas de las intervenciones estratégicas en comunicación corporativa. Buenos Aires. 2004. p. 3

necesidades sociales, cuyo grado de satisfacción es heterogéneo para los miembros de la misma”¹².

Sumado a lo anterior, no se puede tomar el concepto de organización aisladamente debido a que cada una de las personas siempre ha pertenecido a alguna institución, como lo afirma Gabriel Kaplún “las organizaciones están constituidas por personas... pero también las personas somos las organizaciones por las que hemos pasado y en las que vivimos: la escuela a la que fuimos, la empresa en la que trabajamos, el sindicato al que pertenecemos, la familia que integramos”¹³; lo cual demuestra que el estudio de las organizaciones no se debe realizar aisladamente, sino teniendo en cuenta las distintas personas o colaboradores que la componen.

En esta ocasión el campo de estudio es la empresa de Transporte Terrestre de Pasajeros y Encomiendas Coomotor, la cual desde su creación y en el transcurso de 48 años, ha logrado implementar un concepto de comunicación que “genera vínculos, gestiona realidades, implementa conceptos y gestiona significados que enriquecen la organización”¹⁴, a través del fortalecimiento continuo de sus signos y símbolos. Aunque en sus primeros años de creación, no hubo una estrategia clara de comunicación, se convirtió en la empresa creada por personas del departamento, que estaban en desacuerdo con las políticas que implementaban los dirigentes del sector transportador; lo cual generó lazos de solidaridad por la cooperativa nueva, que demostraba que era posible marcar la diferencia y ofrecer un servicio con calidad, para darse a conocer a los habitantes de la región. De igual manera, su razón social de cooperativa le permitió establecer y posicionar su

¹² MÚNERA, Pablo Antonio. El comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica. Medellín: Editorial Zuluaga, 2005

¹³ KAPLÚN, Gabriel. Las Metáforas de la Organización. En:<http://www.chasque.net/frontpage/relacion/9912/organizaciones.htm>

¹⁴ MANUCCI, Marcelo. Innovación y Estrategia en Comunicaciones de Marketing, Conferencia: III Congreso Internacional de Comunicación Organizacional Pontificia Universidad Javeriana. Cali, 2005

marca –Coomotor-, teniendo siempre presente un logo y slogan, signos que con el paso del tiempo han evolucionado hasta llegar a los que se manejan actualmente.

Rubinstein y Fristenberg plantean que “el desarrollo de la tecnología ha permitido el procesamiento de la información y de las operaciones lógicas. Por lo tanto el desafío para las organizaciones está en ampliar su capacidad de percibir la realidad, ya que el hecho de enriquecer el significado potencial de la información permite mejorar la calidad y cantidad de ideas, pensamientos y acciones de la sociedad en común”¹⁵. Lo que sin duda alguna Coomotor a logrado generar en la sociedad huilense, implementando la gestión de calidad, capacitaciones para todos sus colaboradores y controles; de igual forma, ha llevado a cabo algunas actividades que pretenden mejorar las políticas en comunicación y Responsabilidad Social de la organización.

La comunicación corporativa abarca el conjunto de mensajes voluntarios e involuntarios, que se intercambian tanto en la organización, como en el entorno en que se este desarrollando. Sin esta la existencia de una empresa es nula, debido a que la comunicación corporativa es la base para la creación de estrategias, la planificación de la subsistencia empresarial, desarrollo de tácticas planificadas para dar a conocer la identidad corporativa y por medio de esta generar imagen en cada uno de los públicos que conviven con la organización.

Pero ¿cómo se maneja la comunicación en una organización?, una empresa u organización construye vínculos a partir de lo que esta ofrece, un vínculo no es una relación pasajera, es una relación basada en confianza, la confianza en lo que ofrece o genera la empresa. En Coomotor se busca generar estos vínculos ofreciendo al público valores agregados entre ellos, la constante renovación del parque automotor, la puntualidad y la comodidad. Además, de los procesos que se

¹⁵ MOSHE R. y FIRSTEN, I. La organización pensante: Cómo convertir una visión en soluciones creativas para los negocios, Citado por MANUCCI, Marcelo. La estrategia de los cuatro círculos, Bogotá; Editor, 2006. p. 20.

han llevado a cabo con el fin de mejorar la calidad de todos los servicios, a través de la oficina de Gestión de Calidad.

“Todo lo que la organización diga o haga tiene un impacto en los vínculos corporativos que se manifiestan en diferentes conductas”¹⁶, descuidar los vínculos tiene consecuencias en la imagen y por ende en la confianza del público objetivo hacia la Organización... Una empresa se oxigena cuando mejora sus condiciones, relaciones con clientes, aliados, distribuidores y *stakeholders*. En el caso de Coomotor, es importante mencionar que presta servicios indispensables para la sociedad como el servicio urbano, transporte de pasajeros en carretera, encomiendas y estaciones de servicio, lo cual ha logrado transmitir a la opinión pública un concepto de cooperativa responsable y estructurada, aunque en algunas oportunidades han ocurrido sucesos desfavorables para su imagen. Entre estas situaciones, cabe mencionar que los accidentes en sus diferentes servicios son los que influyen principalmente en la imagen que tiene el entorno, debido a que todo lo que pueda poner en riesgo la vida de las personas, genera controversia.

En consecuencia, el concepto de estrategia ha llegado a las Organizaciones, con el fin de integrar los recursos existentes para afianzar vínculos con el público objetivo; por tal motivo, se habla de una comunicación estratégica, pensada para identificar los propósitos de una Organización y determinar cómo lograrlos; Además, busca intensificar y reforzar actitudes o conductas en las personas de quienes dependa en el cumplimiento de los objetivos. En resumen

“Una estrategia de comunicación corporativa requiere ser pensada desde un diseño no lineal, es decir, desde una articulación teórica que tenga como norte la consecución de un proceso comunicacional que surja, a través de la implementación de objetivos integrados y coherentes con las necesidades de la compañía en el largo plazo. Si bien es cierto la

¹⁶ MANUCCI, Op.cit.,p.10

rentabilidad ha sido explorada in extenso desde la perspectiva de las ciencias económicas, ha faltado aún analizarla y explicarla a cabalidad en la perspectiva comunicacional”¹⁷

Por el contrario, Coomotor carece de una planeación comunicativa lo que la ha llevado a implementar estrategias de comunicación al azar, que de una u otra forma, han contribuido a su desarrollo empresarial. Una de estas actividades no planificadas que genera sentido de pertenencia en los ciudadanos, tiene que ver con el apoyo que realiza a eventos organizados en el Departamento, en cualquier ámbito o sector de la sociedad, teniendo en cuenta la participación masiva de personas, para lograr la creación de vínculos estables de lealtad y preferencia en cada uno de sus servicios.

Lo que las empresas hacen o dicen tiene un costo y ya no se desarrollan en un entorno seguro, donde los mensajes que se enviaban, tenían una sola interpretación en los públicos, porque en una organización todo comunica. En el caso de Coomotor, toda acción consciente; como las distintas actividades de responsabilidad social, el correcto uso del despliegue publicitario y la calidad del servicio; y toda acción inconsciente; como el índice de accidentalidad, deficiencias en los servicios que ofrece y la falta de sentido de pertenencia del público interno; hace que los públicos, según las acciones que más prevalezcan, establezcan sus propias percepciones, siendo o no, la imagen que Coomotor quiere infundir en ellos.

La comunicación corporativa comprende “tanto el total de la comunicación de marketing, como la amplia gama de formas de comunicación organizativa y comunicación de dirección”¹⁸, por consiguiente “es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente

¹⁷ GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación, estrategia y empresa, citado por BOTERO, Luis Horacio. ¿Comunicación para lo estratégico o comunicación para lo humano?. Edición N° 5. Argentina: Revista Fisec-estrategias, 2007. p. 3-29

¹⁸ *Ibíd.*, p. 22.

utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”¹⁹.

Comunicación de Dirección

Es la que se trasmite desde los directores gerentes, mandos intermedios y ayudantes de dirección de la organización, su característica principal es transmitir órdenes de trabajo a los subordinados y es propia de las organizaciones que poseen estructura jerárquica. Utiliza la comunicación para lograr resultados como: mantener la confianza y liderazgo, iniciar procesos de cambio, ofrecer participación y motivar a los funcionarios, y desarrollar una visión compartida entre todos los miembros de la organización.

“En consecuencia, uno de los papeles del director es el de convencer continuamente a cada subordinado de que la meta de la organización son deseables por tanto, la comunicación es esencial para una organización, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación”²⁰. Sin embargo, para Cess Van Riel, “la comunicación es demasiado importante para el éxito organizativo como para dejarla exclusivamente en manos de los dirección. Son necesarios expertos, también comunicación de marketing como organizativa, para respaldar a la dirección en la mejora de la eficacia de sus responsabilidades de comunicación”²¹.

En el caso de Coomotor, su estructura organizacional es jerárquica, la Asamblea de Asociados es la máxima autoridad y es allí donde se establecen las políticas que rigen en la organización. La gerencia, es la oficina encargada de coordinar el cumplimiento de las normas, en cada una de las divisiones y secciones que

¹⁹ *Ibíd.*, p. 26.

²⁰ TIM. P.R. Managerial communication: Afinger on the pulse, citado por Van riel, Cees. Comunicación corporativa. Madrid: Preniice hall, 1997, p. 9.

²¹ VAN RIEL, Cees. Comunicación corporativa. Madrid: Preniice Hall, 1997, p. 10.

integran la empresa. En 1999 cuando el Doctor Armando Cuéllar Arteaga asume la gerencia de la empresa, unifica la identidad corporativa y evoluciona la empresa con nuevos servicios lo que impide la liquidación de la organización. Sin embargo, las actividades en el campo de la comunicación, no son encausadas en una sola división, debido a que la organización carece de una oficina de comunicaciones, situación que a largo plazo puede afectar considerablemente la imagen corporativa que ha creado en 48 años.

Comunicación de Marketing

La comunicación de marketing se apoya en las formas de comunicación, utilizadas para vender productos o servicios y la publicidad es el elemento fundamental de éste tipo de comunicación. Rossier y Percy ven a la publicidad como el proceso de persuasión relativa indirecta, basado en la información sobre los beneficios, diseñado para crear impresiones favorables que “lleven” a la compra de un producto.

Desde que tuvo en cuenta el activo intangible que ofrece la marca, por que los ayudó a superar la aguda crisis económica que vivió, Coomotor empezó a llevar a cabo con más fuerza actividades de patrocinio, publicidad en radio, prensa, televisión local, nacional, en los buses, en vallas, paraderos, y en nuevas adquisiciones como estaciones de servicio (EDS), acciones en terminales de transporte, lo cual le ha hecho que Coomotor establezca políticas en identidad grafica, es decir, todo lo que tiene que ver con colores, tipografía, tamaños y fuentes para generar uniformidad en toda la publicidad.

Comunicación Organizativa

La comunicación organizativa esta compuesta por las relaciones públicas, la comunicación ambiental, las relaciones con el inversor, comunicación del mercado

laboral, publicidad empresarial y comunicación interna. Aunque, son diferentes las actividades comunicativas, el punto de encuentro son los públicos objetivo, es decir, los públicos con los cuales la Organización tiene relaciones interdependientes y normalmente indirecta. Al contrario que en la comunicación de marketing, las actividades son menos directas para influir en los públicos. La organización estudiada, aún no tiene encaminada sus acciones porque aún no tiene una oficina de comunicaciones, pero sí se han llevado a cabo actividades como capacitaciones a sus colaboradores en servicio al cliente, prevención vial, protocolo de servicio, desarrollo humano, entre otras; además, campañas internas, un boletín informativo llamado Tacómetro, carteleras informativas en cada una de las sedes de Neiva, concursos y eventos para mejorar los conocimientos y las actitudes de su público interno.

Identidad Corporativa e Imagen Corporativa

La imagen e identidad son conceptos utilizados en las estrategias de comunicación de muchas empresas, la identidad hace referencia a la “auto presentación de una organización, que esta consciente en la información de las señales que ofrece sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión. (Van Rekom, van Riel y Wierenga, 1991)”²².

Entendiendo el comportamiento como el medio más importante y eficaz por el cual se crea la identidad, es decir, son los públicos objetivos los que juzgarán a la empresa por sus acciones, pero es posible controlar la importancia del comportamiento de los funcionarios por medio de la comunicación y/o símbolos. La comunicación hace referencia al envío de mensajes verbales o visuales a los públicos objetivo; por ejemplo, cuando una empresa informa que es innovadora puede hacerlo de forma directa, o mediante el comportamiento, sin embargo éste

²² *Ibíd.*, p. 37.

proceso sería más dispendioso. No obstante, es incoherente enviar mensajes que no estén acorde con el comportamiento de la organización. Por último, el simbolismo indica lo que la empresa representa o lo que quiere proyectar.

De igual manera, la identidad corporativa posee dos componentes fundamentales: la cultura y la filosofía corporativa. El primero hace referencia a lo que la organización es actualmente, según Paul Capiotri “es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello”²³. Además, esta compuesta por las creencias, los valores y las pautas de conducta de las personas que conforman la organización.

La historia de Coomotor ha tenido grandes cambios y sucesos, desde la reunión de un grupo de compañeros para formar la cooperativa, la expansión de rutas a municipios del Huila y a otros departamentos, tanto para el transporte de pasajeros como de encomiendas, la expansión de la empresa a otras instituciones como Inversiones Coomotor y terminales de transporte, la crisis económica que la llevo al borde de la liquidación, los accidentes de mayor cobertura por parte de los medios de comunicación, hasta la gestión y obtención de la certificación de calidad ISO 9001 en el servicio Navette y especial; son acontecimientos que han sido visibles tanto para usuarios como para todos los habitantes del departamento.

El segundo componente de la identidad corporativa, es la filosofía corporativa que se define como “la concepción global de la organización establecida por la alta dirección”, para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo en la organización”²⁴.

²³ CAPRIOTTI, Paul. Branding corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Santiago: Andros Impresores, 2009. p. 23.

²⁴ Ibít., p. 25.

“Igual que ocurre en la identidad de un individuo, en una organización se trata de abordar un fenómeno, específico y exclusivo de la conciencia”²⁵. Por lo anterior, para comunicarse con el resto de la sociedad, la organización adopta un signo que diferencie sus servicios, le brinde personalidad y autenticidad a su oferta; entendiendo que la identidad de una empresa se encuentra en el nombre, logotipos y colores, que encierran en sí mismos sentimientos colectivos de pertenencia, y los hacen visibles.

Ítalo Pizzolante define la identidad corporativa como *“la totalidad de la personalidad de la empresa, que se deriva de sumar todos sus rasgos: filosofía, historia, cultura, estrategias, estilo de gestión, reputación y la conducta de los empleados, vendedores y otros representantes de la empresa que se suman a la publicidad de los productos, la expectativa que satisfacen, entre otros puntos de contacto de la empresa y sus diferentes públicos internos y externos”*²⁶.

Coomotor, define sus políticas según los parámetros de su misión la cual es “una empresa de transporte terrestre Nacional de pasajeros y encomiendas, que crece continuamente para contribuir al desarrollo sostenible del país, a mejorar el nivel de vida de nuestros clientes, asociados colaboradores, proveedores y sus familias. Apoyados en un moderno parque automotor para ofrecer servicios de alta calidad, con efectividad, seguridad y puntualidad”; de su visión “Coomotor será la empresa de transporte terrestre más importante de Colombia, preferida por su excelente SERVICIO AL CLIENTE, basado en la cultura de calidad y compromiso integral de todo nuestro componente humano; de sus valores corporativos “Satisfacción al cliente, lealtad, competitividad, respeto, honestidad y compromiso”; para que todos sus procesos se encamine y conduzcan a la organización a un fin específico.

Asimismo, su nombre está compuesto por las siglas de Cooperativa Motoristas del Huila y Caquetá Ltda. Sus colores corporativos son el blanco y el azul, el color

²⁵ GARCIA, Sebastián. Identidad, Marca e imagen Corporativa. Concepto y Gestión.

²⁶ PIZZOLANTE, Op.cit.,p.34

azul equilibra visualmente las altas temperaturas de la zona tropical a donde llegan las rutas de Coomotor, el color blanco es concebido como elemento de vida, que al ser sobrepuesto al fondo azul corporativo destaca las figuras que a el se sobrepongan; y el logo símbolo es un halcón que vuela hacia la derecha, entendido como un desplazamiento hacia adelante, hacia el futuro; el halcón representa una visión extraordinaria, que permite calcular con precisión distancia y tiempo, sumado a una gran capacidad de resistencia en largos vuelos.

Olins²⁷ distingue tres clases de identidad corporativa:

- Identidad monolítica: es en la que toda la empresa utiliza un único estilo visual, la empresa se reconoce inmediatamente y se utilizan los mismos símbolos.
- Identidad respaldada: es en la que las empresas subsidiarias tienen su propio estilo, pero se reconoce la empresa matriz y conservan segmentos de sus propias culturas, tradiciones y marcas
- Identidad de marca: es donde las marcas no parecen tener relación entre ellas ni con la empresa matriz. Esta separación limita el riesgo de fracaso del producto, pero la marca no puede favorecerse de la reputación favorable de la empresa.

Sin embargo, no es suficiente con proponer un servicio, lo importante es lo que la empresa signifique y represente para su público objetivo “La realidad emergente es un espacio compartido que surge a partir de compartir símbolos, realidades y conceptos. La realidad corporativa no es una fotografía. El entorno de una organización es un continuo de sucesos emergentes. Nuevos e imprevistos

²⁷ OLINS, Wally. Citado por VAN RIEL, Cees. Comunicación corporativa. Madrid: Prentice Hall, 1997, p. 15.

significados que aparecen en la cotidianidad de los hechos corporativos a partir de las relaciones con (y entre) los diferentes públicos”²⁸

Como la identidad es la suma de todos los rasgos que identifican a una organización y que se divulgan a través de las herramientas de la comunicación, creando así imagen corporativa, es necesario profundizar en el activo más importante con la cuentan las organizaciones, porque en la sociedad actual, “cada organización actúa siempre como una red de significados, símbolos e imágenes y cuanto más compartidos son estos, más sólida y fuerte es la cultura corporativa. Las percepciones positivas sobre una compañía van más allá de un buen producto, es la suma de las partes que integran la empresa, por lo tanto es crucial que la imagen de la compañía sea clara, definida, protegida y finalmente comunicada”.²⁹ Según José Carlos Losada,

“la imagen es, ante todo y para empezar, un fenómeno mental porque sólo se encuentra en el cerebro de los sujetos que la interiorizan y total, porque reúne en un mismo constructo todas las experiencias, percepciones, informaciones y valoraciones que el sujeto decide asociar a una determinada realidad. Por lo tanto, es un fenómeno imaginario, una representación mental más o menos aleatoria con la que los sujetos definen, valoran y entienden una determinada realidad”³⁰.

Los habitantes de la ciudad de Neiva tienen una imagen establecida de Coomotor puesto que consideran que la empresa les brinda confianza, seguridad a la hora de viajar, calidad del servicio y genera sentido de pertenecía en los clientes de la región. Otra de las percepciones positivas, se ha creado porque la organización ha contribuido al desarrollo del departamento, una muestra de ello, es el apoyo que

²⁸ MANUCCI Marcelo. Conferencia: Modelo Estratégico para Fortalecer Vínculos Comparativos. Buenos Aires.

²⁹ PIZZOLANTE, Op.cit.,p.38

³⁰ RED DIRCOM IBEROAMERICANA. Acercamiento al estudio de la imagen publicada: definición y casos. En: <http://www.reddircom.org/textos/ima-pbl.pdf>

realiza a toda clase de eventos e instituciones, como el Atlético Huila. Asimismo, es importante resaltar que los ciudadanos valoran el crecimiento de la empresa, porque evidencia también en el progreso del Huila.

“Una imagen corporativa positiva es condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico. Ya no se trata de algo exclusivo del marketing, sino más bien de un instrumento estratégico de la alta dirección”³¹; Joan Costa presenta el concepto de Imagen como “Una estructura de significados que se construye en la interacción, la imagen no es un estado, es un proceso”³². En el caso de Coomotor, en 1961 se implementó su primer logo símbolo, y desde ese año, la organización ha buscado establecer una imagen favorable en su público objetivo, con el mejoramiento continuo de sus servicios, cultura e identidad corporativa. Sin duda alguna, es importante el estudio de la empresa de transporte con sus usuarios, debido a que es una empresa huilense que ha progresado y se mantiene vigente en el ámbito nacional.

La imagen se forma a partir de estímulos que las personas reciben de diferentes fuentes de información, tanto directas como indirectas, las directas son aquellas que se reciben sin mediación, esto es a partir de la propia experiencia del sujeto con el objeto. La indirecta, es la que se recibe de un mediador, éstos pueden ser una persona o los medios de comunicación; aunque es importante señalar que no se categoriza una sola fuente, sino que puede ser la combinación de las dos.

El manejo de las pautas de Coomotor en los medios de comunicación, no está planificada ni determinada por la necesidad de la organización, sino que se les brinda a los periodistas que decidan hacer pautas sobre la empresa, con el fin de que ninguno de ellos realice una publicidad que pueda ser perjudicial para el progreso organización. Asimismo, Coomotor divulga sus servicios en la radio,

³¹ BLAUW. Het corporate image, vierde gebeel herziene druk, citado por VAN RIEL, Cess. Comunicación corporativa

³² COSTA, Joan. La imagen Corporativa del siglo XXI. La Crujía. Citado por, MANUCCI, Marcelo, Conferencia: Modelo Estratégico para Fortalecer Vínculos Comparativos, Buenos Aires.

televisión local y periódicos regionales, además utiliza vallas ubicadas en sitios estratégicos de la ciudad y cuenta con un sistema de video bus que consiste en proyectar diferentes productos televisivos realizados por la empresa.

Así como las personas se preocupan y trabajan por cambiar de actitud frente a quienes los rodean, las organizaciones hacen lo mismo, y esto sólo se logra desde la comunicación. Sin embargo, la imagen corporativa no se basa únicamente en la percepción del público, sino que depende del comportamiento de la empresa, la calidad del servicio, su capacidad de relacionarse con el entorno, su capacidad de innovar y los valores culturales que transmita.

Comunicación Para Momentos de Crisis y Responsabilidad social

Una inteligente, clara y honesta comunicación puede contribuir en la resolución de conflictos graves, no sólo para las empresas y organizaciones, sino especialmente para las personas de la sociedad. “Una crisis pasa por ser una situación decisiva para la supervivencia de una organización y puede afectar tanto al público interno como a la sociedad como público externo, convirtiendo a la organización en el centro de atención y comprometiendo su imagen, su credibilidad y capacidad productiva”³³.

Se entiende por crisis el acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afectan de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general. Resulta imposible establecer una tipología completa de todas las crisis, pero se proponen algunas categorías:

- Fenómenos naturales
- Crisis relacionadas con la salud y la alimentación

³³ LOSADA, José Carlos. Comunicación y Gestión de Crisis

- Acontecimientos políticos y conflictos sociales
- Accidentes
- Eventos de origen criminal
- Asuntos jurídicos
- Hechos de tipo económico
- Retirada de productos
- Ataques informáticos

Cuando estalla una crisis, existen cuatro principios básicos en los cuales debe basarse toda estrategia de comunicación:

- **Anticipación:** Contar con un manual de crisis, porque cualquier retraso puede dejar sin iniciativa a la organización.
- **Agilidad:** Se debe reaccionar con rapidez y sin perder tiempo, debido a que cada minuto puede ser decisivo para la organización.
- **Calidad Informativa:** Lo que diferencia a una empresa de otra involucrada, es la calidad en la información y esta genera credibilidad.
- **Veracidad:** La mentira es fatal cuando se utiliza en una estrategia comunicativa; se puede ocultar información, cuando no se posee certeza en los hechos, pero sólo por un determinado tiempo.

La organización de estudio no cuenta con estrategias planificadas para sus momentos de crisis, debido a que la dirección considera que cada situación problemática, es muy distinta y por ende ellos no pueden tener un proceso establecido. Sin embargo, son conscientes de que la actividad que desarrollan en el sector transportador es riesgosa, pero no consideran necesarios planificar estratégicamente el proceso adecuado en momentos de crisis, lo cual a futuro puede afectar considerablemente la imagen corporativa.

Aunque las organizaciones desarrollen actividades económicas específicas, es necesario mantener una constante comunicación con su entorno, porque no sólo es suficiente ofrecer un servicio o vender un producto. Es fundamental interactuar con la sociedad e inmiscuirse en la solución de las problemáticas sociales e identificarse como un ciudadano corporativo. En la actualidad, los logros no deben ser lo único que busquen las empresas; “También el valor humano, la conducta ética y las acciones sociales son elementos de su imagen/reputación, cada vez más consideradas por los diferentes públicos. La empresa es un actor moral, capaz de desarrollar una conducta moral, la cual puede o no ser considerada responsable, pero la responsabilidad empresarial, no debe ni puede sustituir la responsabilidad social.”³⁴

Business for Social Responsibility (BSR), define la responsabilidad social corporativa como “un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que obtienen éxitos financieros y al mismo tiempo honra los valores éticos y respetan a las personas, las comunidades y el ambiente natural”³⁵. Asimismo, las estrategias que se refieran a responsabilidad social, deben encaminarse a cumplir los objetivos del milenio que son:

- Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
- Brindar educación universal
- Igualdad entre los géneros
- Reducir la mortalidad de los niños.
- Mejorar la salud materna.
- Combatir el VIH/SIDA

³⁴ PIZZOLANTE, Italo. Ética Gobierno y Compromiso social

³⁵ ABURDENE, Patricia. Megatendencias 2010 el surgimiento del capitalismo consciente. Bogotá: Editorial norma, 2006. p. 43.

- La sostenibilidad del medio ambiente.
- Fomentar una asociación mundial.

Coomotor no tiene claridad en el concepto, pero considera que desde su creación ha hecho Responsabilidad Social porque genera empleo, realiza donaciones a algunas entidades, apoya eventos, a niños necesitados de las escuelas, centros de salud que necesiten recursos económicos, aporte al arreglo de vías, brinda pasajes de cortesía y ayuda de desplazados. Si la empresa tuviera políticas establecidas sobre responsabilidad social, evitaría que diferentes situaciones influyan negativamente en la imagen de la empresa y que las actividades que realiza sean vistas por la ciudadanía sólo como inversión publicitaria.

Los tiempos son otros y además de las exigidas prácticas de Buen Gobierno Corporativo en lo interno y hacerse más competitivos como empresa, está el rol como actor social; ya la foto con el cheque de la donación, ampliado a tamaño gigante, es menos útil que escuchar al vecino o al delegado sindical hablar de la empresa, en forma espontánea y para lograrlo son más simples las actuaciones de la empresa de lo que frecuentemente se cree, por ejemplo, apoyar cosas tan fáciles como el acompañamiento el fin de semana, en un campeonato deportivo o pintar la escuela.

“Las compañías que han dominado el paradigma de la Responsabilidad Social Empresarial, hoy cuentan con una nítida y contundente ventaja competitiva, que puede ser sostenible en la medida que abran y mantengan el diálogo con las comunidades, con los líderes empresariales, políticos, religiosos, sociales; con el Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial; con los sindicatos, entre otros públicos que pueden ser accionistas de una empresa social cuyo capital es el esfuerzo y cuyo plan de negocios sea la promoción de la comunidad y el progreso del país. Sólo podemos hablar de progreso

*cuando hay bienestar social, una relación "ganar-ganar", posible, oportuna, necesaria y estratégica, para crecer"*³⁶

Coomotor es una empresa Cooperativa de Transportes Terrestre de pasajeros y encomiendas que durante sus 49 años ha logrado ser reconocida como una de las empresas huilenses líder a nivel Nacional. Su historia cuenta diferentes situaciones que una vez desvanecieron la esperanza de llegar a ser la mejor empresa de transporte, y otras que se convirtieron en una oportunidad para avanzar en dicho proyecto. Actualmente, los accidentes son uno de los hechos negativos por los cuales el público objetivo recuerda a esta cooperativa, pero no hay que ignorar el gran despliegue publicitario que hace Coomotor en el ámbito local y regional.

De esta manera Coomotor ha establecido su comunicación con el público objetivo, convirtiéndolo directa o indirectamente en testigo de los acontecimientos más sobresalientes de esta empresa, llegándola a reconocer como una de las mejores empresas transportadoras del Huila, a pesar de las diversas situaciones, tanto económicas como de servicio que la afectan. Esta situación es la que motiva a buscar el trasfondo de dicho reconocimiento de los usuarios hacia la organización.

³⁶ PIZZOLANTE, Italo. Art. Competitividad responsable, un mandato social descubrir lo que se tiene, construir lo que se exige. II Conferencia interamericana sobre responsabilidad social de la empresa. México DF, 2004

6. MARCO CONCEPTUAL

Imaginario

El concepto de Imaginario Social se ha utilizado con amplitud en los estudios sociales y culturales contemporáneos. A partir de la idea de representación social que propone la sociología, este concepto se ha enriquecido con elementos de la psicología social, la antropología cultural, el análisis crítico del discurso y los estudios sobre opinión pública, lo cual le ha dado un alcance transdisciplinario a los estudios respectivos. Sin embargo, la cuestión se mantiene en un ámbito de debates y controversia, y no ha sido ajena a las modas académicas.

Con base en los aportes de Torres Silva, García Canclini y Baczko³⁷, así como en las propias reflexiones de los autores, se propone la siguiente formulación del concepto de imaginarios sociales:

Los imaginarios sociales en tanto modalidad específica de representación social, se nutren con materiales de diverso origen y condición: informaciones fragmentarias obtenidas a través de medios de comunicación; conocimientos suministrados por las instituciones de educación formal e informal; imágenes diversas que perviven en la memoria de grupos e individuos – fotos, audiovisuales, música, etc.; juicios de valor de tipo colectivo o individual sobre la importancia y el significado de un asunto dado; expresiones emocionales que se relacionan con sentimientos de empatía o animadversión, sentido de pertenencia y arraigo; así como sentimientos de identidad cultural.

³⁷ GARCIA, Canclini, Néstor. Imaginarios urbanos. Buenos Aires: Editorial Universidad de Buenos Aires, 2007. p. 30.

Por su naturaleza dinámica, los imaginarios se modifican según circunstancias variables del entorno sociocultural o natural. Tienen funciones cognitivas e inciden en la definición de la conducta social de los dirigentes y de los ciudadanos. Funciones cognitivas, en tanto actúan como filtros de percepción que seleccionan y decodifican las informaciones cotidianas de los medios masivos según ciertos guiones o pautas generales a partir de ciertos valorativos. En la medida en que intervienen en la valoración de juicios de valor sobre la realidad social y natural repercuten en la toma de decisiones y en la conducta individual y colectiva.

Respecto a este concepto, Michel Maffesoli³⁸, puntualiza que el imaginario social fundamenta toda sociedad. Las posturas a lo largo de la historia en lo concerniente a la imagen, evidencia miedo a lo sensible que se opone a la pura razón, pero a pesar de la apariencia, el autor agrega que la imagen es aquello que describe lo real actuando en la vida social, dicho en otras palabras en lo mental que refuerza el vínculo social y por lo tanto no se opone a la razón ni a la realidad.

Identidad Corporativa

Se considera a la identidad corporativa como la manifestación de un conjunto de características que forman una especie de concha alrededor de la organización, mostrando su personalidad.

Es así que la identidad corporativa se define de la siguiente manera:

“La identidad corporativa es la auto presentación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son formas de expresión³⁹”

³⁸ MAFFESOLI, Michel. La noción de imaginario social.
En: http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_104_101167911980148.pdf

³⁹ CAPRIOTTI, Op.cit.,p.19

La identidad de una empresa se encuentra en los nombres, logotipos y colores que la empresa utiliza para distinguirse así misma, a sus marcas y a sus empresas asociadas.

Imagen Corporativa:

La imagen de un objeto se crea por medio de un conjunto de impresiones que experimentan los individuos cuando se enfrentan a él, directa o indirectamente.

Para Dowling⁴⁰, imagen es:

“Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas los describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas sentimientos, e impresiones que sobre un objeto tiene una persona.”

La Imagen Corporativa no es el resultado de una situación puntual, sino que por el contrario, se forma como resultado de un proceso de interpretación acumulativa de la información que llega a los públicos. Estos no se forman una imagen de una organización a partir de unos cuantos mensajes, ni tampoco se obtiene una imagen consistente y duradera con una campaña de comunicación.

La formación de la imagen es un proceso lento de interpretación acumulativa de información, que no es una simple suma de las informaciones, sino un proceso de simbiosis entre los diferentes tipos y matices de información.

Una vez que la información llega a una persona, esta adoptará una determinada estrategia de procesamiento de la información disponible, que le permitirá luego realizar el procesamiento de dicha información para formarse la *estructura mental* (la imagen) en la memoria.

⁴⁰ DOWLING, Grahame. Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand. London: Kogan Page. 2004

Percepción:

El concepto de percepción proviene del término latino *perceptio* y se refiere a la acción y efecto de percibir (recibir por uno de los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas, o comprender y conocer algo).

La percepción puede hacer referencia a un [conocimiento](#), a una [idea](#) o a la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos.

Los especialistas aseguran que la percepción es el primer proceso cognoscitivo, que permite al sujeto captar la información del entorno a través de la [energía](#) que llega a los sistemas sensoriales.

El proceso de la percepción es de carácter inferencial y constructivo: la representación interna de lo que acontece en el exterior surge a modo de [hipótesis](#). La información que llega a los receptores se analiza de forma paulatina, junto a la información que viene de la memoria y que ayuda a la interpretación y a la formación de la representación.

Mediante la percepción, la información es procesada y se logra formar la idea de un sólo objeto. Esto quiere decir que es posible sentir distintas cualidades de un mismo objeto y unir las a través de la percepción, para determinar que es un único objeto.

Región:

Las regiones son subdivisiones del espacio geográfico planetario, del espacio nacional o inclusive del espacio local. Las regiones son subespacios de conveniencia y, en algunos casos, espacios funcionales del espacio mayor. Hay que recordar que el todo social no tiene otra forma de existencia que la forma regional, ya sea intranacional o internacional

La región fue en el pasado un sinónimo del ejercicio de una territorialidad absoluta de un individuo, familia o grupo; territorialidad a veces manifestada a través de ciertas características de identidad, de exclusividad y de límites.

Hoy, el número de mediaciones es mucho más grande, lo cual induce a la confusión de que la región ya no existe más. Cuanto más compleja es la división del trabajo, mayor es la diversificación y la complejidad de los objetos y de las acciones, y por lo tanto mayor es la espesura del subespacio correspondiente y de las territorialidades que allí ocurren.

Las regiones hoy son sistemas territoriales abiertos que en permanente interacción con otras, regiones construyen su propia identidad económica, cultural, social y política. Se resalta el papel de las diversas formas de circulación en esa reorganización de la división internacional del trabajo, sobretodo en lo que toca con la reorganización espacial. La circulación ya no se define por los transportes y las comunicaciones ya que un nuevo subsistema se levanta y gana un papel rector en las relaciones sociales; este es el subsistema de regulación, sin el cual no se pueden entender los fenómenos espaciales.

7. RESULTADOS Y ANÁLISIS

7.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Naturaleza y Razón Social:

Coomotor es una empresa cooperativa de transporte terrestre de pasajeros y encomiendas, que presta sus servicios en el ámbito nacional. La organización nació en el año de 1960 y obtuvo su personería jurídica el 24 de marzo de 1961, con cincuenta asociados. La creación de la empresa se dio por iniciativa de once personas activas e ingeniosas, que sintieron la necesidad de agruparse con el fin de superar los maltratos recibidos en las empresas de transporte de taxis de la época.

Coomotor ofrece servicios de transporte de pasajeros y encomiendas, en más de setenta y tres oficinas instaladas en todo el país, generando alrededor de mil quinientos empleos directos y más de tres mil indirectos. Cuenta con ochocientos vehículos en las diferentes modalidades entre buses, microbuses, busetas, mixtos, taxis, camionetas, camiones y camperos que cubren las rutas en más de once departamentos del país.

Tiene licencias de operación emanadas por el Ministerio de Transporte y las autoridades locales de Tránsito y Transporte de la ciudad de Neiva y los municipios de Garzón y La Plata. Su sede principal se ubica en la ciudad de Neiva, actualmente es dirigida por el gerente Armando Cuéllar Arteaga. Coomotor es una empresa que encarna el sentimiento del pueblo en la región surcolombiana y es reconocida en el ámbito nacional por su buen servicio de transporte.

7.1.1 Historia

La constitución de la Cooperativa de Motoristas del Huila y Caquetá limitada, inicia cuando un grupo de taxistas rebeldes promovió la fundación de la cooperativa, en reacción a los abusos que venían sufriendo por parte de Ignacio Artunduaga, gerente de la empresa de transporte Flota Huila y a la que se encontraban afiliados.

Ante la discriminación del gerente, una noche un grupo de taxistas, encabezados por Ricardo Cerquera Fernández, en rebeldía a los abusos, amarraron de la bocina del teléfono una culebra muerta y posteriormente hicieron una llamada de otro teléfono próximo a la empresa y Artunduaga acudió a responder. Al tomar el auricular se percató de la presencia del animal, lo lanzó al aire bruscamente y lo destruyó. Al día siguiente desvinculó a doce taxistas de la empresa, dentro de los cuales se encontraba el líder, Ricardo Cerquera Fernández

En reacción, los “taxistas rebeldes” decidieron fundar un sindicato, pero la legislación laboral de la época requería la participación de 25 socios y de inmediato invitaron a otros taxistas víctimas de injusticias, para que se sumaran al proyecto.

Algunos socios del sindicato propusieron varias asambleas para constituirse en una cooperativa de comercialización y consumo de productos para vehículos, con el objetivo de disminuir los costos y proveerse de los insumos; finalmente, los taxistas congregados en el sindicato decidieron organizar una cooperativa de transporte debido a que en la ciudad de Neiva, existía un monopolio en el sector transportador donde sólo se contaba con pocas empresas, que además eran dueñas de la estación de servicio y ejercían influencia sobre los almacenes, proveedores de llantas y repuestos para vehículos.

La Cooperativa

Las gestiones para la creación de la cooperativa las realizó Esteban Piza Castaño, quién puso como condición que todos aportarán económicamente. La iniciativa tuvo mucha acogida entre los taxistas expulsados, quienes se comprometieron a sacar adelante el proyecto.

La decisión de conformar una cooperativa de transporte fue apoyada por el comerciante de repuestos para vehículos Chafic Navetty Karma, quién más adelante se convertiría en uno de los gerentes por el nivel de estudios que poseía.

Finalmente, el 26 de septiembre de 1960 fundaron Cooperativa de Motoristas de Huila (Coomotor) pero antes, se debió acudir a varias personas que no tenían carro con el objetivo de contar con los 50 miembros que exigía la ley. De igual forma, realizaron gestiones en el Ministerio de Fomento y Desarrollo, para el reconocimiento y constitución de la Empresa, además de una serie de asambleas con el fin de reformar los estatutos, pese a las otras empresas que también realizaban gestiones en la capital para oponerse a la creación y reconocimiento de la nueva empresa de los taxistas.

Los Estatutos

En el año 1961, la cooperativa modificó sus estatutos para permitir nuevos asociados. Por lo tanto, quedó registrada ante la notaria segunda de Neiva de esta manera: Sociedad «COOPERATIVA DE MOTORISTAS DEL HUILA Y CAQUETÁ LIMITADA», con domicilio en la ciudad de Neiva, con radio de acción en el Huila y Caquetá, con duración indefinida, pero podía liquidarse o disolverse en cualquier momento. El objeto de la Cooperativa era prestar y explotar el servicio de transporte, apoyar a los asociados y mejorar su bienestar social, mediante la prestación de varios servicios, entre ellos los de transporte, crédito, consumo y habitacional.

El funcionamiento de Coomotor fue autorizado mediante la resolución N° 090 del 19 de abril de 1961, expedida por la División de Cooperativas del Ministerio de Fomento y por la resolución N° 004 de noviembre 8 de 1961, 488 de mayo 17 de 1962 y 0047 de mayo 21 de 1965, expedida por la División de Transporte del Ministerio de Fomento.

El 23 de Marzo de 1961, venció el último plazo otorgado por la dirección de transportes y tránsito de Neiva para que operara provisionalmente Coomotor y su clausura era inminente. Entre todos los asociados aportaron dinero para enviar inmediatamente a Piza Castaño a Bogotá para gestionar la licencia y gracias a la convocatoria que realizó, a través de un medio radial comunitario de la capital del país llamado “El Radio Periódico la Opinión” Dirigido por Alberto Galindo, quien tenía amigos políticos que ayudaron en la causa. Ese mismo día regresó con la licencia, los otros socios quedaron impresionados de la emoción al enterarse de la noticia, mientras que otras empresas de la competencia lamentaban el logro de Piza Castaño.

Lo primero que hizo la Cooperativa de Motoristas del Huila y Caquetá Limitada, fue arrendar la Estación de gasolina Matamundo, de propiedad de la Codi Móvil, negociación que trataron de estropear las otras empresas de transporte. Los asociados de la naciente empresa tanqueaban de gasolina y aceites sus vehículos. Pero llegó el momento en que la Estación registró total desabastecimiento y no había dinero para pagarle a la Codi Móvil y se habló en ese momento de suspender el contrato de arrendamiento.

La noticia de la crisis económica de Coomotor, la falta de gasolina y aceites para operar los taxis, se regó como ‘pólvora’ en las otras empresas, quienes celebraron el primer traspás de los propietarios rebeldes. Inmediatamente viajó a Bogotá una comisión conformada por Juan Esteban Piza Castaño y Felipe Medina (Importante asociado de Coomotor), se entrevistaron nuevamente con Galindo, quien se

comunicó con el Presidente de la Codi Móvil en Colombia y este a su vez ordenó reversar la medida y Luís Felipe Medina giró un cheque pagando la deuda en referencia, salvando la empresa de su primer descalabro económico.

El 28 de marzo de ese mismo año acudieron a la Notaría segunda del Circuito de Neiva para legalizar y protocolizar la escritura de constitución de la nueva empresa. De esta manera se vería culminado uno de los mayores objetivos de los inicialmente llamados “los taxistas rebeldes”.

Inicio de Operaciones

Coomotor comenzó a operar con 12 taxis que tenían capacidad para siete personas, incluido el conductor, ya que eran carros amplios. La compañía comenzó a ofrecer el servicio público colectivo urbano a los pocos barrios que había en ese momento en Neiva, entre ellos El Altico, Quebraditas, los Mártires, Caracolí, Campo Núñez, Ventilador y Chapinero.

Los dueños de los 10 microbuses afiliados a Coomotor diariamente se rotaban las pocas rutas organizadas por ellos mismos, como no había ruta definida en el centro de la ciudad, se acudía al conocido ‘mochileo’, que se trataba de hacer recorridos por todo el centro de la ciudad sin ninguna ruta preestablecida y hasta que los carros se llenarían totalmente, después de deambular por el centro de la ciudad, no salían con destino a la periferia.

Los dueños de los microbuses se repartieron por iniciativa propia las primeras rutas y horarios, dando con ello paso al servicio formal de transporte público colectivo urbano de pasajeros en Neiva en 1962.

Igualmente operaba la empresa Cosepa de propiedad de don Lizandro Falla, persona prestante de la capital del Huila, la que ponía 15 buses, con los cuales prestó el servicio urbano pasajeros, en forma desorganizada. Se considera que don Lizandro Falla, fue el ‘amo y señor’ del transporte en Neiva, hasta su muerte

la empresa continuó siendo administrada por su familia, hasta el año de 1965, fecha en que entró en crisis y fue liquidada. Finalmente Coomotor tenía en Cosepa la competencia más importante en Neiva, pero a partir de ese momento con la extinción de esta, se apoderó del mercado del transporte en la capital del departamento.

En los años 1965 y 1966 algunos socios compraron los primeros buses cerrados de segunda, para mejorar el servicio de transporte en Neiva, producto del aumento de la demanda por parte de los usuarios y así se reunieron los primeros 10 automotores de este tipo.

En vista del desorden que se observaba en la prestación del servicio urbano, entre los buses y taxis, las autoridades de tránsito optaron por organizar formalmente las rutas y horarios a los distintos barrios de la capital del Huila.

Reestructuración Administrativa

Coomotor inició actividades en su parte administrativa con un gerente, un tesorero y una secretaria, personal que se incrementó en la medida en que amplió su oferta de servicios, la apertura de nuevas rutas y horarios, no solo locales, sino a otros departamentos. Con la llegada de Martín Ignacio Pujana Angoitia a la gerencia, la nómina creció al tope con 252 empleados en el área administrativa.

Ante el desbordante aumento burocrático, en la administración de Gregorio Rodríguez Córdoba se inició la primera reestructuración administrativa, seguida por la de Hernando Gutiérrez e implementada por el actual gerente Armando Cuéllar Arteaga, la que fue reducida a 40 personas de planta, distribuidas de la siguiente forma: La gerencia cuenta con una secretaria y un conductor; relaciones Industriales: un jefe, una secretaria, un liquidador, dos auxiliares administrativos, un mensajero; cartera: un jefe, un asistente y un digitador; sistemas: un jefe y un digitador; tesorería: un jefe, dos auxiliares y un mensajero; sección urbanos: un

jefe, cuatro despachadores, una secretaria y tres controles; sección buses de carretera: un jefe, una secretaria, un inspector y un conductor; Junta de Vigilancia: una secretaria; Consejo de Administración: una secretaria; seguros: una coordinadora; encomiendas: un jefe, un auxiliar y dos celadores; servicios generales: dos conserjes y una jefe; jurídica: un jefe y una secretaria.

De las 40 personas que conforman el equipo humano de Coomotor, 25 son hombres y 15 mujeres. De ellos hay cinco profesionales, dos técnicos y 35 bachilleres. La edad promedio es de 38 años y de antigüedad 20 años.

Las sedes

Una vez fundada Coomotor, los directivos de la empresa estuvieron funcionando por un corto periodo en la sede de la seccional del Sindicato Nacional de Chóferes, una habitación en arriendo en el barrio Chapinero. Posteriormente operó en una casa de dos pisos, ubicada en la carrera sexta, entre tercera y cuarta. Luego se trasladaron a un local pequeño ubicado en la carrera quinta, entre calles segunda y tercera, época en la cual Coomotor afrontaba serias dificultades económicas, que muchas veces eran respaldadas por Luís Perdomo, quién en algunas ocasiones asumía el pago de algunas deudas.

A continuación la Cooperativa se ubica en la sede de la Estación de Servicio Matamundo, de propiedad de la Codi Móvil, en la salida al sur. De allí se mudo a la calle quinta con carrera cuarta esquina. Meses más tarde se trasladó a la carrera cuarta con calle cuarta, justo en frente donde actualmente funciona un parqueadero de propiedad de Ananías Sastoque Torres.

Transnorte tenía su propias sede ubicada en la calle cuarta con carrera segunda esquina, donde también se encontraban ubicadas el resto de las empresas del sector y una vez ésta se fusionó con Coomotor en el año de 1966, la cooperativa tomó uso de las oficinas hasta el año de 1976, cuando la empresa tomó en

arrendamiento unas oficinas del tercer piso del Banco de Colombia, donde actualmente funciona la parte administrativa. También tomaron en arrendamiento un local del Banco Popular, en donde operaron las oficinas de servicio urbano en Coomotor.

En 1987 la empresa hizo un esfuerzo económico y compró el tercer y cuarto piso del Edificio del Banco de Colombia. Igualmente, Coomotor separó la sección de servicio de buses de pasajeros de los mixtos y de carga, estos dos últimos siguieron funcionando en la antigua sede de Transnorte.

Finalmente en 1990 se construyó la Terminal de Transportes de Neiva y allí fueron albergadas todas las empresas de transporte de la capital de Huila.

En el aspecto de Aprovechamiento de combustible, después de arrendada la Estación de servicio Codi Móvil, Coomotor compró un lote que tenía desnivel y allí colocaron un aviso invitando al público a arrojar toda clase de desechos de construcción, ubicado cerca al cementerio Jardines el Paraíso. Después de algún tiempo se construyó allí la primera estación de servicio de propiedad de Coomotor. Con el tiempo la estación fue ampliada y se le incluyó un lavadero de vehículos y cambio de aceites. Esto redujo los problemas económicos de la empresa. En la actualidad, la organización tiene tres estaciones de servicio en la ciudad de Neiva, ubicadas en Galindo, junto a la Terminal y en la salida al sur.

Fusiones

Con el transcurso del tiempo Coomotor fue aumentando su parque automotor y al mismo tiempo comenzó a expandirse por todo el territorio surcolombiano. Una causa de este crecimiento fue la fusión de Coomotor con otras empresas de transportes para aumentar el número de buses urbanos tanto de Neiva, como del Caquetá. Entre estas empresas encontramos:

- **Sidautos:** Un grupo de los mismos taxistas rebeldes había fundando en 1958 la empresa Sidautos que poseía 10 microbuses con capacidad para 10 pasajeros. Sidautos se fusionó con Coomotor en 1962 y este fue el hecho contundente en el fortalecimiento del parque automotor urbano colectivo de la naciente empresa y ello estimuló la llegada de otras organizaciones, vinculadas por la facilidad y las condiciones de pago de la administración, dentro de la estrategia empresarial para atraer a nuevos inversionistas.
- **Corautos:** Fue una empresa de buses pequeños usados, de color amarillo, fundada a finales de la década de los 50 por Carlos Falla Molano y luego pasó a manos de Manuel González quién la vendió a Coomotor. Esta entidad prestaba el servicio urbano sin ninguna organización.
- **Transmixtos:** Se fusionó con Coomotor en el año de 1963, contaba con un pequeño parque automotor de 15 taxis y prestaba el servicio urbano en la ciudad de Neiva.
- **Cideltra:** Una pequeña empresa con nueve vehículos para el transporte urbano que operaba en la ciudad de Neiva. Al poco tiempo de fundada Coomotor ya tenía más de cincuenta vehículos, el servicio urbano de Neiva crecía paralelo con el desarrollo urbanístico de la ciudad, lo cual disparó la expansión automotriz, por la creciente demanda del servicio público. Luego se sumaron numerosos afiliados, especialmente de Autovasquez y Transfederal, la cual ya registraba problemas, a raíz de la muerte de su propietario.
- **Nepalvila:** fue la primera empresa de transporte intermunicipal que se fusionó con Coomotor en septiembre de 1965. La decisión de unirse fue debido a que las autoridades de tránsito le cancelaron la licencia, porque no fue tramitada a su debido tiempo con las autoridades respectivas. Por lo tanto, todas las empresas de Transportes se abalanzaron a Nepalvila para lograr incorporarla a sus organizaciones, pero finalmente los asociados decidieron afiliarse a Coomotor. En

ese momento, la empresa pasaba por una crisis económica por lo que algunos de sus socios se retiraron y se afiliaron a otras empresas.

- **Transnoreste:** Era una empresa de transporte intermunicipal que inició operando en la ruta Baraya – Tello. Seguidamente, llegó a la capital del departamento y después a muchos municipios como Altamira, Tello, Campoalegre entre otros. Cabe mencionar que era la empresa de transporte que tenía los últimos modelos en vehículos transportadores. La muerte del líder principal de Transnoreste ocasionó la desunión entre algunos de los socios, lo que produjo convocar a Coomotor con el fin de evitar la desaparición total de la empresa. En un inicio se pretendía fusionar a Coomotor a Transnorte, pero finalmente, Coomotor continuó como líder en el sector de transporte urbano y seguidamente de transporte intermunicipal.

Incursión de Coomotor a otras ciudades

Conseguir la licencia de rutas a otras ciudades para Coomotor fue un desafío, debido a que encontró resistencia por parte de la competencia. Miles de gestiones se realizaron en la capital del país para obtener la licencia de la ruta hacia Florencia, pero los esfuerzos parecían en vano.

Hasta que finalmente el presidente de la república de la época, Carlos Lleras Restrepo, visitó en Junio de 1968 la ciudad de Florencia. El gerente de Coomotor, Ananías Sastoque Torres, aprovechó el acontecimiento y propuso a los dueños de los vehículos ir a Caquetá a hacerle acompañamiento a Restrepo. Ese día llevaron cornetas y realizaron un elegante desfile automotor por las principales calles de Florencia, el Presidente se percató de la movilización, por lo cual Sastoque aprovechó e intervino en un acto de concentración solicitándole al presidente la aprobación de la ruta Neiva – Florencia, la cual fue concebida al poco tiempo bajo tres horarios: ocho de la mañana, al medio día y a las seis de tarde.

La llegada de Coomotor al vecino departamento generó crecimiento, desarrollo, mejoramiento de calidad, fortaleció económicamente a la empresa y aumentó la movilización de pasajeros Huila – Caquetá.

En 1971 comenzaron nuevamente las gestiones, pero esta vez para la ruta Neiva-Bogotá. Esta fue una de las más duras luchas de Coomotor, debido a la oposición de las empresas de transporte de Huila, pero la empresa tenía a su favor el pésimo servicio que la competencia ofrecía en la ruta.

Finalmente, un día sábado conducía su bus en la ruta Neiva- Florencia, el asociado Manuel José Sabogal y lo alcanzó una camioneta de la Licorera del Huila. Como la carretera a ese plano era estrecha, Sabogal dio paso a la camioneta. Más adelante el vehículo estaba estacionado y reconoció a un señor que iba en ese automotor llamado Demetrio Silva, muy conocido en el círculo de Coomotor y detuvo la marcha. Silva le informó que el doctor Rafael Azuero Manchola, designado a la Presidencia de la República, lo quería saludar y agradecerle el gesto de cederle el paso a la camioneta ya que en esa época la vía era angosta, pésima, peligrosa por los precipicios y levantaba mucho polvo. Inmediatamente Sabogal aprovechó para pedirle que mediara con el Presidente de la República, para gestionar el permiso de la ruta Neiva – Bogotá, por lo que le concedió una cita al gerente de Coomotor para hablar sobre el tema. Cuando llegó Sabogal a Neiva, le comunicó al gerente lo sucedido pero poco le creyó; sin embargo, el siguiente lunes viajó y efectivamente Azuero le ayudó a gestionar el permiso.

- **Llegada a Popayán:** A través de su gerente Julio César García, la empresa estaba haciendo gestiones ante el Ministerio de Obras Públicas y Transportes, a través del Instituto Nacional de Transportes-INTRA, para que se le aprobara la ruta Popayán y Cali.

Al finalizar la gran cantidad de trámites el Intra aprobó a través de la resolución número 356, expedida el 31 de diciembre del año de 1982, la ruta San Agustín- La Plata- Popayán- Cali, pero sólo en año de 1987, mediante resolución 2140 del 31 de diciembre, se adjudicaron las rutas Neiva- Popayán; Pitalito- Popayán; San Agustín- Popayán y Puerto Rico- Cali, lo que se consideró por parte de los transportadores del Cauca como una ‘invasión’ de Coomotor al mercado de esa región.

La llegada del primer bus de Coomotor a Popayán, al inicio del mes de enero de 1983 estuvo antecedida de mucha promoción, la Compañía contrato cuñas por todas las emisoras de la ciudad de Popayán y ofreció una comida para celebrar el arribo a la capital del Cauca, al que fueron invitados el Gobierno Departamental, Administración Municipal de Popayán, los gremios económicos, la dirigencia política y la colonia opita residente allí. Se tenía previsto que el primer bus arribaría a Popayán a las cuatro de la tarde, a esa hora se dio inicio al cóctel-comida. Eran las siete de la noche, pero el bus no había llegado, por lo cual la gobernadora, el alcalde de Popayán y voceros de los gremios se retiraron de la reunión, en la que prácticamente sólo quedaron los miembros de la colonia opita y los directivos de la Empresa, muy pendientes de la llegada del bus. A las nueve de la noche regresaron preocupados la gobernadora del Cauca y el Alcalde de Popayán, acompañados del comandante de la Policía de ese departamento, a dialogar urgentemente con el gerente Julio César García Vargas. Un grupo de dirigentes de diferentes empresas del transporte del Cauca, encabezados por los gerentes de Sotracauca, Transtambo, Transporte del Cauca y Transpubenza, se apostaron desde las primeras horas de la tarde en el sitio conocido como el ‘Alto Cauca’, para bloquear la vía, detuvieron el bus de Coomotor, obligando a los asustados pasajeros a descender del vehículo y luego dispararon contra el automotor. La Policía del Cauca se enteró de los desmanes, de inmediato envió una patrulla de agentes de la institución y detuvo a los airados líderes de la protesta, quienes fueron enviados a los calabozos.

- Llegada a Cali, Pereira y Medellín: La primera ruta a la capital del Valle, por el municipio de La Plata, se adjudicó en el año de 1982, con salida de San Agustín a Cali. En el año de 1987 se adjudicaron cuatro rutas: tres a Popayán, que partían de Neiva, Pitalito y San Agustín, y una a Cali que se originaba en Puerto Rico en el Caquetá. En el año de 1993 el Intra le adjudicó otras nueve rutas que salían del Huila, Putumayo y Caquetá rumbo a Cali, Popayán, Pereira y Medellín.

Esos mercados eran importantes para los objetivos de expansión de la Empresa, ya que representan una de las regiones más pobladas y constituyen un fuerte polo de desarrollo industrial y comercial. Por lo tanto, la incursión de Coomotor a la zona del centro del país fue muy importante, pero a la vez le representaba competir con mucha calidad y eficiencia con monopolios muy poderosos, con amplios dominios en la mayor parte de los corredores viales de Colombia.

- Llegada a Mocoa: Con la terminación en el mes de mayo de 1993, los trabajos de construcción de la carretera Pitalito- Mocoa, el Gobierno Nacional optó por adjudicar las frecuencias a las empresas de transporte terrestre. Inicialmente el servicio de transporte al Putumayo era atendido por las empresas Transipiales y Transmayo, pero la ruta de salida e ingreso era Mocoa-Ipiales.

El 6 de diciembre de 1996 el Gobierno Nacional, presidido por Ernesto Samper Pizano y por gestiones del gerente de Coomotor, Hernando Gutiérrez, expidió la resolución 8543, por medio de la cual se autorizó la ampliación y adjudicación de nuevas rutas en buses de lujo, entre ellas: La Plata- Bogotá, La Hormiga- Bogotá, Puerto Asís- Pereira, Mocoa- Medellín y Florencia- Cali, en compensación por los permanentes problemas de orden público que debió soportar la Empresa, por acciones de los grupos de alzados en armas, el frecuente taponamiento de las carreteras originados por las protestas sociales y el paro de los coccaleros del Caquetá y el Putumayo el que se prolongó por espacio de 45 días.

Alianzas Estratégicas

La competencia entre las empresas de transporte, ha llevado a estas organizaciones a establecer alianzas estratégicas, para reducir los costos operativos y ampliar eficientemente el servicio en los diferentes corredores viales. Es así como Coomotor estableció alianzas estratégicas con Cootranslaboyana y Cootransgar, para operar conjuntamente en la ruta Neiva-Pitalito con un solo consignatario, un jefe de rodamiento, una taquilla, evitando con ello la competencia desleal entre las tres compañías y unificando las tarifas de precios, lo que permitirá el beneficio recíproco para las tres empresas. Asimismo, Coomotor opera el servicio público colectivo urbano en la ciudad de Garzón, con la empresa Cootransgar, en desarrollo de un convenio de colaboración empresarial.

Igualmente Coomotor estableció alianza con Omega, para operar conjuntamente la ruta Neiva- Bucaramanga- Neiva, lo que le permitió a Coomotor llegar al oriente colombiano, para obtener importantes ganancias económicas. Actualmente se analiza la viabilidad de realizar una alianza con la empresa Expreso Brasilia, para ampliar la cobertura a la ciudad de Cúcuta.

Problemáticas de Coomotor

Una de las coyunturas económicas que no aprovecharon y explotaron los dirigentes del transporte del departamento, fue el traslado del petróleo crudo desde esta región hasta los centros de refinación. A pesar de ello en la etapa final los transportadores de Coomotor lograron comprar cerca de 30 tractomulas y doble troques, para movilizar el petróleo crudo, el que tuvo muy buenos precios en el transporte.

Una vez construido el oleoducto, los aparatos fueron trasladados hasta Saravena en el Arauca, para sacar el crudo de Caño Limón. Así, numerosos transportadores de la región vieron crecer sus capitales, ya que adquirieron créditos para comprar

los pesados equipos, pero al cabo de algunos meses ya los habían cancelado. Después los automotores fueron vendidos por sus dueños. Fue una coyuntura económica muy buena, que también hizo realidad el sueño dorado de muchos asociados de Coomotor.

Otro de los problemas que ha tenido Coomotor han sido las rifas. A los tres años de fundada, cuando funcionó en la Estación de Matamundo, el gerente Marco Antonio Suárez Gómez, promovió la rifa de un automóvil, marca Studebaker. El vehículo había sido fiado a Coomotor por el agente distribuidor de la firma automotriz en Neiva. Las boletas se distribuyeron entre los socios, quienes se comprometieron a venderlas, para que con el producido pagaran el carro y las utilidades eran para financiar los gastos de la organización. El único que devolvió todas las boletas fue Rosendo Valenzuela.

Algunos devolvieron pocas boletas, otros pagaron algunas y varios se gastaron el dinero y no las cancelaron. Llegó el día de la rifa, pero sólo se había vendido el 60 por ciento de las boletas, de las cuales muchas eran fiadas. Lo recaudado por la venta no alcanzaba para pagar el automotor, lo que obligó al aplazamiento de la rifa y se armó tremendo lío. Por un lado los que habían comprado la boleta reclamaban la celebración de la rifa y por otro Castilla exigía el pago del automóvil. La segunda fecha fijada para realizar la rifa también se aplazó, porque no se alcanzó a vender toda la boletería. Fueron tantos los problemas originados por la actividad, que se llegó a pensar en cerrar las oficinas de Coomotor.

Efectivamente se llevó a cabo la rifa, con tan mala suerte para los organizadores, que el carro se lo ganó el dueño de la firma comercializadora, Jorge Castilla quién casi quiebra a Coomotor en esa oportunidad. A Castilla se le entregó nuevamente el carro que se había ganado y se pago el vehículo.

Otra rifa que provocó problemas a Coomotor, fue una camioneta Burbuja último modelo. Se hizo a través del Fondo de Ahorros de los Asociados, según los

ahorros de cada asociado se le entregaba un número de boletas, para que cada uno las vendieran y las fueran pagando. Muchas finalmente no fueron canceladas y la iniciativa terminó en un fracaso. Otra rifa problema, fue la de un campero Mitsubishi, de la que no salió bien librada la Empresa.

El futuro de la actividad del transporte en el país comenzó a recuperarse, después de una década de problemas de orden público, acompañado de la recesión económica que padece Colombia. Los problemas que está originando el conflicto armado, especialmente en los últimos 20 años, pesan mucho sobre la industria del transporte en el país. Los grupos alzados en armas por algún tiempo mantuvieron la suspensión de la movilización de vehículos en las horas de la noche, especialmente en el sur del país, donde opera Coomotor. Adicionalmente quemaban con alguna frecuencia los automotores, como tractomulas, camiones, buses, camionetas; en muchas ocasiones dejaron a sus propietarios en quiebra, ya que eran vehículos que habían sido adquiridos a crédito.

Lo anterior, originaba temor provocando la reducción de pasajeros que utilizaban el servicio terrestre, con graves pérdidas económicas del sector, igualmente se acentuó la pobreza en las familias colombianas, lo que también incidió en la disminución del servicio de transporte de pasajeros. La misma situación ocurría con el incremento en el pago de los impuestos al Estado, el reajuste desproporcionado y la falta de control de los precios en combustibles, aceites y repuestos, frente a los pequeños incrementos en las tarifas de pasajeros de servicio urbano e intermunicipal.

Otro aspecto que también estaba incidiendo en el transporte, era la libertad de rutas y horarios, lo que estaba generando una competencia desleal entre las mismas compañías del sector.

Pero a pesar de los anteriores problemas, en los últimos tres años ha mejorado la industria del transporte, con el aumento de la demanda de pasajeros, mayor

seguridad en las carreteras y la reactivación incipiente del Producto Interno Bruto, lo cual podría presagiar un mejor futuro en los próximos años para la actividad económica del sector.

La Crisis Económica

La crisis económica que afectó a Coomotor fue producto de los errores cometidos por las administraciones, pero en la década de los 80's hizo detonar la sólida estructura económica de la empresa.

- **Factores Externos de la Crisis Económica:** La desaceleración de toda la economía del país; la ausencia de estrictos controles de los organismos del Estado encargados de la vigilancia del sector, el desproporcionado aumento de las tasas de interés, el desempleo desbordante, el bajo crecimiento en las ventas de las empresas y sus utilidades, las exiguas demandas de bienes y servicios, la libertad de tarifas en el transporte intermunicipal de pasajeros, la sobreoferta en el servicio público en un 175 por ciento, el deterioró sensible del mercado, el incremento de los costos de operación, al tiempo que se redujeron los ingresos.

Al anterior cúmulo de problemas, se sumaron en su momento los actos de violencia auspiciados por los grupos armados y los movimientos sociales de protesta, que frecuentemente taponaron las vías, dejando cuantiosas pérdidas económicas para el sector. El crecimiento del endeudamiento, acompañado de la iliquidez en su momento, producto de la falta de planificación en la dirección de la Compañía, condujeron a la crisis económica

- **Factores Internos de la Crisis Económica:** La inexperiencia en el desarrollo de nuevos servicios como la carga en Buenaventura, la importación de tractomulas sin los estudios de factibilidad, la deficiente gestión administrativa, acompañada de la indisciplina social de la comunidad de asociados de la institución y gravosa convención colectiva de trabajo. Todo ello condujo al crecimiento abultado de la

deuda financiera con Megabanco, Terpel Sur y la Corporación Financiera del Transporte, la que se estimó en su momento en \$8.000 millones.

- **Medidas Adoptadas:** Disminución de los gastos generales, la reducción de la nómina, la que alcanzó 252 empleados y ahora sólo se cuenta con 40, el resto son contratados por outsourcing.

Coomotor determinó entregar en pago, varias propiedades de bienes raíces que habían adquirido con anterioridad, en sus días de estabilidad económica, para reducir sus obligaciones financieras, al tiempo que adelantó intensas gestiones ante Megabanco para disminuir sustancialmente los intereses y refinanciar la deuda por varios años. Adicionalmente se acordó en la Asamblea General Extraordinaria de Asociados la capitalización de la Empresa con aportes sociales extraordinarios mensuales para amortizar la deuda con Megabanco. También se adoptaron otras medidas para enfrentar la crisis económica, de la cual ha venido saliendo la Institución, con el apoyo de todo el componente humano de la organización cooperativa. Hoy en día, Coomotor respira otro ambiente empresarial, sus dificultades financieras hacen parte del pasado y las deudas se vienen cancelando puntualmente, al tiempo que se trabaja en el fortalecimiento corporativo, acompañado del crecimiento y modernización del parque automotor y el mejoramiento en la calidad del servicio al cliente, con excelentes resultados.

Sindicatos

A finales de la década de los 70's La mayor parte del personal de colaboradores de Coomotor, entre ellos conductores de urbano, carretera, personal administrativo y operativo, se afiliaron al Sindicato Nacional Unimotor, el cual presentó al gerente de Coomotor, Julio César García Vargas, el pliego de peticiones en las que exigía que en lo sucesivo cualquier destitución de sus afiliados, la Empresa debía contar con el visto bueno de la organización sindical. Estas peticiones fueron aceptadas por ingenuidad e inexperiencia del entonces

gerente de Coomotor, lo cual generó dificultades ya que a partir de ese momento nadie podía ser separado del cargo, pero con ello cada quien se hizo dueño del puesto lo que desmejoró la eficiencia administrativa y el servicio al usuario. Para dar solución el gerente creó otro sindicato, el cual también cada año presentaba su pliego de peticiones. El gerente para congraciarse con Sintracoomotor y para disminuir al primero, le concedió numerosas peticiones laborales deteriorando la económica de la Compañía.

Las directivas de la Compañía delegaban estas decisiones de aprobación de peticiones en personas ingenuas, quienes actuaban bajo la presión de ambos Sindicatos, con amenazas de paro. Esta debilidad de los voceros de la Empresa accedió a muchas pretensiones extralegales y generó altos costos económicos en su funcionamiento. Como el caso de que la Ley establece que por cada \$1 que las empresas paguen de sueldo a sus empleados, estas deben destinar 50 centavos para la cancelación de seguros laborales y demás obligaciones. Mientras tanto en Coomotor, por cada peso que pagaba a sus empleados, debía destinar \$1.86 centavos, lo cual resultaba muy costoso para la institución, por lo tanto no podía sobrevivir frente a las otras empresas del sector en el medio tan competitivo.

Mientras Coomotor pagaba salarios altos, más primas extralegales y demás reivindicaciones laborales, las otras empresas del transporte en el Huila, sólo cancelaban la mitad por este concepto. Pero lo más grave, es que todos los gerentes de turno, excepto el actual, se acogían a los beneficios como si fuesen miembros del Sindicato, en el momento de reclamar los salarios y demás beneficios laborales. Cuéllar, actual gerente de la organización, al día siguiente de asumir el cargo renunció a todos estos beneficios. Antes de llegar al máximo de la crisis, a finales de la década del 90', mantenían mejores reivindicaciones gremiales, incluso mejores que los trabajadores de cualquiera empresa petrolera.

En consecuencia se inició el proceso de recuperación, para lo cual se adoptaron duras medidas, entre ellas el recorte de la nómina, reducción del gasto, refinanciación de la deuda, contratación por outsourcing y otras medidas, que permitieron sacarla adelante, incluida la firma de la nueva convención colectiva del trabajo por cinco años, sólo para personal de nómina, la cual contempla únicamente el reajuste de sueldos con base en el incremento anual en el costo de vida. En el marco de estas medidas la empresa siguió contratando con la organización Asociativa de Trabajo (Cootranser), de la cual son socios los conductores, empleados y personal que requieren para las diferentes actividades de la Cooperativa, lo que ha dado excelentes resultados. Por lo general el personal contratado a través de Cootranser, tiene un sueldo por encima del 20 por ciento del salario mínimo legal. Las partes han obrado con mucha responsabilidad. Los unos por reconocer los derechos y los otros por cumplir con sus responsabilidades, ya que su filosofía es clara y contundente: en la medida en que le vaya bien a Coomotor, les va bien a todos.

7.1.2 Ubicación y cobertura

El domicilio principal de Coomotor se encuentra en la ciudad de Neiva, se divide en dos sedes: una Administrativa, ubicada en el tercer y cuarto piso del Banco de Colombia, edificio situado en el marco del parque Santander y la Sede de Operaciones en la Terminal de Transportes. Para optimizar el servicio que presta a los pasajeros, además de las taquillas de la Terminal, Coomotor tiene nueve sedes en los diferentes barrios de la ciudad de Neiva (en calidad de consignatarios) para la venta de tiquetes, otra sede para el servicio de encomiendas en la Plaza de San Pedro y la de Inversiones Coomotor, encargada de la comercialización de combustibles, ubicada en la estación de servicio conjunta a la Terminal de transportes.

En el Huila maneja las rutas a los municipios de Neiva, San Agustín, Pitalito, Puerto Rico, Santa Rita, Planadas, San Juan de Villalobos, Villavieja, Betania, Yaguará, Aipe, Algeciras, Rivera, Campoalegre, Baraya, Palermo, San Luís, Colombia; Alpujarra; Dolores; Tello, San Andrés - Tello, La Sierra, Ospina Pérez, Gaitania, La Ulloa; Río Negro, Hobo, La Plata, El Cidral, El Juncal, El Caguán, El Triunfo, Hato Nuevo (Villavieja), Pinares, Oporapa, Argentina, Bolivia, Santana, Santa Rita, Alpujarra; Dolores, El Cidral, El Triunfo, Hato Garzón, Gigante, Altamira, Guadalupe, Villa Garzón y Acevedo. Coomotor tiene como espacio de operaciones todo el territorio nacional, razón por la cual cuenta con oficinas en Armenia, Medellín, Popayán, Pereira, Manizales, Florencia, San Vicente, Mocoa, Puerto Asís, Ibagué, Cali, Bogotá, Espinal y Bucaramanga (en convenio con Omega), La Dorada, entre otras.

La estructura de la planta física es bastante irregular, debido a que no permite la comunicación interna ni externa. En la parte externa del edificio no se encuentra ningún tipo de aviso que le permita al público reconocer su presencia. Sólo al entrar al edificio y dirigirse a las escaleras que conducen a las oficinas de los pisos superiores, se encuentra un pequeño logotipo pintado en el suelo, que apenas es reconocible por el color azul intenso.

En el trayecto que comunica del primer al cuarto piso se observa que las paredes están pintadas con los colores corporativos blanco y azul. Las oficinas del tercer piso están ubicadas alrededor de un pasillo en forma de "L", a la entrada se encuentra un cubículo para la recepcionista, una cafetería muy pequeña que similar a una cocina, lo que la hace inapropiada para tomar un receso. Cada oficina está separada por cubículos para los Jefes de las Divisiones y los demás funcionarios están ubicados en escritorios. Por lo general las oficinas permanecen con la puerta cerrada a causa de factores climáticos. En este sitio se presenta el caso de encontrarse varias divisiones dentro del mismo salón, lo que impide identificarlas fácilmente.

De igual forma, sucede en el cuarto piso, ya que en un salón se encuentran las dependencias de Jurídica, Calidad y Seguros. Por lo anterior, son pocos los espacios para la interacción entre los colaboradores del tercer y el cuarto piso; asimismo, es evidente que la comunicación no es eficiente, debido a que todo el tiempo se debe subir y bajar por las escaleras, algunos documentos se pierden, no se envían al destino correcto o no se devuelven. Sin duda alguna, la comunicación formal e informal, es deficiente y poco importante para las directivas de la organización.

En la Terminal de Transportes las oficinas están dispuestas de una forma similar a las oficinas de la sede Administrativa: varios cubículos para Rodamiento, Jefe de Auxiliares Operativos, Inspector Perito, Jefe de Mixtos, Secretaria, un salón para capacitaciones y cafetería.

La planta física de Coomotor es muy reducida, poco innovadora, no corresponde a la dimensión real de la empresa, ya que desde hace 30 años sus instalaciones han sido las mismas y aunque la mayoría de las divisiones estén en el mismo piso, la disposición de las oficinas no permite que haya una buena comunicación informal; porque “avanzar en el logro de mejores condiciones y mejores espacios, es la clave para que los distintos interlocutores sientan que sus necesidades son tenidas en cuenta, de modo que puedan apostarle al proyecto de la organización”⁴¹

7.1.3 Actores de la organización

Actores Internos

La complejidad de Coomotor es lograr establecer el número exacto de los conductores, debido a que su vinculación no se realiza directamente con la empresa, sino con los dueños de colectivos y buses, quienes además son

⁴¹ Lectura: “Tendencia de Comunicación Corporativa: de Redes Mediáticas a Vínculos Humanos”, Zulma Marcela Muñoz

personas que en su mayoría no han terminado la primaria y pocos han logrado la secundaria, dentro de este grupo de encuentran igualmente las azafatas, los inspectores, aseadoras, taquilleros, despachadores, aforadores y bodegueros.

En un nivel de escolaridad medio que va hasta la culminación del bachillerato y una técnica están: las secretarias y los consignadores. Y en una nivel más alto en cuanto a tecnologías, profesiones y especializaciones están: los peritos, el publicista, los jefes de las divisiones, abogados, auxiliares contables, psicólogo, sistemas, etc.

El número de funcionarios por área son:

- **Asamblea general de asociados:** cuenta aproximadamente con 680 asociados.
- **Comité de Apelación:** con tres asociados hábiles
- **Consejo De Administración:** conformado por siete (7) asociados principales con sus respectivos suplentes, o sea son quince miembros
- **Revisoría Fiscal:** con cinco personas.
- **Junta de vigilancia:** constituida por tres (3) asociados hábiles con sus respectivos suplentes, en total seis miembros.
- **Comités de Asesores:** conformado por aproximadamente 8 comités cada uno con tres miembros, 16 personas.
- **Gerencia:** conformado por dos colaboradores.
- **División Gestión Gerencial:** constituido por cuatro colaboradores.
- **División Administrativa:** está conformado por 8 funcionarios y los consignatarios que son 9, 20 puntos de ventas, en total 37 personas

- **División Jurídica:** con cuatro colaboradores
- **División Contabilidad y Control interno:** con siete colaboradores
- **División Sistemas:** cuenta con dos colaboradores
- **División Cartera y Cobranza:** cuatro colaboradores
- **División Gestión de Calidad:** 3 colaboradores
- **División Tesorería:** cinco colaboradores
- **División Transporte:** dos colaboradores
- **Sección Carretera:** cuenta con cuatro oficinistas, azafatas, conductores, taquilleros y auxiliares de información
- **Sección Urbanos:** cuenta con tres colaboradores, conductores urbanos, y despachadores
- **Sección Encomiendas:** constituido por un jefe, un cobrador, aproximadamente 50 conductores de los furgones, aforadores (empacadores) y bodegueros.
- **Sección Mixtos y Buses corrientes de ruta y la Sección Confort Vans, Taxis y Regent:** cuentan con dos colaboradores cada una y conductores de cada línea
- **Inversiones Coomotor:** cuenta aproximadamente con 40 colaboradores, entre auxiliares administrativos, isleros, mensajero, servicios varios y administradoras.

En total Coomotor genera aproximadamente 2.000 empleos directos, agregados a estos se encuentran pasantes, consignatarios en las distintas ciudades del país, pero no se cuenta con un número exacto, debido a que constantemente se están cambiando y creando puestos de trabajo.

En la organización hay colaboradores que llevan laborando más de 10 años, pero también existen personas que han estado poco tiempo, sin embargo, es necesario mencionar que los funcionarios que han durado mas, han llegado al punto de adueñarse del cargo, con baja efectividad y rechazo hacia las personas que ingresan, con ideas innovadoras, actitud de cambio y mejoramiento para la empresa, porque creen que sus puestos se pueden ver afectados.

Asimismo, debido a los pocos espacios comunicativos que existen en la empresa, el rumor es constante en los pasillos de las oficinas, sin importar el daño que puede ocasionar a los colaboradores, algunas veces la información es tergiversada y los procesos se estancan por la negligencia de algunos jefes de dependencias.

Actores Externos

Se encuentran los proveedores, empresas con las que se tienen alianzas estratégicas, clientes que son de gran importancia pues en ellos radica la función y razón de ser de Coomotor, medios de comunicación, entidades gubernamentales y comunidades.

Así, los actores externos son:

Los usuarios del servicio de transporte de pasajeros, encomiendas y estaciones de servicio, se caracterizan porque son de distintas edades, raza y estratos económicos, radican en las diferentes ciudades, donde llegan o pasan los buses y donde coomotor posee Estaciones de Servicio. Sin duda alguna, la organización se ha encargado de que sus servicios los utilice cualquier tipo de persona, sin ninguna discriminación y que puedan acceder fácilmente a ellos.

Los proveedores de bienes y servicios que son: Telemonitoreamos, Scania, Mercedes, Volvo, Chevrolet, Carroserias Marcopolo, JGB, Non Plus ultra, Good Year, Jancop Terpel, Michelin, Gaseosas Cóndor, Pastel y co, Lavaseco Cálamo,

Río producciones, Cootranser, Flexo gráfica AV, personas naturales. Por outsourcing como las modistas, empresa de refrigerios, auxiliares operativos; empresas con convenios operacionales como Omega, Cootranstequendama, Coointratur Chaparral, 12 empresas de servicio especial para operar en temporada alta.

Además, la organización ha logrado establecer alianzas estratégicas con Diario del Huila, La Nación, otros medios de comunicación de circulación local y nacional, junto con instituciones que poseen material visual, para presentarlos en el Video bus, de igual forma Coomotor ha invertido en la Terminal de Neiva, Garzón y Pitalito. La organización no posee un registro de las pautas en medios radiales, debido a que no contrata directamente con la emisora, sino con locutores, quienes deciden la frecuencia en donde se emite dicha publicidad, ocasionando el desconocimiento y el control por parte de la empresa, en lo que tiene que ver con la planificación de las pautas radiales, dejando de lado la optimización de los recursos.

Constantemente Coomotor se encarga de que los actores externos, conozcan los beneficios y avances de la organización, pero no existe una oficina encargada de su manejo, lo cual deteriora la comunicación que puede existir entre la Cooperativa y los distintos actores. Al mismo tiempo, los procesos que se llevan a cabo son realizados sin planificación, al azar y con poco tiempo de preparación.

7.1.4 Productos y servicios

Coomotor es una empresa que maneja tres líneas de negocio, transporte de pasajeros en el área urbana y nacional, envío de encomiendas y suministro de combustible. Su servicio básico es el transporte urbano, debido a que fue con este que empezó a funcionar la cooperativa, se desarrolla principalmente en la ciudad de Neiva, también por medio de un convenio con la empresa Cootransgar en el municipio de Garzón; el servicio ampliado es el transporte intermunicipal a 49

destinos y nacional a 14 destinos entre ellos Bucaramanga en convenio con Omega.

En el transporte de pasajeros nacional Comotor es una de las pocas empresas, que brinda baño, aire acondicionado, sabana, cojín, la posibilidad de llevar mascotas en jaulas especiales, el servicio de emisión de películas originales refrigerios y auxiliares operativos para la atención personalizada de los clientes durante el viaje a sus pasajeros, En el caso del Navette que es el servicio bandera y el más moderno, se registran en video a todos los pasajeros que lo abordan para mayor seguridad.

Como una de las metas a corto plazo es el de prestar el servicio de giros en el cual la empresa actualmente está trabajando.

Evolución en el servicio de pasajeros de lujo:

- **El Halcón Línea Esmeralda:** En 1989 durante la gerencia de Miguel Collazos Solano se implementó el servicio con el 'Halcón Línea Esmeralda', vinculado al parque automotor con el bus Isuzu 580, siendo el mejor servicio de lujo de pasajeros, incluía baño, televisión, aire acondicionado, refrigerio y azafata. Hecho que le dio prestigio e influyó en el ingreso de nuevos inversionistas de otras zonas de Colombia, además comenzó a ganar mayores espacios en el ámbito nacional, y en la región fue una de las organizaciones más respetadas y consideradas en los círculos sociales, de gobierno, gremiales y en la comunidad.

En esta etapa se mejoró los buses corrientes a ejecutivos, los climatizados y el Halcón, que reemplazaron los buses P-600 conocidos como La Machaca y los P-900 o Pullman.

- **El Servicio Diamante 28:** Empezó en el año de 1998 producto de la iniciativa de su gerencia, en especial de su gerente, Hernando Gutiérrez, se implementó con nuevo parque automotor Isuzu 660 y 580, el cual tiene incorporado aire

acondicionado, televisión, telefonía celular, coche cama y una excelente atención a bordo.

Luego se trasladó al servicio urbano en la ciudad de Neiva, implementándose el servicio de Micro Diamante 19, el cual fue recibido con beneplácito por su confort, seguridad y elegancia por parte de los usuarios.

- Servicio Diamante Navette: En el año 2002 el gerente Armando Cuéllar Arteaga implementó el servicio de lujo de pasajeros, con el servicio Navette, un bus de la marca alemana Mercedes Benz, que dispone de sillas nodrizas para bebés, jaula para mascotas, D.V.D., música ambiental, refrigerios para los pasajeros, atención a bordo, cobija y almohada, televisión, teléfono celular, baño, entre otros servicios.

Igualmente implementó el moderno *servicio Turquesa Superlujo*, que se incorporó en el año de 2003, con nuevas unidades automotoras de la marca Scandia de carrocería Marco Polo.

En conclusión, actualmente Coomotor dispone de los servicios en las líneas Confort Vans, Turquesa, Regent, Baguettes, Navette, Servicio especial, camperos, taxis y camiones.

- Buses de dos pisos: Recientemente Coomotor gestionó la compra de buses de dos pisos, marca Skania, ensamblados en el Brasil, pero con tecnología europea, que tienen capacidad para 52 pasajeros, con una sala social en el primer piso, aire acondicionado, televisión incorporada, celular, silla cama y baño, entre otros.

Sin embargo la autorización del Ministerio del Transporte, para la compra de estos buses fue negada debido a que el corredor vial Neiva - Bogotá, no está apto para la operación de vehículos de ese tamaño, ya que en ese tramo existen algunos puentes metálicos que no poseen la altura requerida, como es el sitio 'La Nariz del Diablo', en la zona de Boquerón, también se registra dificultad para su desplazamiento, ya que son vehículos con más de cuatro metros de altura.

Coomotor es una empresa de transporte, que constantemente ha modernizado sus servicios, ha tratado de reponerse de la difícil crisis económica que vivió, capacita su recurso humano para una mejor atención al cliente, mantiene buenas relaciones con otras organizaciones, por lo cual las personas del departamento ven de buena forma el crecimiento de la empresa y mantienen la percepción de que es una compañía estable, organizada en su interior y que contribuye con el desarrollo del departamento, debido a que apoya los distintos eventos y actividades multitudinarias que se llevan a cabo. Sin embargo, como resultado de la investigación, la empresa posee falencias en el área comunicativa, debido a que el discurso que se proyecta y se mantiene en los usuarios, es distinto a la realidad, un tema es la planta física donde funciona, la cual no es apta para mantener un buen clima organizacional y eficientes redes comunicativas tanto formales como informales para actores internos y externos.

7.1.5 Estructura organizacional

Tipo de administración

La estructura organizativa se da con el fin de establecer reglas para determinar las relaciones entre dirigentes y dirigidos, en función de sus objetivos, tamaño, productos y la coyuntura que atraviese.

En Coomotor, el tipo de estructura organizativa es *jerárquica o lineal*, donde cada individuo responde a su inmediato superior, los poderes se concentran en el mando supremo, que se van delegando para que conforme se va decreciendo en el nivel jerárquico, se van limitando, en el caso de estudio es la Asamblea General de Asociados, el Consejo de Administración y la Gerencia, donde se concentra el autoridad.

Este tipo de estructura teóricamente concentra algunas ventajas como la simplicidad y claridad para su aplicación, no hay interferencias de poder, la

comunicación es directa, la disciplina se mantiene y permite a los mandos inferiores tomar decisiones en ausencia de superiores.

Dentro de los inconvenientes que presenta, tiende a la rigidez e inflexibilidad lo que da lugar a un régimen dictatorial, la concentración de poderes requiere la especialización en numerosas tareas y la realidad es que no se puede ser experto en todas, cuando la empresa crece y la cadena de órdenes también, se incrementa la burocracia.

Por lo anterior, se determina que el tipo de administración es conforme a la *teoría clásica*, definida como: un modelo de comunicación lineal y descendente (Taylor); una estructura piramidal, donde la comunicación se controla y sigue un orden jerárquico en la toma de decisiones (Fayol); la organización debe estar regida por reglas rígidas para que la ejecución y la coordinación de las tareas sean predecibles y así prevenir posibles errores (Weber).

Sus principios de organización más importantes son:

- *Especialización del trabajo*, el trabajo debe dividirse y subdividirse en el mayor grado posible, de acuerdo con la eficacia económica.
- *Unidad de dirección*, los trabajos similares deben agruparse.
- *Centralización de la autoridad*, la responsabilidad del uso de la autoridad depende exclusivamente del nivel ejecutivo o de alta gerencia.
- *Autoridad y responsabilidad*, el empleado debe tener la autoridad que corresponda en proporción a la responsabilidad del trabajo.
- *Unidad de mando*, cada empleado debe informar únicamente a un superior.

Es evidente que en la organización de estudio, desde sus inicios se mantiene este tipo de administración; aunque es necesario mencionar que existe flexibilidad sólo cuando las decisiones se toman entre los asociados, ya que su razón social es Cooperativa, pero cuando tiene que ver con sus colaboradores, las decisiones y la autoridad son centralizadas, ya que el Gerente desea conocer todos los procesos

que se llevan a cabo y es él quien decide qué, cómo y cuándo se realizan en cada una de las dependencias.

Además, existe poca interacción entre los miembros de la organización, debido al gran número de colaboradores y a las divisiones de trabajo, lo cual ocasiona desintegración y poca apoyo entre ellos; los procesos comunicativos son verticales, desde la gerencia se informan las medidas necesarias para cada dependencia o sección, demostrando la centralización en la toma de decisiones y la necesidad de cumplir reglas o normas; aunque algunos funcionarios antiguos, no le dan la importancia necesaria a procesos trascendentales, necesarios para la actualización de la organización.

El tipo de administración, produce inconvenientes en la motivación del recurso humano, debido a que los colaboradores exponen su necesidad de participación cuando se deciden hechos importantes, tanto para las dependencias donde laboran, como cuando tienen que ver con toda la empresa. Asimismo, el estímulo se basa más en el aspecto económico, es poco el sentido de pertenencia e indudable la falta de elaboración en las herramientas comunicativas, pese a que la organización posee una gran variedad de estas. Por lo anterior, es evidente que el Clima Organizacional, es difícil y posee graves problemáticas dentro de la Compañía.

Tipo de departamentalización

La departamentalización es la agrupación de puestos de trabajos homogéneos en unidades organizativas con el fin de coordinar, supervisar y controlar las actividades y funciones para conseguir los objetivos del mercado. Teniendo en cuenta lo anterior, características como el tamaño de la empresa, sus

operaciones, actividades y funciones. En Coomotor se evidencia una departamentalización por *funciones o por departamentos*, porque consiste en formar departamentos de acuerdo a las funciones básicas de la empresa, mantiene una estructura centralizada y aunque se puede usar distintas terminologías, la mayor parte de las organizaciones tienen tres funciones básicas: producción, ventas y finanzas. La producción se refiere a la creación real de algo de valor, ya sea bienes, servicios o ambos. A la distribución de los bienes o servicios creados se refieren generalmente como ventas o mercadotecnia. Finalmente, cualquier organización, ya sea industrial o de servicio, debe proporcionar la estructura financiera necesaria para cumplir con sus actividades. Cada una de las funciones básicas anteriores se puede dividir más según sea necesario.

Entre sus ventajas se encuentran: que es el reflejo de las funciones desarrolladas en la empresa, se mantiene el poder de las funciones principales, facilita la eficiencia de la ocupación del personal, fomenta la formación y capacitación, y permite un control estricto de la Gerencia. Pero la departamentalización funcional puede ir acompañada de algunos efectos negativos, como que se resta importancia a los resultados globales, exagera la especialización, toda la responsabilidad final reside en la alta dirección, lenta adaptación al cambio, se dificulta la formación de directores generales, los miembros de un grupo funcional pueden desarrollar más lealtad a las metas de su dependencia que a las de la organización y se pueden desarrollar conflictos entre los distintos grupos que se esfuerzan por presentar mejores resultados, afectando el Clima organizacional, la motivación y las relaciones entre los colaboradores.

Coomotor en su cabeza tiene la Asamblea, los diferentes Comités, el Consejo de Administración y la Gerencia que controlan las divisiones y secciones que se encuentran en la base del organigrama, tales como la División gestión gerencia, División administrativa, División Jurídica, División contabilidad y control interno,

División tecnología, División cartera y cobranzas, División gestión de calidad, División tesorería, División transporte, Sección carretera, Sección urbano, Sección encomiendas, Sección mixtos y buses corriente de ruta, Sección confot vans taxis y regent, oficina de almacén y archivo, registro y control. Es necesario aclarar que en el organigrama establecido por la organización, faltan las algunas divisiones y cargos creados.

Cargos y funciones

En el organigrama de la cooperativa existen 24 áreas, en orden descendente se encuentran:

- **Asamblea general de asociados:** Es el órgano de máxima autoridad de Coomotor. Está conformada por personas naturales y jurídicas, las cuales al momento de tomar decisiones de la empresa y elegir al Consejo de Administración, deben estar habilitados, condición que se adquiere al cumplir con el pago de sus aportes. Son funciones de La Asamblea Administrativa: Establecer las políticas y directrices generales de la Cooperativa, para cumplimiento del objeto social, examinar los informes de los órganos de administración control y vigilancia, fijar aportes extraordinarios, elegir los miembros del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia, elegir Revisor Fiscal con su suplente, elegir el Comité de Apelación, entre otros.

- **Comité de Apelación:** Este deberá estar integrado por tres (3) asociados hábiles con suplentes personales. Es el órgano encargado de resolver el recurso de apelación interpuesto por los asociados que sean sancionados, suspendidos y/o excluidos de la Cooperativa.

Para ser miembro del Comité de Apelaciones, se deben cumplir los mismos requisitos exigidos para ser miembro del Consejo de Administración.

- **Consejo De Administración:** Es el órgano permanente de administración subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General. Está integrado por siete (7) asociados principales con sus respectivos suplentes, elegidos para un período de tres (3) años, pueden ser reelegidos por otros dos (2) periodos consecutivos y removidos por la Asamblea en cualquier momento. Tiene las atribuciones necesarias para alcanzar el objeto social de Coomotor, debe cumplir las siguientes funciones:

Decidir sobre ingreso o desvinculación de asociados, autorizar devolución de aportes individuales acorde con los reglamentos respectivos, aprobar la estructura administrativa, la planta de personal, los correspondientes manuales de funciones y procedimientos, la remuneración de empleos, el presupuesto anual de ingresos y egresos, nombrar o remover al Gerente, con su suplente; analizar, estudiar y aprobar los estados financieros básicos y las ejecuciones presupuestales; autorizar al Gerente para adelantar acciones judiciales y el informe de gestión de la administración, e integrar los Comités Asesores que considere convenientes.

- **Revisoría Fiscal:** Es un ente externo que fiscaliza toda la función de la empresa. Están facultados para hacer seguimientos a cada uno de los funcionarios de las diferentes dependencias, vigilan y supervisan toda la razón de ser de la empresa. Es conformada por cinco personas, elegidas por la Asamblea General de Asociados y participa en el Consejo de Administración.

- **Junta de vigilancia:** Es el órgano de control social responsable de vigilar el funcionamiento de la cooperativa, dando cuenta sobre sus actos a la Asamblea General. Ejerce una permanente inspección con miras al pleno cumplimiento de todas las normas que rigen la administración y el funcionamiento de la Cooperativa, velando porque sus actividades no se desvíen del objeto social y de los principios cooperativos. Está constituida por tres (3) asociados hábiles con sus

respectivos suplentes, nombrados por la Asamblea general de asociados, para un período de tres (3) años.

- **Comités de Asesores:** Se conforman por varios comités para el manejo de los diferentes fondos como: educación, solidaridad, operativos, deportes y recreación, entre otros, de acuerdo con las necesidades de la organización, cada comité está integrado por un coordinador, un secretario y un tercer asociado, nombrados por el Consejo de Administración para periodos de un año. Estos comités están encargados de hacer las negociaciones pertinentes entre los socios, es decir a favor de la empresa.

- **Gerencia:** En cabeza de un Gerente, elegido por el Consejo de Administración, al igual que su suplente, para un término de tres (3) años, quien es el representante legal, ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración,

Entre sus funciones se encuentran la realización de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la Compañía; se encarga de planear, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar el funcionamiento de la cooperativa, en armonía con las normas vigentes, con las orientaciones de la Asamblea y el Consejo; además, junto con el Consejo de Administración asegura el desarrollo del negocio sujeto a las normas y de una estructura interna acorde con sus necesidades.

- **División Gestión Gerencial:** Se encarga de la administración de servicios internos, manejo de bienes muebles e inmuebles, reparaciones locativas, parte logística y de protocolo de la organización, así como de los aspectos locativos; está conformado por una jefe de división (maneja caja menor, consecución de nuevos locales, sus líneas telefónicas, coordina la prestación de servicios generales de la empresa – aseo) que tiene a cargo dos conserjes (aseadoras) y una secretaria.

- **División Administrativa:** La conforman el Jefe de división administrativa, secretaria, coordinador de seguros y su asistente, auxiliar administrativo de almacén y archivo, dos mensajeros, recepcionista, secretaria del concejo de administración, conductor administrativo, psicólogo, consignatarios, vela por el trabajo de los consignatarios y mantiene una comunicación permanente con ellos.

- **División Jurídica:** Jefe de, Abogado asistente, abogado auxiliar, secretaria, su función es preservar los intereses de la cooperativa, de sus socios en los estrados judiciales de la República y prestar asesoría jurídica a todos los órganos de la empresa.

- **División Contabilidad y Control interno:** Jefe de división de contabilidad y control interno, dos auxiliares contables, auxiliar de auditoría, asistente de contabilidad, revisor de cuentas, secretaria y digitadores. Su función es planear, controlar, dirigir, organizar y supervisar el desarrollo de la gestión contable, del control interno de la cooperativa y velar por el correcto manejo de caja de las agencias.

- **División Tecnología:** Jefe de división de sistemas y auxiliares de sistemas, su función es velar por el manejo integral de Software y Hardware que usa la empresa.

- **División Cartera y Cobranza:** Jefe de Cartera, asistente de cartera y dos auxiliares de cartera, su función es coordinar el manejo, la administración integral, el saneamiento de la cartera a favor de la cooperativa, originada en los servicios internos a los socios y los provenientes de las actividades propias de la cooperativa o con terceros.

- **División Gestión de Calidad:** Encargado del cumplimiento a la norma ISO 9001, las normas de INCOTEC y vela por la política de calidad de la empresa. Su función es velar por la prestación de un servicio de calidad por medio de auditorías

internas y externas; está conformada por tres miembros, el jefe, secretaria y auxiliar.

- **División Tesorería:** Jefe de Tesorería, secretaria y dos auxiliares administrativos. Su función es planear, dirigir, controlar, ejecutar y supervisar el manejo de los fondos de la cooperativa.

- **División Transporte:** Jefe de división de transporte, auxiliar administrativo de registro y control de vehículos. Su función es administrar y optimizar los vehículos que hacen parte de la empresa, en cuanto a la parte legal para el funcionamiento de los mismos.

- **Sección Carretera:** Jefe de sección de carretera, secretaria, Jefe de rodamiento, un inspector perito (técnico mecánica), Jefe de auxiliares operativos, auxiliares operativos, conductores, taquilleros y auxiliares de información. Su función es manejar toda la operación del servicio de pasajeros en carretera.

- **Sección Urbanos:** Jefe de sección urbanos, secretaria, perito, conductores urbanos y despachadores, su función es controlar el servicio urbano.

- **Sección Encomiendas:** Jefe de la sección de encomiendas, secretaria, recepcionistas, aforadores (empacadores), bodegueros, conductores de furgones, cobrador en la Sección Mixtos y Buses corrientes de ruta. Deben manejar la línea de negocio que tiene que ver con el transporte de encomiendas.

- **Sección Confort Vans, Taxis y Regent:** Cada una cuenta con un Jefe de sección y conductores, se encargan de la operación de cada una de las líneas de servicio.

Aunque en Coomotor estén creadas las dependencias y funciones, la comunicación entre ellas es limitada y deficiente, ya que los procesos que se llevan a cabo en una dependencia no se conocen en otras, existen algunas

enemistades o conflictos personales entre colaboradores y el clima organización no es óptimo para el desarrollo de sus labores. Además, en ciertos casos no se conocen las funciones de cada dependencia o de algunos cargos, lo cual genera confusión en el momento de comunicarse, debido a que algunos funcionarios no saben a donde acudir cuando desean tratar algún tema.

7.1.6 Distribución de poder

La distribución del poder en Coomotor es de la siguiente manera:

En primer orden se encuentra como órgano máximo y cabeza de la cooperativa la Asamblea General de Asociados, la cual está conformada por todos los socios, quienes tienen igual valor en sus votos en el momento de tomar decisiones, independientemente de su inversión; en segundo orden se ubica el Consejo de Administración que es la sección permanente de administración y tiene las atribuciones necesarias para alcanzar el objeto social de Coomotor; y en tercer nivel se halla la Gerente, quien es el representante legal, el ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.

Estos tres entes dirigentes de la cooperativa emanan órdenes e información oficial a todas las divisiones y secciones.

De esta manera se puede evidenciar que la relación de poder es vertical y proviene desde la parte administrativa, cada colaborador del nivel técnico-operativo tiene comunicación formal y directa con su jefe inmediato, no con el cuerpo directivo de la organización. Aunque es preciso aclarar que dichas relaciones pueden variar, en cuanto la gerencia faculte a una dependencia para ejercer poder sobre otra.

Sin embargo, es importante mencionar que para algunas personas existe preferencia, al momento de comunicarse con la Gerencia, lo cual genera inconformidad, envidia y rechazo entre colaboradores. Aunque en el organigrama

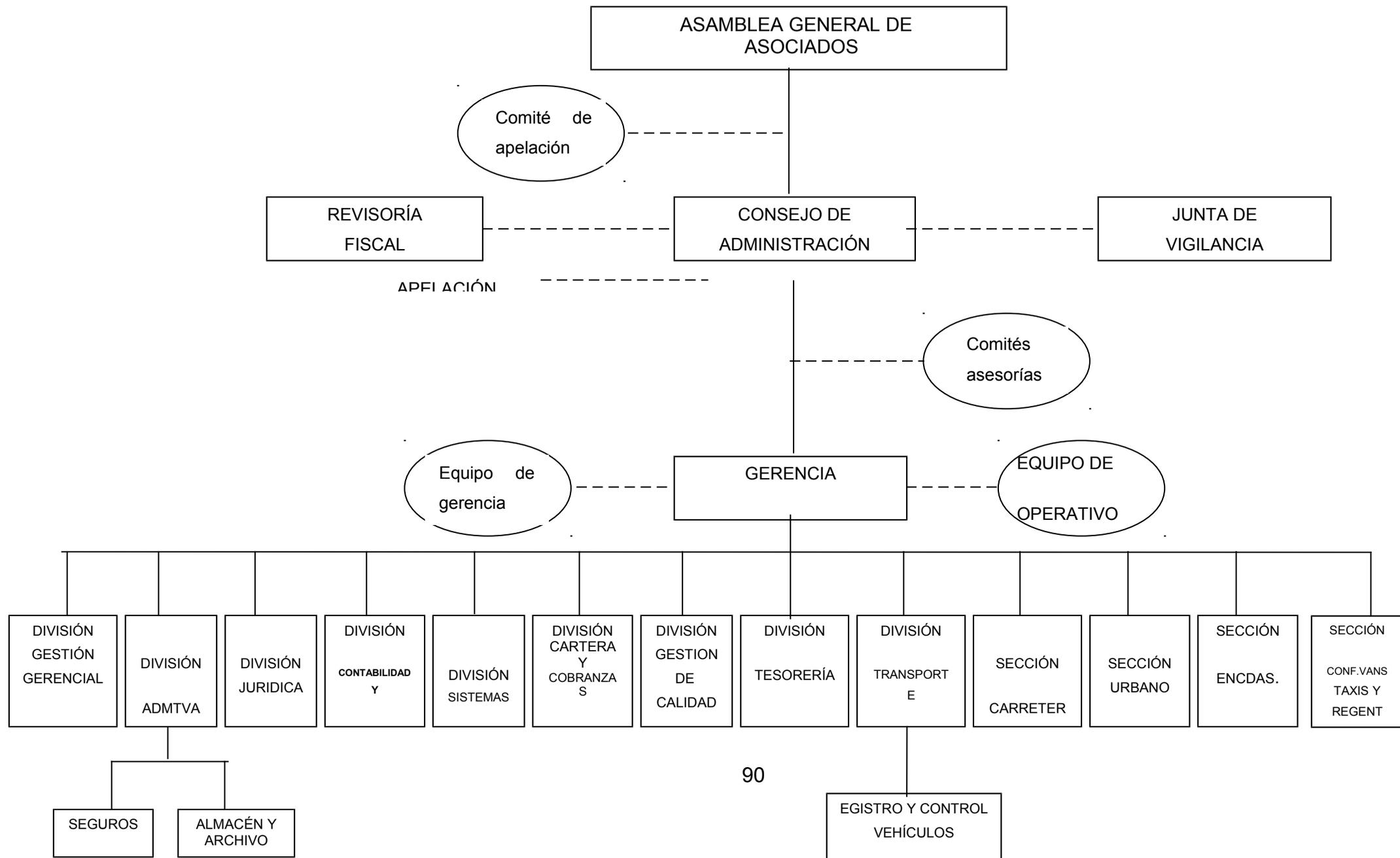
se muestre la distribución de poder, en la organización todas las decisiones debe conocerlas el Gerente y cuando existen amistades, muchas veces se pasan por alto cargos, sin realizar el debido procedimiento. Lo anterior sucede por la falta de información, principalmente en los colaboradores operativos, debido a que los medios de comunicación no son eficaces en ellos, desconocen procesos y decisiones, su interés es poco en los instrumentos comunicativos y el sentido de pertenencia es bajo. Demostrando que es importante que exista una persona encargada de unificar la información, tanto para colaboradores administrativos, como para operativos.

7.1.7 Organigrama

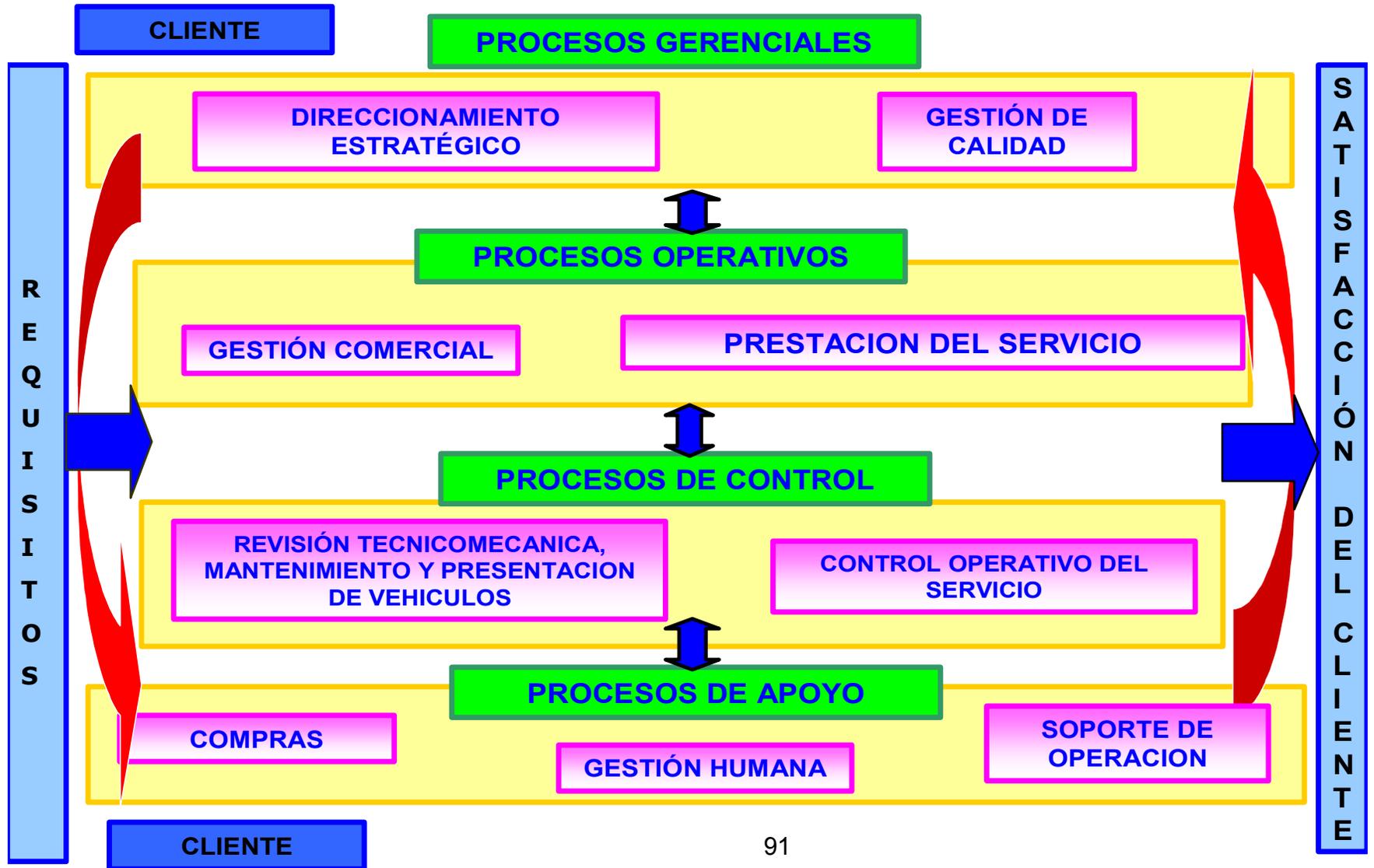
En este aspecto se encuentra que Coomotor tiene un organigrama oficial para información del público, en el que es preciso apuntar que se excluyen algunas dependencias o áreas y por ende sus colaboradores no se ven identificado en el, como es el caso de las aseadoras, recepcionista, la línea de negocio Inversiones Coomotor, entre otros. Demostrando que no se actualiza constantemente, no se adapta a los cambios de la organización y representa un esquema simplificado.

De igual forma, en la oficina de Gestión de Calidad existe un mapa de procesos dirigido a la satisfacción del cliente, pero allí no se tienen en cuenta algunas dependencias como financiera, cartera y contabilidad, donde constantemente se interactúa con el público. Lo cual es importante para una excelente atención a los actores externos, una comunicación fluida y constante, planificación estratégica de procesos que ayuden al crecimiento y fortalecimiento de la empresa. Aunque es relevante mencionar que se han originado choques de intereses entre colaboradores antiguos -quienes no se adaptan a los cambios-, y funcionarios que llevan laborando menos tiempo, debido a que estos proponen ideas nuevas e innovadoras, para el mejoramiento de la cooperativa. Generando así, problemas comunicativos y de ambiente laboral, lo cual dificulta las relaciones entre

cooperadores, algunos procesos se estacan y se pierden oportunidades de negocios.



MAPA DE PROCESOS



Tipo de Organigrama

Por su disposición gráfica, el organigrama se caracteriza por ser vertical, debido a que el origen se sitúa en el centro de la parte superior, bajando por escalones sucesivos, presenta una imagen piramidal y representa el mando o control descendente.

En cuanto a la estructura de la organización se divide por áreas según las funciones administrativas: División gestión de calidad, División de contabilidad, División de cartera, División de tesorería, División jurídica, División de sistemas, División administrativa, entre otras; y según las funciones operativas: sección de pasajeros carretera, sección pasajeros urbano, sección encomiendas, sección mixta, buses corrientes de ruta y sección de confort vans taxis y regent.

Por su finalidad es un organigrama informativo, ya que se diseñó con el objetivo de informar a los actores internos y externos sobre la organización, es un esquema simplificado, sin detalles; su amplitud es parcial porque se limita a reflejar una parte de la estructura, debido a que representa las dependencias de la sección administrativa, excluyendo cargos de las secciones operativas y la línea de negocio de suministro de combustible.

Por el contenido, es estructural pues se limita a poner de manifiesto los nombres de los elementos, su colocación en la línea jerárquica y las relaciones de autoridad. Lo cual evidencia que la participación de los actores internos en la toma de decisiones es limitada, la autoridad y el control están centralizados en los mandos superiores, la transmisión de información no es horizontal, la comunicación no fluye ni es efectiva, genera inconformidades y fallas en la forma de comunicarse entre colaboradores, el ambiente laboral no es el ideal para que desarrollen sus actividades con motivación, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y responsabilidad. A pesar de que en la política de calidad que implementó

la organización, donde el componente humano es primordial para la prestación del servicio, exponiendo que se capacita, se motiva y es comprometido, con los problemas comunicativos existentes es difícil cumplir con estas características, las cuales serían las ideales para trabajar en la empresa.

7.1.8 Comunicación Formal Vs Realidad Corporativa

La transmisión de información en la empresa se desarrolla desde los cuerpos directivos hacia los colaboradores de las distintas dependencias o secciones, este tipo de comunicación es descendente, rígida y unilateral. Sin embargo, la comunicación formal puede variar, debido a que el Gerente tiene las facultades de pasar por alto ciertas líneas del organigrama y delegar poder de decisión en algunos cargos.

Esta flexibilidad de la administración afecta la comunicación formal de la empresa, debido a que se incumplen los procesos y normas, establecidos en los manuales de la organización. Asimismo, en la cooperativa sí existen herramientas comunicativas para mantener unas buenas relaciones formales, ya que la falta de igualdad origina inconformidades, rencor, envidia, desprecio, poco compromiso, ausencia de trabajo en equipo y desinterés en los colaboradores por el crecimiento de la compañía.

Por otro lado, la comunicación formal aunque permite el buen funcionamiento de la empresa frente a los procesos administrativos, no promueve la creación de vínculos afectivos entre los colaboradores y no les ofrece herramientas para su desarrollo personal, por lo tanto influye en el desempeño de su labor, en tanto la empresa no garantiza un ambiente laboral agradable.

Sin duda alguna los canales de comunicación formales son importantes para mantener la estabilidad de la organización, pero es necesario mencionar que en

Coomotor se observa que además de utilizar las herramientas formales de información como el memorando, la carta, el teléfono, informes, manuales, entre otros, para procesos administrativos que se llevan a cabo; la comunicación informal predomina, el rumor, los chismes, la fuga de información, las charlas sobre situaciones personales o laborales en las oficinas y pasillos, genera percepciones negativas en los actores externos, incrementa las discusiones, inconformidades y críticas destructivas tanto para colaboradores, como hacia la empresa.

Por otro lado, las relaciones interpersonales se deterioran, el componente humano deja de trabajar en equipo, no se ven identificados con los objetivos de la empresa y no se interrelacionan entre secciones, ya que otro aspecto que dificulta la comunicación, es la distancia que existe entre las secciones, la sede administrativa se ubica en el Parque Santander, la de transporte de pasajeros en carretera en la Terminal, encomiendas en la Plaza de San Pedro, Urbanos en el barrio Galindo e Inversiones Coomotor se encuentra en la Estación de servicio al lado de la Terminal; situación que deteriora las amistades, los espacios de integración y la unión, puesto que cada sección desarrolla sus propias actividades y sólo cuando es decisión del Gerente o el Consejo de Administración, se llevan a cabo acciones donde se reúne la familia o los colaboradores, pero desafortunadamente son limitadas por la gran cantidad de personas del componente humano.

Es prioritaria la administración de los canales de comunicación, puesto que el manejo de la información, del clima laboral, las relaciones tanto de trabajo como personales y la razón de ser del componente humano, se reflejan en el entorno, creando percepciones positivas o negativas de la organización.

7.1.9 Comunicación

Anteriormente al comunicador se le asignaba sólo las funciones con respecto al uso de los medios de comunicación, boletines de prensa y carteleras para transmitir información. En la actualidad, las organizaciones han notado que el profesional en comunicación tiene las capacidades necesarias para implementar estrategias comunicativas, con el fin de dar mayor importancia a la función de cada uno de los colaboradores, teniendo en cuenta que estos no deben ser vistos como máquinas sino desde una mirada más humana, que tienen necesidades tanto de expresión, como de identidad hacia la empresa, que están beneficiando a partir de una labor determinada, que debe ser reconocida por la organización misma para la comodidad y satisfacción de los funcionarios, garantizando un excelente desempeño laboral.

Es aquí donde ingresa la comunicación como parte fundamental de una empresa, debido a que es el proceso que articula los diferentes órganos de la empresa y asegura la calidad del servicio. En una organización “debe haber integración de sus partes, más que información, porque existen indicadores de gestión en Comunicación, indicadores estratégicos, tácticas y operativos que nos están pidiendo permanentemente”⁴². Porque las organizaciones están empezando a tener en cuenta el proyecto de vida de su componente humano, es decir que los empleados se apropien de las actividades que realizan, se sientan motivados y que vean el sitio de trabajo como su hogar.

Al mismo tiempo, “la comunicación desempeña un papel fundamental en diversos aspectos de la organización, como: Los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras, redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales, el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único

⁴² Muñoz Sánchez Zulma Marcela, “TENDENCIAS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA: DE REDES MEDIÁTICAS A VÍNCULOS HUMANOS”

medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos. La comunicación organizacional es un elemento central y definitivo⁴³; es decir que la organización es comunicación gracias a la interacción de sujetos con roles distintos.

Comunicación interna

Entre los medios de comunicación internos de la organización, se encuentran:

Correo electrónico: en la organización existen e-mails tanto para colaboradores, como para dependencias, con el objetivo de que se comuniquen entre ellas y para la recepción de sugerencias, quejas y reclamos. Aunque es necesario mencionar que algunos colaboradores hacen poco uso de las cuentas, algunas veces se utilizan para envío y recepción de información personal.

Teléfono y celulares corporativos: para comunicación entre los colaboradores de las distintas dependencias, secciones y con las oficinas de otras ciudades. Pero en algunas oportunidades, se comunican para charlas informales y personales.

Cartas: son utilizadas para transmitir información estrictamente laboral.

Memorandos: cumple la función de llamado de atención, citación para capacitaciones y reuniones, con información breve y concisa.

Cartelera informativa: están ubicadas en las sedes de la ciudad de Neiva, con información relevante para los colaboradores, frases de motivación, cumpleaños de compañeros y fotos de quienes mejor desempeñan su labor en el mes.

Tacómetro (boletín informativo): contiene información sobre los eventos y procesos que se llevan a cabo en la organización, contiene concursos, fotos e información de interés tanto para actores internos como externos.

⁴³ Sánchez Gutiérrez Salvador, La comunicación Interpersonal en Las organizaciones.

Encuestas para colaboradores: para medir el clima organizacional de la cooperativa y planificar actividades que solucionen las dificultades. Sin embargo, algunos colaboradores no le dan la importancia necesaria a este canal de comunicación, impidiendo que los resultados sean más efectivos y valiosos para la empresa.

Videos institucionales: fueron elaborados con el objetivo de ser utilizados en eventos, capacitaciones, en el video bus, en salas VIP; con información sobre la historia, filosofía, identidad corporativa, servicios y temas importantes sobre servicio al cliente.

Entre los escenarios de comunicación cara a cara, no mediados están:

Capacitaciones e inducciones: se ofrecen para recordar las funciones de algunos cargos, se exponen los elementos de la cultura organizacional, la filosofía y la imagen corporativa; de igual forma se maneja información de actualidad para los operativos, como manejo defensivo, cuidado de los buses, atención al cliente, entre otros.

Reuniones: se realizan para que la Gerencia de a conocer las tareas asignadas a cada dependencia, las problemáticas por las cuales atraviesa la organización, realización de informes y tareas que se deben ejecutar en conjunto.

Celebraciones y jornadas de recreación: son espacios de integración entre los colaboradores y asociados, en algunas oportunidades con la familia, en días como cumpleaños, San Pedro, Navidad, Año nuevo, Día del trabajo, entre otras ocasiones especiales.

La comunicación interna en Coomotor se divide en dos, según los vínculos de quienes conforman la organización.

La comunicación informal se da a partir de vínculos estrechos, entre dos o varios integrantes de la empresa, sin tener en cuenta el cargo que desempeñan. Esta comunicación se identifica en horas de trabajo, con el objetivo de romper la rutina laboral, se da en la cafetería, a pesar de ser un espacio estrecho e incomodo, en los pasillos, en las oficinas, cuando hablan por teléfono y en las diferentes reuniones con carácter recreativo, como es el caso de la celebración de cumpleaños de un compañero o en determinada hora laboral dentro de la organización.

Los aspectos que se tratan son personales y laborales, refiriéndose a diferentes temas como los graciosos, mal intencionados, demostración de enfado, serios, alegres, comentarios de alguna experiencia o situación en general, entre otros. De igual forma, en algunas situaciones es más relevante la información que fluye en los pasillos, oficinas o canales de comunicación informales, tanto dentro como fuera de la empresa, generando altercados entre colaboradores, lo cual hace difícil el trabajo en equipo, aumentando los niveles de desmotivación, poco sentido de pertenencia y por lo tanto afectando la productiva de la empresa.

La comunicación formal define las reglas de comunicación estables en la organización. Por lo tanto, se define el modo en que cada miembro de la empresa debe de comportarse, para confirmar el tipo de relación que han de mantener los colaboradores. En Coomotor existen espacios y medios comunicativos para que la comunicación sea más efectiva, como es el caso de las reuniones entre la Gerencia y los Jefes de dependencias o secciones, las publicaciones internas en carteleras informativas y en el boletín institucional Tacómetro, circulares internas como memorandos, carteles, videos institucionales, encuestas dirigidas a los colaboradores, correos electrónicos, Campañas institucionales y página web. Aun así, entre los actores internos existen graves dificultades comunicativas, pues estas herramientas de comunicación no se aprovechan al máximo, por lo tanto no

es eficiente, lo que genera roces entre las diferentes dependencias de la organización.

En Coomotor los colaboradores operativos no tienen la oportunidad de opinar o participar en la toma de decisiones, la comunicación es descendente, entre sus medios de comunicación formal se emplea la carta, donde se notifican decisiones, se gestionan permisos, capacitaciones e información relevante; las carteleras informativas, son publicadas por los colaboradores de Gestión de Calidad, donde permanentemente se exponen los parámetros necesarios para brindar un excelente servicio, se publica el organigrama, mapa de proceso y cronograma de capacitaciones, con el fin de infundir la identidad corporativa en los colaboradores; se llevan a cabo actas, informes, manuales y expedientes.

Comunicación externa

Entre los canales y espacios comunicativos externos de la organización, se encuentran:

Página web: en ella se da a conocer a los actores externos los horarios de rutas, sedes, servicios, noticias importantes de la organización, galería fotográfica, videos corporativos, un correo para contactar la empresa, encuestas, la identidad y la filosofía corporativa. En la actualidad se están adelantando acciones para que los pasajeros puedan reservar y comprar sus tiquetes por internet.

Pautas radiales: Coomotor invierte en publicidad radial con personas naturales, sin tener control en la elección de las emisoras en las que se transmiten.

Pautas televisivas: estas pautas se dan en el canal local de Neiva, en diferentes canales nacionales, mientras se presentan eventos deportivos, y en películas colombianas como 'Los actores del conflicto' y 'Te amo, Ana Elisa'.

Vallas publicitarias y paraderos: están ubicados en lugares estratégicos como: carrera segunda, carrera séptima, Terminal de transporte, Universidad Surcolombiana, entre otros. Las vallas tienen un tamaño de 4 a 8 metros.

Separadores: estos contienen información con los números telefónicos y correos a los cuales pueden acceder los clientes cuando lo requieran.

Pendones y rompe tráfico: poseen información de los servicios, el nombre y el slogan de la organización. Estos se ubican en actividades de la organización y eventos que patrocina.

Línea gratuita: sirve para la recepción y trámite de quejas, sugerencias y reclamos de los clientes. De igual forma, brinda información sobre los servicios, rutas y sedes de la empresa.

Call center: brinda información de los números telefónicos de las sedes de la ciudad de Neiva, dependencias administrativas y operativas.

Encuestas a clientes: se realizan con la finalidad de medir la calidad del servicio, conocer las sugerencias del público para mejorar la atención de conductores y auxiliares operativos.

Volantes: estos se reparten a los actores externos de Coomotor con información de los servicios, modalidades, horarios, rutas y números telefónicos.

Elementos P.O.P: son algunos objetos como vasos, lapiceros, postales, camisetas, gorras, agendas, entre otros. Los cuales son impresos con el logotipo de la empresa para apoyar su publicidad.

Taquillas: se venden tiquetes y se da información de rutas, modalidades, destinos y horarios.

Asimismo, en la comunicación externa se utiliza bastante la publicidad y la identidad corporativa, que tiene como finalidad atraer al cliente y brindarle un servicio de calidad para que se identifique con la Cooperativa. Entre los medios de comunicación se identifican las vallas publicitarias, ubicadas en lugares estratégicos de la ciudad, productos publicitarios radiales y televisivos que se transmiten por el canal local y en el servicio Video bus del parque automotor de la organización, en rutas nacionales y algunas intermunicipales.

La empresa cuenta con una línea telefónica gratuita, a la que los clientes pueden acceder marcando al 018000910293, para gestionar quejas y reclamos, las cuales son recibidas directamente en la sede administrativa de Coomotor, en la división de calidad. Cualquier problema en la prestación del servicio, sin importar el medio de comunicación del que provenga, es tramitado por la división encargada para comunicarse con el cliente, con el fin de brindarle información del proceso y de las medidas adoptadas de acuerdo a las dificultades.

Uniformes

- **Motorista:** Camisa azul cielo con el logo de la empresa bordado en el bolsillo, pantalón azul oscuro, zapatos negros con cordones, cinturón negro y medias negras (no se permite el uso de medias color blanco).

- **Auxiliar de Servicio:** Camisa blanca con el logo de la empresa bordado en el bolsillo, pantalón azul oscuro, zapatos negros con cordones, cinturón negro y medias negras (no se permite el uso de medias color blanco).

- **Personal de la Oficina – Femenino:** Blusa azul oscuro, pañoleta color blanco, falda color azul oscuro y zapatos color negro.

- **Azafatas (Navette):** Camisa color blanco, blazer color azul oscuro, pantalón azul oscuro y zapatos color negro.

En el Manual de identidad corporativa, se establecieron los anteriores uniformes, pero en la actualidad, sólo se utiliza el masculino, ya que en el personal femenino, constantemente se sufren cambios, por solicitud de Jefes administrativos y gustos de algunas colaboradoras, debido a que no se pone en consenso con las colaboradoras; lo cual comunica inestabilidad y falta de participación en la toma de decisiones entre las colaboradoras de distintas sedes. Los colores sí se mantienen vigentes, tanto en uniformes como en prendas extras, como chaquetas, gorras, camisetas, mantas, overoles, entre otros.

7.1.10 Imagen Corporativa

Cuando se habla de imagen corporativa, se refiere a todas las percepciones que se crean los distintos actores de la organización, como el resultado de la información y el contacto que ha tenido con la empresa. Joan Costa define la imagen corporativa como “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”.

Para ello se analiza la identidad corporativa de Coomotor desde sus inicios y cómo evolucionó hasta la actualidad.

Reseña sobre el logotipo y slogan de Coomotor

La naturaleza de esta empresa es el cooperativismo, razón por la cual desde el primer logotipo se utilizó la imagen del pino que representa estos principios. En 1961 Jorge Silva Poveda, un inquieto dirigente comunista diseñó un Halcón en pleno vuelo y dentro de un círculo el slogan “La Unión Triunfa”, utilizando el color amarillo, azul y rojo, porque representaba los colores patrios y no estaban repetidos en el ámbito nacional.



En 1990 Coomotor contrató con la firma Logos Publicidad el cambio de su emblema, para atender el nuevo rumbo corporativo. Para esta ocasión dos colaboradores de la empresa propusieron el slogan “*Su mejor opción al viajar*”, iniciativa que no tuvo acogida por la frialdad y la rigidez que trasmitía. Esta década fue determinante en la historia de la organización y en su imagen corporativa debido a la crisis que por poco la conduce a la liquidación, disminuyó la credibilidad y obligó a innovar en la identidad corporativa. En el año 2000 nuevamente se modificó el emblema y se implementó la nueva imagen corporativa, resaltando el nombre Coomotor sobre la iconografía del halcón.

Identidad Corporativa

Coomotor cuenta con una política de identidad establecida en el Manual de Imagen Corporativa, cuyo objetivo es crear conciencia del servicio que presta, lograr un posicionamiento de marca a través de la proyección de una imagen de calidad, solidez y respaldo, que tenga un mayor impacto en los actores internos y externos, para que perdure en su memoria.

Signo Lingüístico o Logotipo

El nombre de ***Coomotor***, está escrito en fuente tipográfica Poster Bodoni al 100 por ciento, descondensada (estirada) al 120 por ciento e itálica (inclinación) de 15 por ciento. Está escrita en altibajos (mayúsculas y minúsculas) para denotar flexibilidad y democracia en el interior de la organización.

Slogan

La frase “***Su mejor Compañía***”, puede sugerir tácitamente una gran empresa o el conjunto de personas que se acompañan entre sí para llevar a cabo fines comerciales e industriales. De igual forma, puede ser leída como el sentimiento solidario del vínculo afectivo entre amigos, compañeros o familiares.

Signo Icónico



En la actualidad el símbolo está basado en la cabeza de un halcón en pleno vuelo, posición horizontal, con lateralidad al costado derecho que psicológicamente significa en las culturas diestras orden, pujanza y esperanza en el futuro. Fue escogido como emblema el ave del género halcón por ser capaz de precisar con exactitud la distancia y el tiempo, valores claves en la filosofía de servicio al cliente, respaldado con manuales de procedimiento de obligatorio cumplimiento.

Signo cromático

Los colores distintivos son el blanco sobrepuesto a fondo azul, ya que éste color es base de la identidad corporativa. El azul es el color de la esperanza, también es el color de la vida representada en el agua (color frío), que contrasta con las zonas cálida donde se desarrolla la operación de la empresa.

El color blanco es un color neutro que refleja toda la intensidad de la luz. Es un símbolo de paz, transparencia, rectitud y nobleza. También se permite la combinación contraria de estos colores.

Himno de Coomotor

(Bambuco fiestero)

Por: Jaime Cortés (Eleuterio)

*Allá en los años sesenta
se unieron a trabajar
Coomotor Cooperativa,
nació en el Huila y el Caquetá.*

*Con taxis y chivas empezó,
machacas, pullman, furgón,
urbanos y ejecutivos
don Julio García logró
Miguel Collazos el Bus Halcón.*

*Con su bus Navette Diamante
la empresa en prosperidad
la Unión hace la Fuerza
el lema para triunfar.*

*Por las rutas de Colombia
ruge el bus Zafiro Halcón,
la Turquesa y el Diamante
Coomotor en su esplendor (Bis coro) ******

*Y llegan de todo el mundo
a Colombia a visitar
Coomotor con nuevo equipo
bellos paisajes les mostrará.*

*Las peñas del Boquerón,
cerro del Pacandé
la Represa de Betania,
el Parque de San Agustín,
de la Gaitana y tierra Páez.
El Huila y el Putumayo,
Antioquia primaveral,
el Valle y cañaduzales,
Caldas viejo y Caquetá.*

Por las rutas de Colombia

*ruge el bus Zafiro Halcón,
la Turquesa y el Diamante
Coomotor en su esplendor (Bis coro)*

Filosofía Corporativa

- **Misión:** 'Coomotor es una empresa de transporte terrestre Nacional de pasajeros y encomiendas, que crece continuamente para contribuir al desarrollo sostenible del país, a mejorar el nivel de vida de nuestros clientes, asociados, colaboradores, proveedores y sus familias. Apoyados en un moderno parque automotor para ofrecer servicios de alta calidad, con efectividad, seguridad y puntualidad'.

- **Visión:** 'Coomotor será la empresa de transporte terrestre más importante de Colombia, preferida por su excelente SERVICIO AL CLIENTE, basado en la cultura de calidad y compromiso integral de todo nuestro componente humano'.

- Valores Corporativos

Satisfacción al cliente: 'Es compromiso de todo el componente humano en Coomotor satisfacer al cliente, para que él se deleite con nuestro servicio'.

Lealtad: 'Los colaboradores de Coomotor deben respetarla siempre dentro y fuera de ella, realizando actos que conlleven a la efectividad y al mejoramiento de su imagen institucional'.

Competitividad: 'En Coomotor somos conscientes de la existencia de otras empresas que buscan desplazarnos, por ello, todos los días trabajamos para permanecer en el mercado y ser los más importantes del sector transportados en el ámbito nacional'.

Honestidad: 'Los colaboradores en Coomotor, trabajan con honradez y rectitud en todas sus acciones, siendo coherentes entre lo que piensan, dicen y hacen'.

Respeto: 'En Coomotor, el cliente, los proveedores y colaboradores de la organización, merecen nuestra admiración y aprecio por ser nuestra principal fuente de dinamismo y desarrollo'.

Compromiso: ‘En Coomotor, el cliente es lo primero para el logro de los objetivos y el cumplimiento de estos valores; por ello, contamos con el liderazgo y la capacidad de entrega de todos los colaboradores’.

- Política de Calidad

‘En Coomotor; toda actividad se desarrolla orientada por la cultura de calidad, mantenemos comunicación permanente con nuestros clientes; identificamos sus necesidades y encaminamos los esfuerzos para cumplir con sus requerimientos y expectativas, dando cumplimiento a las normas; contamos con un componente humano capacitado, motivado y comprometido que junto a un moderno y óptimo parque automotor, hacen de Coomotor una Empresa líder en el sector del transporte terrestre.

Esta política se aplica en toda la organización y es continuamente supervisada por la Gerencia, procurando un mejoramiento continuo’.

Los 8 principios de calidad

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Participación personal
4. Enfoque a proceso.
5. Enfoque del sistema para la gestión
6. Mejora continua
7. Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

La filosofía de Coomotor fue recopilada en la cartilla llamada ‘Nuestra organización, nuestra cultura’, la cual fue elaborada por un grupo de practicantes del programa de Comunicación Social y Periodismo, de la Universidad Surcolombiana, cuando desarrollaron su Práctica profesional en el año 2008. Desde su creación el documento se utiliza en capacitaciones, inducciones y eventos empresariales, para dar a conocer información sobre su identidad y cultura corporativa.

Cada uno de los aspectos que componen la filosofía, están encaminados según los ideales de la organización, sin embargo en la realidad de la empresa existen distintas problemáticas, que demuestran acciones que no están muy acordes con la filosofía, como lo es la crisis económica y las constantes reestructuraciones administrativas, que a su vez retrasaron la contribución de la empresa al desarrollo sostenible del país, la mejora del nivel de vida de los colaboradores y asociados, como se afirma en la misión. Asimismo, es importante mencionar que en la razón de ser de la Compañía, no se incluye la línea de negocio más reciente, llamada Inversiones Coomotor, encargada del suministro de combustible a vehículos, lo cual genera confusión en actores externos e incluso en los clientes, debido a que en algunas actividades sólo se integra el componente humano de esta línea, pero en otras acciones sí se vinculan todas las sedes, tanto de transporte como de Estaciones de servicio.

En cuanto a la visión, ha tenido que ser reestructurada debido a que no se ha logrado cumplir la meta de ser la mejor empresa en el ámbito nacional, por ello en la actualidad carece de límite de tiempo, lo cual demuestra que la empresa carece de planes estratégicos que contribuyan al desarrollo y cumplimiento de sus logros.

Los valores corporativos fueron establecidos como costumbres o comportamientos, que la empresa asume como normas o principios de conducta que la diferencian de la competencia. Sin embargo, algunos colaboradores no los conocen y cuando se los aprenden no son llevados a la práctica en su vida cotidiana, debido a la falta de sentido de pertenencia con la cooperativa. Esta situación se está tratando de solucionar desde la oficina de Gestión de Calidad y por iniciativa de practicantes de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad Surcolombiana; pero es indispensable que se difundan de forma más humana, con casos de la vida cotidiana o mientras se atienden a los clientes, para que exista mayor unión y convivencia entre todas las sedes, secciones y divisiones, tanto en Neiva como en otras ciudades y para que desde los actores

internos se proyecte una buena imagen, puesto que todo lo que hace o dice una empresa, influye en las percepciones de los actores externos.

En cuanto a la política de calidad, Coomotor tiene falencias en lo que se refiere a contar con un componente humano motivado y comprometido a causa de la implementación del outsourcing pues algunos de sus colaboradores se sienten pertenecientes a la empresa Coontranser, por ser ésta la que los tiene en lista de nómina, provocando la falta en el sentido de pertenencia de los actores internos hacia la organización.

7.2 ANÁLISIS DE LOS SIGNOS DE COOMOTOR

Los signos de la identidad visual que identifican a la empresa de transporte Coomotor son los siguientes:

- **Colores (blanco y azul)**
- **Halcón**
- **Tipografía**
- **Vehículos**
- **Uniformes de sus Colaboradores**
- **Vallas Publicitarias**
- **Paraderos**
- **Pendones**
- **Boletín TACOMETRO**
- **Volantes**

- Videos Institucionales

Coomotor es una organización reconocida tanto en la ciudad de Neiva, como en todo el Departamento e incluso ha empezado a mejorar su imagen en el ámbito nacional, debido a la uniformidad en su identidad corporativa, por su experiencia, eficacia, innovación en sus servicios y modalidades de transporte, la constante búsqueda de mejoramiento e innovación, los usuarios consideran que es una empresa insignia del departamento, por sus constantes cambios y por tratar de estar a la vanguardia en el sector transportador. Por otra parte, es recordable por accidentes de gran cubrimiento, problemas en el servicio, debido a las dificultades en el orden publico vividas años atrás, la crisis económica que la llevo al borde de la liquidación y fallas en los servicios que ofrecen.

Durante 48 años la organización ha mantenido vigencia, es la preferida a la hora de viajar y utiliza muchos instrumentos comunicativos para mantener buena imagen, tanto en los actores internos como externos. En sus inicios utilizó los medios escritos locales (Diario del Huila y La Nación) y radiales, únicamente con el fin de ofrecer información de horarios, modalidades y servicios; en la actualidad la empresa recurre a estos para generar percepciones buenas, aumentar los usuarios, presentar los procesos que adelanta para el mejoramiento de sus servicio y exponer su apoyo a eventos culturales, deportivos, educativos, entre otros. Sin embargo, es importante mencionar que la utilización de los medios informativos, no se ha realizado de forma estratégica y planificada, para que garanticen mejores resultados.

Sin embargo, para reflejar una buena imagen, es indispensable que la comunicación interna sea efectiva, que la información circule y se maneja de la manera más óptima, que todo el componente humano sea motivado, tenga sentido de pertenencia, labore en un buen Clima Organizacional y que sus objetivos estén orientados el cumplimiento de las metas de la organización, ya que si

internamente se manejan las mejores condiciones, en el exterior se crearán percepciones positivas.

Sin duda alguna, la comunicación en las empresas es fundamental para que perdure en el tiempo, tanto así que la utilización de signos y símbolos es primordial para crear vínculos entre los miembros de la organización, entre la organización y otras, y con la sociedad.

Colores (blanco, azul): Aunque en sus inicios los colores utilizados en la organización eran el amarillo, azul y rojo, no fueron generalizados en los vehículos, debido a que cada socio pintaba su carro de la forma que mejor le parecía; aún así la Cooperativa tomó fuerza y reconocimiento en la región. Para el año 2000 los colores se modificaron y se unificó la identidad visual, ya que la empresa le dio la importancia necesaria a la marca, reconociendo que la imagen corporativa requería una identificación sencilla, con elementos visuales cuidadosamente posicionados y bien utilizados. La relevancia al tema se dio por el gran apoyo a la empresa, cuando atravesó la crisis económica, pues desde la Gerencia y gracias a algunos asesores, se identificó que aunque las ganancias estaban menos cero, el mayor activo era su marca.

Además mostraron que los colores son los primeros que adquieren recordación, dan una concepción subjetiva de la organización y evocan sentimientos inconscientes acerca de ella. En el Manual de identidad corporativa de Coomotor, creado después de la crisis económica, se explica que los colores corporativos juegan un papel de suma importancia en la presentación de la imagen de la Compañía, su objetivo fundamental es resaltar la marca, de tal forma que de un vistazo rápido se recuerde la composición total del logo, sin requerir de más lectura que el impacto causado por la combinación de colores.

En Coomotor el color base de su identidad es el azul, porque visualmente diferencia a la empresa de otras que operan los mismos corredores viales, es un color frío, que al colocarlo en un ambiente cálido equilibra sensorialmente las altas

temperaturas, ya que la operación de la organización se da en mayor porcentaje en ciudades de altas temperaturas. Gracias al color que se maneja en la organización, los públicos externos identifican fácilmente el parque automotor, reconocen el personal de la Cooperativa en cualquier ciudad, ofrece tranquilidad y seguridad en el momento de viajar y cuando se observan los automotores en las carreteras del país, al mismo tiempo hacen que los ciudadanos huilenses sientan amor por el departamento, orgullo y pertenencia por la empresa, cuando se encuentran lejos del Huila.

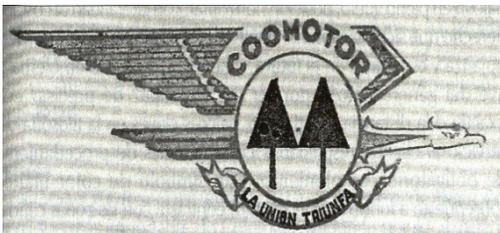
Asimismo, el color blanco se determinó por la intensidad total de la luz, ésta es concebida como elemento de vida, paz, transparencia, rectitud y nobleza, cuando se sobrepone al fondo azul destaca las figuras, haciendo que las personas recuerden fácilmente el tipo de vehículo, sus colores y el nombre de la organización, debido a que el contraste de los dos colores es llamativo, relajante, atrae el interés de los ciudadanos, genera curiosidad por conocer la Empresa y sus servicios.

Es relevante mencionar que en la organización de estudio, el manejo de la identidad visual es fundamental, tanto para la publicidad como para todas las actividades que se llevan a cabo en su interior, papelería, uniformes, carteleras, entre otros. Sin duda alguna, el manejo de marca ha dado satisfactorios resultados, ya que genera recordación y credibilidad, pero la dificultad recae en el interior de la organización, pues si no se toman las medidas necesarias para mejorar el ambiente laboral, ofrecer herramientas de capacitación y motivación en su componente humano, en algún momento la imagen que se ha creado en los actores externos, puede empezar a deteriorarse, a causa de que se manejan dos discursos diferentes, uno para el público y otro en los colaboradores.

Halcón: Este signo se ha mantenido vigente desde la creación de la Cooperativa, pero se ha modificado en tres ocasiones: el primer logotipo estaba compuesto por el halcón y dos pinos, los cuales representan los principios del cooperativismo,

junto con el slogan 'La unión triunfa', además se pintaba con los colores patrios, debido a que no habían sido utilizados en otra empresa transportadora. El segundo cambio se dio para reformar el slogan a 'Su mejor opción al viajar, sin embargo tuvo poca aceptación por su frialdad. En la actualidad, al halcón posee ciertas características y sentido, está en pleno vuelo, ubicado en posición vertical con proyección a la derecha, entendido como un desplazamiento hacia el futuro, se utilizó porque posee una visión extraordinaria que le permite calcular con precisión distancia y tiempo, sumado a una gran capacidad de resistencia.

Se acompaña por el slogan 'Su mejor compañía', que sugiere una gran empresa, conjunto de personas que se acompañan entre si y sentimiento de solidaridad entre compañeros, familiares y amigos; al mismo tiempo, su razón social de Cooperativa, da a entender que se preocupa por el bienestar de las personas con las cuales tiene contacto, posee un gran número de colaboradores en su componente humano, genera confianza en el momento de invertir y utilizar los servicio que ofrece al público.



Tipografía: los tipos de letras utilizados han cambiado constantemente para generar mayor impacto, antes de la publicación del Manual de identidad corporativa, no existía igualdad en la tipografía, pero desde el 2000, se interiorizó el manual y sí se llevo a la práctica. Cada modalidad de servicio posee una fuente institucional que debe respetarse y hacer uso correcto de la misma, al igual que en la papelería, anuncios o cualquier material escrito. Sin embargo, pocos colaboradores conocen y utilizan el tipo de letra, sólo lo manejan en hojas membretadas, porque desde la imprenta llegan así, en cuanto a la publicidad la

dirige el asesor de imagen, quien es muy estricto en todas las características que deben tener anuncios, la letra, espacios, nombre, slogan, entre otros.

Vehículos: ofrecen gran reconocimiento y recordación, debido a que todos poseen los mismos colores, la cantidad es mayor que en otras empresas, son más visibles tanto en la ciudad de Neiva como en el departamento, generan sentimiento en los clientes y huilenses, ya que se han convertido en el medio de identificación de Coomotor. Además, tanto para niños como para adultos, es fácil recordar los automotores, por sus valores agregados, colores y diseños, lo cual beneficia a la organización, debido a que a la hora de viajar las personas reconocen la empresa, sin importar si conocen el nombre de la Cooperativa.

Aunque la organización ha tenido gran variedad de vehículos, en las distintas modalidades, en la actualidad cuenta con las líneas de Furgones, Mixtos, Turquesa, Confortvans, Baguette, Regent, Micro diamante, Especial y Navette, a la cual le fue otorgada el certificado de calidad ICONTEC ISO 900-1, cuenta con valores agregados que ayudan a mejorar, mantener la imagen y reputación a la empresa, entre sus valores agregados se encuentra: aire acondicionado, sillas reclinables, 2 baños, jaula para mascotas, música ambiental, manta, cojín, refrigerio, sillas nodrizas para bebe, videos (no sexo, no violencia, todo en español), GPS seguimiento satelital, velocidad controlada máximo 80 km/h y una azafata o auxiliar operativo. Estos valores generan comodidad y confianza a sus clientes, demostrando que la organización se preocupa por la comodidad de sus pasajeros, marca la diferencia entre las empresas del transporte, se convierte en una gran competencia para el sector transportador y expone su liderazgo.

Uniformes de sus colaboradores: el uniforme se estableció en el manual a partir del año 2000, dándole igualdad a todos los miembros de la empresa, demostrando que es una organización solida, responsable, unida y mostrando a sus colaboradores como personas confiables y responsables. Los colores de los uniformes son acordes con los colores de la empresa, sus modificaciones han sido

pocas en el género masculino, pero en el femenino constantemente se varia, debido a las nuevas tendencias generando inconformidad y entre las mujeres que no se sienten cómodas con el uniforme, respetando los colores de la organización sin embargo en el Manual de identidad, no se publican las modificaciones.

Estos están diseñado de la siguiente manera, Motorista: Camisa azul cielo con el logo de la empresa bordado en el bolsillo, pantalón azul oscuro, zapatos negros con cordones, cinturón negro y medias negras (no se permite el uso de medias color blanco). Auxiliar de Servicio: Camisa blanca con el logo de la empresa bordado en el bolsillo, pantalón azul oscuro, zapatos negros con cordones, cinturón negro y medias negras (no se permite el uso de medias color blanco). Personal de la Oficina – Femenino: Blusa azul oscuro, pañoleta color blanco, falda color azul oscuro y zapatos color negro. Azafatas (Navett): Camisa color blanco, blazer color azul oscuro, pantalón azul oscuro y zapatos color negro.

Vallas publicitarias: esta pieza comunicativa hace parte del gran despliegue publicitario que ha llevando a cabo la organización durante los últimos años; en la ciudad de Neiva, existen tres vallas ubicadas en lugares concurridos por los ciudadanos, una en la carrera 2 con calle 10, otra en la carrera 7 con avenida 26 y en el Módulo Centenario, de tamaños entre 4-8 metros, con información de servicios, el Módulo y Diario del Huila, este último tema gracias a un convenio entre las dos empresas, para que como servicio agregado en el Navette, los pasajeros puedan enterarse de las últimas noticias publicadas en el Diario del Huila. Se ha logrado que los actores externos conozcan la empresa, los servicios y creen sus propias percepciones, estas vallas generan modernidad y vigencia en la empresa.

Paraderos: han ayudado a construir buena imagen hacia la organización, puesto que están ubicados estratégicamente en los diferentes puntos de la ciudad, para la facilidad y comodidad de los ciudadanos, cuando van a utilizar el servicio urbano,

dando así la posibilidad de reconocer la empresa líder en transporte, dejando recordación y creando buena reputación ante su público.

Pendones: apoyan la imagen de la organización, cuando realiza eventos propios y patrocina otros, tanto en la Ciudad de Neiva, como en distintos lugares del departamento; existen pendones de distintos tamaños, grandes, medianos y pequeños, exponen la filosofía y la cultura corporativa de la empresa, demuestran que la empresa contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, muestra solidez, responsabilidad y compromiso a todos los públicos de la Compañía.

Boletín TACOMETRO: circula desde hace 6 años, con una periodicidad mensual, principalmente para los actores internos de la Organización, pero también se ofrece a los actores externos, con información de la Empresa, procesos que se llevan a cabo, eventos realizados, concursos y temas relevantes en el ámbito del transporte; su diseño se realiza con los colores y letras corporativas, sirve para que todo el componente humano conozca lo que sucede en la Compañía y para que sea más visible ante los distintos públicos que la rodean.

Volantes: a pesar de que no se hace uso periódicamente de este tipo de piezas comunicativas, se utilizan cuando se es necesario para dar a conocer los diferentes servicios, rutas, y horarios; lo que busca la empresa con los volantes es llegar a todas las personas de la ciudad de Neiva, brindarles información relevante y generar recordación de marca.

Videos institucionales: son realizados por el asesor de imagen de la organización, en algunas oportunidades se han producido junto con pasantes de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad Surcolombiana, contienen información para los actores internos, como protocolos de servicio, historia, cultura organizacional y temas de interés; además, se han hecho para el público con temas sobre recomendaciones a la hora de viajar, historias de vida de ciudadanos

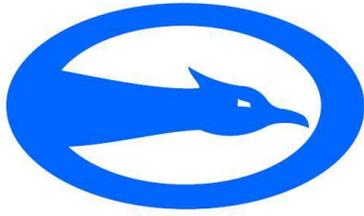
del departamento, eventos organizacionales, marcas utilizadas en la Compañía, entre otros.

El Video bus, se ha convertido en un medio de comunicación primordial para la empresa, es el instrumento por el cual se da a conocer el mejoramiento de Coomotor, genera sentido de pertenencia, credibilidad y confianza.

7.3 ANÁLISIS DE LOS SÍMBOLOS DE COOMOTOR

El manejo de la identidad corporativa, la publicidad y de los instrumentos comunicativos externos de la organización, han contribuido a mantener la marca Coomotor, en los habitantes de la Región Surcolombiana, creando percepciones de credibilidad, confianza, reputación y compromiso, convirtiéndose en un símbolo de regionalismo, apoyo y solidaridad, debido a que es una organización que nació en el Huila, apoya todo tipo de actividades dirigidas a los ciudadanos, continuamente expone su progreso y muestra el nombre del departamento en el ámbito nacional.

Logo símbolo: a pesar de las diferentes modificaciones que ha tenido en el transcurso de los años, este símbolo sigue siendo el más representativo de la organización tanto para su público interno como para el externo, generando opiniones de que la empresa es innovadora y posee originalidad, para una fácil recordación en los públicos de la empresa. Asimismo, es importante mencionar que el halcón se ha convertido en un icono para todas las personas, debido a que se ha mantenido desde su inicio, han conservado su figura, debido a que es más fácil que los usuarios recuerden a la empresa y la prefieran a la hora de viajar.



El Logotipo *Coomotor* : Está escrito en mayúsculas y minúsculas, para expresar la flexibilidad y democracia en el interior de la organización. Aunque la tipografía haya cambiado, en sus 49 años el nombre es uno de los símbolos que se han mantenido en la Cooperativa gracias a su originalidad, ya que a diferencia de otras empresas de transporte, su nombre no menciona el del departamento, ni de la ciudad, esto hace que Coomotor pueda ampliar su cobertura en el ámbito nacional o internacional con facilidad. Además permite que la organización tenga una mayor recordación y una prestigiosa trayectoria en el sector. La tipografía se impuso a partir del año 2000, fue uno de los aspectos que más dificultad tuvo para unificarse entre los asociados y publicistas, quienes la adoptaban a sus diferencias en gustos.

También, es fundamental expresar que la originalidad del nombre crea las percepciones de prestigio, solidez, responsabilidad, confianza y lealtad, debido a que es fácil memorizarlo e identificarlo.

El Slogan: *Su mejor Compañía* igual que toda la identidad visual de la organización ha sido modificada en 3 ocasiones, su última modificación se dio en el año 2000, la cual tuvo excelente acogida por el público externo porque la palabra compañía, denota dos significados, el primero se refiere a una “Compañía” u “Organización”, el segundo significado sugiere una grata compañía a los clientes en cada uno de los viajes que se quieran realizar con la empresa. Además, representa que la empresa posee una gran cercanía con los usuarios, que la atención al cliente es la mejor y se preocupan por hacerlos sentir bien a la hora de utilizar sus servicios; generando gran reputación y prestigio en el público objetivo.

Signo cromático: el azul y blanco son colores fríos, estos están pensados para contrarrestar el clima cálido de la región; Coomotor es la única empresa en el sector transportador que los utiliza de esta manera, de fondo azul y para visualizar mejor las figuras en blanco, lo cual hace que sea reconocible e inconfundible al momento de seleccionar una opción al viajar, para los actores externos de la organización.

En el transcurso del tiempo, la organización ha comunicado a sus públicos las diferentes situaciones por las que ha atravesado, entre ellas la crisis económica, problemas de servicio, los índices de accidentalidad, puesto que una empresa de transporte no está exenta a los accidentes y permanece en constante riesgo. Sin embargo, es evidente la falta de una comunicación estratégica tanto para su público interno como externo, porque a pesar de que existan instrumentos comunicativos, no arrojan resultados totalmente satisfactorios, un ejemplo de ello es que según la política de calidad se mantiene comunicación constante con clientes para conocer sus necesidades y solucionarlas, pero no existe una base de datos de clientes, aún se presentan graves quejas del servicio, la baja motivación y sentido de pertenencia en los colaboradores, el difícil clima organizacional, las fallas comunicativas entre sedes, la falta de integración entre compañeros, entre otras.

Es importante mencionar que se ha tratado de solucionar los problemas internos de la organización, pero cuando no hay seguimiento y apoyo desde la alta Gerencia, se hace más difícil la solución, lo cual en el algún momento puede perjudicar la reputación de la empresa, porque Coomotor se ha encargado de presentar una buena imagen sólo al público externo, no se puede desconocer que el uso de sus signos y símbolos, ha generado credibilidad y reconocimiento entre los ciudadanos, pero es indispensable que así como se muestra una Compañía responsable, también lo sea con su componente humano y con procesos importantes, como la comunicación, un aspecto que se puede convertir en

oportunidad para que la Cooperativa crezca más, o de lo contrario puede disminuir los índices de preferencia en los clientes.

Los cambios en los signos de la empresa, han sido realizados por la necesidad de modernizarse e innovar, su última modificación se convirtió en un gran acierto, debido a que la empresa es mucho más reconocida, es imposible que alguien no note su presencia, cuando en la ciudad de Neiva hay un gran número de vehículos, cuando es indispensable para transportarse y al momento de observar la marca, es fácil memorizar su nombre o sus colores.

A partir del año 2000 la identidad visual de la organización fue generalizada en todos sus servicios, quedando así una sola imagen visual dentro y fuera de la empresa, lo cual facilitó la superación de la crisis económica por la que atravesó durante los años 90, fortaleció la imagen ante su público, las percepciones de responsabilidad, solidez y liderazgo. Los avances que ha tenido la empresa han ayudado a ser más reconocida, por tal motivo cuando sucede un accidente o un problema, la difusión se da por medios escritos, visuales y radiales, tanto locales y nacionales, según sea la gravedad del acontecimiento. Hechos que dejan sentimiento de miedo o incertidumbre en algunos clientes, es decir que así como la preferencia en el público externo es una oportunidad, también se puede convertir en amenaza, porque puede disminuir considerablemente la reputación de Coomotor en todo el país.

7.4 COMUNICACIÓN ENTRE COOMOTOR Y SU PÚBLICO OBJETIVO

El Origen de una Empresa

La creación y desarrollo de la Cooperativa de Transporte del Huila y Caquetá, es un claro ejemplo de los imaginarios que los Huilenses tienen sobre la región y de los mismos habitantes del departamento, contando distintas situaciones problemáticas en el ámbito social, cultural y económico.

“Hasta 1960, la mayor parte de los taxistas independientes de Neiva estaban afiliados a Flota Huila, Auto Neiva, Flota Vásquez y Transmixtos”⁴⁴. Pero los dueños de dichas empresas, no permitían que a los taxistas se les suministrara combustible y aceites para sus vehículos. Sin embargo, los taxistas que expresaron su inconformidad y fueron despedidos, así que se reunieron once conductores para organizar el sindicato.

Después de la conformación del sindicato, el 20 de Mayo de 1960 se dio la primera Asamblea, en la cual se establecieron cuatro proyectos fundamentales: la construcción de una cárcel para choferes, ayudará a los socios más necesitados, promover la construcción del mausoleo en el Cementerio Central y crear un almacén de repuestos para surtir a los taxistas. Pero las opiniones de los socios estaban divididas, algunos proponían constituirse en cooperativa, para comercializar productos, abrir almacenes de repuestos y suministros; mientras que otro grupo insistía en crear una empresa con razón social de cooperativa, debido a que no estaban afiliados a ninguna de las empresas de transporte, que funcionaban en su momento.

Favorablemente el 26 de setiembre de 1960, el grupo de socios llegó a un acuerdo importante, se fundó la Cooperativa de Motoristas del Huila y Caquetá Limitada -Coomotor-. Por ende, solicitaron un permiso ante la Dirección de Transporte y Tránsito de Neiva, para operar provisionalmente, el cual se hizo posible el 24 de Marzo de 1961, cuando el Ministro del Fomento y Desarrollo, División de Cooperativas, firmara la resolución número 0349, por medio de la cual se autorizó la licencia definitiva de funcionamiento de la organización.

En la historia de Coomotor, existen hechos que ayudaron al desarrollo de la empresa, pero también existen otros que exponen las dificultades que vivieron. Siendo los habitantes de Neiva, testigos del proceso experimentado por la organización, uno de los hechos que mostró la importancia que tenía la nueva

⁴⁴ TRILLERAS, Op. cit., p. 30.

empresa, sucedió cuando la Cooperativa arrendó la estación de gasolina Matamundo de propiedad Codi Móvil, pero debido a los malos manejos la suspendieron el contrato. Pero gracias a la unión y entusiasmo de los socios, el presidente de la Codi Móvil ordenó reversar la medida; situación que generó lazos de solidaridad entre la empresa y los habitantes de la ciudad, debido a que las otras cooperativas de transporte, creían que a la primera dificultad Coomotor no seguiría funcionando.

Por lo anterior, los habitantes de la ciudad de Neiva empezaron a creer en la Cooperativa, debido a que estaba conformada por conductores locales, demostraba solidaridad, unión, fortaleza, entusiasmo para defender sus derechos y superar los maltratos de las empresas de transporte que existían. Además, como lo afirma Jaime Humberto Zúñiga (socio fundador), “desde los inicios de Coomotor, lo que se pretendía era ofrecer un servicio con calidad, seriedad y responsabilidad; lo cual hizo que los ciudadanos apoyaran la nueva empresa y la prefirieran al momento de decidir una empresa de transporte”.

Como toda empresa nueva, en sus inicios sólo operaba con 12 taxis, pero un claro objetivo era ampliar su parque automotor, para lograrlo realizó valiosas alianzas, como en 1962, cuando Sidautos, se fusionó con Coomotor, un hecho que fortaleció la empresa y los imaginarios de los habitantes de la ciudad, debido a que aumentaron las opiniones positivas por la Cooperativa, demostrando sus esfuerzos por mejorar y crecer.

La organización comenzó ofreciendo el servicio urbano, practicando el “mochileo”, para ampliar su cobertura en 1963 y 1964, Corautos, Transmixtos y Cideltra se fusionaron con Coomotor, para mejorar el servicio Urbano. De igual manera, por iniciativa de algunos socios, en 1965 y 1966 se compraron los primeros buses cerrados, debido a que la demanda aumentaba cada día y la Cooperativa conseguía demostrar que podían igualar a otras empresas, aunque fuera una organización nueva.

En 1965 y 1966, las empresas Nepalvila y Transnoreste, se fusionaron con la Cooperativa, lo que permitió impulsar a Coomotor en el servicio intermunicipal. Además, desde la creación del Periódico Diario del Huila en 1968, se creó una oportunidad para la organización, utilizándola para dar a conocer sus servicios, los horarios, rutas, su logo y slogan, lo que ayudó a que las personas empezaran a reconocer los símbolos de la empresa. Asimismo, en este medio de prensa escrito (Diario del Huila) hasta el año de 1978, Coomotor hace presencia con el fin de formar parte del pueblo Neivano, presentado a sus funcionarios a través de fotografías y participando en las fiestas patronales, dando información de la programación de las mismas e invitando a los ciudadanos a participar de ellas. En el periodo de (1968-1978) la empresa divulgó su situación interna, como el primer cuadro directivo, lo cual transmitió una imagen de estabilidad y confianza a los Neivanos. Esto demuestra que la empresa transportadora de pasajeros y encomiendas logró iniciarse con pasos firmes, implementando estrategias de publicidad adaptadas a la época.

Un logro muy importante fue la obtención de la ruta Neiva – Florencia en 1968, para crear una buena imagen en los Caquetefíos, se ordenó a los conductores, recoger a los niños que se desplazaban a pie a sus escuelas, entre Resina y Florencia, de esta forma la empresa demostraba que se preocupaba por el bienestar de la ciudadanía, procurando suplir las necesidades de algunos municipios donde presta sus servicios, contribuyendo a la organización de eventos locales, regionales - nacionales, apoyando poblaciones marginadas, dándose a conocer en todas las esferas económicas, con el fin de crear buenas percepciones sobre la Compañía.

Coomotor ha desarrollado actividades, que ha catalogado como estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, estas han servido para que los ciudadanos construyan la percepción, de que la organización contribuye al crecimiento y desarrollo del departamento; sin embargo, la empresa no tiene claro el concepto del término, situación que puede llevar a la implementación de tácticas sólo para

generar publicidad y no con el verdadero sentido que tiene la Responsabilidad Social Empresarial. Sin duda alguna, las acciones que desarrolla la empresa son importantes, pero es necesario que después de 48 años de funcionamiento, se encaminen los esfuerzos hacia una dirección clara, por una dependencia especializada en el tema, para que en el futuro las actividades o eventos no sean mal vistos por parte de los habitantes de la región.

Las estrategias que se desarrollen para el fortalecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial, deben realizarse para cumplir los objetivos del milenio, es decir que las actividades realizadas por la Cooperativa, deben encaminarse hacia el cumplimiento de los objetivos y no ejecutarse aisladamente o sólo para apoyar la publicidad.

Un acontecimiento importante para Coomotor, sucedió el 14 de Febrero de 1974, después de tres años de gestión, para obtener la ruta Neiva – Bogotá; un proceso largo y de lucha, puesto que tuvo que librarse de las empresas huilenses y los capitales nacionales, para lograr su objetivo; al mismo tiempo que se preparaba comprando vehículos, para cuando sus rutas fueran aprobadas, r prestar un excelente servicio y estar preparados para la demanda. Este tipo de situaciones, son las que han demostrado que la empresa, siempre ha buscado innovar en su parque automotor, en el servicio al cliente y mantenerse a la vanguardia de acuerdo a cada época.

Igualmente, después de obtener unos logros tan importantes, como la ruta a San Agustín y a la Capital de país, los habitantes del departamento, se identificaban con Coomotor por dos aspectos fundamentales: el buen servicio y el regionalismo, por ende la gente siguió apoyando a la empresa y ha seguido haciéndolo. Es indiscutible que Coomotor, ha tratado de mejorar sus servicios constantemente, lo cual se refleja en las opiniones de sus clientes, ya que más del 50% de las personas encuestas respondieron que la valoración de su servicio, se encuentra entre bueno y excelente, lo cual permite deducir que las actividades,

capacitaciones y tácticas que se han llevado a cabo, tanto para sus públicos internos como externos, están generando percepciones positivas en los clientes, lo que forja lazos de fidelidad entre la empresa y las personas que utilizan sus servicios, pero es necesario mencionar que las quejas y reclamos de los servicios son frecuentes.

Así como la Cooperativa obtuvo la ruta a la capital del país, siguió mejorando para obtener otras, como a Popayán y Cali en 1982, antecedida por una gran promoción por parte de la Compañía, tanto en medios radiales como escritos, ofreciendo sus nuevas rutas y servicios. Es decir, que la empresa siempre ha mantenido una estrecha relación con los medios de comunicación, publicando cada uno de los hechos más importantes, para generar percepciones de estabilidad, competitividad y confianza, lo cual se demuestra cuando los usuarios manifiestan, que Coomotor es una organización segura y confiable, porque es responsable al momento de transportar los clientes, posee un excelente parque automotor, tiene 48 años de experiencia en el sector, soluciona los pocos inconvenientes que se puedan presentar en el transcurso de un viaje y es una organización de la región, lo que la convierte en punto de referencia del Departamento.

Según Fernando Pacheco, Jefe del servicio de Lujo, “en este momento transportarse en un bus de Coomotor genera cierto ego, cierta vanidad, cierto reconocimiento de quien lo hace y lo que nosotros pretendemos no es pertenecer al mercado como una empresa de transportadores sin importancia y sin reconocimiento, por el contrario queremos que la gente piense que quienes manejan los buses son pilotos, es decir tratar de implementar todo el servicio de los aviones en un bus”. Una de las estrategias que ha implementado la organización, son los valores agregados que ofrece su servicio de lujo, como son: aire acondicionado, auxiliar operativa, baños, televisores, mantas, cojines, refrigerio, silla nodriza, huacal para mascotas, en los horarios de la mañana se les

ofrece a los pasajeros el periódico Diario del Huila, los buses poseen un sistema satelital y están en constante comunicación por medio de teléfonos celulares.

Retomando los acontecimientos sobresalientes de la historia de Coomotor, se encuentra la obtención de la ruta a Pereira, Medellín y al Putumayo en 1993. Hechos que ayudaron al crecimiento de la empresa, demostrando a la opinión pública, gracias al aumento de las publicaciones en el Diario del Huila, que la empresa mejoraba y vivía un momento de gran desarrollo económico, tanto así que los colaboradores tenían mejor salario, que en otras empresas de transporte. Fue entonces cuando la Cooperativa, se vio afectada por uno de los acontecimientos más difíciles, la crisis económica que llegó a su punto máximo en 1999, producto de factores externos como la apertura económica, la desaceleración de la economía del país, las crisis recesivas, la ausencia de controles por parte del Estado, el aumento en las tasas de interés, el aumento del desempleo, el bajo crecimiento en las ventas y utilidades, la libertad en tarifas y la sobreoferta en el servicio público.

Nació la Necesidad de Replantearse

Aunque en 1999 la crisis económica llevó a la empresa al borde de la liquidación, la problemática había empezado años atrás, siendo los habitantes del departamento testigos de sus dificultades como lo publicó el diario La Nación, el 14 de septiembre de 1994, cuando el Ministerio de Transporte sancionó a la Cooperativa de Motoristas del Huila, con 50 salarios mínimos legales, equivalentes a cinco millones de pesos, al encontrarla responsable del accidente registrado el 16 de Abril, debido a que violó las normas vigentes por incumplimiento de horarios y recoger pasajeros en sitios no autorizados, el siniestro ocurrió cerca a la población de Fusa, cuando cubría la ruta Bogotá – Florencia, el automotor se estrelló contra un automóvil y una mula, así que se incendió, en el hecho murieron 20 personas y 16 resultaron heridas.

De igual forma, el mismo periódico publicó el 15 de septiembre de 1994, que la Inspección de Tránsito y Transporte de Neiva, abrió investigación contra Coomotor, porque algunos vehículos no autorizados, estaban realizando recorridos por las rutas de servicio colectivo de pasajeros en la ciudad. Sin duda alguna, las investigaciones, demandas, accidentes destacados como el que se publicó el 28 de Noviembre de 1994, que dejó nueve muertos y siete personas heridas, cerca al municipio de Hobo, cuando un furgón afiliado a Coomotor colisionó con un microbús de la misma empresa, al parecer por exceso de velocidad; igualmente, la situación de orden público en la región, el robo e incendios a los buses por grupos armados, los factores internos como los inadecuados manejos administrativos, haber convertido a la Compañía en una entidad que se hizo cargo de las deudas de socios y la indisciplina por parte de los asociados contra la organización; todas las anteriores problemáticas, lograron que la organización se mostrara en la opinión pública y generaran opiniones negativas.

Otros accidentes que marcaron la dura situación que vivía la Cooperativa, se informaron el 20 de Julio de 1996, cuando dos personas murieron y dos más resultaron heridas, porque un bus de servicio público de la empresa, arrolló simultáneamente dos motocicletas, al parecer por fallas en el sistema de frenos; y el 13 de Marzo de 1997, donde se informó que un bus de la organización, al parecer por imprudencia del conductor, arrolló el carro donde se desplazaba Orlando Motta, un catedrático, ex funcionario de la Licorera y ex candidato a la Alcaldía de Campoalegre, hecho que impacto al departamento del Huila.

Sin embargo, a pesar de los graves accidentes que han agobiado a la empresa, los usuarios siguen haciendo uso de sus servicios, aunque la gran mayoría opine que dichos acontecimientos influyen al momento de seleccionar el servicio, es poca la diferencia entre quienes piensan que no afectan, porque como cualquier otra empresa de transporte de pasajeros, esta expuesta a accidentes en las vías. Lo anterior demuestra que el arraigo de los usuarios hacia la empresa es cada vez

más fuerte, y sin lugar a dudas, Coomotor posee vínculos estrechos con su público objetivo.

Como lo afirma Armando Cuéllar Arteaga, actual gerente de Coomotor, “todas las causas de la crisis, hicieron que el patrimonio de la empresa para el año 1999 fuera negativo en 720 millones de pesos, lo que significó que la riqueza de la empresa producida durante 38 años había desaparecido, porque el patrimonio era menos de cero, y sus pérdidas acumuladas de los ejercicios anteriores, daban más de 9.500 millones de pesos”.

Los habitantes de la ciudad de Neiva, son testigos de todos los acontecimientos tanto negativos como positivos, que ha vivido la Cooperativa de Transporte de Pasajeros y Encomiendas, lo han sido porque los medios masivos les han brindado la información, pero ¿cuál ha sido la respuesta de los usuarios?, es evidente que los usuarios apoyan y defienden la organización, tanto así que el resultado de un estudio realizado por la Unidad de Desarrollo Empresarial (UDE) de la Universidad Corhuila, demuestra que Coomotor es la empresa líder en el transporte de pasajeros, en el corredor vial Neiva – Bogotá – Neiva, en razón a la calidad del servicio que presta a los habitantes de la ciudad.

Soluciones Oportunas

Retomando, el hecho que marcó el cambio en la Cooperativa, es necesario mencionar que para contrarrestar la crisis económica, se disminuyeron los gastos, se redujo la nómina, implementaron la contratación por outsourcing, se entregaron propiedades de bienes raíces, adelantaron gestiones para refinanciar la deuda de intereses a bancos por varios años y aprovecharon la calidad del componente humano con el que contaba la empresa. Además, identificó que su mayor fortaleza en la crisis era su imagen corporativa, su marca, el posicionamiento con el que cuenta la cooperativa y su fácil recordación entre los clientes, que además es una marca de fácil identificación muy pegada al corazón de los huilenses, esto valió más que cualquier balance y permitió salir de la dificultad.

La anterior situación permite deducir que las actividades realizadas por la empresa al azar, para transmitir información de ella a través de la radio, la prensa, la televisión (el video bus), los paraderos, vallas publicitarias, apoyo a eventos, funcionó hasta el momento, pero al darse cuenta que el activo más importante eran los usuarios y la imagen corporativa, Coomotor empezó a unificar y fortalecer su identidad visual, por medio del manual de identidad basado en: imagen corporativa, colores corporativos, papelería institucional, avisos para fachadas, diseño de uniformes, carnes, botones, sellos, etc. Asimismo, estableció medios para mantener comunicación con los clientes, como la línea gratuita 018000 910293, pagina web, correos corporativos y la dependencia de Gestión de Calidad, la cual recibe todas las sugerencias, quejas y reclamos.

No obstante, estas herramientas de comunicación no han tenido el impacto deseado en los usuarios, debido a que no identifican dichos medios y por lo tanto, no se establece una comunicación directa y constante entre la empresa y el público objetivo. Por el contrario, lo que se ha demostrado es que es mayor la apropiación de símbolos y signos visuales, en los usuarios de la ciudad de Neiva, que cada día se fortalece ya sea por el nombre de la organización – Coomotor -, por el tipo de buses que ofrece, la uniformidad de colores (blanco y azul) en los automotores, sus instalaciones, el componente humano, el logo, el slogan, las distintas fuentes que se utilizan, los sonidos institucionales, el número de vehículos de su parque automotor, los valores agregados de los diferentes servicios; cada uno de los aspectos se ha diseñado e implementado con una intencionalidad clara, reflejar la razón de ser de la compañía y la cercanía de ésta con su entorno.

Coomotor ha utilizado su identidad corporativa, para reflejar una imagen de empresa solida, responsable y comprometida, haciendo uso de sus signos y símbolos, para generar recordación, credibilidad y reputación, aspectos que le han ayudado para que el manejo de su marca sea de mayor impacto, junto con el asesoramiento de Fernando Pacheco, para que en cualquier evento, actividad,

medio de comunicación, avisos, pendones, vallas, fachadas, uniformes, parque automotor, herramientas comunicativas internas y externas, entre otros, sea estricto el manejo de la identidad visual, sin excepciones para que todo tenga uniformidad.

Es importante mencionar que el manejo de marca desde el año 2000, se ha realizado de una forma estricta, para que sus resultados sean buenos en los actores externos, para que los ciudadanos tengan opiniones de aprecio hacia la empresa; la dificultad que poseen es que aunque tengan espacios y canales de comunicación no son óptimos, deben darle un mejor uso, con personas encargadas del tema, para recibir más retroalimentación y que exista verdaderamente un vínculo entre la organización y los actores externos, como se estipula en la filosofía corporativa, donde se menciona que para Coomotor es importante mantener una comunicación constante con clientes y actores que mantienen relación con ella. Demostrando que aunque se tengan establecida una filosofía corporativa, en algunos aspectos falta que se cumplan ámbitos sobresalientes, porque las acciones que se llevan a cabo, se realizan aisladamente o sin planificación, lo cual debe mejorarse para cumplir los objetivos y metas que instauró la organización.

En algunos aspectos como las capacitaciones, sí se tiene en cuenta la filosofía de la empresa, pero es necesario que en todas las acciones tanto internas como externas, esté presente la cultura de la organización; no se deben manejar dos discursos distintos, uno al mostrarle sólo las cosas buenas que tiene Coomotor a los actores externos y otra para los actores internos donde no se les garantiza las condiciones mínimas de seguridad, motivación, sentido de pertenencia, clima organizacional y comunicación. Es fundamental que la fortaleza que se expone al público también se tenga en el interior, debido a que todas las acciones tanto de la organización, como de sus colaboradores transmiten información a los actores externos, que pueden generar buenas o malas percepciones, mejorando o disminuyendo considerablemente la imagen de la empresa.

De igual forma, es preciso que exista una relación permanente entre la identidad y la filosofía, debido a que si el slogan (Su mejor compañía), un símbolo muy representativo de la organización, hace referencia al acompañamiento entre las personas y la filosofía corporativa menciona el mejoramiento de la calidad de vida de todos los actores que tienen relación con la empresa, es necesario que los dos conceptos se lleven a la realidad corporativa, para que colaboradores, proveedores, administrativos, operativos, medios de comunicación, entidades privadas y públicas y los clientes, sientan que Coomotor les ofrece mucho más que el servicio de transporte. Definitivamente la Cooperativa ha tenido grandes acierto en sus 48 años, como la relación existente entre la identidad y su cultura, pero es primordial que todos los conceptos y características plasmadas en manuales o cartillas, se lleven a la práctica para que las personas que tienen algún tipo de relación con la compañía, creen vínculos estrechos con sentimiento, respeto y confianza.

Algunas acciones llevadas a cabo por la empresa para mantener sus imagen, se han realizado de forma esporádica y sin planificación, pero afortunadamente para Coomotor y para los actores externos han sido efectivas, tanto así que la reputación se evidencia en las opiniones de los usuarios, cuando consideran que la organización es reconocida en el ámbito nacional, lo cual expresa una de las intenciones de la compañía, la ampliación de cobertura, un objetivo que debe cumplirse con planeación estratégica, para que el desarrollo sea positivo y no produzca efectos nocivos en su imagen. Igualmente, es preciso que la empresa aproveche las buenas percepciones que ha creado en sus clientes, para potencializar acciones creativas, mantenerse en el mercado, crear vínculos tanto con clientes como habitantes de la región y reforzar los canales comunicativos.

La organización ha impactado en los imaginarios de los clientes, ya sea por la identidad corporativa, como por los medios en los cuales pauta. En el caso del Diario la Nación, se muestran grandes avances en la inversión publicitaria por parte de la organización, igualmente las noticias positivas van en aumento, lo que

indica que la Compañía ha logrado superar la crisis económica que atravesó, fortaleciendo su imagen ante el público objetivo. Por el contrario, las noticias negativas principalmente accidentes de tránsito, han disminuido considerablemente, esto se debe a las inducciones y capacitaciones en temas como, Conducción para prevención de accidentes, Primeros Auxilios, Hábitos de vida y trabajo saludable, Riesgo Mecánico, Solución de conflictos, Manejo defensivo y Prevención de accidentalidad vial, Servicio al cliente, Uso y aplicación de la Bitácora de Ruta, Seminario taller "La administración y el control social en las empresas solidarias", entre otras.

Otro aspecto tiene que ver con la gran inversión de la compañía en los medios de comunicación, ésta no se ha realizado con base a estudios de mercado, que garanticen resultados satisfactorios; por el contrario, se lleva a cabo para mantener buenas relaciones con algunos periodistas de la región y evitar comentarios que afecten la imagen y la reputación de la organización, como lo afirma el Jefe de Servicio de Lujo Fernando Pacheco cuando afirma que "No se hace ningún estudio para pautar, es parte de manejo que le da el gerente a la empresa, porque hay periodistas que son peligrosos y es mejor tenerlos de amigos, que tenerlo hablando barbaridades".

Igualmente Coomotor carece de estrategias planificadas para los momentos de crisis, debido a que la dirección considera que cada situación problemática, es muy distinta y por ende no se puede tener un procedimiento establecido. Sin embargo, son conscientes de que la actividad que desarrollan en el sector transportador es riesgosa, pero no creen necesario planificar estratégicamente el proceso adecuado en momentos de crisis, lo cual a futuro puede afectar considerablemente la imagen corporativa y las relaciones con todos los actores de la empresa.

No obstante, los clientes consideran que el reconocimiento de la empresa, se debe en primera medida a la calidad que ofrece tanto en el servicio, como en la

atención a los clientes. En la misma medida, la recordación de marca ha causado gran impacto en el público de Coomotor, debido a que para los usuarios es inevitable no prestar atención a los notables cambios, en la presentación de la identidad visual, debido a que la organización fue la primera que logró innovar en el sector transportador, con una imagen moderna, impactante, sencilla y a su vez llamativa.

Lo que la compañía ha realizado después de la crisis de 1999, ha servido para que su reconocimiento sea mayor, pero es importante resaltar que es necesario fortalecer su cultura corporativa, ya que el componente humano es numeroso y por ello existen conflictos internos, como la falta de aceptación en la implementación de políticas objetivas sobre comunicación, el poco interés por las actividades que se llevan a cabo para mejorar y las dificultades de algunos colaboradores para atender al público, que pueden llevar a la creación de percepciones negativas en los clientes, porque todo lo que hace o deja de hacer una organización comunica.

Contextualizando el concepto anterior a la región Surcolombiana, se entiende que los imaginarios de las personas que habitan en ésta zona del país, se identifican ciertas situaciones socioculturales como: la violencia y el conflicto político, la descentralización y la globalización, lo que permite afirmar que la comunicación que se desarrolla entre los habitantes, es influida por todas las percepciones que manejan, en lo que tiene que ver con problemáticas sociales, culturales y económicas.

Por lo anterior se infiere que el público objetivo ha encontrado en Coomotor, un vínculo afectivo, porque es el punto de referencia cuando se habla del Huila, es la empresa que nació en Neiva, presta un aceptable servicio, hace presencia en los eventos más importantes del departamento, posee variedad en publicidad, posee mayor número de vehículos, es identificada por sus colores, logo, uniformes e historia. Situaciones que permiten afirmar que tanto los usuarios como la

ciudadanía en general, sienten a Coomotor como un habitante más, que contribuye al crecimiento del departamento y genera buena imagen de la región en otras parte del país, pese a las problemáticas que se viven en su interior.

8. CONCLUSIONES

- Desde sus inicios, Coomotor se ha preocupado por transmitir información a su entorno, pero fue a partir del año 1999, que la empresa se interesó en implementar medios de comunicación con sus clientes. Sin embargo, el público objetivo no identifica, ni utiliza constantemente los canales que le brinda la compañía; por lo tanto, la comunicación directa entre Coomotor y su público objetivo no es constante, debido a que no se han implementado estrategias claras para el fortalecimiento de esta. Al contrario, tanto los clientes como los habitantes de la región, reconocen y confían en la organización, gracias a su identidad visual y a la historia que transmite.
- Los hitos que marcaron la comunicación entre Coomotor y su público objetivo son: El apoyo que recibió la organización por parte de los habitantes de la ciudad, en contra del monopolio en el sector transportador que se vivía en la época; la ampliación de cobertura a otras ciudades, principalmente Bogotá, Cali y Medellín, entre otras; la innovación en el parque automotor, la unificación de la identidad visual, tanto en los aspectos externos como internos; los accidentes que han recibido cobertura por parte de los medios de comunicación; el apoyo de la empresa a las actividades que se llevan a cabo en la región; los valores agregados que ha implementado la empresa.
- Los signos y símbolos más relevantes de la comunicación entre Coomotor y su público objetivo son: el nombre, el slogan, el logo, los colores que identifican a la empresa, el parque automotor, las pautas publicitarias, los servicios, historia y colaboradores.

- Los clientes de Coomotor tienen la imagen de que la empresa es segura, moderna y confiable. Además, califican su servicio entre bueno y excelente, es preferida por su calidad en el servicio, considerada algo mejor en la atención al cliente comparada con otras empresas de transporte, opinan que la organización ha contribuido al desarrollo del Departamento debido a que da movilidad a las personas de los diferentes departamentos, genera empleo, aporta a la economía del departamento, le da buena imagen al Huila, ha crecido a lo largo de su historia, tiene años de tradición, renueva constantemente sus servicios y de igual forma, es reconocida en el ámbito nacional.

9. RECOMENDACIONES

*“Una adecuada comunicación favorece un buen entendimiento,
lo cual es un factor de motivación y una inagotable
fuente de energía”
Eduardo Pess*

- Coomotor requiere una planeación comunicativa, basada en estrategias claras de comunicación, que permitan identificar los propósitos de la organización y de esta forma determinar cómo lograrlos. Esta planeación se logra a través de la implementación de una Oficina de Comunicación, que contribuya al fortalecimiento constante de los vínculos entre Coomotor y su público Objetivo; asimismo, es fundamental el fortalecimiento de los medios y espacios de comunicación formales e informales, que el tema de la comunicación sea primordial en todos los procesos que se adelante, para que se mantenga una buena imagen y se alcancen las metas establecidas por la empresa.
- Al ser una empresa transportadora de pasajeros, Coomotor se expone a diferentes tipos de accidentes viales, lo cual influye principalmente en la imagen que tiene el entorno de la organización, por lo tanto, debe estar prevenida constantemente e implementar una Manual de Comunicación en tiempos de Crisis que contribuya al fortalecimiento de la imagen corporativa de Coomotor ante su público objetivo.
- Coomotor es una de las grandes empresas huilenses que contribuye al departamento, por lo tanto, necesita integrar los recursos existentes para afianzar vínculos con el público objetivo a través de estrategias direccionadas a consolidarse como una empresa Socialmente Responsable.

BIBLIOGRAFIA

- ABURDENE, Patricia. Megatendencias 2010 el surgimiento del capitalismo consciente. Bogotá: Editorial norma, 2006. p. 43.
- BELTRAN, Luis Ramiro, citado por KAPLUM, Mario, El comunicador popular. Buenos Aires: EDT LUMEN-Hvmanitais, 1987. p. 69.
- BLAUW. Het corporate image, vierde gebeel herziene druk, citado por VAN RIEL, Cess. Comunicación corporativa
- CAPRIOTTI, Paul. Branding corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Santiago: Andros Impresores, 2009. p. 23.
- COSTA, Joan. De la comunicación integrada al dircom, una historia personal. 2005
- _____. La imagen Corporativa del siglo XXI. La Crujía. Citado por, MANUCCI, Marcelo, Conferencia: Modelo Estratégico para Fortalecer Vínculos Comparativos, Buenos Aires.
- DOWLING, Grahame. Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand. London: Kogan Page. 2004
- EDMOND, M y PICARD, D. La interacción social. Buenos Aires: ED. Paidos, 1989. p. 20.
- GARCIA, Canclini, Néstor. Imaginarios urbanos. Buenos Aires: Editorial Universidad de Buenos Aires, 2007. p. 30.
- GARCIA, Sebastián. Identidad, Marca e imagen Corporativa. Concepto y Gestión. Bolivia: Editorial Design, 2005. p. 85
- GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación, estrategia y empresa, citado por BOTERO, Luis Horacio. ¿Comunicación para lo estratégico o comunicación para lo humano?. Edición N° 5. Argentina: Revista Fisec-estrategias, 2007. p. 3-29
- KAPLÚN, Gabriel. Las Metáforas de la Organización. internet:www.chasque.net/frontpage/relacion/9912/organizaciones.htm

- KAPLÚN, Mario. Una Pedagogía de la Comunicación. Madrid: Ediciones de La Torre, 1998. p. 60.
- LOSADA, José Carlos. Comunicación y Gestión de Crisis. Bolivia: Editorial Design, 2005. p. 163
- MAFFESOLI, Michel. La noción de imaginario social. En:http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_104_101167911980148.pdf
- MANUCCI Marcelo. Conferencia: Modelo Estratégico para Fortalecer Vínculos Comparativos. Buenos Aires.
- _____. De la persuasión a la gestión de significados, dinámicas de las intervenciones estratégicas en comunicación corporativa. Buenos Aires. 2004. p. 3
- _____. Innovación y Estrategia en Comunicaciones de Marketing, Conferencia: III Congreso Internacional de Comunicación Organizacional Pontificia Universidad Javeriana. Cali, 2005
- MARTINEZ, Covalda, Héctor Jaime y Rocío. Economía y Región. Aproximación a la historia del siglo XX en el Huila, Historia general del Huila. Volumen 3 Bogotá: Panamericana, 1996. p. 41.
- MORENO, Salvador. Los imaginarios sociales en la comunicación interpersonal. Internet: www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n25/smoreno.html
- MOSHE R. y FIRSTEN, I. La organización pensante: Cómo convertir una visión en soluciones creativas para los negocios, Citado por MANUCCI, Marcelo. La estrategia de los cuatro círculos, Bogotá: Editor, 2006. p. 20.
- MÚNERA, Pablo Antonio. El comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica. Medellín: Editorial Zuluaga, 2005.
- MUÑOZ, Zulma Marcela, “Tendencias de la comunicación corporativa: de redes mediáticas a vínculos humanos”.
- OSGGOD, citado por KAPLUM, Mario, El comunicador popular. Buenos Aires: EDT LUMEN-Hvmanitais, 1987. p. 65.

- OSORIO, Ananías. Empresas y vías de Transporte. HGH, Vol. 3, citado por TRILLERAS, Álvaro. La Rebelión de Los Taxistas. Neiva: Caliches Impresores, 2006. p. 237.
- PIZZOLANTE, Italo. Competitividad responsable, un mandato social descubrir lo que se tiene, construir lo que se exige. II Conferencia interamericana sobre responsabilidad social de la empresa. México DF, 2004
- _____. El poder de la comunicación estratégica. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2004. p. 68.
- _____. Ética Gobierno y Compromiso social. Bolivia: Editorial Design, 2005. p. 183
- RED DIRCOM IBEROAMERICANA. Acercamiento al estudio de la imagen publicada: definición y casos. Internet: www.reddircom.org/textos/ima-pbl.pdf
- SÁNCHEZ, Salvador. La comunicación Interpersonal en Las organizaciones. México: Trillas, 1991. p. 61
- TIM. P.R. Managerial communication: Afinger on the pulse, citado por Van riel, Cees. Comunicación corporativa. Madrid: Preniice hall, 1997, p. 9.
- VAN RIEL, Cees. Comunicación corporativa. Madrid: Preniice Hall, 1997, p. 10.