

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO**

**INFORME FINAL DE PASANTÍA
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN
EN EL GRUPO EMPRESARIAL COOMOTOR**

AUTOR

**DIANA MARCELA PERDOMO TRUJILLO
JULIÁN ANDRÉS PINILLA GIRALDO**

ASESORA

**RUBY LORENA MORALES MOSQUERA
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA
COMUNICADORA SOCIAL Y PERIODISTA**

NEIVA, 24 DE MAYO DE 2017

DEDICATORIA

A todas las personas que depositaron su confianza en mí y aportaron su apoyo para permitirme lograr esta meta, principalmente a mis padres y mi abuelita, a quienes amo con toda mi fuerza vital

Julián Andrés Pinilla

“A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificios en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido un privilegio ser su hija, son los mejores papás”

Diana Marcela Perdomo

AGRADECIMIENTOS

“Si no puedes hacer grandes cosas, haz cosas pequeñas de una gran forma”. Napoleón Hill

Doy infinitas gracias a cada una de las personas que creyeron firmemente en mí y que aportaron un granito de arena a este bonito proyecto. Expreso mi gratitud principalmente a mis padres Albeiro Perdomo y Mayerlly Trujillo quienes apoyaron cada una de mis decisiones, a la universidad Surcolombiana y al Programa de Comunicación Social y Periodismo por brindarme las herramientas necesarias para culminar mi ciclo profesional, a la docente Ruby Lorena Morales por ser mi guía y compartir sus conocimientos para el alcance de este objetivo.

También, agradezco de corazón al gerente del Grupo Empresarial Coomotor Armando Cuéllar Arteaga, por creer en este propósito y por concederme un espacio en el cuál pude desarrollar mis habilidades como profesional y adquirir nuevas experiencias. Por último, extendiendo mis agradecimientos a mi compañero de vida y aventuras Julián Andrés Pinilla, quien con su sabiduría, paciencia, dedicación y amor, contribuyó enormemente al éxito de este proyecto. Antes de despedirme, quiero hacerles saber que cada una de las acciones realizadas en este largo camino las hice con todo el amor y la pasión del mundo, sencillamente porque amo mi profesión y amo todo lo que hago. ¡Gracias, mil gracias a todos ustedes!

Diana Marcela Perdomo Trujillo

Más que el acto de dar gracias, mi intención es reconocer el impacto positivo que tuvieron ciertas instituciones y personas en este camino que un buen día decidí emprender; pero ese reconocimiento no se limita a expresar estas simples palabras, debido a que creo que la mejor forma de compensar lo que se me ha dado, es ejerciendo mi labor con mayor convicción y basándome en los principios y conocimientos que se me inculcaron o que aprendí más tardíamente a través de las buenas y malas experiencias.

Teniendo esto en cuenta, reconozco la invaluable labor de mis padres Julio César Pinilla Gutiérrez y Elizabeth Giraldo Chacón, quienes a través de su incansable esfuerzo y su adecuada educación me permitieron sentar bases sólidas sobre las cuales se apoya mi carácter y mi actuar. De igual forma, incluyo en estos agradecimientos a mi abuelita Margot Gutiérrez y a mi tía Lina Jimena Pinilla, quienes con su ejemplo y su apoyo incondicional, aportaron significativamente a este logro. También, extendiendo mi gratitud a Diana Marcela Perdomo Trujillo, con quien auné fuerzas y gracias a su inteligencia, eficiencia, perseverancia y dinamismo, me ayudó a vencer las adversidades y retos propios de este momento de la vida. Adicional a esto, agradezco al Grupo Empresarial Coomotor y a su Gerente Armando Cuéllar Arteaga, quien permitió que este proceso se concretara y demostró su respaldo a esta iniciativa, que no es más que un paso hacia el logro de una mejor empresa y a su vez, una mejor sociedad.

Finalmente, quiero mencionar y adular la imperativa labor de la Universidad Surcolombiana que hoy nos deja a nuestra suerte.

“Suerte es lo que sucede cuando la preparación y la oportunidad se encuentran y se fusionan” Voltaire.

Julián Andrés Pinilla Giraldo

CONTENIDO

	Pág.
1. Introducción	2
2. ASPECTOS DE LA EMPRESA	5
2.1 Reseña histórica	5
2.2 Descripción de la empresa y su estructura administrativa	8
2.3 La empresa	13
2.3.1 Misión.....	13
2.3.2 Visión.	13
2.3.3 Valores corporativos.....	14
2.4 Descripción y funciones que cumple el área en donde desarrolló la pasantía	14
3. MARCO REFERENCIAL.....	17
3.1 Marco teórico	17
3.2 Marco conceptual	24
4. PROBLEMA INTERVENIDO.....	27
5. METODOLOGÍA.....	39
5.1 Etapas básicas de la elaboración del plan estratégico	43
5.1.1 Etapa 1. Análisis de la situación o diagnóstico comunicativo.....	43
5.1.2 Etapa 2. Definición de objetivos.	45
5.1.3 Etapa 3. Definición de estrategias.	45
5.1.4 Etapa 4. Definición de planes de acción, tácticas e indicadores.	47
5.1.5 Etapa 5. Ejecución de estrategias.	47
6. CRONOGRAMA.....	55
7. RESULTADOS.....	57
7.1 Clima	57

7.7.1 Relaciones interpersonales	58
7.1.2 Participación	61
7.2 Comunicación	65
7.2.1 Medios de información y canales comunicativos.....	67
7.2.2 Atención al cliente.....	70
7.3 Cultura.....	73
7.3.1 Apropriación de la teleología.....	73
8. IMPACTOS	77
9. EXPERIENCIAS Y CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS	81
RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	90

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Fotografía aérea Coomotor.....	5
Figura 2. Mapa de procesos contenido en el manual el sistema de gestión de calidad	10
Figura 3. Estructura organizativa.....	12
Figura 4. Logo Coomotor	13

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estrategia No. 1.....	48
Tabla 2. Estrategia No. 2.....	49
Tabla 3. Estrategia No. 3.....	50
Tabla 4. Estrategia No. 4.....	51
Tabla 5. Estrategia No. 5.....	52
Tabla 6. Estrategia No. 6.....	53
Tabla 7. Cronograma	55
Tabla 8. Impactos.....	77

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación estratégica es la respuesta a muchos interrogantes que angustiaron por años a las organizaciones. Es la fórmula para materializar una verdadera armonía entre la organización, su interior y su entorno. Aunque en la región es un campo incipiente, su correcta implementación para mitigar problemáticas organizacionales, le ha permitido generar reconocimiento como herramienta por excelencia para la consecución de los objetivos misionales.

Las organizaciones actuales están inmersas en un contexto que tiene rápidos y constantes cambios; el mercado es muy exigente y requiere servicios o productos cada vez más específicos. Estos factores obligan a las entidades a renovarse, innovar y saciar las demandas de su entorno de la manera más rápida y satisfactoria posible. Sin embargo, para lograr un espacio en el mercado, se debe contar con una organización sólida que pueda responder a las necesidades de los clientes externos; esta solidez se logra cuando la entidad se conoce, evalúa y autoanaliza.

La columna vertebral de las corporaciones es su talento humano, que no es más que células que le dan vida al cuerpo organizacional realizando funciones para sostener la actividad que este ejecute. Uno de los principales pasos para obtener una empresa sólida es prestarles especial atención a los actores internos que están inmersos en su dinámica. Ellos requieren orientación y ser cohesionados para cumplir los objetivos misionales de la empresa, es allí donde la comunicación tiene su papel protagónico al ser una herramienta de persuasión, direccionamiento y generadora de vínculos.

Teniendo en cuenta esta premisa, se decidió iniciar un proyecto de comunicación en la empresa Coomotor, una entidad dedicada al transporte de pasajeros y encomiendas, que durante las últimas décadas ha sido líder en este sector. El proyecto partió de un diagnóstico organizacional (Pinilla, 2016) realizado al área administrativa de la entidad y aplicado en el primer semestre del año 2016. Luego de la etapa de caracterización y planeación, la iniciativa se orientó hacia la creación de un proyecto que permitiera mitigar las problemáticas encontradas.

A esta iniciativa se le denominó “Diseño e implementación de un Plan Estratégico de Comunicación en El Grupo Empresarial Coomotor”. Todo este proceso que se llevó a cabo en la empresa, permitió analizar los canales de comunicación existentes y los problemas comunicativos internos, identificar los puntos fuertes y débiles de la comunicación dentro de la

compañía, y los factores del entorno que favorecen o entorpecen los canales de comunicación; formular estrategias de intervención mediante el análisis de las FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para finalmente determinar las estrategias, objetivos, metas, acciones y tácticas que se desarrollaron en este PECO.

El proyecto basó su metodología en el libro “El Plan Estratégico de Comunicación” (Aljure A., 2015), e hizo énfasis en los ejes de clima, cultura y comunicación, pero atendió sugerencias de la organización para desarrollar de manera articulada las acciones que se implementarían para mitigar los problemas de la realidad corporativa. El proceso de ejecución abarcó un porcentaje amplio de los colaboradores, logrando establecer a la oficina de comunicación como un ente articulador y transversal a los procesos de la entidad.

De esta forma, el Plan Estratégico concluyó satisfactoriamente y logró convertirse en una experiencia enriquecedora para los pasantes y la compañía. Sin embargo, pese a que el desarrollo del proceso fue relativamente exitoso, se pudo establecer que los modelos administrativos de la región (COOMOTOR) impiden el progreso del concepto de comunicación estratégica.

CAPITULO 2

ASPECTOS DE LA EMPRESA

2. ASPECTOS DE LA EMPRESA

2.1 Reseña histórica

Figura 1. Fotografía aérea Coomotor



Fuente. Coomotor

La Cooperativa de Motoristas del Huila y Caquetá Limitada “COOMOTOR”, es una empresa cooperativa del sector privado, fundada en la ciudad de Neiva, que se dedica al transporte de encomiendas y pasajeros a múltiples destinos a nivel nacional. En la actualidad cuenta con más de 70 oficinas o sucursales y actúa en 12 departamentos de Colombia. En el Huila, es una organización generadora de empleo con más de mil seiscientos (1600) empleos directos y tres mil (3000) indirectos, constituyéndose como una de las empresas más importantes e influyentes en materia de transporte en el sur del país.

El inicio de Coomotor se da por el aprovechamiento de una coyuntura en el mercado de la región y una ruptura de las relaciones entre un grupo de individuos pertenecientes a empresas transportadoras de la ciudad y los dueños de las organizaciones. Según lo escrito en la historia corporativa oficial “un grupo de taxistas rebeldes promovió la fundación de la segunda

cooperativa dedicada al transporte en el departamento, en reacción por los abusos y desmanes que venían siendo objeto por parte de las empresas a las que se encontraban afiliados”. Todo el proceso de creación de Coomotor se desarrolló a principios de los años 60’s, tiempo en el cual existían pocas empresas dedicadas al transporte y tenían monopolizado el mercado de este servicio.

Desvinculados ya de las empresas posesionadas de transporte en la ciudad, un número de 11 individuos denominados en la historia corporativa como los “taxistas rebeldes”, personas que pertenecía al Sindicato Nacional de Choferes, pusieron en marcha las acciones para crear una cooperativa de transportes y se encomendó la gestión del proceso al señor Juan Esteban Piza Cataño. Después de realizar las primeras acciones de consolidación de la organización, el 26 de septiembre de 1960 se llevó a cabo la primera asamblea de la Cooperativa de Motoristas del Huila y Caquetá Limitada, Coomotor; en este encuentro se acordaron puntos relacionados con el número de miembros necesarios para continuar con la creación de la cooperativa (fueron 50 personas incorporadas a la organización, muchos de ellos no tenían vehículos) y finiquitar los detalles para la incipiente iniciativa.

Después de la primera asamblea, algunos de las personas miembros de la naciente organización fueron elegidas para dirigir la gestión que se debería adelantar en la capital del país con el fin de generar el reconocimiento y aprobación ante el Ministerio de Trabajo, el cual podría generar la resolución que permitiría la creación de la personería jurídica de la cooperativa. Vale la pena resaltar que según la historia corporativa, las empresas constituidas de transporte con las cuales Coomotor entraría a competir directamente, también adelantaron acciones para impedir que se reconociera la organización, es decir, que desde sus inicios, la empresa ha tenido que enfrentar problemas que provienen del entorno en el que está inmersa. El 11 de febrero de 1961 los socios se reunieron extraordinariamente para fijar los estatutos que permitirían el ingreso de los nuevos socios.

Finalmente, el Ministro de Trabajo, a través de la resolución número 0349 del 24 de marzo de 1961 autorizó la licencia definitiva de funcionamiento de la Cooperativa de Motoristas del Huila y Caquetá Limitada “Coomotor”. Esta empresa inició con la premisa “trabajar sin ánimo de lucro y fines de interés social, con un número de asociados y patrimonio variable e ilimitado”. Desde entonces, la empresa generó sentido de pertenencia y solidaridad en los huilenses que desde sus principios apoyaron a la organización.

Ya fundada y constituida, Coomotor empezó a funcionar realizando modificaciones a sus estatutos para tratar de ajustarse a los nuevos socios y necesidades de sus clientes. Los cambios fueron notorios incluso en su planta física, que pasó de ser una habitación arrendada en un barrio residencial de la ciudad, a la sede administrativa con arquitectura moderna ubicada cerca de la terminal de transportes de Neiva.

Para alcanzar las dimensiones con las que hoy cuenta, la empresa tuvo que fusionarse con múltiples organizaciones transportadoras de la región. Fueron aproximadamente 8 empresas que decidieron unir esfuerzos y capital con Coomotor y se dispusieron como trampolines para que esta última pudiera abarcar rutas intermunicipales, urbanas, mejorara su servicio y aumentara exponencialmente su lote vehicular.

Después de lograr reconocimiento en su región de impacto inicial (departamento del Huila), Coomotor empezó a establecer rutas a otras regiones del país. La primera de ellas fue la ruta hacia el municipio de Florencia, capital del departamento del Caquetá. Esta acción generó desarrollo y crecimiento de la empresa que ya se movía libremente entre los dos departamentos del sur colombiano. Después de este hecho, la organización deseaba adquirir una ruta a la ciudad más importante del país, Bogotá, objetivo que se logró en el año 1979.

La expansión de Coomotor continuó con la adquisición de las rutas de Popayán, Pereira, Medellín, varios municipios del departamento de Putumayo, Caquetá, Tolima y con la cobertura casi completa en el departamento del Huila. Actualmente Coomotor presta su servicio de transporte en más de 12 departamentos del país.

Sin embargo, pese al constante crecimiento de la empresa, Coomotor enfrentó una grave crisis económica que se extendió varios años entre las décadas del 80 y 90. La causa de esta crisis respondió a factores externos tales como la desaceleración económica del país, alta tasa de interés de las deudas que tenía Coomotor, la apertura económica y globalización, los actos de violencia contra el parque automotor de la empresa por parte de grupos alzados en armas, sólo por mencionar algunos elementos.

Afortunadamente Coomotor pudo superar esta crisis desarrollando planes que abarcaron la reducción de costos operativos, haciendo más eficientes los procesos, buscando mayores ingresos y también se redujo la nómina de empleados. Las acciones encaminadas a salvar la compañía dieron frutos y la empresa siguió con su actuar.

Coomotor se ha esmerado por tener servicios innovadores para satisfacer las necesidades de sus clientes. Por eso, buscó tener la certificación de calidad para sus productos. Después de generar las condiciones adecuadas, finalmente en el año 2009 el Instituto Colombiano de Normas Técnicas le otorgó el Certificado de Gestión de Alta Calidad por haber cumplido la norma ISO 9001, por lo menos en los documentos y en sus líneas de “lujo”, con los estándares fijados por el ICONTEC.

En la actualidad Coomotor ha generado identidad en los huilenses y se ha constituido como un referente de las empresas de transporte de la región. Durante su existencia, la Cooperativa de Motoristas del Huila y Caquetá Limitada se convirtió en el Grupo Empresarial Coomotor Limitada, al crear la empresa Inversiones Coomotor, encargada de la comercialización de combustibles, aceites e insumos para la industria transportadora.

Además, la organización ha apoyado la construcción de múltiples terminales en los departamentos de Caquetá, Huila, Tolima y Risaralda y ha aumentado su capital. Desde el año 1999, la persona encargada de la gerencia del grupo empresarial, es el señor Armando Cuellar Arteaga, quien ha generado valiosos aportes a la compañía.

Coomotor es una empresa aparentemente sólida, posicionada en el mercado y que crece económicamente; pero esta solidez requiere una constante modificación o acoplamiento a lo que le exigen el entorno dinámico en el que está inmersa, es decir, que la empresa debe estar en un constante proceso de adaptación a una sociedad voluble, exigente y globalizada.

2.2 Descripción de la empresa y su estructura administrativa

Aunque la mayoría de las organizaciones tienen características muy diversas que aparentemente imposibilitan pensar que pertenecen a cierta escuela administrativa, es evidente que, si bien, los elementos que la integran responden a modelos administrativos diversos, siempre hay una estructura que caracterizará mejor los procesos y las dinámicas de la organización.

Para el análisis de Coomotor, se debe tener en cuenta que esta empresa es una cooperativa de índole privado que actúa en el sector transportador y es una de las empresas líderes en este ámbito de la región. Para su correcto funcionamiento, la compañía debe reconocer las leyes impuestas por la nación en la que actúa, responder a las necesidades de sus clientes, administrar correctamente los recursos de sus asociados, entre otras responsabilidades que ha adquirido con

el entorno, responsabilidades que la organización trata de cumplir en su totalidad a través de las actividades que realizan sus funcionarios. Pese a ello, los miembros de la organización y a su vez las dependencias en las que laboran, están sujetas a lo que se dictamine desde la gerencia de la organización.

La gerencia es el eje transversal de la compañía y sus dinámicas; está inmersa en todos los procesos de Coomotor e interviene permanentemente en las acciones que se llevan a cabo en la compañía.

Decisiones importantes tales como la administración de los recursos o designación de presupuesto, modificación de políticas institucionales, enfoque de los proyectos desarrollados, generación de acuerdos y convocatoria para reuniones, juntas o espacios formales de comunicación y acciones dentro de la compañía, se dejan al criterio de la directiva.

Esto denota que la última palabra en la toma de decisiones trascendentales la posee la gerencia. En ese orden de ideas, se puede inferir que la no inclusión de la mayoría de los miembros en estos temas, indica una centralización de la autoridad, es decir jerarquía implícita en los procesos de la corporación.

Coomotor alcanzó la certificación de calidad ISO 9001 que le otorgó ICONTEC por lograr el cumplimiento de la norma en los procesos de la empresa. En el marco de esta política, se fijó un mapa de procesos para garantizar la sostenibilidad de las técnicas de calidad, en el cual se especifica qué papel cumplen las dependencias en ese proceso.

En este mapa, los procesos gerenciales se ubican en la parte superior de la gráfica, permitiendo comprender que los otros elementos del esquema están bajo la supervisión de la gerencia.

Dicho esto, vale la pena mencionar que la comunicación desde las directivas es descendente, impartiendo decisiones a los funcionarios sin tener en cuenta su posición respecto a los temas tratados.

Figura 2. Mapa de procesos contenido en el manual el sistema de gestión de calidad



Fuente. Coomotor

Actualmente la empresa Coomotor no tiene un organigrama establecido en el que se puedan reflejar las divisiones de la organización y cómo están distribuidas las dependencias. Sin embargo, existe un organigrama realizado para la organización, basado en la situación de la corporación, y aunque no se estableció como oficial es un acercamiento a la jerarquía de la organización.

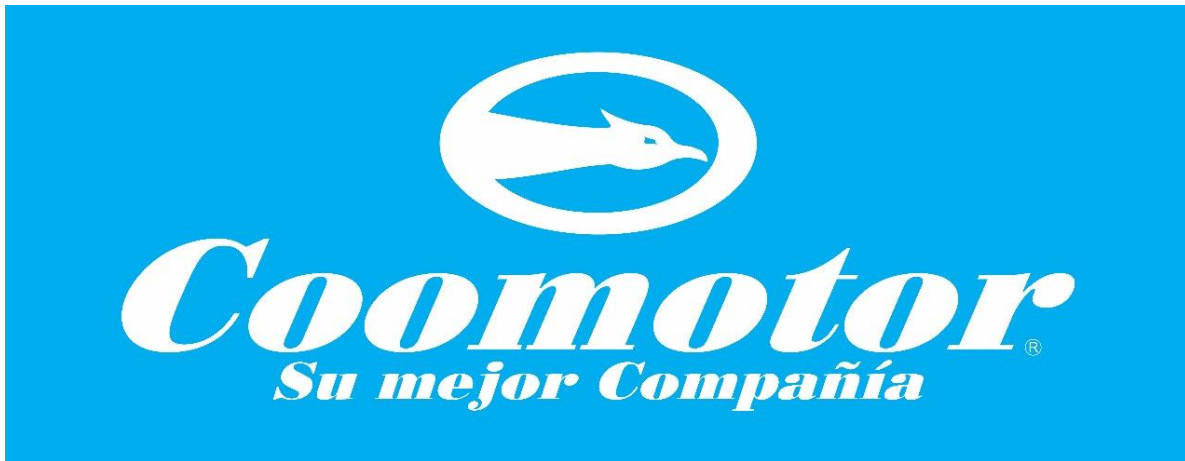
El organigrama mencionado es lo más parecido a la estructura administrativa que se percibe en la realidad corporativa de Coomotor. Aunque las labores y dependencias han sido modificadas, sigue siendo un referente para entender cómo se organiza la compañía en su interior. Cuando se observa la verticalidad de la gráfica, se confirma lo anteriormente mencionado; es evidente que la escala de funciones y poder que se tiene establecida en la organización es jerárquica, y que las dependencias están sujetas a las directivas situadas en la

cima del gráfico; la gerencia a su vez, actúa como supervisor de las acciones de los miembros de la organización.

Teniendo en cuenta la verticalidad del organigrama y los gráficos, la centralización de las decisiones, lo descendente de las dinámicas comunicativas y la jerarquía inherente a todos los procesos de la organización, se puede señalar con reservada precisión, que El Grupo Empresarial Coomotor tiene una estructura administrativa perteneciente a la corriente clásica.

2.3 La empresa

Figura 4. Logo Coomotor



Fuente. Coomotor

2.3.1 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.

2.3.2 Visión.

Seremos en el 2020 la empresa Colombiana más confiable en el transporte aéreo y terrestre de pasajeros y encomiendas.

2.3.3 Valores corporativos.

- **Pasión por servir:** Es compromiso de todo el componente humano en COOMOTOR servir a nuestros clientes para que ellos se deleiten 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 transportador en el ámbito nacional.
- **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.
- **Honestidad:** Los colaboradores en COOMOTOR trabajan con honradez y rectitud en todas sus acciones, siendo coherentes entre lo que piensan, dicen y hacen.
- **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.

2.4 Descripción y funciones que cumple el área en donde desarrolló la pasantía

Se podría decir que la oficina de comunicación en el Grupo Empresarial Coomotor es relativamente nueva, pues su funcionamiento inició formalmente hace 2 años debido a la necesidad de promoción de la marca. La dependencia de comunicación surgió después de un proceso que se limitaba únicamente al manejo de redes sociales y el correo institucional. Actualmente la Oficina de comunicación es la encargada de administrar redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, el correo institucional y la línea de atención al cliente. Así mismo, está encargada de realizar el boletín mensual “Tacómetro” , actualizar la cartelera institucional, analizar las propuestas de canjes publicitarios que llegan, realizar piezas audiovisuales comunicativas (videos e imágenes) con el fin de hacerlas públicas en diferentes medios y de organizar eventos institucionales.

Es necesario mencionar, que debido al desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación liderado por Julián Andrés Pinilla y Diana Marcela Perdomo, se ha logrado incluir a la oficina en procesos transversales a la organización como inducciones, capacitaciones y apoyo a las demás áreas de la entidad.

CAPITULO 3

MARCO TEÓRICO

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 Marco teórico

La pasantía en el Grupo Empresarial Coomotor se fundamentó en una serie de referentes teóricos para desarrollar acertadamente un proyecto de intervención en la dimensión comunicativa. El marco teórico incorpora autores que por su conocimiento de la organización, la comunicación en las organizaciones y su enfoque pragmático en la misma, dieron claridad a los pasantes en el camino del desarrollo de este proceso.

Para comenzar, se enuncia a Annie Bartoli con su libro *Comunicación y Organización* (Bartoli, 1997). En este texto, la autora menciona que la organización es una noción que no tiene un sólo concepto o definición y este varía de acuerdo al enfoque, sistema, entidad o profesión desde la cual se analiza o se explica; además considera que puede ser la “acción de organizar” o “conjunto organizado”. Además agrega que los factores de distinción del concepto de organización son: finalidad existente y conocida por los miembros del grupo; distinción de roles y tareas a realizar; división de la autoridad y del poder formal; duración indeterminada o explícita en función de un determinado objetivo; sistema de coordinación y criterios de evaluación y control de resultados (Bartoli, 1997).

Desde la teoría sistémica: una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen (Bartoli, 1997). En esta parte la autora propone ver la organización desde subsistemas: estrategias, estructuras, cultura y comportamiento, como sistemas interrelacionales. Por otro lado, considera que los problemas de organizaciones son delicados porque ponen en juego múltiples variables: organigrama, organización del trabajo, mecanismos de coordinación y comunicación, grados de centralización, niveles jerárquicos, relación con la estrategia, fenómenos del poder, cultura, entre otros.

Desde el funcionamiento de una organización, es importante tener en cuenta una multitud de interacciones entre estrategias, estructuras, comportamientos humanos y fenómenos socioculturales. La tesis de la autora es a incentivar y promover modos comunicantes de organización y formas organizadas de comunicación que contradigan esquemas tradicionales de funcionamiento.

De esta manera se da a entender la necesidad de pensar en la comunicación como factor clave del desarrollo organizacional.

Continuando con la conceptualización de la noción de organización, se consultó a Pablo Múnera y su libro “La idea de organización: una concepción amplia para una acción efectiva” (Múnera, 2009). En este texto, Múnera da a conocer que la organización va más allá del simple concepto de empresa, pues la cataloga como algo más amplio en el que interactúan personas integrales que hacen parte del componente esencial de toda organización. (Múnera, 2009)

La idea de organización se constituye gracias al sentido de entender al ser humano, pues ésta se compone de sentires, ideas y formas de actuar que la llevan a resolver necesidades sociales convirtiéndola en una mirada interdisciplinaria y comprensiva de lo real. (Múnera, 2009).

Partiendo de esta idea, y de las organizaciones tipo Taxis que menciona Múnera en el texto, se quiso desarrollar el plan estratégico con acciones orientadas a mejorar los entornos y condiciones laborales del recurso humano, para que éste a su vez contribuyera al alcance de los propósitos específicos por los que fue creada la organización.

Por otro lado, Cees Van Riel abona elementos al concepto de comunicación integral con su libro “Comunicación Corporativa” (Van Riel, 1997). En el texto, el autor reitera el uso instrumental de la comunicación organizacional, esta vez orientado como herramienta de gestión, a través de la cual se crea un empalme entre la comunicación interna y externa de la organización con el fin de generar relaciones favorables entre los diferentes públicos de la empresa; o en la palabras del autor “la comunicación corporativa es un instrumento de

gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente 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”.

El autor menciona que dentro de la organización pueden existir múltiples formas de concebir la comunicación (según las necesidades), y que por esta razón, si se contratan especialistas en cada área (relaciones públicas, mercadotecnia, publicidad corporativa, etcétera), la misma organización puede obtener una definición de comunicación fragmentada, y como Van Riel menciona, “las organizaciones ya son conscientes de los riesgos que acarrea una comunicación fragmentada”, esto debido a que la corporación es una, y por ello debe unificar esfuerzos para la consecución de los objetivos misionales. Para este objetivo, el autor plantea los PPC (puntos de partida comunes), que permiten direccionar de manera correcta las estrategias para alcanzar los objetivos deseados.

Para (Riel, 1997) “la comunicación ha ido alcanzando el estatus de herramienta de gestión valiosa, si no indispensable”; sin embargo, menciona que pese a la efectividad de esta “herramienta”, puede perder su impacto debido a la segregación de sus componentes. El autor plantea que en las organizaciones existen tres formas principales de comunicación, las cuales son: comunicación de marketing, comunicación organizativa y comunicación de dirección. En ese sentido, la comunicación de dirección es propuesta como la herramienta que usan los directores para orientar la organización y su componente humano, el libro menciona esta intención como la de “llevar a cabo el trabajo a través de otras personas”. Pero, no se puede dirigir a nadie que no quiera ser dirigido, en este caso la comunicación es fundamental para transmitir las necesidades de los directivos y crear el deseo en lo subalternos para que sientan como suyas las metas de la organización. Este tipo de comunicación también debe ser usada por los mandos medios, quienes tienen una constante presencia en las dinámicas de la empresa y pueden ejercer la orientación más directamente. Y es que las directivas deben poder comunicar la visión de la empresa para ganar el respaldo de sus públicos internos y externos, sólo así se puede contar con una empresa sólida y bien orientada.

Sin embargo, la comunicación de marketing se enfoca directamente a la publicidad, factor que se orientan a la venta de productos y servicios a través de la persuasión y exposición de las ventajas del artículo que se desea vender. Pero, la verdadera fuerza de este tipo de comunicación está en la confianza que ponen los inversionistas sobre ella para mover la caja registradora, ya que hace décadas el matrimonio mercado - publicidad funcionó y dinamizó la economía en muchos sectores. Aún hoy, las empresas hacen especial énfasis en la publicidad a través de técnicas modernas condensadas en el marketing e invierten altas sumas de dinero en este tipo de comunicación, es por eso que es una de las formas con mayor campo de información.

Para concluir, el autor aborda la “comunicación organizativa” que abarca un número considerable de factores tales como las relaciones públicas, las relaciones con las administraciones públicas e inversionistas, la comunicación ambiental y la comunicación interna. Este grupo de elementos, está orientado a los públicos con los que la organización tiene alguna relación. La comunicación organizativa al igual que el marketing, tiene la misma intención de influenciar en los actores de los que depende la organización, con la diferencia que la organizativa es menos directa y más persuasiva. Cees Van Riel dice que todo acto de comunicación en la organización que no sea de marketing, es obligatoriamente comunicación organizativa, y “cualquier forma de comunicación utilizada por la empresa deberá esforzarse por crear para sí la posición más positiva”, es por ello, que la organizativa es la más importante de las formas de comunicación, ya que es completamente heterogénea, pero tiene algo en común, y eso es la posibilidad de formar vínculos con el entorno y el dintorno a través de ella, y el tener la posibilidad de cohesionar todas las partes de la organización genera una reputación corporativa favorable, que “no es un objetivo aislado, sino una condición necesaria”

Teniendo en cuenta las tres formas de comunicación, el autor sugiere que las dos primeras (la de marketing y dirección), son las más arcaicas o tradicionales en las empresas y a que a su vez su función termina siendo netamente mediática direccionada hacia el exterior o hacia lo que desean los directivos, dejando a un lado el recurso humano. Por ello, es más conveniente hacer énfasis en la Comunicación organizativa, debido a que ésta encuentra

coherencia y hace empalme con el público objetivo, interno y externo de la organización. A su vez, uno de los papeles más importantes de la organizativa, es convencer a cada uno de los integrantes de que las metas de la organización son deseables, en este sentido, la comunicación es esencial para una organización para lograr la cooperación, el desarrollo de una visión compartida y el establecimiento y mantenimiento de la confianza al liderazgo.

Para el autor, “La comunicación corporativa no es una profesión sino una nueva manera de ver la comunicación”. Anteriormente, la comunicación corporativa era territorio exclusivo de los departamentos de relaciones públicas y marketing. Sin embargo, en la actualidad se observan nuevas formas de comunicación dentro del campo de las áreas funcionales, como la gestión financiera, la gestión de la producción y la dirección del personal, los cuales se comunican con el público objetivo interno y externos, aparentemente fuera de la esfera de influencia de los departamentos de comunicación tradicionales.

Por todo esto, se busca que las organizaciones actuales sean conscientes de la importancia de la comunicación más allá de los medios y teman que el mal manejo de esta afecte de gran manera la imagen y la reputación de su empresa; también, se proyecta una tendencia al esfuerzo por conseguir coherencia entre la comunicación interna y externa. Éste esfuerzo se basa en el supuesto de que la política de comunicación coherente contribuye positivamente a una imagen favorable de cada elemento individual, quien, a su vez, trabaja positivamente para contribuir a la correcta actuación de la empresa.

Continuando con la idea de pensar una nueva dinámica comunicativa para el Grupo Empresarial Coomotor, es pertinente hacer la diferenciación entre comunicación organizacional y la comunicación en las organizaciones. La primera, es una “herramienta estratégica de la comunicación que permite a la organización estructurar procesos de interacción con sus públicos y en el entorno, generando credibilidad, confianza y reputación”; este tipo de comunicación usa flujos de información habitualmente descendentes y se orienta a crear necesidades en sus públicos, los cuales define como *target*; su objetivo final es fidelizarlos a través de mensajes unidireccionales que promueven el consumo. Por otro lado, la comunicación en las organizaciones, está dirigida hacia la creación de vínculos o tejidos comunicativos con sus actores. Se caracteriza por

generar una interacción bilateral apoyada en el diálogo y la escucha, que tiene como objetivo entender su entorno, factor que resulta más beneficioso y acertado para lograr un clima organizacional adecuado y permite un proceso empresarial más humano. Es por ello, que para conceptualizar esta noción, se aborda un texto que habla acerca de la generación de una verdadera idea comunicación. Gabriel Kaplún, retoma la idea de “la comunicación como la construcción de vínculos y sentidos”, en su publicación sobre lo Emergente y lo resistente en la Comunicación Organizacional (Kaplún 2012). En este libro, Kaplún afirma que actualmente se muestra: “una comunicación dominante, fragmentada y caracterizada por el uso instrumental de los medios y mensajes para transmitir información y mejorar imagen. Y que junto a ella emerge, como potencialidad y no sin resistencias, una comunicación integrada, situada estratégicamente en la organización, que trabaja sobre estructuras, procesos e identidades y promueve el diálogo interno y con el entorno para construir deseo y acción colectiva” (Kaplún, 2012).

Esta última concepción de la comunicación se ajusta a la realidad corporativa en la que se encontraba Coomotor, pues el uso instrumental de la comunicación la limitaba a una dimensión informativa que buscaba fortalecer su imagen a través de los medios. Precisamente por ello, el proyecto buscó generar una noción de comunicación real, que trascendiera a los públicos internos y generara una adhesión de su parte hacia los objetivos corporativos.

Según el autor, “en el campo de las organizaciones la asociación comunicación - medios es particularmente limitante. Por un lado dificulta visualizar buena parte de los procesos comunicacionales, que son mayoritariamente interpersonales y no mediados. Una parte muy grande de la comunicación en una organización se juega en las conversaciones que establecen los equipos de trabajo cotidianamente, en las interacciones entre personas de distintas áreas o niveles jerárquicos, en reuniones formales o en los pasillos informales” (Kaplun, 2012). Además, el autor afirma que en estos procesos juegan un papel clave las estructuras organizacionales, que establecen canales jerárquicos, separaciones y conexiones entre áreas, espacios formales, o informales de encuentro, información y decisiones. También las redes y grupos informales y la presencia de otras organizaciones.

Paralelamente, resalta la importancia de identificar escenarios: donde el diálogo de los miembros de un equipo y entre niveles jerárquicos exista y produzca. Lo que exige, otra vez, trabajo interdisciplinario y del conjunto de la organización, así como un nuevo enfoque del rol profesional de los comunicadores. El diseño de las estructuras y del trabajo sobre los procesos vuelve a ser aquí necesario.

Es así como se quiso dar a entender que “La verdadera comunicación no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten experiencias, conocimientos, sentimientos (aunque sea a distancia a través de medios [o canales] artificiales. Es a través de ese proceso de intercambio como los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria” (Kaplún)

Finalmente, (Kaplun, 2012), plantea que hay un emergente posible en el campo de la comunicación en las organizaciones desde la concepción de la comunicación dialógica y entendida como la producción de vínculos y sentidos. Que incorpora el trabajo sobre la identidad, las estructuras y los procesos, preocupada también por los flujos de entrada, subida y horizontales, que se ubica estratégicamente en la organización y articula lo interno y lo externo, es algo que los comunicadores quieren pero no los dejan.

De esta manera y reforzando el argumento de Kaplún, la doctora Irene Trelles, manifiesta que al hacer énfasis en la importancia del elemento humano en la organización “la comunicación desempeña un importante rol en los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de las organizaciones como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer participación” (Trelles, 2000). Es así, como se establece que la comunicación en las organizaciones, se convierte en un aliado de los intereses de las empresas, porque a través de múltiples factores, genera las condiciones adecuadas para entender y satisfacer las necesidades de los actores inmersos en la dinámica organizacional.

3.2 Marco conceptual

- **Organización:** “todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que los une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no”. (Trelles, 2000, pág. 25)
- **Comunicación:** “La verdadera comunicación no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten experiencias, conocimientos, sentimientos (aunque sea a distancia a través de medios [o canales] artificiales. Es a través de ese proceso de intercambio como los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria” (Kaplún)
- **Comunicación estratégica:** Es una meta perspectiva que se ocupa del cambio social conversacional desde los nuevos paradigmas de la ciencia. Rebas a las teorías y metodologías de la comunicación clásicas que se restringen al estudio de lo comunicativo y propone abordar la multidimensionalidad de lo comunicacional como encuentro de la diversidad. Entiende a la comunicación como un fenómeno complejo, situacional y fluido; se ocupa de las transformaciones socioculturales en tanto ofrece herramientas y metodologías para propiciar reconfiguraciones en las modalidades del vínculo intersubjetivo situado. Incluye nuevas teorías y nuevas metodologías. Despliega nuevas competencias para el comunicador social y establece diferencias entre los comunicadores y otros científicos sociales así como con otros profesionales (Massoni, La Comunicación Estratégica, 2012).

- **Plan estratégico:** “Un plan estratégico es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estratégicas tienen que ser tan flexibles, que si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas”. (A. Fernández Romero)
- **Estrategia:** “La estrategia es una propuesta de solución que busca dinamizar la gestión de una organización en unos tiempos y espacios determinados” (Pérez, Comunicación Estratégica e Ingeniería en Comunicación Social, 2001, pág. 62)

CAPITULO 4

PROBLEMA INTERVENIDO

4. PROBLEMA INTERVENIDO

El Grupo Empresarial Coomotor, al convertirse en una de las organizaciones más importantes de la región, debe prestar especial atención a sus procesos comunicativos internos que están directamente relacionados con el nivel de desempeño, la productividad, la participación, las relaciones interpersonales y la motivación del personal de las diversas dependencias. Esto, teniendo en cuenta que una de las funciones directas de la comunicación es contribuir al logro de los objetivos misionales estableciendo vínculos con los públicos mediante la misma.

En Coomotor se han desarrollado tres estudios liderados por estudiantes del Programa de Comunicación social y periodismo de la Universidad Surcolombiana. El primero, denominado ‘comunicación a través de signos y símbolos entre Coomotor y su público objetivo’ (Jaiza Polanía, 2010), se llevó a cabo en el año 2010 e hizo énfasis en la imagen tangible e intangible de la organización, al tiempo que estableció aspectos como Coomotor en el imaginario colectivo y elementos relevantes en la imagen de la empresa. Sin embargo, en la actualidad se pudo establecer que este estudio no trascendió más allá de la identificación de un elemento, pero sirvió como precedente para lograr una noción de comunicación más acertada y ésta fuera aceptada por la organización. El segundo estudio, fue una práctica profesional desarrollada en la entidad en el año 2013 por Bernardo Monje Sánchez (Monje, 2013), tuvo como objetivo principal generar un manual de comunicaciones que pretendía concretar en un documento los conductos regulares para generar un proceso comunicativo ideal. Aunque el proceso se llevó a cabo y fue aprobado por las directivas, nunca se aplicó debido a que el estudiante finalizó su práctica y culminó su proyecto. En este orden de ideas, se pudo identificar que hasta este momento, la falencia más recurrente de las iniciativas comunicativas es la falta de continuidad de los procesos.

En el primer semestre del año 2016 se realizó un diagnóstico organizacional liderado por el estudiante Julián Andrés Pinilla Giraldo (Ídem), en el marco de su práctica profesional. El estudio se realizó en el transcurso de cuatro meses enfocado en los ejes de clima, cultura y comunicación.

Los resultados de este, arrojaron diversas problemáticas en los tres ejes.

En el eje de comunicación, se debe iniciar mencionando que Coomotor es una organización jerárquica, con un modelo administrativo clásico que influye directamente en los procesos comunicativos y hace que los flujos sean verticales y descendentes; este mismo factor afecta los medios institucionales y hace que los contenidos de estos estén orientados a un grupo determinado, lo que causa que la información que circula no sea del interés de todos los funcionarios. De igual forma, los canales comunicativos sufren problemas de desactualización, e información no muy oportuna que afectan la eficacia de estos medios.

Por otro lado, Las redes de comunicación se pueden definir como aquellas estructuras creadas deliberadamente o no por la organización para hacer llegar la información a todos sus integrantes. Asimismo, de la elección de una estructura optima o no, dependerá la eficacia de los procesos de comunicación, repercutiendo de forma decisiva en el clima laboral de la entidad. Las redes de comunicación se clasifican en dos; las primeras son las **Formales** que son directamente las establecidas por la empresa y les sigue las redes de comunicación **Informales**, que son aquellas que nacen espontáneamente de las relaciones personales que establecen los integrantes de la organización.

La comunicación formal de la compañía fluye a través de juntas de trabajo, como la *Asamblea General de Asociados y los informes de gerencia* que son espacios para el intercambio de información y búsqueda de opciones de mejoramiento en el ámbito financiero de la empresa. Estos espacios se ligan al rendimiento económico de la organización lo que significa que los encuentros cuentan con una agenda predeterminada y se programan con una periodicidad anual. Coomotor también cuenta con una plataforma virtual en donde se brinda información básica como la ubicación de la sede administrativa de la empresa, las funciones que cumplen, su teleología y el portafolio de servicio que ofrece.

Respecto a las redes informales, los miembros de la organización utilizan espacios laborales tales como las oficinas para entablar conversaciones que usualmente se relacionan con rumores, comentarios, opiniones, charlas de pasillo, percepciones o asuntos laborales.

Los canales de comunicación son los conductos regulares que la organización usa constantemente para comunicarse con sus miembros o con su entorno. Los canales son efectivos cuando la información que circula a través de ellos está actualizada, es oportuna e idónea y satisface las necesidades de información que tienen los individuos a los que pretende llegar. Se debe tener en cuenta que un canal bien estructurado y que se adapte a los flujos de la información de la empresa, es un medio efectivo para generar adhesión y recordación de lo que se quiere difundir.

Basándose en entrevistas y una encuesta realizada a los miembros de la organización, se pudo determinar que el 81% de los individuos tiene una noción de comunicación ligada a la dimensión informativa, es decir, que conciben la comunicación como una herramienta que sirve para transmitir información, mientras que el 19% de los miembros dice que la comunicación es una estrategia para desarrollar proyectos. En ese orden de ideas, y teniendo en cuenta que la comunicación en Coomotor se liga a una noción instrumental, se debe analizar los 4 canales de comunicación con los que cuenta (Tacómetro, correo corporativo, cartelera institucional y el circuito cerrado de radio).

Tacómetro es un boletín que se imprime y se difunde a todas las oficinas de Coomotor en el país. Su objetivo es mostrar a la comunidad en general las actividades, logros y acciones que desarrolla o apoya la compañía con el ánimo de mejorar su servicio, visibilizar las obras que benefician a la comunidad, felicitar a los colaboradores por sus cumpleaños o títulos logrados, convocar reuniones o asambleas de la compañía, entre otros temas que se abordan en el documento. Tacómetro se imprime con una periodicidad mensual y sus contenidos son corregidos y aprobados por la gerencia, pero se realiza en la oficina de comunicaciones de la compañía. La empresa pretende que cada uno de sus miembros adquiera un ejemplar de Tacómetro, pero también busca que sus clientes cuenten con uno.

Otro de los canales con los que cuenta Coomotor es el **correo corporativo** (@coomotor.com.co). Este medio es de uso institucional y a través de él circula información ligada a las tareas laborales de los miembros y se difunden la información o directrices que vienen desde las directivas. El correo también es usado por los miembros

para compartir información que contribuya al normal funcionamiento de los procesos de la empresa, todo dentro de un marco formal y compartiendo temas ligados al trabajo.

La **cartelera institucional**, que consiste en un espacio físico en una de las paredes de un pasillo concurrido de la sede administrativa, es un canal un poco menos formal, que incluye invitaciones a los miembros de la organización a eventos promovidos por la compañía, recordatorios para los funcionarios, calendario de cumpleaños, entre otra información ligada a las dinámicas internas de la organización, es decir, que este espacio es único y exclusivo para los actores internos. La cartelera no tiene un periodo de actualización fijo, más bien, la información que circula en este medio es cambiada según la necesidad y en el caso de los “cumpleañeros” cada mes.

En cuanto a periodicidad se refiere, el **circuito cerrado de radio** es el canal que se usa con más frecuencia en la empresa. Este medio consiste en un equipo de sonido adaptado al edificio de la sede administrativa con parlantes en casi todas las oficinas y espacios de la estructura. El circuito cerrado se ha constituido como la herramienta más frecuentada para hacer llegar los mensajes del día a día a los funcionarios de la organización. A través de este medio circula información relacionada a convocatoria para juntas y reuniones, felicitaciones en fechas especiales y cumpleaños, decisiones de las directivas, recomendaciones para los miembros, música para el entretenimiento de los funcionarios, iniciativas que cuidan el medio ambiente, etcétera.

Aunque los canales son diversos y aparentan abarcar la información necesaria, la mayoría de los miembros considera que no son suficientes o que el contenido no satisface por completo la necesidad de información de los mismos. De la encuesta realizada a los actores internos, el 74% consideró que, si bien los canales son relativamente buenos, podrían ser mejores, además, algunos de los individuos encuestados, expresaron sus inconformidades con los medios de la compañía a través de constantes comentarios o sugerencias.

En el eje de clima, se detectaron problemáticas ligadas a la falta de participación, malas relaciones interpersonales, ausencia de espacios de interacción y nulas estrategias de motivación. La participación es fundamental para que el individuo tenga sentido de pertenencia y se considere importante e incluido en la organización; es una de las mejores

técnicas para que los miembros se adhieran a los objetivos comunes o misionales de la compañía. En Coomotor NO existen muchos espacios de participación. Los asociados se reúnen una vez al año para exponer temas ligados a lo económico y la rentabilidad, y los funcionarios de la organización, cuentan con pocos espacios en los cuales pueden hacer escuchar sus argumentos, ya que las juntas y las actividades de socialización se hacen concretamente con las personas seleccionadas para la reunión y se tratan temas predeterminados por las directivas. También, vale la pena mencionar que en la compañía no se lleva a cabo con frecuencia juntas por áreas y algunos funcionarios nunca han tenido la oportunidad de participar en encuentros de dependencia, eso quiere decir que los espacios de participación en Coomotor además de ser pocos y exclusivos, se realizan con poca periodicidad. Respecto a esto, se pudo establecer que el 55% de los individuos de la organización manifiestan que nunca ha participado en espacios de cooperación o han estado presentes sin haberse sentido escuchados, frente al 45% que dicen que sí han participado y se han sentido escuchado en los espacios. En ese orden de ideas, los resultados de la encuesta evidenciaron un factor mucho más relevante. Se pudo determinar que el 83% de los miembros cree que las medidas importantes que se toman en la organización sólo las deciden los directivos, en comparación a un 17% que considera que para la toma de decisiones se tiene en cuenta la opinión de todos los funcionarios. Sin embargo, y pese a todos los factores que impiden una inclusión activa de los miembros en los asuntos de la organización, la mayor parte de los funcionarios tienen una noción acertada de participación y relacionan el término con exponer su posición en espacios formales de la organización; además, los individuos manifiestan que el gerente de la compañía es asequible y escucha de manera personal las apreciaciones de los trabajadores, elemento que es muy positivo, pero que no evidencia de una inclusión efectiva, ya que según los funcionarios, éste tipo de encuentros son fortuitos y sus consecuencias no son visibles.

Las relaciones interpersonales de los miembros de una organización, se constituye en un elemento esenciales para generar un espacio de trabajo libre de problemas personales, factor que si no se mitiga adecuadamente, producirá emociones negativas en los individuos y viciará la armonía laboral, elemento que conlleva a la baja productividad y afecta directamente las dinámicas de la compañía. En el caso de Coomotor, existen temas que

pueden llegar a romper los vínculos entre los funcionarios, este es el caso de los términos que se usan para dirigirse a las mujeres en la organización. El personal de Coomotor en su sede administrativa, aproximadamente se compone en un 70% por mujeres y 30% hombres, esto quiere decir que la presencia del género femenino en la empresa es mayoritaria y que este hecho genera condiciones que no deben ser transgredidas por los miembros. El departamento de psicología de Coomotor, mencionó que el vocabulario con el que algunos hombres de la compañía se dirigen a sus compañeras, es sumamente ofensivo y sexista, ellos manifestaron que es un comportamiento que se presenta con frecuencia y que se ha convertido en algo que para la mayoría es trivial, pero que puede resultar muy incómodo para las mujeres de la entidad; y es que son precisamente estos tipos de comportamientos los que deterioran las relaciones interpersonales en la empresa y a su vez el clima de la organización, evidencia de esto son los resultados de la encuesta aplicada en Coomotor. Cuando se les preguntó a los funcionarios acerca de las ofensas o roces que se presentan entre ellos en los espacios laborales, el 59% expresó que en algunas ocasiones se ha sentido ofendido o ha tenido roces, el 31% nunca se ha ofendido en el trabajo y el 10% restante manifiesta que constantemente se siente afectado por estos aspectos, esto quiere decir que aproximadamente el 70% de los individuos de la organización manifestó alguna inconformidad respecto a la interacción con sus compañeros, y sus disgustos son constantes u ocasionales.

Pero el tema del lenguaje inadecuado no es el único factor que puede dañar las relaciones interpersonales de los integrantes de Coomotor. La psicóloga Héliida Herrera expresó que en algunas dependencias surgen conflictos debido a que el trabajo de personas de la organización está estrechamente ligado o depende de otros funcionarios, es decir que el trabajo de algunos miembros es el insumo para otros, es ahí donde surgen desacuerdos en los tiempos de entrega o en la calidad del trabajo, que muchas veces terminan en roces o discusiones que pueden alterar la armonía del lugar de trabajo. También, los rumores son un elemento que es percibido fácilmente en los espacios de la organización; constantemente se puede establecer que los funcionarios exponen sus opiniones personales acerca de algunos temas y personas.

Por otro lado, para que exista una buena relación entre los funcionarios de una organización, es necesario fomentar espacios que faciliten la interacción entre los individuos. Los espacios de interacción son otro factor para lograr el clima adecuado en una corporación, estos permiten que los actores internos generen vínculos y procura que las relaciones laborales se basen en afinidad personal para concebir una dinámica laboral más estable, eficiente y concreta. Coomotor está integrado por personas que tiene muy en cuenta las fechas especiales, por ello, la compañía procura preparar, festejar o conmemorar los eventos especiales destinando presupuesto y tiempo para el desarrollo de dichas actividades, esto está contenido en el Plan de Bienestar Para el Talento Humano que menciona que “Los gastos por concepto de paseos y actividades sociales internas, serán cancelados por la Cooperativa.”, sin embargo, en ocasiones los insumos para la realización de encuentros festivos los generan los mismos trabajadores, que disponen de sus propios recursos para celebrar el cumpleaños de sus compañeros y convocan la reunión para tal fin, éste es el único caso de una celebración interna que tiene que ser pagada por los colaboradores, ya que Coomotor (citando el Plan de Bienestar) facilita los recursos para “los eventos sociales de integración como el san Pedrito interno y aguinaldo navideño a fin de año el cual incluye ancheta, que es asumida en su totalidad por COOMOTOR”. Además de esto, la compañía organiza y promueve el desarrollo de otros eventos tales como los cumpleaños del gerente, los cumpleaños de la empresa, el día de la mujer, el día de la madre, Halloween, entre otros. Según se pudo establecer, el 71% de los administrativos considera que los espacios de interacción son suficientes, mientras que el 29% dijo que debería haber más espacios, ya que los existentes no son suficientes, es decir que la mayoría de los funcionarios se sienten bien con los espacios de interacción dispuestos por la cooperativa. Entonces, los medios para generar lazos entre los individuos están dados, salvo que los problemas expuestos en las relaciones interpersonales frustren esta posibilidad. Pero cabe resaltar que las dependencias de Coomotor se encuentran ubicadas en oficinas independientes, esto posibilita un entorno tranquilo para las actividades de los miembros, pero esta situación implica que las dependencias estén aisladas y los individuos que la componen también, hecho que impide completamente la interacción constante en el

entorno laboral, debido a que no existen espacios diarios en los que los funcionarios se relacionen en horas laborales.

En lo que respecta al campo de la motivación, la mayoría de los humanos son muy perceptivos ante los comentarios respecto a su labor o los resultados de la misma. Cuando se reconoce el trabajo de las personas o se elogian acciones que desarrollan de manera correcta, se puede generar un estímulo que motiva al trabajador para seguir esforzándose por realizar la responsabilidad que tiene con la empresa de la mejor manera. La motivación es un factor que puede garantizar la calidad del trabajo de los empleados y que permite satisfacer la necesidad de reconocimiento que tiene el individuo, hecho que hace sentir bien al funcionario consigo mismo y con la organización. Se pudo consultar que la compañía cuenta con un Plan de Bienestar Para el Talento Humano, el cual contiene iniciativas tales como descuentos especiales en transporte y recreación para los funcionarios y sus familias, entre otros beneficios para los miembros de la organización. Sin embargo, Coomotor no tiene estrategias de motivación que se reflejen claramente en la realidad corporativa y muchas de las acciones propuestas en el Plan de Bienestar no se realizan o no se llevan a cabo adecuadamente. Se estableció que la mayoría de los funcionarios, algunos de los cuales llevan décadas trabajando con la empresa, muy pocas veces han sido incluidos en iniciativas de motivación. En el desarrollo de las consultas y entrevistas que se usaron como insumo para este documento, la falta de motivación fue uno de los factores más recurrentes en las apreciaciones de los miembros frente a su trabajo en la compañía. En ese orden de ideas, cuando se les preguntó a los funcionarios si han participado en acciones promovidas por la empresa como compensación o motivación por su buen trabajo, el 51% de los encuestados manifestó que nunca ha recibido este tipo de beneficios, el 39% aceptó que pocas veces en su trayectoria ha recibido tales beneficios y sólo el 10% dice que sí recibe motivación constantemente, es decir que el 90% de los miembros de la organización no cuentan o no han sido incluidos en ninguna estrategia de motivación constante. También, según manifestaron algunos actores de la compañía, una de las pocas iniciativas que funcionaba como elemento de motivación era el “desayuno con el jefe”, que consistía en que los miembros que se destacaron en su trabajo, tuvieran la oportunidad de desayunar con el gerente y de hablar de diversos temas con él en este espacio. Sin embargo, y pese a

que “el desayuno” fue bien acogido por los miembros de la organización, empezó a perder su esencia, ya que se dejó de llamar a los funcionarios sobresalientes, para darle paso a los miembros con roces o problemas en la compañía y se pretendió que el espacio funcionara como un catalizador para la resolución de conflictos; luego de esto, la iniciativa se convirtió en un ejercicio que no constituía un reconocimiento, debido a que se incluían a personas al azar y finalmente la periodicidad de esta estrategia llegó al mínimo; en la actualidad se realiza de manera esporádica. No obstante y pese a las declaraciones de los miembros de la organización, estos mismos reconocen que cuando tienen un problema o inconveniente, la organización es relativamente consiente y les facilita tiempo y recursos para resolver estos asuntos; esto se pudo establecer ya que más del 75% manifestó que la organización es muy comprensible o relativamente comprensible cuando se trata de solución de problemas personales.

Finalmente, en el eje de cultura, se evaluó la apropiación de la teleología por parte de los funcionarios de la compañía. La cultura y la identidad corporativa son aspectos intangibles que contienen la parte más profunda de la organización, su ser. En la filosofía corporativa se materializa la cultura y se exponen los lineamientos a los cuales está sujeta la entidad, es decir, que lo implícito en este punto es inherente a la corporación y contiene su esencia, fija los compromisos adquiridos con su entorno y sintetiza una serie de factores que componen su ser y que reflejan lo que es intrínsecamente la organización. La Cultura es el elemento que define y describe la apropiación y el sentido de pertenencia que tienen los miembros de la organización, o en palabras de Paul Capriotti, “*La identidad corporativa refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización*”.

Coomotor tiene plasmada y establecida su teleología en su Sistema de Gestión de Calidad, un documento que recopila y genera los parámetros a los cuales se debe ceñir la labor de la organización. El SGC se desarrolló por parte de Coomotor con el ánimo de conseguir la certificación en la ley 9001, la cual estandariza los procesos de la organización y garantiza la consecución de un servicio de calidad. Entonces, la compañía tiene explícitamente demarcado su actuar en un texto y a través de ella se determinan las responsabilidades de los colaboradores de la organización, es decir, que para hacer funcionar la premisa del

servicio de calidad prestado por todos los funcionarios, ellos deben conocer el compromiso que tiene Coomotor con su entorno.

La mayoría de los funcionarios que se entrevistaron para la realización de este diagnóstico, manifestaron que no recuerdan plenamente la misión, visión o valores corporativos de la entidad, sin embargo sí saben de manera general algunos de sus apartados. En la encuesta que se realizó, a la pregunta “¿Conoce plenamente la teleología de Coomotor?”, el 81% dijo que sí, mientras que el 19% dijo que no. Pero, se quiso validar esta información y se les pidió a los miembros encuestados que mencionaran uno de los valores corporativos de la compañía, allí, el 72% acertó al mencionar uno de los valores y por el contrario, el 28% erró su respuesta. Sin embargo, en esta pregunta, muchos de los encuestados consultaron documentos de la compañía donde estaba plasmada la filosofía corporativa, así que de esta manera y sólo con el apoyo de estos textos pudieron responder correctamente. Pese a que lo expuesto en la filosofía corporativa es claro, muchos integrantes del personal lo desconocen y cometen faltas que afectan el servicio. Esto se evidencia en el número significativo de quejas por parte de los usuarios que se reciben en la entidad, lo que sugiere que algunos funcionarios de la organización, no tienen inmerso los principios y los valores de la organización en su actuar. Entonces, Coomotor entiende la importancia de tener bien definida su misión, visión y valores corporativos, pero no se hacen las actividades necesarias para impartir esta información entre sus miembros, ya que iniciativas como el ‘Sabelotón’ (estrategia que pretendía poner en la memoria de los empleados la filosofía corporativa, a través de un concurso e incentivos), se dejaron de hacer y ahora se cuenta sólo con las inducciones para compartir este tipo de conocimiento.

En cuanto a la proyección organización-Proyección personal, Coomotor no cuenta con una estrategia para garantizar que los miembros de la organización permanezcan en ella o se proyecten trabajando para ella. Sin embargo, en este documento ya se mencionó los beneficios educativos a los que pueden acceder los colaboradores para profesionalizarse o especializarse. Además, la posibilidad de ascender a cargos mejor remunerados y de mayor responsabilidad es una opción real para los funcionarios, pero no es una certeza aún si se quedan durante varios años.

La cultura de Coomotor es específica y está bien estructurada en los documentos que la soportan, pero en ocasiones es evidente que no está completamente implementada en la realidad corporativa, debido a que aún con lo establecido, algunos de los colaboradores no están adheridos a los principios de la organización y por ende no comparten sus objetivos misionales.

Teniendo en cuenta que factores como los descritos anteriormente entorpecen los procesos comunicativos dentro de la organización, y va en contra vía del alcance de los objetivos misionales de la entidad, se deben generar acciones concretas que ayuden a la resolución de estas problemáticas. Por ello, es imprescindible el desarrollo de un plan estratégico de comunicaciones que mengüe los elementos problema a través de acciones propuestas desde la comunicación.

CAPITULO 5

METODOLOGÍA

5. METODOLOGÍA

Para la base metodológica que requería el proceso, se tomó la obra “El Plan Estratégico De Comunicación: Método y Recomendaciones Prácticas para su Elaboración” (Aljure A., 2015) del autor Andrés Aljure. Este libro permite estudiar detalladamente la metodología concreta para la realización de un Plan Estratégico de Comunicación. El autor, plantea una estructura a través de especificaciones y ejemplos prácticos para una completa contextualización y gestión de la comunicación. Asimismo, establece 7 etapas que deben ser consideradas para construir un plan acertado que responda correctamente a las necesidades de la organización que solicita el PEC, cuidando la correcta aplicación de los recursos y una orientación estratégica y significativa para la entidad.

La primera etapa que sugiere el autor es el análisis de la situación, que contempla la necesidad de obtener información general de las necesidades y procesos comunicativos de la organización, sus actores y su entorno. En este sentido, el análisis situacional debe ser interno y externo, para tener las nociones completas de lo que está sucediendo en la realidad corporativa, y así lograr un criterio acertado respecto a las problemáticas que se mencionen. A su vez, luego de la recolección de información y el análisis de la misma, se sintetiza en un documento Briefing, que permitirá hacer una mirada específica de dichas problemáticas.

En la segunda Etapa, Aljure diseña la creación de una matriz DOFA en donde se sinteticen los elementos positivos y negativos que afecten la entidad, o en otras palabras las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la misma, para con ello poder esbozar las estrategias comunicativas que llevarán a una mitigación de problemas encontrados.

Como etapa número tres, el autor propone la definición de objetivos estratégicos de comunicación que estarán en consonancia con los objetivos misionales de la organización, y responderán a las necesidades encontradas. En las siguientes etapas (4 y 5) se deberán identificar, clasificar y priorizar los públicos objetivos del PEC, esto con el objetivo de generar mensajes que transmitan fácilmente lo que se quiere lograr con el Plan Estratégico.

A continuación, Aljure plantea la etapa seis que consiste en el plan de acción, el cual será realizado a través de una matriz que integre los objetivos estratégicos, los problemas asociados, las tácticas transversales y específicas con su respectivo indicador. En este punto se deberá

realizar un cronograma que incorpore tiempos para la realización y resultados de las acciones. Es necesario mencionar que en esta etapa se llegará a la materialización de las ideas propuestas en el plan. Finalmente, la etapa número siete que propone el escritor, es la de definir los indicadores, los cuales pueden ser de gestión, o de impacto. Con el cumplimiento de cada uno de éstos pasos, el comunicador asegura el éxito completo de un Plan Estratégico de Comunicación, puesto que todo está basado a la experiencia propia en diversas entidades del mundo.

Sin embargo, para afianzar la noción del proceso metodológico del PECO, se consultó el libro “Cómo Elaborar un Plan Estratégico de comunicación” de Juan Monserrat Gauchi (Gauchi, 2014), quien también usa casos prácticos para explicar el procedimiento paso a paso de cómo elaborar el Plan. Él propone desde su experiencia, el desarrollo del plan a través de seis etapas.

En la primera etapa, Monserrat habla de un primer acercamiento al contexto que se pretende intervenir (Organización); para ello, desarrolla un análisis de la situación que involucra elementos, por un lado, de la parte interna o *innenwelt* de la organización que se traducen en su teleología, sus objetivos misionales, al tiempo que analiza sus recursos humanos, financieros y tecnológicos; por otro lado, éste análisis aborda la parte externa o *umwelt* de la organización, que abarca el entorno en el que existe la empresa, y sus factores más concretos, tales como el sector de actividad en el que opera, su competencia, su público y sus clientes. Estos puntos son valorados a través de matrices, DOFA y mapas de posicionamiento, que irán entretejiendo una idea general de la empresa y sugiere los componentes positivos y negativos que la integran.

Luego de esto, el autor concibe la creación del diagnóstico de la situación, que permitirá tener detallada información de la empresa y se constituirá como el principal instrumento para establecer los problemas que intervendrá el PEC. El diagnóstico se aplica a través de herramientas que logren hacer una recopilación controlada y sistemática de información; en ese sentido, se puede obtener lo requerido a través de medios cuantitativos, tales como entrevistas, encuestas y observación, y cualitativas que, en este caso, se refieren a la Matriz DOFA.

Ya con la información y la certeza que ofrece el diagnóstico, Monserrat menciona una tercera etapa, orientada a la determinación de los objetivos de la comunicación. En este punto, se establecen los objetivos dependiendo de las necesidades de la organización, y la posibilidad de alcanzar los objetivos misionales de misma, al tiempo, que se responde a la mitigación de los problemas comunicativos con un primer esbozo de las estrategias que se pretenden implementar.

Esta etapa se desarrolla desde la comunicación y la mercadotecnia, y analiza los elementos del entorno en busca de oportunidades.

En la cuarta etapa, denominada elección de estrategias, el autor plasma diversas opciones a través de 4 niveles, en donde las estrategias pueden ser escogidas por el desarrollador del PEC, dependiendo de sus necesidades. Con las estrategias definidas, se hace una definición de los planes de acción. En esta etapa, el autor sugiere los elementos que deben integrar el plan de acción, y cómo se deben diseñar de manera que sean eficaces a la hora de la aplicación, debido a que este punto es el clímax del proceso y será la parte visible del mismo.

Si el plan de acción es ideal y es un elemento coadyuvante para los objetivos de la organización, todo el proceso se podrá calificar como exitoso. Monserrat también da luces respecto a los tipos de planes de acción y cómo se deben enfocar a la hora de su implementación.

Para finalizar, el autor establece una etapa de evaluación en donde explica la importancia de la valoración de los resultados del PEC, y así mismo propone diversos modelos de evaluación.

Después de abordar estos textos y tomarlos como base para el desarrollo del proceso, se debe mencionar que el “Diseño e Implementación de un Plan Estratégico de Comunicación en el Grupo Empresarial Coomotor”, partió de un diagnóstico organizacional, desarrollado en el primer semestre del año 2016, en el marco de una práctica profesional, que tenía como objetivo realizar una caracterización de los procesos comunicativos internos de la organización. Este proceso permitió conocer la situación actual de la empresa y dejó ver factores clave de intervención. Es necesario mencionar, que el PEC principalmente pretendía mitigar problemas internos de la organización, y por tal razón, no se intervinieron factores externos como la imagen.

Siendo así, para el análisis situacional interno se tuvo en cuenta documentos de estudios previos, información, mediciones existentes relacionadas con la comunicación, observación directa e inmersión; de igual forma, se realizaron entrevistas a los integrantes de la organización y encuestas.

Seguido a esto, se contempló la creación de un Briefing, que consistió en condensar la información necesaria y específica (recolectada del análisis interno realizado anteriormente en un documento), con el ánimo de concretar la necesidad que tenía la organización frente a la realización de un PEC, y de igual manera lograr un punto de partida específico para el desarrollo

del proceso, llegando a un acuerdo entre el realizador del plan y la entidad. Vale la pena mencionar, que Coomotor, al estar interesada en la realización del plan, fue muy abierta y permitió que la recolección de información fuera sencilla.

Llegando a este punto, se continuó con la elaboración de una matriz DOFA, que se basa en la información recolectada en el análisis, y que ayudó a la identificación de aspectos clave que se deben considerar para la definición de los objetivos, potenciando fortalezas y oportunidades, y buscando minimizar el riesgo asociado a las debilidades y amenazas de la entidad; aquí es necesario mencionar, que esta etapa esbozó las estrategias que se aplicarían en el plan, y promovió la focalización de energía y recursos en la solución de problemas de mayor relevancia, es decir, se interpretó la priorización de las problemáticas usando la ley de Pareto.

Luego de la DOFA, se definieron unos objetivos estratégicos de comunicación que fijaron lo que se pretendía lograr con el PEC. Éstos, debieron responder a los pasos anteriores y a la identificación de problemáticas o situaciones que estuvieran afectando a la empresa y que pudieran ser resueltas o intervenidas a través de la gestión de comunicación.

Asimismo, el paso a seguir fue la identificación de los públicos a quienes llegaría el PEC; siendo así, en primer medida se clasificaron por género, edad, localización geográfica, estrato socioeconómico, acceso a medios, posición frente a la organización, nivel de injerencia y estado de percepción que tuvieran sobre la entidad.

Es imperativo mencionar que este análisis pretendió comprender las características específicas del público, para determinar a quienes se les podía llegar y a través de qué medios (priorizar). En el caso del análisis de comunicación interna, el público a tener en cuenta fue: los empleados, los ex empleados o pensionados, outsourcing, familia de los empleados, accionistas o socios y directivos. Con los objetivos construidos, la identificación, clasificación y priorización de lo públicos, se empezó a desarrollar el mensaje, que más allá de ser el transmisor de información, fue el encargado de definir qué atributos se establecerían en la mente de la comunidad objetivo del plan. Dicho lo anterior, se procedió a constituir el plan de acción que fue el elemento que materializó las ideas y los objetivos del Plan Estratégico. Aquí, las estrategias, acciones y tácticas fueron depositadas en una matriz con la intención de organizar la información, lograr coherencia entre ellas y poder ser visiblemente relacionadas con los objetivos, los problemas asociados, las tácticas transversales, específicas y los indicadores.

De igual manera, en este apartado se estableció un presupuesto para el desarrollo del plan táctico; este elemento incluyó los recursos económicos, humanos, de tiempo, utilitarios y de información. Otro factor para lograr un correcto desarrollo de las tácticas fue el cronograma de las actividades que conjugó el tiempo y los resultados del mismo.

Finalmente, llegó el momento de hacer la medición respectiva de los resultados; para ello, se utilizaron los indicadores de gestión y de impacto, que propone Aljure en su libro “El Plan Estratégico de Comunicación”. Siendo así, los indicadores de gestión permitieron verificar si se usaron los recursos de manera adecuada y eficiente para el desarrollo de las tácticas, los canales, los medios y el dinero.

5.1 Etapas básicas de la elaboración del plan estratégico

Los indicadores de impacto, permitieron medir si en realidad se lograron los objetivos de comunicación del PEC. Siendo así, a continuación describimos las etapas básicas del proceso de elaboración del plan estratégico formulado y avalado en el segundo semestre del año 2016.

- a. Etapa 1. Análisis de la situación (Diagnóstico comunicativo).
- b. Etapa 2. Definición de objetivos.
- c. Etapa 3. Definición de estrategias.
- d. Etapa 4. Definición de planes de acción, tácticas e indicadores.
- e. Etapa 5. Ejecución de las estrategias.

5.1.1 Etapa 1. Análisis de la situación o diagnóstico comunicativo.

La primera etapa se realizó en el primer semestre del año 2016 en el marco de una práctica profesional liderada por el estudiante Julián Andrés Pinilla; es necesario mencionar que en esta etapa hubo inmersión constante, lo que permitió generar un conocimiento detallado de las dinámicas de la entidad. Allí se consideraron las siguientes oportunidades de mejora:

- Medios institucionales desactualizados, con contenidos centralizados que no despiertan el interés de su público objetivo.

- Entornos laborales carentes de espacios de participación en los que el lenguaje inadecuado y los rumores generan un trabajo desarticulado, potenciado por elementos como la falta de motivación, de capacitación y una comunicación instrumental.
- Desconocimiento de la teleología institucional.

5.1.2 Etapa 2. Definición de objetivos.

De acuerdo al objetivo general del proyecto de pasantía, diseñar e implementar un plan estratégico de comunicación para el grupo empresarial Coomotor, con énfasis en el clima organizacional, la cultura y la comunicación interna, que contribuyan al fortalecimiento de procesos comunicativos y logro de los objetivos misionales.

Se trazaron los siguientes objetivos específicos:

- Analizar los canales de comunicación existentes y los problemas comunicativos internos.
- Identificar los puntos fuertes y débiles de la comunicación dentro de la compañía y los factores del entorno que favorecen o entorpecen los canales de comunicación.
- Determinar las estrategias, objetivos, metas, acciones y tácticas que se desarrollarán en el PECO.
- Ejecutar las estrategias de intervención.
- Analizar los impactos de ejecución de las estrategias.

5.1.3 Etapa 3. Definición de estrategias.

Las estrategias planteadas en el plan estratégico de comunicación están en consonancia con las necesidades de la organización, los objetivos misionales de la misma y lo evidenciado en el diagnóstico comunicacional. Las estrategias se enfocaron en los ejes de CLIMA, CULTURA Y COMUNICACIÓN, es decir, el público interno de la compañía.

a. Estrategias del eje de clima:

- Generar iniciativas que establezcan parámetros con el ánimo de garantizar el respeto y el adecuado manejo de las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa Coomotor.
- Generar procesos participativos que promuevan la libre expresión e inclusión de los colaboradores de Coomotor.
- Generar iniciativas que garanticen el reconocimiento de la labor de los colaboradores de la empresa Coomotor.

b. Estrategias del eje de cultura:

- Promover acciones que despierten el interés de todos los miembros de la empresa en cuanto a temas relacionados con la teleología organizacional.

c. Estrategias del eje de comunicación:

- Promover acciones de divulgación y promoción de las redes sociales en las diferentes sedes donde la organización tiene presencia, y en donde se informe a cerca de los beneficios que tienen estas herramientas. De igual manera, promover desde la sede principal espacios específicos para la socialización de temas para las carteleras institucionales y el boletín mensual tacómetro.
- Promover acciones que garanticen el buen comportamiento de los integrantes de la empresa hacia su público.

5.1.4 Etapa 4. Definición de planes de acción, tácticas e indicadores.

En esta etapa se planearon los pormenores para llevar a cabo la implementación del Plan Estratégico. Aquí se idearon los tiempos, el presupuesto, la logística, los medios y herramientas, los indicadores de impacto y de gestión, las tácticas a través de las cuales se concretaron las estrategias y objetivos. En este sentido, cada uno de los aspectos quedó detalladamente establecido en esta etapa.

5.1.5 Etapa 5. Ejecución de estrategias.

En esta etapa se ejecutaron las estrategias en consonancia con lo establecido en el proyecto de pasantía. Es necesario mencionar que para tener influencia directa con el público que se pretendía intervenir, algunas de las actividades presentadas en este plan estratégico se desarrollaron en el marco de capacitaciones.

Las jornadas formativas se llevaron a cabo abarcando un 90% de las oficinas y el personal dispuesto a nivel nacional para el funcionamiento de la organización. Así, la iniciativa de comunicación estratégica se desarrolló en sitios de concentración en la ciudades de Pitalito (Huila), Armenia (Quindío), Bogotá D.C. y Neiva (Huila).

Por otro lado, algunas estrategias del PECO se orientaron específicamente al centro administrativo y operativo de la compañía, ubicado en la ciudad de Neiva, tanto en la terminal de transportes de esta ciudad como en el edificio administrativo de Coomotor. Las minucias de lo realizado están consolidadas en el capítulo de resultados.

Tabla 1. Estrategia No. 1

EJE	SUB EJE	PROBLEMA	ESTRATEGIA	OBJETIVO	TÁCTICA	ACTIVIDADES
C L I M A	Relaciones Interpersonales	En el sub eje de relaciones interpersonales se trabajó para mitigar el lenguaje inadecuado, los tratos ofensivos, el trabajo desarticulado y los rumores.	Generar iniciativas que establezcan parámetros de buen trato con el ánimo de garantizar el respeto y el adecuado manejo de las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa Coomotor.	Promover el uso adecuado del trato entre los colaboradores de la organización y de igual forma, mejorar las relaciones interpersonales en los entornos laborales.	Comuniquémonos Afectiva y Efectivamente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación “Gira Coomotor” 2. Se realizó una exposición acompañada de un video en donde se explique la importancia del buen trato en entornos laborales. 3. Se realizó la actividad “el teléfono roto” orientado a concienciar y mitigar problemas de rumores. 4. Se realizó la actividad “sigue al líder” orientada a hacer una diferenciación entre JEFE y LÍDER.
		MEDIOS Y HERRAMIENTAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PÚBLICO	INDICADOR	META
Sitios de concentración, Video beam, Computador, bolígrafos, espacio para el desarrollo del taller, convocatoria, rompecabezas y viáticos.		Registro fotográfico - listas de asistencia - testimonios - encuestas de entendimiento.	Colaboradores del Grupo empresarial Coomotor.	El 30% de la población objetivo reconoce la importancia de la comunicación y el buen trato en entornos laborales.	Se logró un ambiente más sano en espacios laborales y con esto mejoró las relaciones interpersonales entre los colaboradores de Coomotor.	

Fuente. Coomotor

Tabla 2. Estrategia No. 2

EJE	SUB EJE	PROBLEMA	ESTRATEGIA	OBJETIVO	TÁCTICA	ACTIVIDADES
C L I M A	Participación	En el sub eje de participación se trabajó para mitigar problemas de falta de espacios de participación y exclusión de canales comunicativos.	Generar procesos participativos que promuevan la libre expresión e inclusión de los colaboradores de Coomotor.	Promover la participación en los colaboradores de Coomotor con el ánimo de conocer sus perspectivas y a su vez instarlos a aportar más en los procesos de la organización.	Voces Colectivas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación “Gira Coomotor” 2. exposición para socializar la importancia de la participación en la organización. 3. Realizar conversatorio relacionado con la percepción de la realidad corporativa. 4. Actividad “Buzón Móvil” para exponer por escrito el punto de vista de los colaboradores de la organización. 5. Se realizó una pieza audiovisual del gerente, humanizando su actuar, para procurar simpatía entre los nuevos colaboradores.
						MEDIOS Y HERRAMIENTAS
Sitios de concentración o reunión, Video beam, Computador, apoyos visuales, buzón, formato de preguntas que induzca la participación, espacio para el desarrollo de la actividad, Cámara, guión del producto audiovisual.		Registro fotográfico y audiovisual, listas de asistencia, testimonios, encuestas de entendimiento, Formatos diligenciados del buzón móvil y un producto audiovisual del saludo del gerente.	Colaboradores del Grupo empresarial Coomotor.	Asistencia y participación de un 10% de la población a capacitaciones y actividades propuesta para promover la participación.	Se logró un mayor grado de participación de los colaboradores de Coomotor y a través de esto se generó sentido de pertenencia hacia la empresa.	

Fuente. Coomotor

Tabla 3. Estrategia No. 3

EJE	SUB EJE	PROBLEMA	ESTRATEGIA	OBJETIVO	TÁCTICA	ACTIVIDADES
C L I M A	Motivación	En el sub eje de Motivación se trabajó para mitigar la ausencia de acciones de motivación con los empleados de Coomotor.	Generar iniciativas que garanticen el reconocimiento de la labor de los colaboradores de la empresa Coomotor.	Lograr que los colaboradores de Coomotor tengan un nivel de motivación más alta y así conseguir mayor rendimiento y agilidad en sus labores.	Reconociendo la labor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación “Gira Coomotor” 2. Se realizó mensualmente el “Desayuno Azulado” con el ánimo de premiar a los mejores empleados. 3. Se festejaron las fechas especiales en toda la compañía, incluyendo sedes. 4. Implementación de la actividad “cumpleañeros del mes”
		MEDIOS Y HERRAMIENTAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PÚBLICO	INDICADOR	META
Percepción de los jefes de área - Premios e incentivos - Medios institucionales y Desayuno.		Registro fotográfico y testimonios.	Colaboradores del Grupo empresarial Coomotor.	Se logró que el 50% de los invitados se sintieran a gusto en el Desayuno, y un 80% se sintiera más motivado.	Se obtuvo un mayor grado de rendimiento en el trabajo de los colaboradores de Coomotor.	

Fuente. Coomotor

Tabla 4. Estrategia No. 4

EJE	SUB EJE	PROBLEMA	ESTRATEGIA	OBJETIVO	TÁCTICA	ACTIVIDADES
C O M U N I C A C I Ó N	Medios de información y canales comunicativos	En el sub eje de medios de información y canales comunicativos se trabajó para mitigar problemas de direccionamiento de la oficina de comunicación, canales comunicativos, desactualizados, desarticulados y que además no despertaban el interés de los colaboradores.	Promover acciones de divulgación y promoción de los medios institucionales en las diferentes sedes donde la organización tiene presencia, y en donde se informe acerca de los beneficios que tiene estas herramientas informativas. De igual manera, promover espacios específicos para la socialización e inclusión en estos medios.	Fortalecer los medios y canales institucionales con el ánimo de generar acogida en el público objetivo y una interacción adecuada.	Conexión azulado	<ol style="list-style-type: none"> 1.Capacitación “Gira Coomotor” 2. Socializar los medios institucionales a través de espacios de exposición y un producto audiovisual. 3. Generar una jornada de fotografías para los colaboradores junto a material alusivo a los medios institucionales. 4. Realizar reuniones informativas para evidenciar la oportunidad que tienen los actores internos de participar y difundir información en el boletín mensual de la organización. 5. Actualizar mensualmente las carteras institucionales. 6. Cubrimiento de eventos.
	Sitios de concentración, Video beam, Computador, apoyos visuales, elementos en acrílico alusivos a las redes sociales de la empresa, cámara, y anuncios periódicos para incentivar participación.	Registro fotográfico, listas de asistencia, encuesta de entendimiento, testimonios, Correos enviados y recibidos relacionados con información de tacómetro Y registro de carteleras actualizada.	Colaboradores del Grupo empresarial Coomotor.	Aumento de un 40% en el impacto de las redes sociales y medios institucionales	Se logró un aumento significativo de seguidores en redes sociales al tiempo que se obtiene una mayor acogida de los medios institucionales.	

Fuente. Coomotor

Tabla 5. Estrategia No. 5

EJE	SUB EJE	PROBLEMA	ESTRATEGIA	OBJETIVO	TÁCTICA	ACTIVIDADES
C O M U N I C A C I O N	Atención al Cliente	El sub eje de atención al cliente, surgió por la propuesta de la compañía, pues existían intereses en el mejoramiento de la atención al cliente y así mismo en la creación de vínculos con ellos. De tal manera, se trabajó, para mitigar las problemáticas ligadas a aspectos como: falta de interacción con los clientes, beneficios de fidelización desconocidos, buen trato y vocabulario adecuado con ellos, y manejo de comunicación NO verbal.	Promover acciones que garanticen el buen comportamiento de los integrantes de la empresa hacia su público.	Brindar las herramientas necesarias a los colaboradores de Coomotor para alcanzar un mejoramiento en la atención al cliente.	#SuMejorCompañía.	<ol style="list-style-type: none"> 1.Capacitación “Gira Coomotor” 2. Se realizó una exposición acompañada de un video en donde se explique la importancia de atender bien al cliente 3. Se realizó la actividad “emociones en marcha” orientada a dar parámetros para la buena atención al cliente. 4. Se realizó la actividad “nunca digas nunca” con el ánimo de fijar lineamientos a la hora de decir no. 5. Se adquiere responsabilidad de la línea nacional 018000. 6. Fortalecimiento del programa de fidelización “club viajero”
		MEDIOS Y HERRAMIENTAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PÚBLICO	INDICADOR	META
	Sitios de concentración, elementos para exposición (Video beam, Computador, apoyos visuales), Autorización de la gerencia. Espacio para el desarrollo del taller, convocatoria, sitio de concentración.	Registro fotográfico, listas de asistencia, encuesta de entendimiento y testimonios. Encuestas estructuradas al público externo vía telefónica.	Colaboradores del Grupo empresarial Coomotor.	Disminución de quejas en un 10% .	Se alcanzó mejor atención al cliente en las taquillas y oficinas de encomienda.	

Fuente. Coomotor

Tabla 6. Estrategia No. 6

EJE	SUB EJE	PROBLEMA	ESTRATEGIA	OBJETIVO	TÁCTICA	ACTIVIDADES
C U L T U R A	Apropiación de la teleología	En este el eje se intervino la apropiación de la teleología por parte de los funcionarios de la compañía, y aunque la mayoría la conoce, es importante resaltar que Coomotor constantemente cuenta con personal nuevo que necesita tener claro los objetivos misionales de la compañía para así generar adhesión. Fin de la conversación de chat	Promover acciones que despierten el interés de todos los miembros de la empresa en cuanto a temas relacionados con la teleología organizacional.	Promover el interés de los colaboradores de Coomotor hacia el conocimiento de la razón de ser de la organización con el ánimo de generar recordación.	Sabelotón Relámpago	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enviar un formato de estudio a los colaboradores referente a la teleología de la compañía, con el ánimo de que se preparen para el Sabelotón relámpago 2. Realizar una jornada lúdico-recreativa que gire en relación con la teleología de la organización. 3. Se evaluará individualmente a cada empleado a través de una encuesta.
		MEDIOS Y HERRAMIENTAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PÚBLICO	INDICADOR	META
Recursos necesarios para desarrollar el evento.		Registro fotográfico, listas de asistencia, encuestas de teleología y testimonios.	Colaboradores del Grupo empresarial Coomotor.	Aumento del conocimiento de la teleología en un 20%	Lograr que todos los colaboradores de Coomotor tengan muy presente la razón de ser de su empresa y a su vez.	

Fuente. Coomotor

CAPITULO 6

CRONOGRAMA

6. CRONOGRAMA

Tabla 7. Cronograma

Descripción de actividades ^(*)	Duración en meses							Producto o Subproducto
	MAR-JUN (2016)	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	
Análisis situacional (Diagnóstico comunicativo)	x							Documento 'Diagnóstico comunicacional Coomotor'
Capacitaciones y talleres de Clima, Cultura y Comunicación		x	x					Registro fotográfico - Listas de asistencia Testimonios-Entrevistas Encuestas-3 piezas audiovisuales
Monitoreo de medios institucionales		x	x	x	x	x	x	Aumento exponencial de seguidores en redes sociales. Mejoramiento de contenidos interesantes para el público. Mayor alcance en las publicaciones
Realización del boletín tacómetro incluyente y actualización de cartelera		x	x	x	x	x	x	Seis (6) ediciones del boletín tacómetro. -Doce (12) actualizaciones de carteleras.
Desayuno 'Azulado'				x	x	x	x	Registro fotográfico-Video de testimonio Lista de asistencia-Encuestas
Cubrimiento de eventos		x	x	x	x	x	x	Registro fotográfico-Videos Boletines de prensa
Celebración 'fechas especiales'			x			x		Registro fotográfico
Inducciones en comunicación					x	x	x	-Registro Fotográfico y encuestas de entendimiento
El Sabelotón Relámpago						x		-Registro fotográfico

Fuente. Autores

CAPITULO 7

RESULTADOS

7. RESULTADOS

En este capítulo del informe se presenta la gestión realizada por los pasantes y los resultados obtenidos; además se expresa la coherencia con los abordajes teóricos, los problemas encontrados, la metodología propuesta y los impactos obtenidos.

Desarrollar un plan estratégico de comunicación en el grupo empresarial Coomotor como modalidad de pasantía fue un verdadero reto, pues lo evidenciado en los resultados del diagnóstico comunicativo dejó entrever que las problemáticas existentes eran muchas y además la posibilidad de gestar un verdadero cambio era ínfimo.

Sin embargo, la persistencia y el compromiso lograron realizar significativos aportes desde la comunicación para la compañía y sus actores, teniendo en cuenta que el principal objetivo del plan estratégico fue mitigar los problemas comunicativos internos del clima, la cultura y la comunicación’.

a. Estrategias trabajadas por ejes de comunicación: Para el desarrollo del Plan Estratégico fue necesario realizar un proceso de planificación el cual permitió desarrollar una serie de estrategias comunicativas por cada eje de comunicación trabajado. A continuación se especifican las Estrategias diseñadas e implementadas por Eje, y las tácticas que permiten llevar a la práctica lo propuesto.

7.1 Clima

El clima, eje que define y describe aspectos ligados al bienestar laboral y la generación de garantías de los miembros, permite también determinar las dinámicas o actividades que se generan en el contorno laboral; continuando con esta idea, K. Davis y J. Newstorm (Newstorm, 2000) en su libro “Comportamiento Humano en el Trabajo” dicen que la organización se define por las características de los individuos que la integran y que para entender el comportamiento organizacional se deben tener en cuenta aspectos como las diferencias individuales de los miembros, las percepciones y nociones de los individuos, la respuesta a la motivación, el deseo de participación y el valor que se le da a la persona.

Además, menciona que debe existir una orientación común de la organización y el individuo para lograr metas superiores que benefician a los diversos entes que tienen relación con las dinámicas de la empresa y sociedad.

Teniendo en cuenta esta idea, se quiso intervenir el clima en Coomotor debido a que se detectaron problemáticas ligadas a la falta de participación y a las relaciones interpersonales entre los funcionarios, factores que llevan a la utilización de un lenguaje inadecuado, rumores y trabajo desarticulado que afectan los vínculos laborales y desempeño de los miembros de la entidad.

A su vez, aspectos como la falta y regularidad de espacios de participación en las divisiones de la empresa, y el uso de una comunicación instrumental, afectan la productividad y el clima laboral. A continuación se describen cada una de estrategias a través de las cuales se buscó mitigar estas problemáticas:

7.7.1 Relaciones interpersonales

En el sub eje de relaciones interpersonales se trabajó para mitigar el lenguaje inadecuado, los tratos ofensivos, el trabajo desarticulado y los rumores.

a. Estrategia: Generar iniciativas que establezcan parámetros de buen trato, con el ánimo de garantizar el respeto y el adecuado manejo de las relaciones interpersonales entre los colaboradores de Coomotor.

b. Táctica: “Comuniquémonos Afectiva y efectivamente”

c. Acciones:

- **Capacitaciones “Gira Coomotor”:** Durante el desarrollo de la pasantía se realizaron capacitaciones en comunicación, abordando específicamente cada uno de los ejes a intervenir (Clima, Cultura y Comunicación). Estas jornadas se llevaron a cabo en los meses de noviembre y diciembre del año 2016, en lugares de concentración como Pitalito, Armenia, Bogotá y Neiva, con el ánimo de acoger a todo el territorio en donde Coomotor tiene sedes.

De esta forma, al municipio de Pitalito se reunieron empleados de Altamira, Garzón, Mocoa, Pitalito, Florencia, Acevedo, Popayán, Puerto asís, San Agustín y Timaná. En la ciudad de Armenia llegaron colaboradores de Armenia, Buga, Cali, Espinal, Honda, Ibagué, La dorada, Medellín, Pereira, Santuario y Tuluá. En Bogotá se concentraron miembros de la organización de Bogotá Salitre, Bogotá Sur, Soacha; y finalmente, en la ciudad de Neiva (sede principal), se acercaron los integrantes de la empresa de Campoalegre, Tesalia, Tello, Neiva, Nátaga, La plata, Gigante y Hobo.

De esta forma, las capacitaciones llegaron a un 30% de la población total que trabaja en las áreas de taquilla, conductores, encomiendas, inspectores, auxiliares operativos (azafatas) y administrativos. Vale la pena mencionar que esta fue la primera vez, en la que la división de Comunicación participó en capacitaciones, lo que se constituye como un logro significativo y ayuda a la evolución de una comunicación instrumental, a una comunicación organizacional.

En este orden de ideas, se inicia exponiendo lo realizado en cada capacitación:

- En primer momento se inició con una exposición magistral orientada a la importancia del buen trato en los entornos laborales y cómo ella influye en el diario vivir. Con esto, se expuso “Las 7 leyes de las relaciones interpersonales” escrita por el reconocido coaching Regino Navarro Ribera, y se acompañó con un video animado que retrata el mal y buen actuar en el trabajo en equipo. A partir de esta exposición se realizó una ronda de anécdotas, opiniones y apreciaciones referentes al tema, que permitieron que los colaboradores fueran escuchados.
- Seguido a ello, se realizó la actividad “el teléfono roto”, que tuvo como objetivo principal hablar de los rumores o chismes que se generan en las organizaciones. Para esto, se le pidió a cada uno de los participantes que realizaran una fila india en donde el primero de la fila pasa un rumor ficticio creado por los facilitadores a cada uno de los integrantes de la misma, esperando que el mensaje llegue al último, quien tendría que exponerlo.

- De esta manera, se culmina la actividad dando paso a la explicación del relato “los tres filtros de Sócrates”, instando a los asistentes a dar un adecuado uso de la información ajena. En esta actividad se pudo apreciar buena acogida y mucha participación por parte de los asistentes. También, se logró un compromiso manifestado por parte de los colaboradores hacia el correcto manejo de la información en entornos laborales.
- Así mismo, se llevó a cabo la actividad “Sigue al líder “que pretendía hacer la diferenciación entre un jefe y un líder en una compañía. Para esta actividad se les pidió a los participantes conformar equipos en donde cada líder poseía ciertas características como el ser asertivo, colérico y pasivo; con esto, cada uno debería guiar a su equipo para armar un rompecabezas desempeñando el papel asignado. De esta forma, la actividad logró su objetivo, fue muy dinámica, hubo mucha participación y cada uno de los participantes lograron entender el trasfondo del tema haciendo énfasis en anécdotas, situaciones actuales y compromisos.

Para concluir, es necesario mencionar que los colaboradores encuestados reconocen que las buenas relaciones interpersonales son importantísimas en el entorno laboral, pues, el 98% manifestó que así se trabaja mejor, mientras que el 2% restante afirmó que así se consiguen amigos y que eso hace parte de su labor. Aquí se logra afirmar que las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas.

Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad, que sobrepasan las barreras del trabajo, pues así lo testifican los resultados del “Buzón Móvil” (formato de participación), en el cual un 55% de la población encuestada en el municipio de Pitalito únicamente, declaró que lo que más le agrada de su trabajo es el compañerismo o las amistades que se generan en el entorno.

De esta manera, es válido resaltar que para el sociólogo e investigador Mariano Fernández (Fernández, 2003, pág. 25) “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.”

De esta forma, se pudo concluir que antes del PECO, el 69% del público objetivo manifestaba que el ambiente laboral era difícil de llevar, y las inconformidades con sus

compañeros de trabajo eran constantes. Sin embargo, después de la ejecución del plan, el comité de convivencia laboral y la oficina de psicología afirmaron que las notificaciones acerca de problemas de rumores y relaciones interpersonales disminuyeron en un 10%.

Para culminar y concluir este eje, es necesario mencionar que actualmente, el 10% de los colaboradores participan activamente en las actividades propuestas como tacómetro. Asimismo, Se consiguió que un 50% de los empleados se sintieran motivados con las acciones ejecutadas, y finalmente se logró que un 30% reconociera la importancia de las relaciones interpersonales y el buen trato en entornos laborales.

7.1.2 Participación

En el sub eje de participación se trabajó para mitigar problemas de falta de espacios de participación y exclusión de canales comunicativos.

a. Estrategia: Generar procesos participativos que promuevan la libre expresión e inclusión de los colaboradores de la organización.

b. Táctica: “Voces Colectivas”

c. Acciones:

- **Capacitaciones “Gira Coomotor”:** Al igual que en la estrategia anterior, en este punto se aborda una capacitación que está orientada a fomentar la participación en los colaboradores. Como se evidenció en el diagnóstico, uno de los principales problemas de la organización en cuanto a clima, es la falta de participación, es por ello que esta estrategia buscó fomentar la iniciativa de los empleados.

Para dar inicio a este tema, se realizó una exposición magistral que indagaba las nociones de participación que tenía el público, al tiempo que enteraba a los asistentes acerca de los conductos regulares (correo institucional y comentarios a los jefes directos) para dar a conocer sus percepciones.

Después de esto, los participantes pudieron ver un video creado por los pasantes, en el que se explicaba la importancia de la participación en el contexto de Coomotor. Luego de la exposición magistral, se dio paso a los presentes para que expusieran sus percepciones libremente y se les pidió comprometerse a llevar este tipo de comentarios a sus lugares de trabajo y buscar soluciones a lo expuesto. Luego de dar la posibilidad de expresión a los invitados de la capacitación, se les pidió que aclararan sus ideas y las plasmaran por escrito. Para promover la participación en este punto, se les entregó un formato llamado “Buzón móvil” (Formato disponible en anexos).

Este formato se constituyó como una evidencia fundamental a la hora de mencionar los resultados de las capacitaciones, y dio como producto un listado de problemas pequeños relacionados con la operación, la infraestructura, las condiciones laborales, etcétera, que resolviéndolos mejorarían drásticamente la percepción de los actores. Estos formatos fueron ponderados y presentados a la gerencia y se dejaron como antecedente para futuros planes de intervención.

- **Video “Bienvenida Humana”:** Para actualizar el video institucional que hace parte de la inducción de los nuevos talentos, se realizó una pieza audiovisual con el gerente Armando Cuéllar Arteaga que incluyó un diálogo más personal, con el objetivo de generar vínculos con los nuevos integrantes de la organización. En esta pieza, se cambia el entorno institucional por uno más casual, y el gerente hace su aparición en uno de los buses de la empresa.

La participación es fundamental en las organizaciones, debido a que genera apropiación de los procesos por parte de los colaboradores y potencia la posibilidad de buenos resultados. Adicional a esto, la participación genera cohesión, debido que hace sentir valioso al empleado, este traduce este sentimiento a su labor y se orienta hacia la consecución de los objetivos misionales de la compañía.

En este sentido, el sociólogo Fabio Velásquez hace una acertada interpretación de la participación y se acerca a la noción de este término usada para el desarrollo del proyecto; él entiende la participación como un “proceso social que resulta de la acción intencionada de individuos y grupos en busca de metas específicas, en función de intereses diversos y en el

contexto de tramas concretas de relaciones sociales y de poder; es, en suma, un proceso en el que distintas fuerzas sociales, en función de sus respectivos intereses (de clase, de género, de generación...), intervienen directamente o por medio de sus representantes en la marcha de la vida colectiva con el fin de mantener, reformar o transformar los sistemas vigentes de organización social y política...” (R, 2003).

De esta manera, se evidenció que los colaboradores asimilaron los conocimientos impartidos. El 90% de los empleados aceptaron y entendieron que para Coomotor debe ser de vital importancia que ellos expongan su punto de vista y sus ideas. Además, el 94% afirmó que la participación es importante y están de acuerdo con lo que se expuso en la jornada.

Igualmente, es necesario mencionar que antes del PECO se detectó falta de espacios de participación y canales de comunicación no incluyentes. Sin embargo, después de la ejecución del plan, se logró la apertura de tres (3) espacios de participación como el buzón móvil, democratización o inclusión en el boletín mensual tacómetro y redes institucionales. De igual forma, se logró desarrollar el espacio de participación con el gerente denominado “el desayuno azulado”.

Además, es necesario mencionar que se logró un mayor grado de participación en los colaboradores, al tiempo que se obtuvo un ambiente más sano en espacios laborales alcanzando un mejoramiento y rendimiento en el desarrollo de las labores.

7.1.3 Motivación.

En el sub eje de Motivación se trabajó para mitigar la ausencia de acciones de motivación con los empleados de Coomotor.

a. Estrategia: Generar iniciativas que garanticen el reconocimiento de la labor de los colaboradores de la empresa Coomotor.

b. Táctica: “Reconociendo la labor”

c. Acciones:

- **El desayuno azulado:** Con el ánimo de incentivar a los mejores colaboradores de cada área de la compañía (taquilla, conductores, auxiliares operativos, inspectores, braceros y encomiendas), destacados por su excelente labor y por sus buenos principios, se realizó mensualmente el programa ‘desayuno azulado’, el cual consistió en obsequiarles una mañana para disfrutar de un agradable desayuno junto al gerente Armando Cuéllar Arteaga, en donde se compartieron anécdotas, chistes, se conocieron unos con otros y sobre todo se exaltó el reconocimiento de cada uno de los asistentes. Estas reuniones se realizaron a partir del mes de febrero, en las instalaciones de la empresa. Para ello, la sala de juntas se decoró en homenaje a los participantes y se les entregó diversos detalles como símbolo de agradecimiento.
- **Celebrando fechas especiales:** Uno de los temas en los que más hicieron énfasis los colaboradores de Coomotor en la etapa de diagnóstico, fue la celebración de las fechas especiales, manifestando la ausencia de estas. Por ello, esta fue una de las acciones que se tuvo en cuenta para el PECO. Por tal razón, se festejaron los días de Navidad realizando un producto audiovisual con la mayoría de los colaboradores de la empresa incluyendo taquillas y conductores. Así mismo, el día de los inocentes se ejecutó otro producto audiovisual alusivo a este día incluyendo a los empleados. Es necesario mencionar que estos productos audiovisuales se subieron a todas las plataformas digitales de la empresa y tuvieron un significativo alcance; por ejemplo en la página oficial de Facebook de la compañía, estos videos llegaron a de 7.481 y 4.132 usuarios respectivamente. También, en el mes de marzo se celebró el día internacional de la mujer homenajeándolas a cada una de ellas con un obsequio corporativo (Chocolates), llegando a cada rincón del territorio en el que Coomotor tiene presencia; para este cumplido se repartieron aproximadamente 300 chocolatinas 300 y tarjetas.

Por otro lado, se implementó el correo corporativo de cumpleaños personalizado, el cual se le hizo llegar a cada uno de los agasajados en su día, con un arte individual (foto) y un mensaje alusivo a él(a). Para esta acción se realizaron 50 correos corporativos y más de 70 artes para redes. A modo de conclusión, las acciones implementadas en el Plan Estratégico para el sub eje de motivación, evidenciaron una mejora continua, pues, las encuestas realizadas

manifestaron que el 100% de los invitados al desayuno les gustó la actividad, se sintieron beneficiados y aseguraron que estas acciones son muy importantes debido a que según el 17% de los asistentes, estas jornadas los hacen sentir orgullosos y agradecidos, mientras el 72% manifiesta que lo mejor, es compartir con las personas destacadas por su buena labor en la compañía.

Además, los colaboradores de diversas sedes manifestaron a través de correos electrónicos que se sentían agradecidos y tenidos en cuenta para las celebraciones de las fechas especiales, pues detalles como el día de la mujer y los artes para cumpleaños jamás se habían realizado en la entidad a nivel sedes, razón por la cual en el diagnóstico más del 50% de los empleados se sentían olvidados y no escuchados. Siendo así, es válido mencionar al psicólogo norteamericano Eillon Sexton quien define la motivación como “el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.” (Sexton, 1977, pág. 162).

Con esto, se puede afirmar que para la consecución de los objetivos misionales de la compañía, la entidad deberá continuar con un plan de motivación extenso procurando también incluir proyectos de vida de cada uno de los colaboradores. Igualmente, antes del PECO, las acciones para motivar a los empleados eran nulas. Sin embargo, después del plan estratégico se generaron cuatro (4) acciones de motivación tales como: la celebración de fechas especiales, la inclusión en medios institucionales, cumpleaños del mes y el desayuno azulado.

7.2 Comunicación

La Comunicación, es el eje que define y describe el concepto y la importancia de la misma y cómo es aplicada dentro de la organización. Para iniciar esta categoría se cita a Cees Van Riel quien menciona que “La comunicación ha ido alcanzando el estatus de herramienta de gestión valiosa, sino indispensable” para las organizaciones y la sociedad en general.

De esta forma, se debe iniciar mencionando que Coomotor es una organización jerárquica, con un modelo administrativo clásico que influye directamente en los procesos comunicativos y hace que los flujos sean verticales y descendentes; este mismo factor afecta los medios

institucionales y hace que los contenidos de estos estén orientados a un grupo determinado, lo que causa que la información que circula no sea del interés de todos los funcionarios.

De igual manera, los canales comunicativos sufren problemas de desactualización, e información no muy oportuna que afectan la eficacia de estos medios.

7.2.1 Medios de información y canales comunicativos.

En el sub eje de medios de información y canales comunicativos se trabajó para mitigar problemas de direccionamiento de la oficina de comunicación, canales comunicativos, desactualizados, desarticulados y que además no despertaban el interés de los colaboradores.

a. Estrategia: Promover acciones de divulgación y promoción de los medios institucionales en las diferentes sedes donde la organización tiene presencia, y en donde se informe acerca de los beneficios que tiene estas herramientas informativas. De igual manera, promover espacios específicos para la socialización e inclusión en estos medios.

b. Táctica: “Conexión Azulado”

c. Acciones:

- **Capacitaciones “Gira Coomotor”:** En este sub eje, también se usaron capacitaciones para desarrollar la estrategia. A través exposiciones y un producto audiovisual desarrollado por los pasantes, se dio a conocer a los actores internos, las oportunidades que ofrecen los nuevos entornos digitales, y cómo la organización incursiona en estos medios a través de las redes sociales, que no son más que herramientas para generar vínculos con los actores internos y externos. En esta jornada se les dio a conocer las redes sociales en las cuales Coomotor tiene incidencia y se realizó un conversatorio en torno a los parámetros para comportarse adecuadamente en las redes sociales como empleados de Coomotor, y se les instó a participar activamente en este tipo de páginas web.

- **Redes sociales “amables”:** Esta actividad buscó apelar a la inclusión de los colaboradores en las redes sociales, porque se partió de la premisa detectada en el diagnóstico que revelaba la inconformidad de los empleados por no ser tenidos en cuenta en estos perfiles digitales; así que se les socializaron los correos institucionales de la oficina de comunicación, a los cuales, pudieron enviar sus contenidos para ser publicados. De esta forma, la actividad dejó percibir un buen nivel de participación por parte de los asistentes y un interés mutuo en el tema.

- **Concursos en redes sociales:** Con el objetivo de ampliar el alcance de las publicaciones y promover la participación entre los usuarios de la organización, se realizaron concursos en las redes sociales donde Coomotor tiene presencia. Hasta el momento se llevaron a cabo 5 concursos, en los cuales su principal objetivo fue aumentar el número de seguidores en la plataforma digital Facebook. De esta forma se premió a los ganadores con entradas a eventos, entradas a heladerías y obsequios alusivos a la organización. Esta acción permitió una mayor interacción con los actores internos y externos de la organización, debido a que el número de seguidores subió exponencialmente en el tiempo que se desarrolló la pasantía, y la interacción fue mucho mayor en ese tiempo.
- **Fotografías azules:** Continuando con las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, se realizaron jornadas fotográficas para que los colaboradores pudieran retratarse junto a elementos alusivos a la organización, tales como acrílicos con el imago tipo, el eslogan de la organización, entre otros elementos. Estas jornadas, en las que participaron muchas de las dependencias de la organización, se realizaron con la intención de generar inclusión en los medios institucionales, debido a que las imágenes capturadas fueron publicadas en las redes sociales de la organización y publicadas en el boletín tacómetro.
- **Cubrimiento de eventos:** Esta acción fue transversal a la pasantía y se realizó con el ánimo de que la compañía tuviera presencia constante en los sucesos organizados en la ciudad. Se cubrieron aproximadamente 30 eventos, que permitieron conocer a la organización lo que se gesta en su entorno. De estos cubrimientos surgieron la creación de aproximadamente 10 boletines de prensa que fueron enviados a los medios regionales para su publicación.
- **Democratización de tacómetro:** A través de diversos medios tales como reuniones informativas, correo institucional y llamadas telefónicas, se les pidió a los colaboradores participar y tener injerencia en los temas del boletín institucional Tacómetro. Esta acción pretendió que el boletín abarcara la mayor cantidad de temas posibles de las sedes a nivel nacional. La “democratización” se llevó a cabo y hasta el momento se desarrollaron 5 ejemplares bajo los lineamientos de inclusión.

- **Actualización de cartelera InfoCoomotor:** En la sede administrativa uno de los medios de información más efectivos son las carteleras dispuestas en la entrada principal del edificio. Por ello, se decidió actualizar semanalmente este medio y socializar a través de él, los eventos e información importante. Esto generó un mayor conocimiento de las actividades en las que la empresa tiene participación, al tiempo que permitió la participación de los colaboradores en ciertos eventos a los que podían asistir, y que antes no lo hacían por desconocimiento.

Si bien, este sub eje abarcó la comunicación instrumental, presente en la organización, se realizó con el objetivo de usar lo mismo para hacer algo diferente. En este caso, se usaron los medios institucionales para generar inclusión y promover la simpatía de los actores internos con las herramientas de difusión existentes en la empresa.

Por otro lado, la intención de fortalecer los medios institucionales se realizó con el objetivo de aportar al mejoramiento de la imagen de la compañía para los públicos internos, al tiempo que generó mayor alcance en los públicos externos.

Para Cees Van Riel, la comunicación en la organización "incluye a la comunicación de marketing, la comunicación organizativa y la comunicación de dirección", es precisamente esta última, la que incluye a los medios institucionales, que funcionan como un eje expositor desde las directivas hacia los públicos internos y externos que se pretende influenciar.

Como se puede apreciar, los medios institucionales pueden ser un factor determinante como herramientas de cohesión, por ello, después de las acciones de intervención, los pasantes quisieron asegurarse de contar con la participación de los colaboradores, fue así como se le preguntó a una muestra de empleados, (compuesta por 136 individuos) si en ese momento participaban activamente en los medios de la organización, encontrando que el 87% sí participa en estos medios.

Asimismo, se logró un aumento exponencial de los seguidores en redes sociales; en Facebook, por ejemplo, al realizar contenido más humanos e incluyentes, se pasó de tener 5.600 seguidores al inicio del proceso a tener 12.241 al momento de la realización de este informe, ya que en promedio se cuenta con 100 nuevos usuarios semanalmente; este es un caso similar al que se presenta en otras redes sociales donde la compañía tiene presencia (Twitter, YouTube, Instagram). Por otro lado, el boletín Tacómetro ("Democratizado"), ha recibido buenos

comentarios, y se pudo evidenciar el cambio de percepción a través de testimonios tomados a los colaboradores que manifestaron su simpatía con el nuevo formato más incluyente.

De igual manera, antes del PECO, se tenía una oficina de comunicación sin direccionamiento, medios institucionales desactualizados que no tenían acogida, ni despertaban el interés de los funcionarios.

Sin embargo, después de la ejecución del plan estratégico, se inició con el posicionamiento de las funciones de la oficina de comunicación, que empezó a incidir en otras dinámicas organizativas tales como: el programa de formación y capacitación anual de la compañía, participando también en la inducciones y re inducciones del personal de la cooperativa e incluyéndose en la revisión mensual y anual por la gerencia para generar resultados a la junta directiva.

Esto se puede tomar como un alejamiento de la noción de comunicación instrumental, y un acercamiento a la dimensión de comunicación organizacional. Además, los contenidos de los medios institucionales, se democratizaron en la organización, y se organizan y generan desde la oficina de comunicación.

Con la reestructuración de los canales comunicativos internos se logró una actualización constante que a su vez dio la oportunidad de generar interés por parte de los colaboradores.

7.2.2 Atención al cliente.

El sub eje de atención al cliente, surgió por la propuesta de la compañía, pues existían intereses en el mejoramiento de la atención al cliente y así mismo en la creación de vínculos con ellos. De tal manera, se trabajó, para mitigar las problemáticas ligadas a aspectos como: falta de interacción con los clientes, beneficios de fidelización desconocidos, buen trato y vocabulario adecuado con ellos, y manejo de comunicación NO verbal.

a. Estrategia: Promover acciones que garanticen el buen comportamiento de los integrantes de la compañía hacia sus clientes.

b. Táctica: “#SuMejorCompañía”

c. Acciones:

- **Capacitaciones “Gira Coomotor”:** Nuevamente, a través de jornadas de capacitación, se buscó exponer la importancia que tiene para la organización y los individuos que laboran en ella, atender bien a los clientes. A través de la exposición magistral y un producto audiovisual creado por los pasantes, se hizo énfasis en lo que se debe y no se debe hacer a la hora de tener contacto con los usuarios, y se enfocó en los actores internos que tienen mayor interacción con los clientes. Asimismo, se abrió un conversatorio para aclarar las dudas que tenían los colaboradores en temas relacionados con la operación.

Continuando con los ejemplos prácticos para la atención al cliente, se realizó el taller “emociones en marcha”, en el cual se hizo una puesta en escena en donde un colaborador debía hacer el papel de una cliente que llega a la taquilla en un estado emocional negativo, mientras que otro empleado hacía el papel de colaborador dispuesto a atender al usuario. La actividad dejó un positivo balance, debido a que el auditorio se sintió identificado con el dramatizado y alabó el actuar de la mayoría de los participantes que hacían de colaboradores, porque en general, se desempeñaron muy bien a la hora de actuar, y más que eso, hicieron visible el diario vivir de cada uno, exponiendo injusticias vividas. La segunda puesta en escena para esta jornada se denominó “nunca digas nunca”, un taller que pretendía mostrarle a los colaboradores lo rápido que se puede presentar una palabra de negación frente a un cliente. En este punto, se les solicitó a dos de los asistentes tomar el rol de colaborador y cliente respectivamente y se realizó la misma dinámica de atención, con la regla de no decir palabras negativas tales como: no, nunca, no es posible, no quiero, no sale, etcétera.

La respuesta de esta actividad fue especialmente positiva, debido a que la gran mayoría de las puestas en escena se interrumpieron rápidamente debido a que los participantes violaban la regla del taller. Seguido a ello, se llevó a cabo un conversatorio en mesa redonda en donde se escucharon opiniones, anécdotas y peticiones.

- **Línea amable:** Llegando a este punto, es necesario mencionar que desde el desarrollo de la pasantía, se dio la iniciativa de adquirir la responsabilidad de atender la línea nacional de la

compañía 018000910293, con el objetivo de generar vínculos con los actores externos a la organización. De esta forma, la línea pasó de llamarse línea nacional a “Línea Amable”. Aquí es pertinente mencionar que la atención al cliente a través de la línea nacional estaba un poco descuidada, pues las personas encargadas no cumplían con los perfiles para dicha función, y además no estaban capacitadas en medios digitales para poder informar acerca de compras de tiquetes online. Por este motivo, y como acción adicional se abrió la posibilidad de realizar espacios de capacitación a las 4 integrantes de área operativa que realizaban la labor de Call Center, estas jornadas fueron orientadas a cómo atender a los usuarios y cómo realizar compras a través de medios digitales (Factor en la que tenían muchos vacíos). Con esto, se pudo evidenciar a través de correos electrónicos escritos por usuarios y mediante una encuesta telefónica aplicada a 123 usuarios (de los cuales 103 manifestaron su conformidad con la atención) que la atención al cliente había mejorado, por lo menos a través de este medio. Por último, se recalca que por día se atienden aproximadamente 30 llamadas en temporada baja, mientras que en temporada alta la cifra aumenta significativamente llegando a las 60 llamadas diarias.

- **Fortalecimiento estrategia “Club Viajero”:** El club viajero es una estrategia de fidelización que tiene la compañía hace 4 años, a pesar de que lleva un tiempo considerado en funcionamiento, existe desconocimiento por parte de muchos usuarios frente a la estrategia y sus beneficios. Por ello, se asumió como responsabilidad la actualización de la base de datos del club viajero. Con ello, se actualizaron 1500 usuarios y se realizaron más de 2.000 llamadas en el transcurso de 4 meses. De esta forma, actualmente la compañía cuenta con 37.400 usuarios afiliados al club viajero.

Aunque el trabajo con público externo nunca estuvo contemplado dentro del Plan Estratégico de Comunicación, fue algo que finalmente terminó incluyéndose en las labores, debido a las necesidades que tenía la empresa en el momento. De esta forma, se toma la noción del Doctor en derecho y ciencias políticas Humberto Serna Gómez, quien manifiesta que “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa” (Gómez, 2011). Con esto, podemos hacer énfasis en lo importante que es este factor para la compañía. Con esto en mente, se realizaron acciones concretadas en capacitaciones, que dieron buenos resultados, pues la disminución de quejas fue notoria en un 10% en el transcurso de 4 meses (información brindada por el área de calidad). De igual manera, esta herramienta de mercadeo, permitió que la base de datos del club viajero sumara un 5% y que un 30% más conociera sus beneficios. Por otro lado, se logró fortalecer los canales de comunicación con los clientes, tales como redes sociales, la línea nacional y correos electrónicos institucionales.

7.3 Cultura

La Cultura, eje que define y describe la apropiación y el sentido de pertenencia que tienen los miembros de la organización o en palabras de (Capriotti, 2009), “La identidad corporativa refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización”. En este el eje se evaluó la apropiación de la teleología por parte de los funcionarios de la compañía, y aunque la mayoría la conoce, es importante resaltar que Coomotor constantemente cuenta con personal nuevo que necesita tener claro los objetivos misionales de la compañía para así generar adhesión.

7.3.1 Apropiación de la teleología.

- a. **Estrategia:** Promover acciones que despierten el interés de todos los miembros de la empresa en cuanto a temas relacionados con la teleología organizacional.
- b. **Táctica:** “Sabelotón relámpago”
- c. **Acciones:**
 - **Sabelotón relámpago:** A través de una jornada lúdico recreativa se llevó a cabo el “Sabelotón Relámpago” que consistió específicamente en evaluar a los colaboradores de la organización a través de encuestas y actividades recreacionales. De esta forma, se inició el

Sabelotón enviando unos formatos de estudio a todos los empleados con el ánimo de que se prepararan para la jornada (se les brindó 4 días de estudio). Después de esto, se dio inicio a la actividad lúdica, la cual fue realizada en cada oficina y división de la sede administrativa. Allí, se realizó una mesa redonda y cada integrante de la división tuvo que lanzar unos dados y responder una pregunta ligada a la teleología de la empresa. Al finalizar esta actividad se le entregó un cuestionario a cada integrante de la oficina también orientado hacia el conocimiento de la organización. Luego de terminada la jornada se premió a la mejor división.

En este orden de ideas, se resalta que la actividad tuvo buena acogida por los colaboradores, pues hubo alta participación e interés; además, se pudo concluir que fue una actividad exitosa, teniendo en cuenta que un 97% de la población se sabía el slogan de la empresa, un 100% acertó en los colores corporativos, un 90% conoce el año en que la entidad nació y un 83% acertó en la fecha exacta del cumpleaños número 55 de la compañía. Asimismo, un 73% de la muestra conoce el año en que se certificó Coomotor en calidad, un 93% conoce la visión de Coomotor, un 100% conoce la misión, y un 83% conoce los valores corporativos y los valores agregados de su servicio de lujo Navette. Para esto, es necesario mencionar que inicialmente los resultados que arrojó el diagnóstico sobre este aspecto fueron muy negativos, pues las estadísticas indicaban que aproximadamente un %65 de la población no conocía, ni tenía presente la teleología de la compañía.

Por tal razón, la oficina de comunicación trabajó de la mano con la división de Calidad con el ánimo de fortalecer estos conocimientos; es por ello, que con su dirección se llevaron a cabo capacitaciones ligadas a la teleología institucional con todos los colaboradores de la entidad en el transcurso de dos meses. De esta manera, se pudo concluir que el problema de desconocimiento de la razón institucional, por parte de los empleados se pudo mitigar después de la ejecución del plan estratégico de comunicación, pues los resultados estadísticos de las últimas encuestas arrojaron los porcentajes positivos descritos anteriormente.

A manera de conclusión, el plan estratégico de comunicación desarrollado en Coomotor, respondió a una comprensión del contexto de los actores inmersos en la realidad corporativa y de sus necesidades, teniendo en cuenta a cada uno de los autores propuestos en el marco teórico, quienes con sus valiosos aportes y conceptualizaciones permitieron generar una mirada holística

de la idea de organización, comunicación en las organizaciones, plan estratégico y comunicación estratégica, de donde se partió constatando espacios fértiles de ideas que pretendieron desde su inicio mitigar problemáticas de comunicación interna de la compañía. Además, en la organización se empezó a tejer una idea de comunicación transversal a los procesos empresariales, alejándose de la noción de comunicación instrumental.

CAPITULO 8

IMPACTOS

8. IMPACTOS

Tabla 8. Impactos

EJE	ANTES DEL PECO	DESPUÉS DEL PECO	META	INDICADOR
Clima	<p>Falta de estrategias de motivación.</p> <p>Falta de espacios de participación.</p> <p>Poco interés en lo que piense el individuo.</p> <p>Lenguaje Inadecuado.</p> <p>Trabajo Desarticulado.</p> <p>Rumores.</p> <p>Comunicación únicamente informativa y descendente.</p> <p>Malas relaciones interpersonales.</p>	<p>Se generaron cinco (5) acciones de motivación para los colaboradores (Desayuno azulado, celebración de fechas especiales, cumpleaños del mes e inclusión en medios institucionales)</p> <p>Se logaron tres (3) espacios de participación como el buzón móvil, la democratización de tacómetro e inclusión en redes sociales)</p> <p>La oficina de comunicación se convirtió en un puente entre la gerencia y sus colaboradores.</p> <p>El comité de convivencia laboral y la oficina de psicología afirmaron que los rumores y las malas relaciones interpersonales disminuyeron un 8%.</p>	<p>Se logró un mayor grado de participación en los colaboradores, al tiempo que se obtuvo un ambiente más sano en espacios laborales alcanzando un mejoramiento y rendimiento en el desarrollo de las labores.</p>	<p>El 10% de los colaboradores participan activamente en las actividades propuestas como tacómetro.</p> <p>Asimismo, se consiguió que un 50% de los empleados se sintieran motivados con las acciones ejecutadas, y finalmente se logró que un 30% reconociera la importancia de las relaciones interpersonales y el buen trato en entornos laborales.</p>

Fuente. Autores

Tabla 8. (Continuación)

EJE	ANTES DEL PECO	DESPUÉS DEL PECO	META	INDICADOR
Comunicación	<p>Oficina de comunicación sin direccionamiento.</p> <p>Contenidos que no despiertan el interés de los Funcionarios.</p> <p>Información inoportuna.</p> <p>Canales que no tienen acogida.</p> <p>Desactualización.</p> <p>Contenidos no estructurados.</p> <p>Integración de contenidos elegidos por las directivas.</p> <p>Redes formales orientadas a un grupo determinado.</p> <p>Línea nacional decaída.</p> <p>Club Viajero desactualizado.</p>	<p>Se logró posicionar a la oficina de comunicación como un eje transversal a los procesos de la organización inmiscuyéndola en las capacitaciones oficiales de la organización liderada por la oficina de calidad, en las inducciones al nuevo personal, en la revisión por la gerencia y por supuesto en el establecimiento de funciones concretas aislando únicamente la dimensión informativa.</p> <p>Los contenidos a publicar se conciben desde la oficina de comunicación.</p> <p>Se reestructuraron los canales de comunicación internos y externos con contenidos que generan interés en los colaboradores.</p> <p>Se actualizaron todos los canales comunicativos que estaban abandonados y desactualizados como el correo institucional infocoomotor y la cartelera institucional.</p> <p>Los contenidos para diversos medios se estructuraron y se orientaron a la inclusión de todo el personal.</p> <p>La línea nacional pasó de llamarse así para ser “la línea amable” y a su vez se retomó su funcionamiento.</p> <p>Se actualizó la base de datos de la estrategia de fidelización Club Viajero y también se divulgó a través de diversos medios sus beneficios.</p>	<p>Se logró acogida, inclusión y un aumento significativo de seguidores en los medios institucionales internos y externos, a la vez que se alcanzó una mejor atención al cliente en oficinas y líneas telefónicas.</p>	<p>Se alcanzó un aumento del 50% de seguidores en los medios institucionales y se evidenció a través de la oficina de calidad una disminución de quejas del 10% y un mejoramiento del 30% en atención al cliente en taquillas y líneas telefónicas.</p>

Fuente. Autores

Tabla 8. (Continuación)

EJE	ANTES DEL PECO	DESPUÉS DEL PECO	META	INDICADOR
Cultura	Desconocimiento en lo estipulado en la teleología.	Los colaboradores de Coomotor consideran importante apropiarse de la teleología de la compañía, participando en actividades ligadas a generar conocimientos acerca de la misma.	Se logró que todos los colaboradores de Coomotor tengan muy presente la razón de ser de su empresa y a su vez sientan interés por ella.	Se obtuvo un aumento del conocimiento de la teleología en un 20%

Fuente. Autores

CAPITULO 9

EXPERIENCIAS Y CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS

9. EXPERIENCIAS Y CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS

La pasantía, es una oportunidad invaluable que permite al estudiante poner en práctica la teoría aprendida por años, debido a que lo enfrenta a una realidad laboral en donde los cambios y el trabajo bajo presión es constante; es la mejor manera de afianzar los conocimientos y da la posibilidad de confiar en lo aprendido y lanzarse a la acción profesional.

En el caso de esta pasantía, los meses transcurridos dejaron experiencias buenas y negativas. En primer lugar, la posibilidad de desarrollarse como profesional en formación en un entorno real, trae por sí mismo un carga positiva para el estudiante; los retos diarios que genera el hecho de manejar las comunicaciones y los canales de comunicación de una organización que transfiere esta responsabilidad a los profesionales del área (y por ende a los pasantes), genera propiedad en las funciones y refuerza la autoconfianza en las capacidades del cuasi profesional. Pero es más valioso aún, tener la posibilidad de realizar un plan de intervención en una organización relevante en la región, con reconocimiento y trayectoria.

El hecho de hacer un plan estratégico de comunicación para Coomotor, significó conocer y acercarse a problemáticas que afectan la comunidad objetivo, problemas que pueden y fueron intervenidos desde la comunicación y dieron como consecuencia resultados satisfactorios que cambiaron, por lo menos en ciertos aspectos, la realidad corporativa, mejorando factores precarios que afectaban negativamente a los actores internos.

En este punto, vale la pena resaltar lo importante que fue para los pasantes percibir estas transformaciones, y máxime cuando las manifestaciones de los empleados afirmaron que este cambio fue evidente. Asimismo, el esfuerzo para generar estrategias que ayudaran a mitigar correctamente las oportunidades de mejora encontradas en el diagnóstico, promovió en los líderes del proceso la creatividad y los recursos intelectuales necesarios para llevar a cabo tal proyecto.

Otro de los elementos positivos, fue la posibilidad de cultivar las condiciones para trabajar en equipo con compañeros de personalidades e ideas diferentes; ese factor, en algunas ocasiones aportó a la habilidad de justificar y explicar de manera transparente los argumentos necesarios para influir en las decisiones de terceros, y en otros, reflexionar sobre los puntos de vista ajenos y hallar la razón incluso en las manifestaciones más incoherentes (Cultivando paciencia).

Adicional a esto, el proyecto también abarcó momentos que permitieron a los realizadores del PECO, perfeccionar sus capacidades en comunicación organizacional, pero también en comunicación en medios digitales. Se debe mencionar que una de las experiencias más significativas en este proceso, fue la posibilidad de recibir apoyo por parte de las directivas de la organización

Sin embargo, la pasantía también permitió conocer elementos negativos en el entorno laboral. Factores como la frustración frente a problemáticas que no se pueden intervenir debido a que no se cuenta con el tiempo ni los recursos necesarios, dejó ver a los pasantes que la inmediatez en ocasiones no es posible, y que pese a que se tengan buenas intenciones, hay elementos que se deben abordar con mucha paciencia e imprimiéndole esfuerzo y dedicación.

CAPITULO 10

CONCLUSIONES

10. CONCLUSIONES

En este punto, se validan las acciones en relación con los objetivos del proyecto, que no son más que un indicador de lo logrado. Teniendo en cuenta que el desarrollo del diagnóstico comunicativo organizacional llevado a cabo en Coomotor, se realizó con la rigurosidad y tiempo necesario para generar una idea de la realidad corporativa en el ámbito de la comunicación, se puede concluir, que en efecto, se creó el marco para realizar un balance de los canales de comunicación existentes y los problemas comunicativos internos.

Esto a su vez, dotó a los pasantes de los elementos necesarios para identificar los puntos fuertes y débiles de la comunicación dentro de la compañía y los factores del entorno que favorecen o entorpecen los canales de comunicación. Debido a que lo encontrado debía ser expuesto a las directivas de la organización, se decidió usar una forma explícita y sencilla para socializar lo detectado. Este punto se dio a través de un documento briefing, que permitió a las directivas, conocer los detalles de las problemáticas existentes, y cómo éstas podrían generar impactos negativos más grandes en el futuro cercano.

Después del proceso de presentación de los problemas, se realizó una matriz DOFA, en la que participaron otras áreas como calidad y psicología, aspecto que le permitió a esta matriz tener un panorama más amplio e interdisciplinario como insumo para su desarrollo. Teniendo esto en cuenta, se procedió a formular las estrategias, acciones, tácticas y metas, para materializar la intervención que requería la organización.

Es necesario mencionar que en este punto, se tomó en cuenta las necesidades evidenciadas a través de la etapa diagnóstica, pero también se atendieron algunas solicitudes de las directivas de la organización, que pidieron que se abarcara temas como la atención al cliente dentro de las estrategias que se gestaban en ese momento.

Luego de la planeación estratégica, vino la etapa de implementación, que fue la materialización final de este proceso. Precisamente, después de este punto, se procedió a evaluar lo realizado hasta el momento, y se pudo determinar que el objetivo del proyecto (Diseñar e implementar un Plan Estratégico de Comunicación para el Grupo empresarial Coomotor, con énfasis en el clima organizacional, la cultura y la comunicación interna, que contribuyan al fortalecimiento de procesos comunicativos y el logro de los objetivos misionales), se cumplió a

cabalidad y fue un proceso significativo que incorporó acciones realmente importantes para la organización y los estudiantes. Esta iniciativa dio la oportunidad, por primera vez en esta compañía, de intervenir problemática notables, desde la perspectiva de la comunicación organizacional.

Sin embargo, es necesario mencionar que a pesar de todo el trabajo realizado faltaron aspectos para mejorar, que muy posiblemente en una intervención de mediano o largo plazo se habrían podido lograr. De esta manera, y pese a lo sucedido, a través de la pasantía se demostró la verdadera utilidad de la comunicación, pues se generaron estrategias que ayudaron a la comunidad objetivo, lo que a su vez concedió reconocimiento de la acción comunicativa por parte de los integrantes y directivos de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, se considera que precisamente esa es la conclusión más importante de este proceso. El hecho de trabajar con un concepto incipiente en una región en la que sus organizaciones tienen un retraso evidente respecto a los cambios globales, es todo un reto. Y es exactamente este factor, lo que hace este tipo de proyectos más valiosos aún, porque permiten fortalecer la imagen de la comunicación organizacional como gestora de cambios, pero esto se logra desde el actuar de los profesionales de esta disciplina, que deben esforzarse por generar el reconocimiento del estratega y el poder de la acción comunicativa.

En el caso de Coomotor, se pasó de tener una comunicación ligada exclusivamente a la difusión, a tener una oficina de comunicación orientada a convertirse en la bisagra entre el cuerpo empresarial y las directivas, motivo por el cual se incluyó en las capacitaciones anuales e incluso en el primer encuentro de los nuevos talentos con la organización: las inducciones. Además, se pasó de exponer los resultados de un diagnóstico, a realizar estrategias en una realidad corporativa que requería cambios.

Estas estrategias fueron aceptadas por la empresa y se les dio a los pasantes la posibilidad de actuar, apoyados incluso con recursos económicos que sirvieron para gestar los encuentros a las capacitaciones y garantizar la continuidad de los integrantes del proyecto en organización, esto gracias a que el líder de la compañía, el gerente Armando Cuéllar Arteaga, destinó más de \$18.000.000 al desarrollo de este plan. Lo anterior quiere decir que a través del estudio, la exposición de las posibilidades de mejora en el ámbito comunicativo y el trabajo cimentado en propuestas efectivas, se influyó en la percepción de las directivas de la organización respecto al proyecto, quienes consideraron lo evidenciado válido y objeto de intervención.

Algo que también merece atención, es el hecho de gestar reconocimiento para la organización desde los entornos digitales, factor que también fue fortalecido desde la pasantía, debido a que además de ampliar el alcance de las redes institucionalizadas, las diversificó y las transformó en medios incluyentes, que beneficiaron la imagen de la empresa, tanto ante los públicos externos, como de los internos.

Finalmente, se debe tener en cuenta que para realizar este tipo de proyecto, hay que tener paciencia, tolerancia, eficiencia, positivismo y proyección. Paciencia para enfocarse en el proceso, esperar los resultados y entender que no todo se puede intervenir de inmediato o a corto plazo, tolerancia para no exaltarse frente a medidas o decisiones externas que van en contra del objetivo del proyecto, eficiencia para hacer lo propio en su momento y avanzar con el proceso, positivismo para no decaer (algo que es muy sencillo en este trabajo) y proyección para comprender que cada tarea, cada acción y cada estrategia hace mejores profesionales y a futuro será un trabajo satisfactorio.

RECOMENDACIONES

Para la empresa “Grupo Empresarial Coomotor”

- Darle continuidad al proceso del “Plan Estratégico de Comunicación” debido que gracias a las acciones implementadas, las capacitaciones y la participación en las jornadas de inducción se incorporaron a las funciones de la oficina de comunicación.
- Actualizar el diagnóstico comunicativo, pasado un año como mínimo de haber implementado el Plan Estratégico.
- Tener una apertura hacia la posibilidad de que la comunicación (a través de la oficina) tenga cada vez más influencia en las acciones de la empresa.
- Desarrollar un plan de medios, debido a que las pautas en este momento se hacen de manera desarticulada con los intereses de la organización.
- Generar una política de comunicación, que permita a la empresa tener parámetros en este campo.
- Darle continuación y especial énfasis al diálogo y la comunicación de doble vía entre las directivas de la organización y sus empleados.

Para el programa de comunicación social y periodismo:

- Agilizar los procesos de correcciones y aprobaciones de trabajos de grado.

BIBLIOGRAFÍA

Aljure, A. (2015). *El Plan Estratégico de Comunicación: Métodos y Recomendaciones Prácticas para su Elaboración*. Universidad de la Sabana.

Aljure, A. (2015). *Plan Estratégico de Comunicaciones*. España : UOC (UNIVERSIDAD OBERTA DE CATALUNYA).

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile.

Costa, J. (2011). La Comunicación Integral. *Imagen y Comunicación*, 4.

Fernández, M. (2003). Entorno Laboral Saludable. 25.

Gauchi, J. M. (2014). *Cómo Elaborar un Plan Estratégico de Comunicación: Una aplicación a la franquicia*. Unión De Editoriales Uniersitarias Españolas.

Gómez, H. S. (28 de Mayo de 2011). *Atención al cliente*. Recuperado el 1 de Marzo de 2017, de Blogspot: http://importacionesan.blogspot.com.co/2011_05_01_archive.html

Hill, N. (s.f.).

Kaplún, G. (2012). *Lo Emergente y lo Resistente en la Comunicación Organizacional*.

Massoni, S. (2012). *La Comunicación Estratégica*. (C. Scolari, Entrevistador)

Massoni, S. (2013). *Metodologías de la Comunicación Estratégica*. Rosario.

Massoni, S. (2013). *Metodologías de la Comunicación Estratégica: Del inventario al encuentro sociocultural*. Homo sapiens.

Múnera, P. A. (2005). : *Entre la teoría y la práctica: de la etimología de la comunicación a la organización viable*. Zuluaga.

Múnera, P. A. (2005). *EL COMUNICADOR CORPORATIVO : Entre la teoría y la práctica: de la etimología de la comunicación a la organización viable*.

Múnera, P. A. (2009). *LA IDEA DE ORGANIZACIÓN: Una concepción amplia para una acción efectiva*. COMUNICACIÓN S.A.

Newstorm, K. D. (2000). *Comportamiento Humano En El Trabajo*. MCGRAW-HILL.

Normas Apa (2016). *Guía para la presentación de trabajos científicos bajo el estándar APA*. Universidad EAN. Recuperado de <http://edicioneSean.ean.edu.co/index.php/presentacion-de-trabajos/estandar-apa>

Pinilla, J. A. (2016). *Diagnóstico Organizacional Coomotor*. Neiva.

R, F. V. (2003). *¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?* Bogotá: Fundación Corona.

Riel, C. V. (1997). *La Comunicación Corporativa*.

Sexton, W. (1977). *Teorías de la Organización*. México: Trillas.

Trelles, I. (2000). *La Comunicación en la Administración Empresarial*. Espacio, 2.

Bartoli, A. (1997). *Comunicación y Organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidós.

ANEXOS

A continuación se presentan los anexos de este proyecto como enunciados. El material completo, podrá ser verificado en el medio magnético (CD) que se entrega con este informe:

- a. **Anexo 1:** Diagnóstico Organizacional del Grupo Empresarial Coomotor 2016.

- b. **Anexo 2:** DOFA Oficina de Comunicación de Coomotor.

- c. **Anexo 3:** Formato de encuesta de entendimiento de Atención al cliente, Redes sociales, Participación y Relaciones interpersonales para las capacitaciones en Pitalito, Armenia, Bogotá y Neiva.
 - Encuestas diligenciadas.
 - Datos consolidados de las encuestas aplicadas.

- d. **Anexo 4:** Listas de asistencia.

- e. **Anexo 5:** Registro Fotográfico
 - Capacitaciones.
 - Actividad Sabelotón relámpago.
 - Cubrimiento de eventos.
 - Actualización de cartelera institucional.
 - Fechas especiales.

- f. **Anexo 6:** Testimonios audiovisual.

g. Anexo 7: Formato Buzón Móvil.

- Formatos Buzón Móvil diligenciados.
- Datos consolidados del Buzón Móvil.

h. Anexo 8: Boletín mensual Tacómetro.

i. Anexo 9: Base de datos nuevos clientes Club Viajero.

j. Anexo 10: Resultados redes sociales institucionales.

k. Anexo 11: Formato de encuesta de satisfacción desayuno Azulado.

- Encuesta diligenciadas desayuno azulado.
- Datos consolidados de encuestas de satisfacción del desayuno Azulado.
- Listas de asistencia del desayuno azulado

l. Anexo 12: Registro Audiovisual desayuno azulado.

m. Anexo 13: Formato encuesta “Sabelotón Relámpago”

- Encuestas diligenciadas “Sabelotón Relámpago”
- Tabulación encuestas “Sabelotón Relámpago”

n. Anexo: 14 Certificación del aplicativo Guía para la presentación de trabajos científicos bajo el estándar APA.