



Plan de comunicación estratégico para el fortalecimiento y la visibilización de Solla S.A

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicación y Periodismo

Luna Payares Cardona

Asesora

Lina María Acosta Quiroz

Magíster en Educación y Desarrollo Humano

Corporación Universitaria Lasallista.

Ciencias Sociales

Comunicación y periodismo

Caldas-Antioquia

2026

Agradecimiento

Este trabajo es el resultado de un proceso de aprendizaje, esfuerzo, crecimiento personal y académico. A lo largo de este camino conté con el apoyo de personas que fueron fundamentales para su desarrollo y culminación. Agradezco a mi familia por su respaldo constante; a mi asesora, Lina María Acosta, por los conocimientos compartidos y la orientación brindada durante mi formación profesional, y demás profesores con los que coincidí en este camino.

Me agradezco a mí misma por la constancia, la disciplina y el compromiso demostrado. Por la capacidad de perseverar ante los desafíos, adaptarme a las exigencias y mantener el enfoque en los objetivos propuestos. Por creer en mis capacidades incluso en los momentos de duda y continuar avanzando con determinación.

Resumen

La ausencia de contenidos internos estructurados en las organizaciones limita la construcción de una narrativa participativa y reduce las oportunidades de consolidar una identidad organizacional basada en el valor compartido. En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo implementar un plan integral de comunicación interna orientada al reconocimiento del aporte de los colaboradores mediante el uso de estrategias multicanal y formatos innovadores para Solla S.A, de esta manera transformar la información interna en beneficio corporativo.

Para el desarrollo del estudio se utilizó una metodología de enfoque mixto que incluyó técnicas cualitativas y cuantitativas, como la observación participante durante un periodo de 6 meses, la aplicación de encuestas, aproximadamente 600 colaboradores de áreas administrativas, plantas y granjas, y la realización de entrevistas semiestructuradas. Los resultados evidencian que la comunicación interna en la organización se caracteriza por un enfoque tradicional, Centrado principalmente en la transmisión de información operativa con prácticas de reconocimiento existentes, pero comunicadas en forma poco narrativa y limitada en formatos. Asimismo, se identificó una baja visibilidad de los procesos, historias y experiencia, los colaboradores, especialmente en áreas operativas, lo que afecta al consumo de la información y la identificación con los mensajes institucionales.

A partir de esos hallazgos se diseñó un Plan Integral de Comunicación Interna, que propone líneas estratégicas orientadas a la visibilidad del talento humano, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la innovación en formatos y canales de comunicación. Se concluye que una comunicación interna más estratégica, cercana y dinámica contribuye al fortalecimiento del sentido de pertenencia, la cohesión institucional, la eficiencia operativa y la construcción de una identidad organizacional sólida y compartida.

Palabras claves: Cultura organizacional, identidad organizacional, estrategias de comunicación. visibilidad, Contexto: Solla S.A.

Abstract

The absence of structured internal content at Solla S.A. limits the construction of a participatory narrative and reduces opportunities to consolidate an organizational identity based on shared value. In this context, the objective of this study is to implement a comprehensive internal communication plan aimed at recognizing the contribution of employees through the use of multichannel strategies and innovative formats that transform the way internal information is transmitted. To develop the study, a mixed-methods methodology was employed, incorporating qualitative and quantitative techniques, including participant observation over a six-month period, the application of surveys to approximately 600 employees from administrative areas, production plants, and farms, as well as the conduction of semi-structured interviews. The results show that internal communication within the organization is characterized by a traditional approach, primarily focused on the transmission of operational information, with existing recognition practices that are communicated in a limited and weakly narrative manner. Additionally, low visibility of processes, stories, and employee experiences—particularly in operational areas—was identified, which affects information consumption and identification with institutional messages. Based on these findings, a Comprehensive Internal Communication Plan was designed, proposing strategic lines focused on the visibility of human talent, the strengthening of organizational culture, and innovation in communication formats and channels. It is concluded that a more strategic, close, and dynamic internal communication approach contributes to strengthening the sense of belonging, institutional cohesion, operational efficiency, and the construction of a solid and shared organizational identity.

Keywords: organizational culture, organizational identity, communication strategies, visibility, context: Solla S.A.

Tabla de contenido

Contenido

Justificación	9
Impacto Tecnológico	9
Impacto Social y Económico	10
Objetivos	11
Objetivo General	12
Objetivos específicos	12
Marco teórico	13
Cultura organizacional	13
Identidad Organizacional	15
Estrategias de comunicación	17
Visibilidad	19
Contexto: Solla S.A.	21
Propósito común	21
Valores de la Organización Solla	21
Organigrama Sede Administrativa	22
Líneas	23
Ubicaciones por empresa:	24
Funciones desempeñadas en la organización.....	24
Metodología	27
Análisis de resultados	31
La observación participante.....	31
La encuesta de medios internos (Ver apéndice I).....	33
Las entrevistas semiestructuradas	42
Plan Integral de Comunicación Interna para Solla S.A.	45
1. Introducción del Plan Integral de Comunicación Interna	45
2. Diagnóstico comunicacional	46
3. Objetivos	47
4. Públicos objetivo	47

5. Estrategia general del Plan de Comunicación Interna	49
6. Líneas estratégicas del Plan Integral de Comunicación Interna	49
7. Tácticas y acciones comunicativas	50
8. Indicadores de seguimiento (KPI)	55
9. Cronograma general de implementación	57
Conclusiones.....	58
Referencias.....	59
Apéndices.....	61
Apéndice A: Piezas, diseños gráficos y eventos de comunicación.....	62
Apéndice B: Publicaciones en los canales.....	63
Apéndice C: Pantallas corporativas a nivel nacional.....	64
Apéndice D: Comunicados internos.....	64
Apéndice E: Programación de envíos informativos	65
Apéndice F: Actualización de carteleras físicas y digitales	65
Apéndice G: Convocatorias en medios internos y externo.....	66
Apéndice H: Creación y edición de contenido	67
Apéndice I: Encuesta anual de medios internos 2025 – Solla S.A	67
Apéndice J: Preguntas y respuestas de los entrevistados	68

Indice de tablas

Tabla 1 -----	51
Tácticas asociadas a la línea estratégica: Visibilidad -----	51
Tabla 2 -----	53
Tácticas asociadas a la línea estratégica: Cultura organizacional e identidad Solla -----	53
Tabla 3 -----	54
Tácticas asociadas a la línea estratégica: Innovación en formatos y canales de comunicación interna ----	54
Tabla 4 -----	56
Indicadores de seguimiento (KPI) -----	56
Tabla 5 -----	57
Cronograma de ejecución -----	57

Índice de figuras

Ilustración 1 Organigrama Solla S.A. Sede Administrativa Fuente: Solla S.A. (2025).....	22
Ilustración 2 Líneas de producción de Solla S.A. Fuente: Solla S.A. (2025)	23
Ilustración 3 Marcas que integran el portafolio de Solla S.A. Fuente: Solla S.A. (2025).	24

Justificación

Impacto Tecnológico

La ausencia de contenidos internos limita la construcción de una narrativa de valor compartido y reduce las oportunidades de fortalecer una identidad organizacional participativa. Por ello, implementar un plan de comunicación interna que integre las historias, experiencias y testimonios de los colaboradores de Solla S.A. permite una conexión más sólida, fortaleciendo el sentido de pertenencia y cohesión institucional.

A través de esta propuesta se busca fortalecer la comunicación interna de Solla S.A. mediante la incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten la circulación de la información, manteniendo a los colaboradores informados sobre los procesos, logros y novedades de la empresa. La aplicación de los principios de planeación, organización, ejecución y control resulta esencial para la gestión efectiva de los procesos comunicativos. Diseñar un plan de comunicación que articule acciones, formatos y estrategias internas no solo optimiza dichos procesos, sino que también contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional, a la eficiencia operativa y al reconocimiento del valor que los colaboradores aportan al desarrollo de la empresa.

El uso de las tecnologías y la comunicación para transformar la manera en que Solla S.A. comparte sus historias y proyecta su identidad, es poner a la vanguardia una organización reconocida por sus servicios y productos, videos, notas web, boletines, pantallas internas, intranet y redes sociales corporativas, con el fin de consolidar un ecosistema comunicativo más ágil, interactivo y medible.

La iniciativa contempla la creación de un sistema organizado de producción y publicación de contenidos de manera estratégica y sostenible, que optimiza recursos, establece procesos claros y permite medir los resultados mediante indicadores digitales como visualizaciones, interacciones y niveles de engagement, fortaleciendo la toma de decisiones basada en datos.

Además, el proyecto impulsa la participación de los colaboradores y el desarrollo de entornos colaborativos, generando una comunicación transversal que potencia la visibilidad, la eficiencia y la conexión entre quienes hacen parte del ecosistema de la empresa. De este modo, la tecnología se convierte en un medio clave para fortalecer la cultura interna y proyectar los valores de Solla S.A.

Impacto Social y Económico

Desarrollar un plan de comunicación integral permite reconocer la cultura, la identidad, la imagen y el ambiente laboral de la organización como un capital social esencial para fortalecer el sentido de pertenencia, aumentar el compromiso y mejorar los resultados tanto individuales como colectivos, con impacto directo en la sociedad. Este enfoque genera una ventaja competitiva intangible, al entender que la comunicación no es solo un proceso de transmisión de información, sino el mecanismo que da forma cohesiona e integra la cultura interna a través de sus procedimientos, formatos y estrategias, incidiendo directamente en la eficacia organizacional y los resultados.

El reconocimiento y la participación de los colaboradores de Solla S.A. fortalecen el sentido de comunidad y pertenencia hacia la organización, generando un impacto positivo tanto en el ámbito social como en el económico. La creación de espacios y contenidos que visibilicen los aportes del talento humano contribuyen a consolidar una cultura organizacional más participativa, donde los integrantes se identifiquen con los valores de la empresa, se sientan parte de sus logros y se motiven a involucrarse en los procesos de comunicación interna, impulsando así el desarrollo colectivo y la sostenibilidad empresarial.

El fortalecimiento del vínculo social entre los colaboradores de Solla S.A. impacta directamente en el clima laboral y en la reputación corporativa, al proyectar una organización cercana, coherente y alineada con las necesidades y expectativas de su equipo humano. De esta manera, se reduce la brecha de participación identificada al interior de la empresa y se impulsa la consolidación de una identidad de marca más sólida, compartida y coherente con sus valores institucionales.

Al medir y gestionar estos elementos de manera estratégica, mediante una comunicación interna integral implementada a través de tácticas multicanal, se garantiza la coherencia entre los mensajes institucionales y las experiencias de los colaboradores. De esta forma, se fortalece el sentido de pertenencia y compromiso del talento humano, lo que contribuye a la retención del personal y a la disminución de la rotación.

Una comunicación interna clara y participativa estimula la creatividad y la generación de ideas entre los colaboradores, lo que puede traducirse en mejoras en los productos, servicios y procesos de la empresa. Al mismo tiempo, contribuye a reducir errores, reprocesos y tiempos muertos en los flujos de trabajo, generando un uso más eficiente de los recursos. Este fortalecimiento de la comunicación impacta positivamente la productividad y la rentabilidad organizacional, al consolidar equipos más coordinados, innovadores y comprometidos con los objetivos empresariales. Un ambiente laboral positivo, sustentado en una cultura organizacional sólida y en una comunicación motivadora.

Objetivos

Objetivo General

Implementar un Plan Integral de Comunicación Interna para Solla S.A. a través de estrategias multicanal y formatos innovadores, logrando el reconocimiento del aporte de los colaboradores.

Objetivos específicos

- Identificar a través de un diagnóstico los canales, procesos, formatos y acciones para la generación de contenido con mayor alcance entre los públicos internos de Solla S.A.
- Estructurar estrategias comunicativas para la visibilización de historias, aportes y experiencias de colaboradores, distribuidores y consumidores.
- Gestionar las tácticas multicanal dirigidas al público interno de Solla S.A., enfocadas en fortalecer la visibilidad y el reconocimiento de los colaboradores, garantizando su difusión constante y el seguimiento de su rendimiento durante al menos tres meses del proyecto.

Marco teórico

Cultura organizacional

La cultura organizacional se entiende como el conjunto de valores, normas y comportamientos que orientan la forma en la cual una organización se relaciona con sus públicos, tanto internos como externos. En el caso de los públicos internos, como los colaboradores y proveedores, la cultura permite generar una comprensión clara, ágil y oportuna del entorno laboral, fortaleciendo el sentido de pertenencia y cohesión institucional. Estos procesos de relacionamiento y construcción cultural deben ser orientados desde el área de comunicaciones, como la disciplina encargada de conocer en profundidad a los públicos de la organización y gestionar de manera estratégica elementos intangibles como la identidad, la imagen, los valores y las estrategias, los cuales se han convertido en activos fundamentales para la sostenibilidad y el éxito organizacional.

En el contexto actual de la comunicación organizacional, la cultura ha adquirido un carácter estratégico al convertirse en un factor determinante para la manera en que las organizaciones se comunican y se relacionan con sus públicos internos. Desde esta perspectiva, Cornelissen (2020), expone una visión conceptual que permite comprender la relación directa entre comunicación y la cultura organizacional.

La comunicación organizacional desempeña un papel fundamental en la construcción y mantenimiento de la cultura, ya que a través de los procesos comunicativos se crean, negocian y refuerzan los significados que orientan el comportamiento de los miembros de la organización. En este sentido, la comunicación no solo transmite información, sino que contribuye activamente a la formación de valores compartidos, a la alineación de los empleados con la identidad organizacional y al fortalecimiento del sentido de pertenencia en contextos de cambio y transformación constante. (p. 45).

Los cambios acelerados en los entornos laborales, especialmente a partir de la digitalización y las nuevas dinámicas de trabajo, han puesto en evidencia que la cultura

organizacional se construye y fortalece a través de procesos comunicativos que permiten compartir valores como orientar comportamientos y consolidar una identidad común.

Así mismo, Castro - Martines y Díaz - Morilla (2021), afirman que “la comunicación interna es un área estratégica que influye directamente en la identificación y el compromiso de los colaboradores con la organización” (p.6). De este modo, la cultura organizacional se entiende como un sistema colectivo a partir de las interacciones y prácticas comunicativas que se desarrollan en el interior de la organización. En contextos caracterizados por la diversidad de áreas, roles y niveles jerárquicos, la comunicación interna cumple un papel estratégico al facilitar la apropiación de valores y la cohesión entre los colaboradores, haciendo que la cultura se comparta intérprete y reproduzcan las prácticas cotidianas del personal.

En la actualidad, las organizaciones tienen una valoración mucho mayor de la comunicación, en especial en su relación con la cultura interna y la imagen corporativa con énfasis en los cambios vertiginosos a nivel global frente a la transformación digital, lo cual obliga a una adaptación rápida por parte no solo de las personas en las organizaciones, sino también de los procesos en las mismas, siendo fundamental entender la comunicación como la estrategia para fortalecer la cultura, así como lo menciona Guallpa, J., Ramírez Cepeda, G., Reinoso-Sánchez, P., & Diaz, K. (2025).

La investigación subraya la alineación requerida entre la cultura y los objetivos institucionales, puestos estos deben visibilizarse, en especial buscar el apoyo de los diferentes públicos, valiéndose de herramientas digitales, como los canales más ágiles y oportunos en la generación informativa, además de atrapar la atención de los lectores con diversas estrategias comunicativas para impacta directamente en la cultura interna.

Igualmente, menciona la necesidad de inculcar los valores empresariales por medio de una comunicación eficaz y coherente, donde no solo se generen canales, sino donde las cualidades de organizacionales sean vividas y sentidas por todos en la organización, tanto lo del recurso humano como en los procesos desarrollados, de esta manera, vivir en condiciones esperadas para la sostenibilidad corporativa en condiciones de responsabilidad ética, contrarrestando la resistencia al cambio y a la adopción de nuevas perspectivas.

“Gestionar la comunicación integralmente, tanto a nivel interno como a nivel externo, es lo que hace posible que la organización contenga y gestione la cultura de identidad que posea y su imagen” Guallpa, J., Ramírez Cepeda, G., Reinoso-Sánchez, P., & Diaz, K. (2025:pag 10) . El artículo sostiene la importancia del manejo adecuado de la imagen corporativa como parte fundamental de la cultura organizacional para el posicionamiento de la empresa en su sector a través de hábitos intangibles como la generación de confianza, el impacto recíproco entre la empresa y sus públicos generando una imagen positiva y creando un ciclo de retroalimentación entre lo que la empresa dice ser y cómo actúa; ello le brinda una ventaja competitiva y de adaptación en línea a la productividad y el desarrollo sostenible. El artículo establece la necesidad de una comunicación coherente y estratégica, a través de las vivencias cotidianas como parte de la cultura, donde no solo se quede en el papel o la filosofía, sino en la prestación del servicio y en el producto ofrecido.

Finalmente, la cultura organizacional comprende a las personas, a los procesos, el sistema de valores, creencias, prácticas y significados compartidos y orientados en el comportamiento de los colaboradores y define la manera en que se relacionan consigo mismo y su entorno. Su importancia radica en como fortalece la identidad institucional y moldea las dinámicas internas. Ya que orienta la conducta, regula las formas de comunicación y define el cómo se construyen las relaciones en el ambiente laboral. Manifestándose en la forma en que interpretan su rol dentro de la organización.

Identidad Organizacional

La identidad organizacional, funciona como el hilo conductor donde se une la historia, los valores, los comportamientos y las practicas internas, ese factor cultural que articula el propósito institucional, es como el sello de identificación, de personalidad organizacional. A través de las percepciones internas es como se construye una imagen, la coherencia entre los escritos y las experiencias de los públicos, tanto colaboradores como públicos externos. Por ello, la identidad no se limita a elementos visibles como los logos o los documentos oficiales. También incluye experiencias que dan forma al reconocimiento colectivo dentro y fuera de la organizacional.

De acuerdo con Cornelissen, la identidad organizacional “describe el conjunto de características centrales y distintivas que permiten comprender cómo una empresa se define a sí misma y cómo desea ser percibida por sus públicos” (Cornelissen, 2017, p. 45). Desde esa perspectiva, el autor destaca que la identidad no se configura únicamente a partir de los elementos internos de la organización, sino que responde también a una intención comunicativa orientada a proyectar una imagen determinada, especialmente hacia los colaboradores.

La identidad, se fortalece en la medida en que la organización logra articular sus valores, su historia y su cultura a través de prácticas comunicativas conscientes, las cuales permiten que dichos elementos trasciendan el ámbito institucional y se consoliden en la percepción colectiva, de este modo, la comunicación se convierte en el medio a través del cual la identidad quiere sentido, visibilidad y reconocimiento tanto para los colaboradores como para los públicos externos.

Además, Gioia Schultz y Corley, explican:

Se caracteriza por ser relativamente estable, pero no inmutable; evoluciona según los cambios en el entorno, en la cultura interna y en las expectativas de los miembros de la organización. La identidad es una construcción colectiva que mezcla lo que la organización dice sobre sí misma, lo que los colaboradores creen de ella y la manera en que estas percepciones se actualizan con el tiempo. La identidad, por lo tanto, se desarrolla a partir de una interacción constante entre valores institucionales, experiencias internas y demandas del contexto. (Gioia Schultz y Corley, 2000, pág. 63).

Lo anterior permite comprender la identidad organizacional como un proceso interpretativo construido a partir de la interacción entre la organización y sus miembros, más que como una declaración fija definida únicamente desde la dirección. La identidad se fortalece en la medida de una construcción que se actualiza a través de prácticas comunicativas cotidianas, lo cual incide directamente en su nivel de identificación y compromiso en este escenario, la comunicación interna adquiere un rol estratégico al actuar como el espacio donde se negocian significados, se legitiman el relato de organizacionales y se articulan las transmisiones que enfrentan la empresa frente a las demandas del contexto.

La cita de Gioia, Schultz y Corley (2000) ofrece una conceptualización de la identidad organizacional como un constructo dinámico, cuya evolución está intrínsecamente ligada a la cultura organizacional y al entorno cambiante. Esta identidad no es una mera declaración, sino una construcción colectiva forjada a partir de aspectos como: el discurso formal (lo que la organización dice de sí misma), la experiencia interna (lo que los colaboradores creen y viven) y la percepción externa (las demandas del contexto). El valor crucial de la comunicación reside precisamente en este proceso: es el mecanismo activo, como la mediadora entre los públicos, las tendencias cambiantes y la organización. media y articula estos tres componentes.

La comunicación estratégica debe asegurar la coherencia entre los valores institucionales (la identidad deseada) y las experiencias internas (la identidad percibida y vivida), permitiendo así el éxito de la organización, adaptándose de manera ágil y cercana a través de las personas y los procedimientos, según el contexto, sin perder su esencia central. Así, la identidad se revela como un proceso comunicativo continuo, donde la cultura establece el marco de interpretación y la comunicación garantiza la actualización y la resonancia de esa identidad a lo largo del tiempo, facilitando los cambios a los públicos de la empresa.

La identidad es el acuerdo colectivo construido a partir de significados compartidos, pero esta perspectiva demuestra un proceso vivo, en constante transformación, la cual depende de la comunicación interna para mantenerse coherente y reconocible en el entorno.

Estrategias de comunicación

Dentro de la comunicación organizacional, las estrategias se conciben como el conjunto de acciones planificadas, gestionadas, evaluadas y ajustadas con el fin de orientar los procesos de las empresas hacia el cumplimiento de sus objetivos. Estas acciones permiten establecer rutas coherentes y medibles, facilitando la toma de decisiones a partir del análisis y la proyección estratégica. Las estrategias articulan mensajes públicos, canales y formatos, asegurando una circulación adecuada de la información y favoreciendo dinámicas internas con impacto real en la organización. De este modo, no solo orientan las decisiones comunicativas, también optimizan el uso de recursos y garantía. Una alineación con las necesidades y propósitos corporativos.

Desde esta mirada, una estrategia se convierte en una herramienta que permite comprender hacia dónde va la organización, cómo debe actuar y que acciones son necesarias. Es decir, cada decisión debe responder a una intención específica: mejorar, transformar, resolver o potenciar un aspecto organizacional.

Chiavenato (2017), desarrolla esta idea a través de un planteamiento más amplio:

La planificación estratégica constituye una herramienta fundamental para las organizaciones, pues proporciona dirección, reduce incertidumbre, favorece la coordinación entre áreas, y permite evaluar de manera sistemática el desempeño. La estrategia define el rumbo y ayuda a determinar cómo deben emplearse los recursos para alcanzar los objetivos establecidos, convirtiéndose en un elemento indispensable para mejorar la eficacia organizacional. (Chiavenato, 2017, pág. 88).

Por ello, las estrategias no se limitan a planes formales, sino que funcionan como mecanismos que integran la visión institucional con las prácticas cotidianas de la organización. En esta línea, Johnson, Scholes y Whittington (2017) definen la estrategia como “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, orientada a lograr ventajas mediante la configuración de sus recursos en un entorno cambiante” (p. 12). Esta perspectiva permite comprender que las estrategias no solo ordenan las acciones internas, sino que incorporan el análisis del contexto y la proyección hacia el futuro. Se constituyen en una herramienta para interpretar el rumbo organizacional, orientar la actuación y definir las acciones necesarias para alcanzar resultados sostenibles. Las estrategias no surgen únicamente de procesos formales de planificación, sino que también se configuran a partir de prácticas recurrentes que, con el tiempo, reflejan la capacidad de la organización para interpretar sus necesidades y las exigencias del entorno en el que opera.

Son acciones que constituyen un elemento clave para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, fortalecer la comunicación interna y favorecer la coordinación de los procesos. Contribuyen a la construcción de un ambiente laboral saludable al facilitar dinámicas de trabajo articulado y alineadas con los propósitos institucionales. En ese sentido, las estrategias resultan fundamentales para que la organización no solo funcione de manera eficiente, sino que también consumidos procesos de crecimiento, aprendizaje y adaptación en su entorno.

Visibilidad

Dentro de la cultura y la identidad, la estrategia de comunicación debe orientarse a la visibilidad, pues en el mundo actual es necesario hacer presencia para asumir los cambios de manera oportuna, recociendo, destacando y comunicando el papel de sus colaboradores dentro de los procesos internos, los aportes y las experiencias de las personas que conforman la organización. Así también, haciendo presencia en la vida de los clientes para seguir en tendencia comercial y sostenible en el tiempo.

El proceso a nivel interno implica no solo mostrar información; involucra darles un lugar dentro de la narrativa, permitir tanto a los trabajadores como a los clientes tener presencia y representación en los espacios comunicativos, hacerlos sentir parte activa de la construcción de la identidad organizacional y en consecuencia de su cultura, de su comunicación permanente.

La visibilidad interna se configura como un recurso estratégico clave para fortalecer la motivación, la participación y el sentido de unión entre los colaboradores. Cuando las personas perciben que su trabajo es reconocido y valorado, se genera un mayor nivel de compromiso con la organización y con los objetivos colectivos. En este sentido, Robbins y Judge (2017) señalan que “las personas necesitan sentirse vistas y valoradas para desarrollar un compromiso real con su organización” (p. 54). Trasciende de la simple difusión de información y se convierte en un proceso que reconoce a los colaboradores como actores activos dentro de la organización, con voz, participación y un rol del significativo en la construcción de la identidad organizacional. Este enfoque permite que las personas identifiquen el impacto de su labor cotidiana, fortaleciendo la conexión emocional con la empresa y favoreciendo una comprensión más clara del aporte individual al cumplimiento de los objetivos comunes.

La visibilidad no tiene únicamente un impacto simbólico, sino también emocional y funcional, como lo interpretan Robbins y Judge:

La visibilidad de los miembros dentro de una organización incrementa la percepción de justicia, pertenencia y motivación, ya que los empleados sienten que sus esfuerzos son legítimamente reconocidos y comunicados. Esta visibilidad puede materializarse mediante estrategias de comunicación interna que destaquen

logros, procesos y experiencias cotidianas del talento humano. (Robbins y Judge, 2019, pág. 254).

Al comunicar sus esfuerzos de manera alerta, se fortalecen vínculos de confianza, permitiendo superar dinámicas laborales donde el trabajo pasa desapercibido, transformando la cultura organizacional ha sido una más incluyente, dinámica y orientada al reconocimiento constante, donde todos, sin importar su cargo, pueden verse reflejados en los espacios corporativos y sentirse en parte de una comunidad organizacional.

La visibilidad del colaborador se relaciona directamente con la percepción de reconocimiento y con el fortalecimiento del vínculo entre las personas y la organización, no se limita al reconocimiento puntual de tareas o resultados, sino que constituye un proceso simbólico mediante el cual se refuerza el valor del individuo dentro del colectivo organizacional. Así como lo afirma Yang (2022), “cuando los colaboradores perciben que sus aportes son reconocidos y valorados, no solo mejora su desempeño individual, sino que también se estimulan comportamientos positivos adicionales que benefician a la organización en su conjunto.” (p. 5). Cuando una empresa implementa prácticas que hacen visibles los aportes individuales, se estimula no solo la motivación sino también comportamientos que favorecen el desempeño colectivo.

Si las acciones, logros y aportes de los colaboradores son visibilizados de manera sistemática, se fortalece su percepción de reconocimiento y se consolida un vínculo más estrecho con la organización. La visibilidad cumple una función estratégica al permitir que los colaboradores comprendan el significado de su trabajo dentro del entramado organizacional y reconozcan su papel como actores relevantes en el desarrollo de la identidad colectiva y sólida.

La visibilidad actúa como un puente entre la información institucional y la identidad del talento humano, al consolidarse como un recurso estratégico que no solo informa, sino que también legitima y cohesiona a los colaboradores dentro de la organización. Cuando los aportes de los colaboradores son reconocidos de manera explícita, se fortalecen niveles de motivación, satisfacción laboral y sentido de pertenencia, lo que incide directamente en una mayor permanencia del talento humano y en el fortalecimiento de prácticas colaborativas orientadas al logro de los objetivos organizacionales.

Contexto: Solla S.A.

Solla S.A. es una empresa colombiana fundada en 1948, dedicada inicialmente a la producción de alimentos concentrados para animales en el municipio de Bello, Antioquia. A lo largo de su trayectoria, la organización ha consolidado un crecimiento sostenido en el sector agroindustrial, expandiendo su capacidad productiva y diversificando sus líneas de negocio para atender las necesidades de distintos segmentos, como aves, ganado, mascotas y especies menores.

En la actualidad, Solla tiene su oficina principal en Itagüí, Antioquia. Desde sus primeros años, Solla se caracterizó por incorporar prácticas de innovación en la formulación de alimentos balanceados, lo cual le permitió posicionarse como una de las compañías pioneras en nutrición animal en Colombia. Con el tiempo, amplió su infraestructura, implementó tecnologías de producción avanzadas y fortaleció su presencia comercial en diferentes regiones del país. Actualmente, Solla, cuenta con alrededor de 1.000 empleados directos, aunque al considerar su red de empresas aliadas y relacionadas, la cifra podría superar los 1.500 colaboradores.

Propósito común

Contribuimos de manera innovadora y sostenible al bienestar humano a través de la nutrición animal.

Valores de la Organización Solla

Respeto: Es aceptar y comprender las formas de pensar, actuar y sentir de los demás, aunque sean diferentes a las nuestras. Valorar y dar buen trato a las personas con quienes interactuamos.

Actitud de servicio: Es la disposición permanente para colaborar a las demás personas, al interior y al exterior de la organización, cuando así lo requieran, sin distinción alguna y con amabilidad.

Creatividad: Es la búsqueda permanentemente de acciones que permitan a partir del ingenio, mejorar, generar nuevas ideas y cambiar la manera de hacer las cosas, para lograr y superar los objetivos propuestos.

Lealtad: Es el compromiso de defender lo que creemos y en quienes creemos. Es tener coherencia entre nuestras palabras y nuestras acciones. Es ser honestos con la Organización al interior y al exterior de ella.

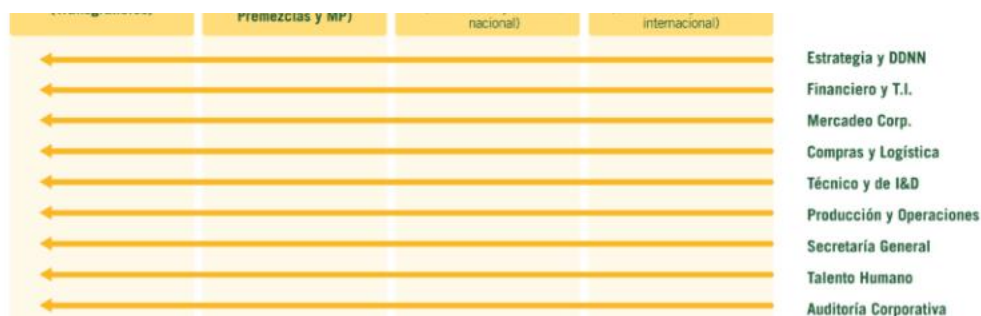
Humildad: Es la capacidad de aceptar que no poseemos todo el conocimiento y que debemos crear redes efectivas para construirlo.

Organigrama Sede Administrativa

La estructura organizacional de Solla S.A. evidencia un modelo de gestión en el que los procesos corporativos cumplen una función transversal, articulando las unidades de negocio y los distintos niveles jerárquicos de la organización. Dentro de esta estructura, la comunicación se integra como parte de dichos procesos corporativos, lo que le permite incidir estratégicamente en la alineación institucional, la toma de decisiones y la coherencia entre las áreas operativas y



Ilustración 1 Organigrama Solla S.A. Sede Administrativa Fuente: Solla S.A. (2025).



administrativas.

Esta ubicación permite que la comunicación articule las directrices de la alta dirección con las unidades de negocio y los colaboradores, asegurando la coherencia entre los lineamientos institucionales y las prácticas operativas.

Líneas

Ilustración 2 Líneas de producción de Solla S.A. Fuente: Solla S.A. (2025)

Originalmente, Solla concentró su producción en el sector pecuario tradicional (ganado lechero y porcicultura), pero con el tiempo diversificó su portafolio hacia avicultura, acuicultura y nutrición para mascotas.

Solla S.A. integra dentro de su estructura corporativa diversas marcas que complementan su actividad productiva a través de distintas líneas de negocio. La empresa ha ampliado su portafolio mediante la incorporación de marcas estratégicas para fortalecer su presencia en el sector agropecuario y consolidan su participación en diferentes etapas de la cadena productiva. Entre estas marcas se encuentran Delichicks, Distraves, Agrinal, Transgraneles y SPG (Súper Pollos al Galpón), las cuales operan de manera articulada dentro del ecosistema empresarial de la organización.

Primero, Distraves y su marca comercial, encargadas de la producción avícola, enfocadas en carne de pollo, cerdo y res, y productos procesados. Además, con SPG, las explotaciones avícolas más pequeñas o especializadas, gracias su conocimiento técnico en alimentación y su capacidad productiva, operando con criaderos. Por otra parte, Agrinal representa la división de Solla dedicada a la nutrición de animales de granja, incluye aves, peces y mamíferos. Esta marca refuerza el compromiso de Solla con la sostenibilidad y la investigación, ya que los productos son formulados para distintas etapas del desarrollo animal y altos estándares nutricionales. En relación con Transgraneles, están dedicados al transporte de carga y a las operaciones logísticas integrales a escala nacional.



Avicultura



Cunicultura



Acuinos



Ganadería



Ganadería



Porcicultura



Mascotas

Ubicaciones por empresa:

- Solla

Sede principal: Itagüí, Antioquia.

- Delichicks

Planta principal: Candelaria, Valle del Cauca.

- Distraves

Sede principal: Piedecuesta, Santander.

- Super Pollo del Galpón (SPG)

Planta principal: Candelaria, Valle del Cauca

- Agrinal

Centro administrativo y logístico: Funza, Cundinamarca.

- Transgraneles

Sede principal: Itagüí, Antioquia.

Ilustración 3 Marcas que integran el portafolio de Solla S.A. Fuente: Solla S.A. (2025).

Funciones desempeñadas en la organización



- Generación y redacción de contenidos internos

Función: Crear textos, notas, guiones y piezas informativas para los diferentes canales internos.

Explicación: Se desarrollan contenidos que visibilizan historias, logros, procesos y experiencias de los colaboradores, fortaleciendo la narrativa interna y el sentido de pertenencia.

- **Producción de material audiovisual**

Función: Apoyar la creación de videos, testimonios y cápsulas informativas (ver apéndice H).

Explicación: Se realizan grabaciones y ediciones básicas para difundir mensajes estratégicos a través de pantallas internas, intranet y boletines digitales.

- **Actualización y gestión de la intranet corporativa**

Función: Publicar información institucional en la intranet.

Explicación: Se cargan contenidos relacionados con procesos, anuncios, avances y actividades corporativas, garantizando que los colaboradores tengan acceso a información actualizada.

- **Manejo de pantallas internas**

Función: Gestionar el contenido visual que se proyecta en las pantallas ubicadas en las diferentes áreas (ver apéndice C).

Explicación: Se programa información corta y visual que facilita la comunicación directa y oportuna en espacios operativos.

- **Apoyo a campañas institucionales**

Función: Participar en la planeación y ejecución de campañas internas.

Explicación: Se apoya la creación de piezas, mensajes clave y acciones comunicativas que acompañan actividades corporativas, fortaleciendo la coherencia de la comunicación.

Registro fotográfico y documental de actividades

Función: Cubrir eventos internos y actividades con material fotográfico.

Explicación: Se documentan procesos, capacitaciones, visitas y eventos, generando insumos visuales para contenidos y archivos históricos de la empresa.

Atención y soporte comunicativo a áreas internas

Función: Responder solicitudes de comunicación de diferentes departamentos.

Explicación: Se asesora a las áreas para estructurar mensajes, piezas o anuncios internos, garantizando alineación con la identidad corporativa (ver apéndice D, F, G).

Programación de correos a personal interno

Función: Programar y verificar el envío de correos a personal interno.

Explicación: Se gestiona la programación y envío de correos electrónicos dirigidos al personal interno, atendiendo solicitudes de diferentes áreas. Este proceso incluye la organización de contenidos, la definición de tiempos de envío y la verificación de coherencia en el mensaje, asegurando que la comunicación esté alineada con la identidad corporativa y los lineamientos establecidos (ver apéndice E).

El contexto organizacional de Solla S.A., caracterizado por una estructura corporativa diversificada, la integración de múltiples marcas y la operación en distintas etapas de la cadena productiva, evidencia la necesidad de una comunicación interna estratégica capaz de articular una comunicación interna estratégica y transversal. En este escenario, la comunicación se configura como el mecanismo que permite consolidar una cultura organizacional compartida, alineando valores, prácticas y comportamientos entre colaboradores con funciones, ubicaciones y dinámicas operativas diversas.

Metodología

La metodología investigativa es un estudio de caso, el cual es específico para la organización Solla, en la sede Itagüí, Antioquia; con énfasis en la gestión de la comunicación interna, desde este punto de vista se realiza el marco conceptual para la recolección de información, su posterior análisis e interpretación.

Las técnicas de recolección de datos usadas son el rastreo documental, la observación participante, la encuesta y la entrevista; como métodos para la triangulación de la información, con el propósito de brindarle mayor credibilidad al enfoque cualitativo, ya que la investigación se orienta a comprender y gestionar, desde la experiencia directa de las dinámicas reales de comunicación y las practicas internas de Solla S.A. Este enfoque hace énfasis de manera detallada los comportamientos, interacciones y percepciones de los colaboradores frente a los procesos de comunicación, permitiendo analizar el contexto, las practicas comunicativas y las percepciones de los colaboradores.

El estudio de caso permite analizar un fenómeno real dentro de un contexto específico y con límites claramente definidos, favoreciendo la comprensión en profundidad de situaciones complejas en sus condiciones naturales. En este sentido, Greenhalgh (2025), lo describe como “una investigación que proporciona una comprensión profunda de un fenómeno complejo dentro de su contexto real, permitiendo examinar en detalle las interrelaciones entre los hechos observados y las condiciones que los rodean”.

Se centro en el funcionamiento de la comunicación interna. Solla S.A. fue abordada desde los análisis directos de los procesos, dinámicas y prácticas comunicativas cotidianas; en específico se realizó mediante la revisión de documentos, practicas, plataformas internas y el directo de los procesos utilizados por la organización, entre las diferentes áreas, cuáles son los canales formales e informales del sistema; permitiendo establecer relaciones directas entre los colaboradores, las estrategias actuales y las necesidades reales de mejora.

La observación participante es una técnica cualitativa que permite integrarse de manera directa en el contexto social que estudia, favoreciendo una comprensión profunda de las dinámicas, prácticas y significados que emergen en escenarios reales. De acuerdo con Sánchez Fontalvo, González Monroy y Esmeral Ariza (2020) señalan que, la observación participante “permite la inserción del investigador en la vida del grupo, adoptando una perspectiva de miembro para comprender las definiciones de la realidad y los significados construidos por los participantes” (p. 101). Este método implica la inmersión del investigador en la vida cotidiana del grupo observado, lo que facilita el registro detallado de comportamientos e interacciones relevantes para el análisis del fenómeno.

Se llevo a cabo mediando la participación de reuniones internas, recorridos por las instalaciones, espacios informales de interacción, recorridos operativos, momentos de intercambio entre áreas y seguimiento de actividades relacionadas con el clima y la cultura organizacional. La observación permitió identificar patrones comunicativos, cómo circular los mensajes, cuáles eran los canales más usados, que necesitaban los colaboradores y comprender como los perciben. Qué elementos de la identidad institucional no estaba siendo visibilizados. Esto es fundamental para construir estrategias acordes con la realidad del entorno laboral.

Las entrevistas cualitativas permiten obtener información detallada mediante el diálogo directo, lo que facilita la exploración de percepciones, experiencias y significados construidos por los actores sociales en relación con el fenómeno estudiado.

Esta técnica resulta especialmente útil cuando se requiere acceder a información profunda proporcionada por participantes que poseen conocimiento directo del problema de investigación. En este sentido, Pulido Varón, Quintero Arango y Gutiérrez Avendaño (2024) señalan que, “para conocer las percepciones y experiencias de participantes que poseen información clave debido a que están inmersos en el problema que se busca solucionar” (p. 49). Para el desarrollo de la presente investigación, se empleó un guion de entrevista semiestructurado con preguntas abiertas, lo que permitió mayor flexibilidad y profundidad en la recolección de la información. Como parte del enfoque cualitativo de la investigación, se realizaron tres entrevistas semiestructuradas. Dos de las entrevistas se llevaron a cabo con colaboradores de Solla S.A., vinculados directamente a la comunicación interna, y una entrevista adicional se realizó a un colaborador de Transgraneles, empresa relacionada con Solla S.A. La inclusión de esta tercera entrevista permitió ampliar la

perspectiva del análisis, contrastando prácticas y enfoques de comunicación interna en organizaciones con contextos operativos diferentes, pero articuladas dentro del mismo entorno empresarial.

Las entrevistas se desarrollaron a partir de un guion semiestructurado, lo que permitió mantener una línea temática común y, al mismo tiempo, dar flexibilidad para profundizar en experiencias, percepciones y prácticas relacionadas con la comunicación interna, el reconocimiento del talento humano y el uso de canales y formatos de comunicación.

La encuesta se emplea como un recurso que permite ampliar la comprensión del fenómeno estudiado al recoger información desde múltiples voces, sin reducirla exclusivamente a datos numéricos. Su valor radica en la posibilidad de identificar percepciones, formas de interacción y dinámicas comunicativas presentes en un grupo o institución, aportando insumos relevantes para el análisis contextual. En este sentido, Puente (2020) define la encuesta como “un método sistemático para la recopilación de información de una muestra de los entes, con el fin de construir descriptores cuantitativos de los atributos de la población general” (p. 51). En el marco de esta investigación, la encuesta se concibe como una herramienta de apoyo que facilita la identificación de patrones generales y puntos de convergencia entre los colaboradores, contribuyendo a complementar los hallazgos obtenidos a través de otras técnicas cualitativas.

Se aplicó una encuesta dirigida a colaboradores de diferentes áreas y sedes de Solla S.A., desde administrativos, producción y granjas. Con el fin de evaluar su percepción frente a la comunicación interna. El cuestionario abordó aspectos como la claridad de los mensajes institucionales, la pertinencia de la información, el uso de los canales actuales, entre otros aspectos. La información obtenida a través de la encuesta fue analizada de forma cuantitativa, mediante la sistematización de respuestas y la elaboración de gráficos que permitieron identificar tendencias, patrones y oportunidades de mejora en la comunicación interna.

Las técnicas de recolección de información empleadas observación participante, encuesta y entrevistas semiestructuradas, se articularon de manera complementaria para lograr una comprensión más amplia y contextualizada de la comunicación interna en la organización.

La observación participante permitió acercarse a las dinámicas comunicativas en su entorno cotidiano, identificando prácticas, comportamientos y flujos de información que se producen en el

día a día. Por su parte, la encuesta aportó una mirada cuantitativa que facilitó reconocer tendencias generales, percepciones compartidas y niveles de consumo de los canales internos entre los distintos públicos. Las entrevistas semiestructuradas posibilitaron profundizar en experiencias y puntos de vista específicos, lo que enriqueció la interpretación de los hallazgos. En conjunto, la integración de estas técnicas permitió contrastar la información obtenida, fortalecer el análisis y aportar insumos relevantes para el diseño del Plan Integral de Comunicación Interna.

Análisis de resultados

La observación participante se desarrolló durante un periodo de seis meses en la sede administrativa de Solla S.A., ubicada en el municipio de Itagüí, Antioquia, en reuniones y actividades orientadas a la ejecución y seguimiento de tareas con equipos administrativos y operativos de las distintas marcas que conforman el grupo empresarial. Este proceso permitió analizar de manera directa las dinámicas comunicativas, las formas de interacción entre áreas y los mecanismos mediante los cuales se transmiten los mensajes institucionales en el contexto cotidiano de la organización. Como parte del ejercicio de observación, se realizó un registro fotográfico de las actividades, el cual se presenta como anexo para respaldar los hallazgos identificados (Ver apéndice A).

A partir de la observación, se evidenció una apropiación parcial de los valores institucionales, los cuales son reconocidos principalmente a nivel discursivo, pero no siempre se integran de manera consistente en las dinámicas comunicativas diarias. Si bien los colaboradores identifican los valores promovidos por la organización, estos no siempre se reflejan de forma explícita en los espacios de comunicación interna ni en las prácticas de interacción cotidiana.

Se identificó que la comunicación interna mantiene un enfoque predominantemente tradicional, centrado en la transmisión de información de carácter operativo. Este énfasis limita la generación de espacios que promuevan la conexión emocional, el sentido de pertenencia y el orgullo por hacer parte de la organización. Desde la observación, se reconoce una oportunidad significativa para que el área de comunicaciones impulse estrategias más innovadoras, como contenidos narrativos, cápsulas audiovisuales, sesiones participativas o actividades internas, orientadas a fortalecer la cultura organizacional y a propiciar una mayor conexión entre los colaboradores y la identidad institucional.

En relación con el reconocimiento, se observó la existencia de prácticas orientadas a visibilizar los resultados y aportes de los colaboradores, tanto de áreas administrativas como de planta. Un ejemplo de ello es el evento anual Kaizen (Apéndice H), en el cual se destacan y premian las ideas que contribuyen al mejoramiento de los procesos organizacionales,

independientemente del rol o área de procedencia. De igual manera, a través de las pantallas internas se comunican reconocimientos asociados al desempeño de determinadas áreas o equipos.

No obstante, aunque estas acciones reflejan una intención institucional por reconocer el aporte del talento humano, se evidenció que la forma en que dicho reconocimiento es comunicado responde a un enfoque tradicional, centrado principalmente en la mención del resultado final, sin profundizar en el proceso, la historia ni las personas que hicieron posible el logro. La información se presenta de manera general, con escasa carga narrativa y formatos limitados, lo que reduce su capacidad para generar conexión emocional, identificación y orgullo entre los colaboradores.

Desde la observación, se evidencio que los formatos actualmente utilizados no resultan lo suficientemente atractivos ni fácilmente consumibles para los públicos internos, lo que afecta la apropiación de los mensajes y disminuye el potencial del reconocimiento como herramienta estratégica de comunicación interna. La ausencia de relatos que visibilicen los procesos, los retos superados y las experiencias de los colaboradores limita la construcción de una narrativa organizacional más cercana, participativa y coherente con los valores institucionales.

Un ejemplo relevante de esta situación es el uso de imágenes generadas mediante inteligencia artificial para representar a los colaboradores, en lugar de utilizar fotografías reales del talento humano que hace parte de la organización (Ver apéndice B). Si bien esta práctica responde a una intención estética o innovadora, desde la observación se evidenció que puede generar una percepción de distancia y baja identificación con los mensajes, al no reflejar de manera auténtica a las personas que integran la compañía.

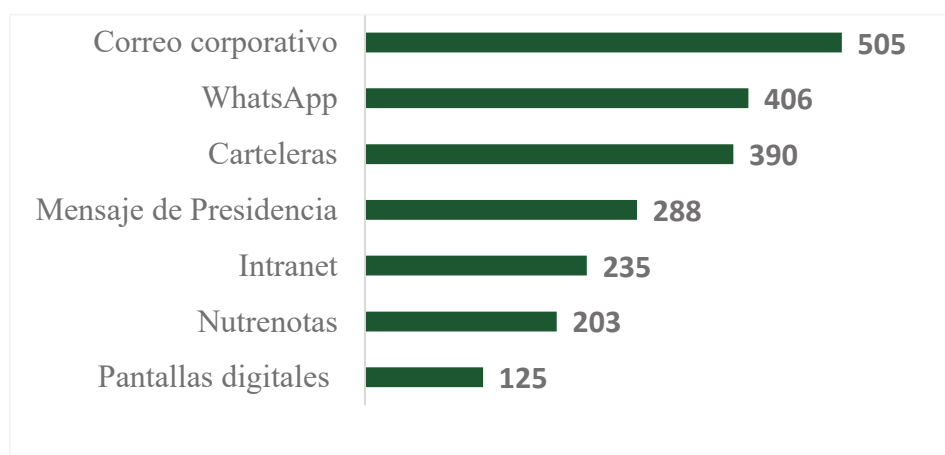
Esta situación impacta negativamente la efectividad de la comunicación interna, ya que los contenidos pierden capacidad de conexión emocional y simbólica con los públicos internos. Al no verse representados, los colaboradores perciben los mensajes como ajenos a su realidad cotidiana, lo que reduce el interés, la recordación y el sentido de pertenencia que dichas acciones buscan fortalecer.

Los hallazgos refuerzan la necesidad de replantear los formatos y narrativas utilizados en la comunicación interna, priorizando representaciones auténticas y cercanas que permitan a los colaboradores verse reflejados en los contenidos, fortalecer su identificación con la organización y promover una mayor apropiación de los mensajes institucionales. De esta manera, el

reconocimiento tradicional puede transformarse en una experiencia comunicativa más asertiva, significativa y consumible para todos los niveles de la organización.

La encuesta de medios internos se aplicó a un aproximado de 550 colaboradores de Solla S.A., pertenecientes a áreas administrativas, plantas de producción y granjas, con el propósito de obtener una visión amplia y representativa sobre la percepción de la comunicación interna, la visibilidad del talento humano y las dinámicas de reconocimiento dentro de la organización. Los resultados de la encuesta aportan insumos relevantes para identificar tendencias generales, percepciones compartidas y oportunidades de mejora en los procesos comunicativos internos, fortaleciendo así el análisis integral del fenómeno estudiado. (Ver Apéndice I)

Medios preferidos para informarse



Fuente: Propia.

Medios preferidos para informarse



13 %

Mensaje de
Presidencia

11 %

Intranet

9 %

Boletín interno

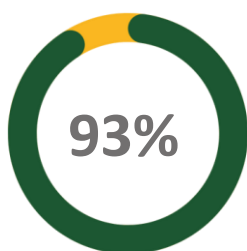
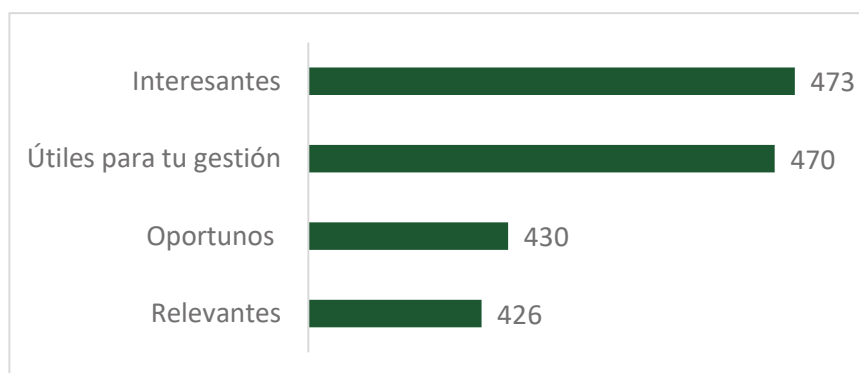
Administrativos:

1. Correo
2. Mensaje de Presidencia
3. WhatsApp

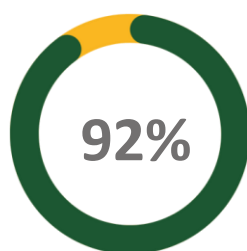
Operativos:

1. Correo
2. WhatsApp
3. Carteleras

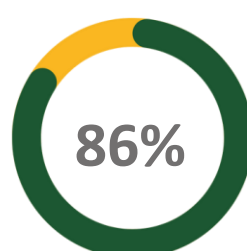
La combinación entre **medios digitales** y **físicos** continúa siendo esencial para asegurar cobertura informativa de todos los públicos.

Percepción de los medios internos

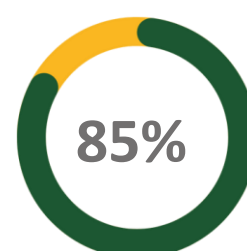
Los consideran
interesantes



Los ven útiles para
su gestión



Los perciben como
oportunos

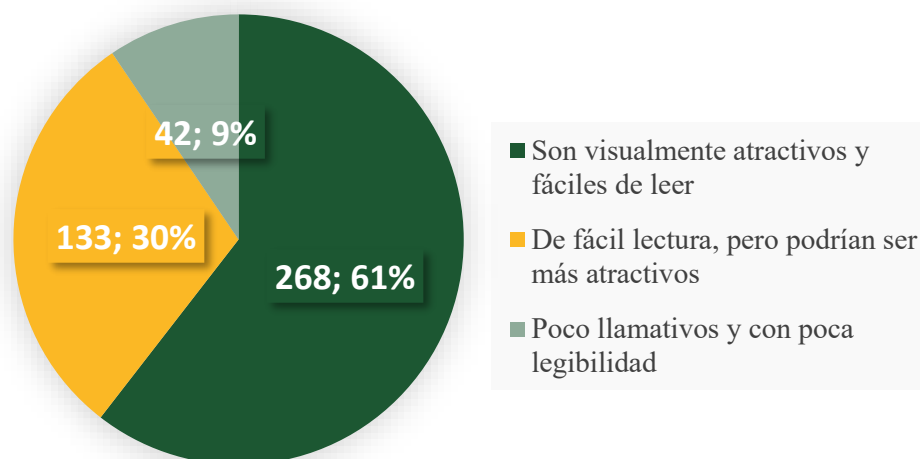


Los califican como
relevantes

Fuente: Propia.

Los resultados demuestran que los medios corporativos son efectivos, bien valorados, cumplen su función informativa y generan confianza.

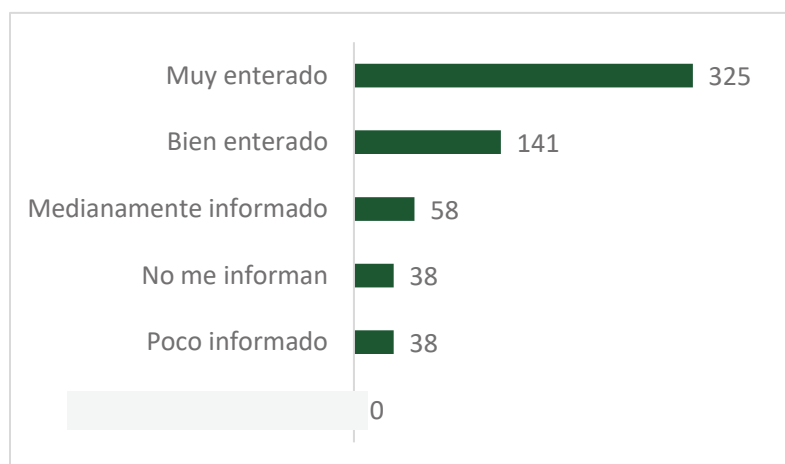
Presentación gráfica de los medios internos



Fuente: Propia.

La mayoría (6 de cada colaborador) considera que los medios son atractivos y legibles. Estos resultados confirman la solidez de la estrategia actual y la efectividad de los mensajes para transmitir información de forma clara, coherente y alineada con la identidad visual.

Correo corporativo

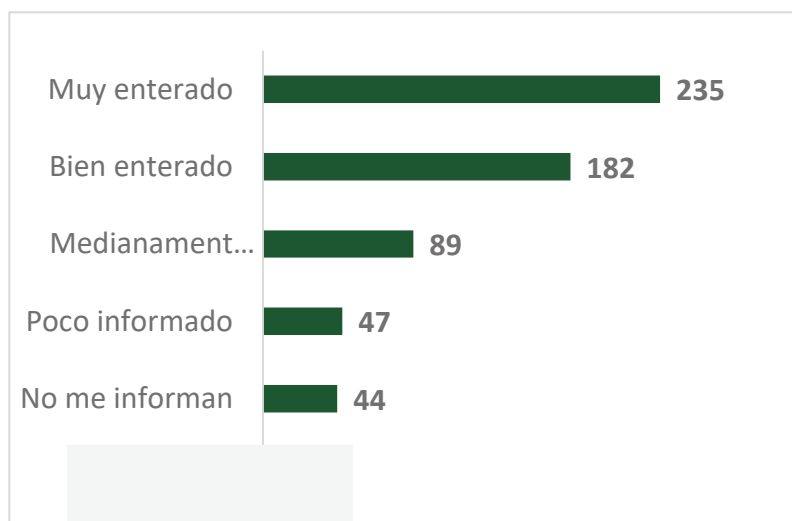




Fuente: Propia.

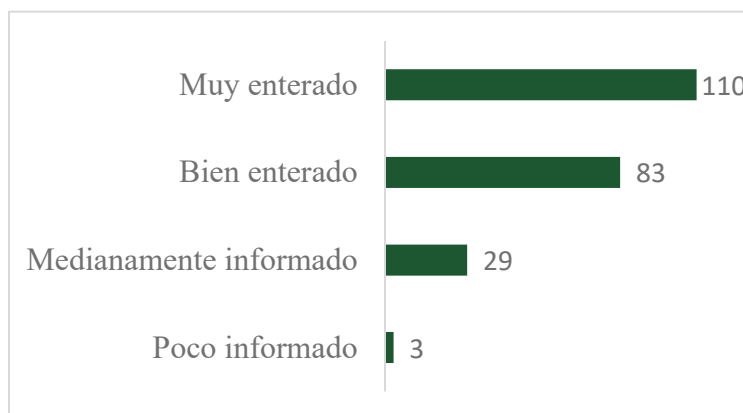
Es el medio más usado. Su fortaleza está en su formalidad y alcance. Se identifican oportunidades en la reducción del número de envíos, el fortalecimiento del contenido audiovisual y la implementación de herramientas que permitan medir su efectividad.

Whatsapp



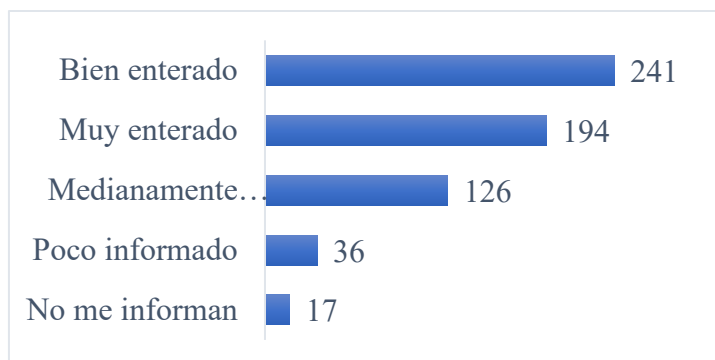
WhatsApp es el segundo medio más consultado, después del correo, y uno de los mejores valorados por su inmediatez y cercanía, especialmente en áreas operativas y granjas.

Intranet



Este resultado evidencia una alta efectividad de este medio en el público administrativo, que es su principal grupo de alcance. Podría potenciarse con estrategias que aumenten la interacción con los contenidos.

Carteleras



71 %

colaboradores

se sienten “bien o muy enterados”.

21 %

colaboradores

se sienten “medianamente informados”

8 %

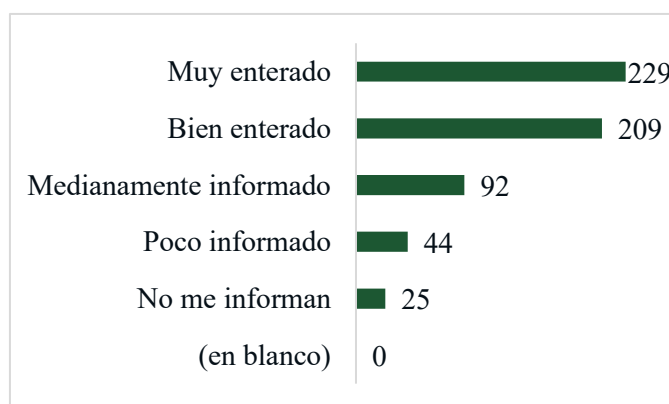
colaboradores

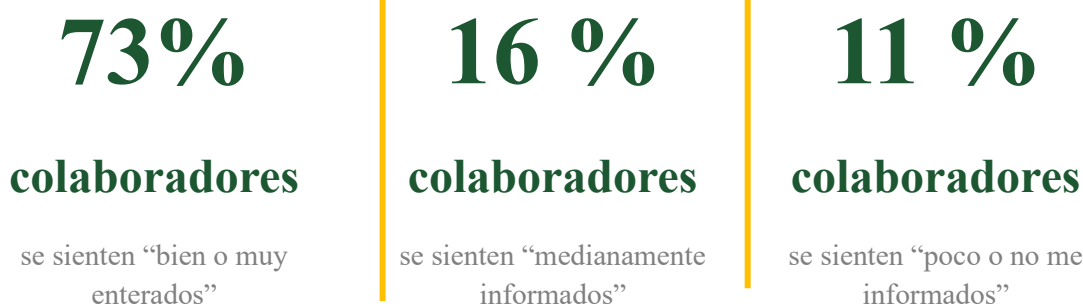
se sienten “poco o no me informados”

Fuente: Propia.

Las carteleras son un medio clave para mantener informados a los equipos, especialmente en plantas y granjas. El reto principal está en fortalecer el acompañamiento de las coordinadoras regionales para garantizar su actualización, así como revisar su estado y ubicación estratégica.

Mensaje de Presidencia

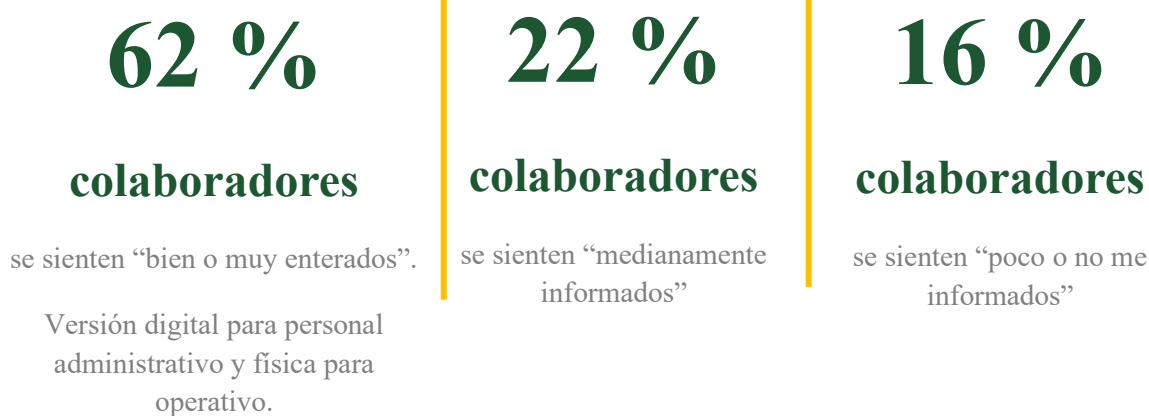
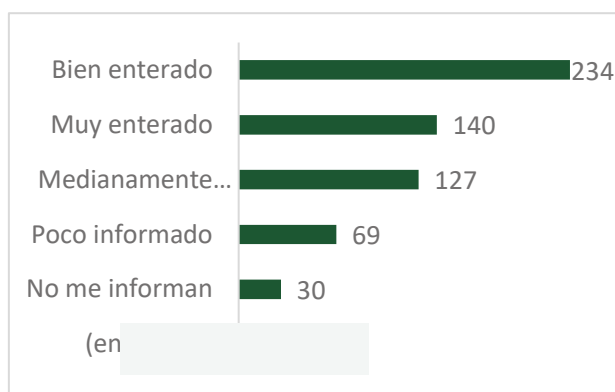




Fuente: Propia.

Los colaboradores valoran su claridad y cercanía, especialmente cuando se comunican resultados, reconocimientos o temas estratégicas. El reto está en explorar formatos audiovisuales que fortalezcan aún más la conexión con las personas.

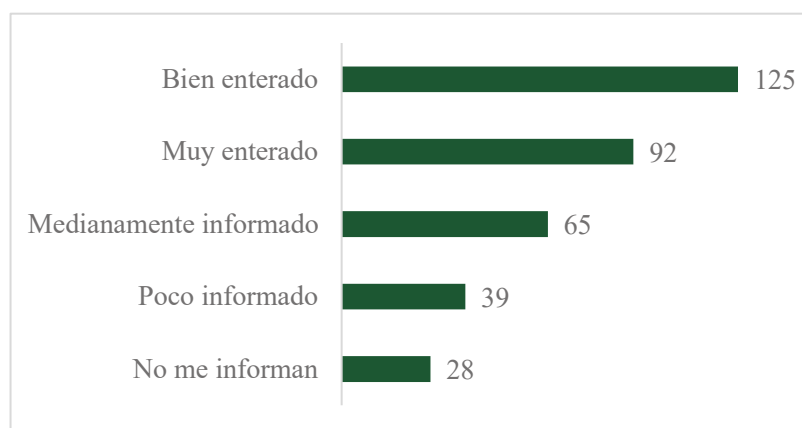
Nutrenotas



Fuente: Propia.

Es percibido como una fuente confiable para conocer logros, historias y noticias, destacándose por su tono humano y cercano. El reto está en garantizar su entrega oportuna, de manera que la información conserve su vigencia y se cumpla con la frecuencia definida.

Pantallas digitales



62 %

colaboradores

se sienten “bien o muy enterados”.

38 %

colaboradores

se sienten “medianamente o poco informados”

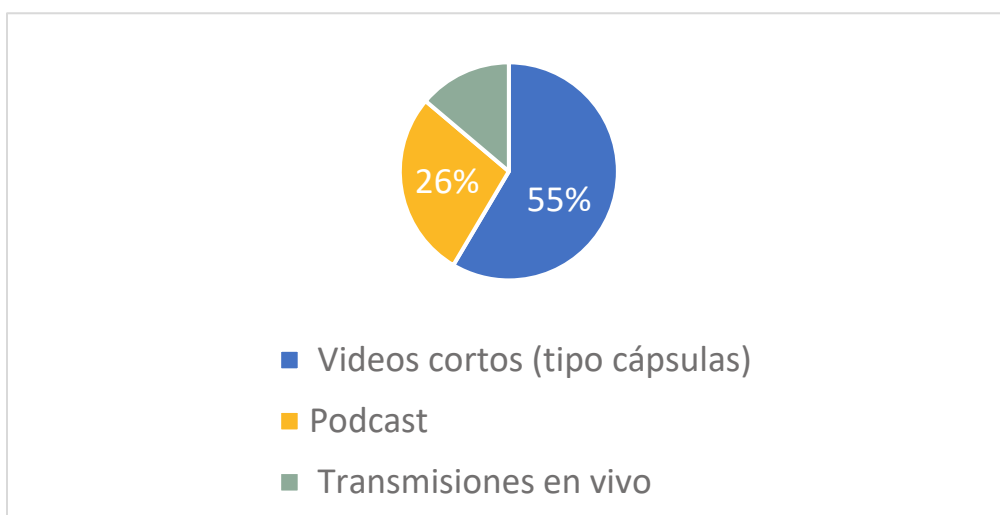
Fuente: Propia.

Estas generan una percepción positiva entre quienes las utilizan y su formato visual tiene gran potencial. La oportunidad está en ampliar su presencia en las plantas, y el reto, en garantizar que se mantengan encendidas, con el apoyo de las coordinadoras regionales y los jefes de planta.

Información que les gustaría encontrar



Nuevos formatos de comunicación



Fuente: Propia.

Los medios corporativos son bien valorados y generan confianza, existen oportunidades para formatos diversos, segmentados y adaptados a diferentes contextos.

En conjunto, los resultados de la encuesta muestran que los medios de comunicación interna de Solla S.A. son ampliamente reconocidos y valorados por la mayoría de los colaboradores, quienes los perciben como útiles, relevantes y oportunos. Este resultado evidencia la existencia de una base sólida en la estrategia comunicativa actual. Canales como el correo corporativo, WhatsApp, la intranet y las carteleras se consolidan como los principales medios de información; sin embargo, su preferencia varía según el tipo de público, lo que pone de manifiesto la necesidad de mantener una comunicación segmentada y adaptada a los contextos administrativos, operativos y de granjas. Aunque los colaboradores manifiestan sentirse informados, también se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la actualización oportuna de los contenidos, la ampliación de la cobertura de algunos canales y la incorporación de formatos más diversos y atractivos.

De manera particular, se evidencia un interés creciente por contenidos asociados a logros, reconocimientos, oportunidades de formación y convocatorias internas, lo que refuerza la importancia de fortalecer la visibilidad del talento humano y enriquecer la narrativa institucional. Estos hallazgos permiten concluir que, si bien la comunicación interna cumple una función informativa básica, existe un potencial significativo para evolucionar hacia propuestas más estratégicas, cercanas y participativas, capaces de incrementar el consumo de la información y fortalecer la conexión de los colaboradores con la organización.

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron a 3 personas, una de Solla, una de Transgraneles y otra de Distraves, organizaciones líneas de Solla, estas se incorporaron como una técnica complementaria dentro del análisis de resultados, con el propósito de profundizar en las percepciones, experiencias y valoraciones sobre la comunicación interna desde una mirada cualitativa (Ver Apéndice J).

En general, los relatos evidencian que el correo corporativo continúa siendo reconocido como el canal formal principal para la difusión de información institucional; sin embargo, su efectividad depende en gran medida de la oportunidad, claridad y alcance con el que se gestione la información. Desde algunas experiencias, se identifica una percepción de demora en la entrega

de comunicados oficiales, lo que propicia la circulación de rumores y comentarios informales entre colaboradores. Esta situación se hace más evidente cuando la información está relacionada con temas sensibles, como horarios o condiciones laborales, generando confusión y una sensación de falta de claridad inicial. En estos casos, la ausencia de comunicación oportuna fortalece los canales informales como principal fuente de información, lo que debilita la confianza en los medios institucionales.

Por otro lado, las entrevistas también reflejan experiencias en las que la información se percibe como clara y anticipada, especialmente en la comunicación de eventos, reuniones o actividades organizacionales. No obstante, incluso en estos escenarios positivos, se señala una alta repetición de mensajes y ajustes constantes que derivan en retrabajo comunicativo, lo cual puede afectar la percepción de eficiencia y organización en los procesos de comunicación interna.

Análisis por pregunta

Pregunta 1. ¿Cómo se entera usted normalmente de lo que pasa en la empresa?

Las respuestas evidencian que el correo corporativo es reconocido como el canal formal principal para la difusión de información institucional. Sin embargo, su efectividad se ve limitada por factores como el acceso desigual a la información, la demora en la entrega de comunicados y la falta de seguimiento en algunos casos. Estas condiciones favorecen el surgimiento de canales informales, como el voz a voz entre compañeros, que terminan cumpliendo un rol informativo relevante dentro de la organización.

Refleja una dependencia simultánea de canales formales e informales, lo que indica que, aunque existen medios institucionales definidos, no siempre logran cubrir de manera oportuna las necesidades informativas de todos los colaboradores. La circulación de información por rumores o comentarios genera percepciones de desorganización y debilita la confianza en la comunicación oficial.

Pregunta 2. ¿Hay algún momento reciente en el que haya sentido que faltó información o que la comunicación no fue clara?

En algunos casos, se identifica que la falta de comunicación oportuna en temas sensibles dio lugar a confusión y especulación entre los colaboradores. La ausencia de mensajes claros desde

los canales oficiales propició la aparición de interpretaciones erróneas antes de que la información fuera confirmada institucionalmente.

También se reconocen experiencias en las que la información fue comunicada con antelación y claridad, especialmente en eventos y actividades organizacionales. No obstante, incluso en estos casos, se señala la repetición constante de mensajes y ajustes sucesivos, lo que genera retrabajo y puede afectar la percepción de eficiencia en la gestión comunicativa.

Pregunta 3. ¿Qué canales o formas de comunicación le gustan más para mantenerse informado en el trabajo?

El análisis de esta pregunta evidencia una diversidad de preferencias en cuanto a los canales de comunicación interna. Algunos entrevistados valoran el correo corporativo y la intranet por considerarlos medios más organizados y respetuosos con los espacios personales, mientras que otros prefieren herramientas más inmediatas como Teams, al percibirlos como canales más ágiles, directos y fáciles de atender.

Estas diferencias reflejan que los hábitos de consumo de información no son homogéneos y que un único canal no resulta suficiente para garantizar el alcance y la atención de los mensajes. La preferencia por plataformas que permitan interacción rápida y resolución de dudas refuerza la necesidad de una estrategia multicanal que considere tanto la formalidad de los mensajes como la inmediatez y cercanía en la comunicación.

Pregunta 4. Si pudiera proponer un cambio para mejorar la comunicación interna, ¿cuál sería y por qué?

Las propuestas de mejora planteadas por los entrevistados coinciden en la necesidad de optimizar la oportunidad, claridad y lenguaje de la información institucional. Se destaca la importancia de utilizar de manera más estratégica los recursos disponibles, evitando ambigüedades y cuidando el momento en que se comunican los mensajes, especialmente en temas de alto impacto para los colaboradores.

Asimismo, emerge la necesidad de generar mayor motivación para el consumo de la información interna. Los entrevistados sugieren incorporar dinámicas, incentivos simbólicos o formatos más atractivos que despierten el interés por revisar los canales institucionales de manera

constante. Esto pone de manifiesto que la comunicación interna no debe limitarse a difundir información, sino que debe diseñarse para captar la atención, promover la participación y fortalecer la relación entre la organización y sus colaboradores.

Finalmente, las entrevistas coinciden en señalar la importancia de mejorar la puntualidad, el cuidado del lenguaje y el uso estratégico de los recursos comunicativos disponibles. Se destaca la necesidad de brindar información clara, bien estructurada y contextualizada, así como de habilitar espacios que permitan la retroalimentación y la resolución de dudas en tiempo real. Estos hallazgos refuerzan la idea de que la comunicación interna no solo debe informar, sino también generar confianza, cercanía y sentido, alineándose con las expectativas y dinámicas actuales de los colaboradores.

Plan Integral de Comunicación Interna para Solla S.A

1. Introducción del Plan Integral de Comunicación Interna

Se diseña este Plan Integral de Comunicación interna para Solla S.A como una estrategia orientada a fortalecer la comunicación interna de la organización mediante la implementación de estrategias multicanal y formatos innovadores. El plan tiene como propósito central, lograr un mayor reconocimiento del aporte de los colaboradores, promoviendo una comunicación más cercana, participativa y alineada con la identidad y los valores institucionales.

Parte de la necesidad de optimizar la manera en que la información interna generada, gestionada y difundida entre los diferentes públicos internos de Solla S.A. Considerando la diversidad de contextos, roles y dinámicas presentes en áreas administrativas, plantas y granjas. En este sentido, se propone identificar y potenciar a los canales, procesos y formatos con mayor alcance y efectividad, con el fin de mejorar la circulación de los mensajes y fortalecer la apropiación de los contenidos institucionales.

Con el plan se busca estructurar estrategias comunicativas orientadas a la visualización de historias, aportes y experiencias de los colaboradores, así como distribuidores y consumidores cuando aplique, reconociéndolos como actores claves en la construcción de una narrativa organizacional sólida. A través de esas estrategias. se pretende consolidar una cultura de

reconocimiento que trascienda los enfoques tradicionales y conecte de manera más significativa con los públicos internos.

2. Diagnóstico comunicacional

Se evidencia que la organización cuenta con diversos canales y acciones de comunicación interna que permiten la circulación de información entre sus públicos internos. Entre estos se destacan las reuniones presenciales, el correo corporativo. Las pantallas internas e intranet y otros espacios de comunicación directa, los cuales cumplen con una función relevante en la transmisión de alineamientos, procesos y mensajes institucionales.

No obstante, el análisis permite identificar que la comunicación interna se desarrolla en gran medida bajo un enfoque tradicional y operativo, centrado principalmente en la ejecución de tareas y la difusión de información funcional, si bien estos canales son reconocidos y utilizados por los colaboradores. Sugestión, no siempre responde a la lógica estratégica ni se articula de manera integral, lo que limita su alcance, coherencia y capacidad de generar mayor impacto en los públicos internos.

Aunque existen acciones orientadas al reconocimiento de los colaboradores y el fortalecimiento de la cultura organizacional, como eventos institucionales y comunicaciones de logros por áreas, estas prácticas se comunican de forma general con escasa narrativa y poco énfasis en las historias, procesos y las personas que hacen posible dichos resultados. Esta situación reduce la identificación de los colaboradores con los contenidos y afecta el nivel de consumo y apropiación de la información interna.

Finalmente, el diagnóstico manifestó oportunidades de mejora relacionadas con la entrega de la información, especialmente hacia áreas operativas, así como la necesidad de diversificar los formatos utilizados. Se identificó una demanda creciente por contenidos más visuales, cercanos y fácilmente consumibles que permitan conectar de manera más efectiva con los distintos públicos internos y fortalecer el sentido de pertenencia y orgullo organizacional.

3. Objetivos

Objetivo general

Implementar un Plan Integral de Comunicación Interna para Solla S.A. a través de estrategias multicanal y formatos innovadores, logrando el reconocimiento del aporte de los colaboradores.

Objetivos específicos

- Identificar a través de un diagnóstico los canales, procesos, formatos y acciones para la generación de contenido con mayor alcance entre los públicos internos de Solla S.A.
- Estructurar estrategias comunicativas para la visibilización de historias, aportes y experiencias de colaboradores, distribuidores y consumidores.
- Gestionar las tácticas multicanal dirigidas al público interno de Solla S.A., enfocadas en fortalecer la visibilidad y el reconocimiento de los colaboradores, garantizando su difusión constante y el seguimiento de su rendimiento durante al menos tres meses del proyecto.

4. Públicos objetivo

Público interno

El plan integral de comunicación interna de Solla S.A, está dirigido a sus públicos internos, reconociendo la diversidad de roles, contextos operativos y necesidades comunicativas que coexisten dentro de la organización. La identificación y segmentación de estos públicos permite diseñar estrategias, mensajes y formatos acordes con sus dinámicas, favoreciendo una comunicación más efectiva, cercana y pertinente.

A continuación, se identifican los principales públicos internos del plan:

4.1 Colaboradores administrativos

Ese grupo está conformado por personal vinculado a procesos de gestión, planeación, soporte y toma de decisiones. Cuenta con mayor acceso a canales digitales y formales de comunicación interna, por lo que demandan información clara oportuna de línea con los objetivos estratégicos de la organización para este público, la comunicación de fortalecer la comprensión del rumbo institucional, así como visibilizar el impacto de sujeción en los resultados globales de la compañía.

4.2 Colaboradores de plantas de producción

Incluye a los equipos operativos encargados de los procesos productivos. Sus dinámicas laborales requieren una comunicación directa y usual y fácilmente comprensible que facilite la apropiación de la información en tiempos reducidos. Para este público resulta fundamental fortalecer la visibilidad de sus aportes, procesos y buenas prácticas, garantizando que la información institucional llegue de manera oportuna y adaptada a su contexto.

4.3 Colaboradores de granjas

Compuesto por el personal que desarrolla sus labores en entornos de campo con características operativas particulares y acceso limitado a algunos canales digitales, la comunicación dirigida a ese grupo de priorizar sus formatos prácticos, visuales y cercanos que permitan reforzar el sentido de pertenencia, el reconocimiento de su trabajo y la conexión con la identidad organizacional.

4.4 Líderes y jefaturas

Cumple un rol estratégico en la comunicación interna, ya que actúa como puente entre la organización y los equipos de trabajo. Los líderes y jefaturas son responsables de replicar mensajes institucionales, reforzar los valores organizacionales y promover la participación de los colaboradores. Para este público, la comunicación debe facilitar herramientas y contenidos que fortalezcan su rol como agentes de cultura y voceros de la organización.

5. Estrategia general del Plan de Comunicación Interna

El plan de comunicación interna de Solla S.A., Está orientada a fortalecer la conexión entre la organización y sus colaboradores mediante la construcción de una narrativa interna más cercana, auténtica y participativa. A partir de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico, la estrategia propone evolucionar de un modelo comunicativo tradicional hacia un enfoque narrativo y multicanal, centrado en visibilizar a los colaboradores como protagonistas de los procesos organizacionales. De este modo, se busca destacar no solo los resultados alcanzados, sino también los procesos, aprendizajes y experiencias que hacen posibles dichos logros, integrando a los colaboradores desde áreas administrativas, plantas y granjas en una misma narrativa organizacional.

Las estrategias apoyan el uso de formatos actuales, visuales y fácilmente consumibles que respondan a las dinámicas de los públicos internos y favorezcan un mayor consumo de la información. Asimismo, que promueva el uso de representaciones auténticas de la organización, priorizando contenidos construidos a partir de historias reales, con el fin de fortalecer la identificación de los colaboradores con los mensajes institucionales y consolidar una comunicación interna coherente con la identidad y la cultura organizacional de Solla S.A.

6. Líneas estratégicas del Plan Integral de Comunicación Interna

6.1 Línea estratégica 1: visibilidad

Fortalecer la visibilidad y el reconocimiento del aporte de los colaboradores de todas las áreas, plantas y granjas, resaltando no solo los resultados alcanzados, sino también los procesos y experiencias que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Esta línea estratégica busca posicionar a los colaboradores como actores centrales de la comunicación interna, superando enfoques tradicionales únicamente en indicadores o resultados finales. A través de la construcción de relatos que visibilicen historias reales, buenas prácticas y aprendizajes, se promueve una comunicación que permita a los colaboradores identificarse con los contenidos y reconocer su impacto dentro de la organización teniendo en cuenta que la visibilidad

del talento se concibe como un elemento clave para fortalecer el sentido de pertenencia, el orgullo organizacional y la cohesión interna, contribuyendo al desarrollo de una cultura reconocible, más equitativa e incluyente.

6.2 Línea estratégica 2: Cultura organizacional y orgullo institucional

Promover la apropiación de la cultura organizacional y el orgullo de pertenecer a Solla S.A. mediante acciones comunicativas que vinculen los valores institucionales con la experiencia cotidiana de los colaboradores. Esta línea estratégica se orienta a integrar los valores corporativos en la comunicación interna de forma práctica y cercana, evitando que se perciban únicamente como enunciados formales. A través de contenidos, actividades y espacios de participación, se busca evidenciar cómo estos valores se reflejan en las dinámicas diarias de trabajo, tanto en áreas administrativas como operativas.

6.3 Línea estratégica 3: Innovación en formatos y canales de comunicación interna

Transformar la manera en que se transmite la información interna mediante el uso de formatos innovadores, dinámicos y multicanal que faciliten el consumo, la comprensión y la apropiación de los mensajes institucionales.

Esta línea estratégica responde a la necesidad de evolucionar hacia una comunicación interna más actual y atractiva, disminuyendo la dependencia de formatos tradicionales y priorizando contenidos visuales, narrativos y de fácil consumo. En este sentido, se propone optimizar los canales existentes y articularlos dentro de una estrategia coherente que permita ampliar el alcance de los mensajes y mejorar la experiencia comunicativa de los públicos internos.

7. Tácticas y acciones comunicativas

Las tácticas y acciones están orientadas a transformar la forma en que se transmite la información interna, fortalecer la visibilidad del talento humano y consolidar una comunicación más innovadora, dinámica y cercana para los públicos internos. Respondiendo a la diversidad de contextos organizacionales de Solla S.A., considerando las dinámicas de áreas administrativas,

plantas y granjas, así como el uso de múltiples canales y formatos que faciliten el consumo y la apropiación de los contenidos.

Tabla 1

Tácticas asociadas a la línea estratégica: Visibilidad

Componente del ecosistema	Propósito	Descripción	Acción ejemplo	Canales	Frecuencia
Interpretación de procesos organizacionales	Educar y dar sentido	Contenidos que explican procesos, decisiones y dinámicas internas de forma clara y contextualizada, permitiendo que los colaboradores comprendan el porqué de las acciones organizacionales y su relación con el trabajo diario.	Serie explicativa “Así funciona” que traduce procesos internos complejos en contenidos claros y visuales.	Intranet, pantallas internas, cápsulas audiovisuales	Mensual
Experiencia del colaborador	Generar identificación y participación.	Contenidos contruidos a partir de experiencias reales de los colaboradores, visibilizando situaciones cotidianas, aprendizajes y retos desde distintos contextos (administrativos, plantas y granjas).	Relatos breves basados en experiencias reales del día a día laboral, narrados desde la perspectiva del colaborador.	Pantallas internas, boletín, intranet.	Quincenal
Espacios de identidad Solla	Consolidar	Contenidos orientados a	Piezas editoriales que		Mensual

	identidad organizacional	reforzar una identidad organizacional clara y actual, conectando valores, cultura y prácticas reales mediante un lenguaje cercano y alineado con tendencias comunicativas.	relacionan valores institucionales con situaciones reales vividas en la organización.	Intranet, pantallas internas	
Aprendizaje y mejora continua (Kaizen)	Visibilizar conocimiento y cultura de mejora	Integración de Kaizen como relato de aprendizaje organizacional, mostrando el recorrido de las ideas, los procesos de mejora y el impacto del conocimiento colectivo.	Historias del proceso Kaizen que documentan el camino de una idea desde su origen hasta su implementación.	Cápsulas audiovisuales, intranet, pantallas internas	Según calendario Kaizen
Contenidos dinámicos e informativos	Informar de manera atractiva	Transformación de la información institucional en contenidos breves, visuales y actuales que faciliten el consumo y eviten formatos planos y repetitivos.	Microcontenidos visuales con información clave adaptada a lenguaje gráfico y audiovisual.	Pantallas internas, intranet	Permanente

Tabla 2

Tácticas asociadas a la línea estratégica: Cultura organizacional e identidad Solla

Componente del ecosistema	Propósito	Descripción	Acción ejemplo	Canales	Frecuencia
Traducción de valores a la práctica	Conectar valores con la realidad	Contenidos que muestran cómo los valores institucionales se manifiestan en situaciones reales del trabajo diario, evitando una comunicación declarativa y promoviendo una comprensión práctica de la cultura organizacional.	Serie “Así vivimos los valores”, basada en situaciones reales de la organización.	Intranet, pantallas internas	Mensual
Cultura en contexto	Alinear cultura y experiencia	Desarrollo de contenidos que relacionan decisiones, cambios o procesos organizacionales con la cultura y la identidad de Solla, explicando su sentido y coherencia con el propósito institucional.	Piezas explicativas que conectan decisiones estratégicas con la cultura organizacional.	Intranet, boletín	Mensual
Identidad compartida	Reforzar sentido de pertenencia	Contenidos que refuerzan una identidad organizacional común, integrando la diversidad de áreas, plantas y granjas, y promoviendo una visión colectiva de lo que significa ser parte de Solla.	Contenidos editoriales que muestran similitudes y diferencias entre contextos internos.	Pantallas internas, intranet	Bimestral

Memoria cultural viva	Construir identidad en el tiempo	Recopilación de relatos, hitos y aprendizajes que hacen parte de la historia y evolución de la organización, permitiendo fortalecer la identidad y el sentido de continuidad cultural.	Archivo narrativo digital con momentos clave de la organización.	Intranet	Permanente
------------------------------	----------------------------------	--	--	----------	------------

Tabla 3

Tácticas asociadas a la línea estratégica: Innovación en formatos y canales de comunicación interna

Componente del ecosistema	Propósito	Descripción	Acción ejemplo	Canales	Frecuencia
Optimización de canales existentes	Mejorar alcance y consumo	Reorganización y articulación de los canales internos actuales para asegurar coherencia en los mensajes, claridad en los flujos de información y una experiencia comunicativa más ordenada y comprensible para los colaboradores.	Rediseño editorial de contenidos para pantallas internas y su articulación con intranet y boletín.	Pantallas internas, intranet, boletín	Permanente
Formatos narrativos y visuales	Facilitar comprensión y recordación	Desarrollo de formatos visuales, breves y narrativos que traduzcan información institucional en contenidos más atractivos,	Cápsulas audiovisuales y microcontenidos gráficos explicativos.	Pantallas internas, intranet	Mensual

		evitando textos extensos y mensajes poco consumibles.			
Lenguajes actuales y cercanos	Conectar con los públicos internos	Adaptación del lenguaje comunicativo a códigos más actuales, cercanos y alineados con las tendencias digitales, sin perder el carácter institucional, para aumentar la identificación y el interés por los contenidos.	Ajuste del tono editorial de piezas internas con enfoque más conversacional.	Todos los canales internos	Permanente
Participación multicanal	Activar interacción interna	Integración de dinámicas que permitan a los colaboradores interactuar con los contenidos, aportar ideas o reaccionar a la información compartida, fortaleciendo la comunicación bidireccional.	Espacios de interacción asociados a contenidos publicados en intranet o pantallas.	Intranet, WhatsApp corporativo	Quincenal

8. Indicadores de seguimiento (KPI)

Los siguientes indicadores permiten evaluar el desempeño del Plan Integral de Comunicación Interna para Solla S.A, no solo desde la difusión de contenidos, sino desde su consumo, apropiación e impacto en la experiencia del colaborador. Los KPI se articulan con las tres líneas estratégicas del plan.

Tabla 4

Indicadores de seguimiento (KPI)

Línea estratégica	Indicador	Qué mide	Método de medición	Periodicidad
Visibilidad del talento humano	Nivel de visibilidad del colaborador	Grado en que los colaboradores perciben que su trabajo, procesos y experiencias son visibles dentro de la organización	Encuesta interna / sondeos breves	Trimestral
Visibilidad del talento humano	Consumo de contenidos narrativos	Nivel de visualización y lectura de contenidos asociados a procesos y experiencias	Métricas de intranet y pantallas internas	Mensual
Cultura organizacional e identidad	Identificación con la identidad Solla	Nivel de apropiación de valores e identidad organizacional	Encuesta interna	Trimestral
Cultura organizacional e identidad	Coherencia percibida entre discurso y experiencia	Percepción de coherencia entre lo que comunica la organización y la experiencia cotidiana	Encuesta / entrevistas de seguimiento	Semestral
Innovación en formatos y canales	Consumo de canales internos	Frecuencia de uso y preferencia de los canales internos	Métricas digitales y encuesta	Mensual
Innovación en formatos y canales	Nivel de interacción	Participación de los colaboradores en contenidos y espacios de comunicación	Registros de interacción	Mensual

9. Cronograma general de implementación

Se proyecta para una implementación inicial de **tres meses**, periodo que permite evaluar su funcionamiento, realizar ajustes y sentar bases para su sostenibilidad a mediano plazo.

Tabla 5 Cronograma de ejecución

Fase	Actividades principales	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Planeación	Ajuste del ecosistema de contenidos, definición editorial y alineación interna	✓		
Producción	Desarrollo de contenidos narrativos, culturales y formatos innovadores	✓	✓	
Implementación	Publicación y circulación de contenidos en canales internos		✓	✓
Seguimiento	Medición de indicadores (KPI) y análisis de resultados		✓	✓
Ajustes	Optimización de formatos, mensajes y canales según resultados			✓

El Plan Integral de Comunicación Interna para Solla S.A., plantea una comunicación que va más allá de informar y se orienta a generar sentido, identificación y participación entre los colaboradores a través de un ecosistema de contenidos y experiencias. La propuesta busca que la información interna sea más cercana, comprensible y alineada con la realidad cotidiana de quienes hacen parte de la organización.

Desde este enfoque, la comunicación interna se consolida como un espacio que conecta procesos, personas y cultura, fortaleciendo la identidad organizacional y el sentido de pertenencia. El plan se concibe como una base flexible, capaz de adaptarse a la dinámica de la organización y de evolucionar junto a sus públicos internos.

Conclusiones y Recomendaciones

Solla cuenta con una estructura de comunicación interna funcional y reconocida por los colaboradores, siendo necesario identificar oportunidades de mejora relacionadas con la forma en que la información se presenta, se contextualiza y se conecta con la experiencia cotidiana de los públicos internos, manteniendo un enfoque predominantemente informativo y operativo, lo cual limita su capacidad para generar identificación, participación y apropiación de los contenidos, especialmente en los contextos operativos, como plantas y granjas.

La visibilidad, se concentra principalmente en el resultado del trabajo, dejando de lado la comunicación de procesos, aprendizajes y experiencias, lo que reduce el potencial de reconocimiento como herramienta estratégica de comunicación interna cumpliendo un papel estratégico fundamental en la construcción de cultura, identidad y sentido de pertenencia, en tanto es fundamental gestionarlo desde una perspectiva innovadora, contextualizada y centrada en las personas para fortalecer la cohesión institucional y acompañar los procesos de transformación organizacional.

El Plan Integral de Comunicación Interna, responde a las necesidades identificadas al plantear un enfoque basado en un ecosistema de contenidos y experiencias que transforma la comunicación interna en un espacio más cercano, participativo y alineado con la identidad organizacional de Solla S.A, cumpliendo un papel central en la experiencia de los colaboradores; sin embargo, su efectividad se ve condicionada por la oportunidad, la claridad y la adecuación de los canales utilizados. Aunque existen medios institucionales definidos, la persistencia de canales informales y la diversidad de preferencias comunicativas evidencian la necesidad de una gestión más estratégica. Los resultados de la metodología exponen que la simple transmisión de información no garantiza su consumo ni comprensión, por lo que se requiere una comunicación más cercana, dinámica y participativa, capaz de generar interés.

La comunicación interna es un eje estratégico dentro de las organizaciones, al demostrar que su gestión va más allá de informar y tiene un impacto directo en la construcción identidad y sentido de pertenencia, lo cual permite visibilizar el talento humano, fortalecer la cultura organizacional y acompañar de manera más efectiva los procesos internos de la organización.

Referencias

- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional. *Obra Digital*, (20), 1–15.
<https://revistesdigitals.uvic.cat/index.php/obradigital/article/view/293>
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.ª ed.). McGraw-Hill Education.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20dalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (5th ed.). SAGE Publications.
https://books.google.com/books/about/Corporate_Communication.html?id=EZm_DQAAQBAJ
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). SAGE Publications.
<https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/corporate-communication/book250442>
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63–81.
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791603>
- Greenhalgh, T. (2025). Case studies: A guide for researchers, educators, and practitioners. *Public Health Methodology Journal*.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12458855/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploración de la estrategia corporativa* (10.ª ed.). Pearson Educación.
<https://es.scribd.com/document/704151568/Estrategia-Corporativa-Gerry-Johnson>

- Pulido Varón, H. S., Quintero Arango, L. F., & Gutiérrez Avendaño, J. (2024). *Investigación cualitativa: claves para estudiantes universitarios* (1.^a ed.). Universidad Católica Luis Amigó.
<https://elibro-net.lasallista.basesdedatosezproxy.com/es/ereader/lasallista/277320?page=49>
- Puente, R. T. (2020). El método de encuesta. En *Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación* (pp. 51–60). Pontificia Universidad Católica del Perú.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/539f5c7e-a25c-4c40-897a-d11fd33c6e86/content#page=51>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson Educación.
<https://uees.edu.ec/wp-content/uploads/2024/12/ebook-introduccion-al-comportamiento-organizacional.pdf>
- Sacan Gualpa, J., Ramírez Cepeda, G., Reinoso-Sánchez, P., & Diaz, K. (2025). Comunicación organizacional e imagen corporativa: claves para el posicionamiento mediante el uso de estrategias y herramientas digitales. *Revista Científica Multidisciplinar G-nerando*, 6(1), 2290–2320.
<https://doi.org/10.60100/rcmg.v6i1.531>
- Solla S.A. (s. f.). *Sobre Solla*.
<https://www.solla.com/sobre-solla/>
- Yang, T. (2022). Employee recognition, task performance, and organizational citizenship behavior: The mediating role of pride. *Sustainability*, 14(3), 1631.
<https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3/1631>

Apéndices

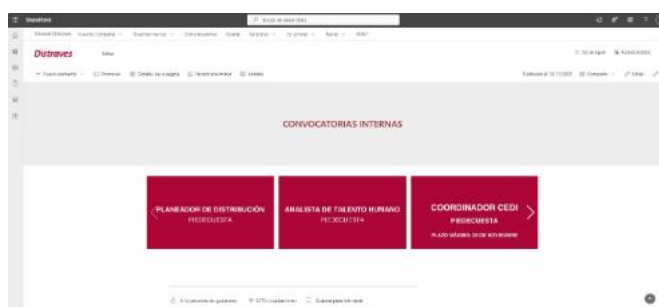
Apéndice A: Piezas, diseños gráficos y eventos de comunicación

Repertorio de piezas gráficas y acciones comunicativas desarrolladas para apoyar los eventos y estrategias de comunicación.



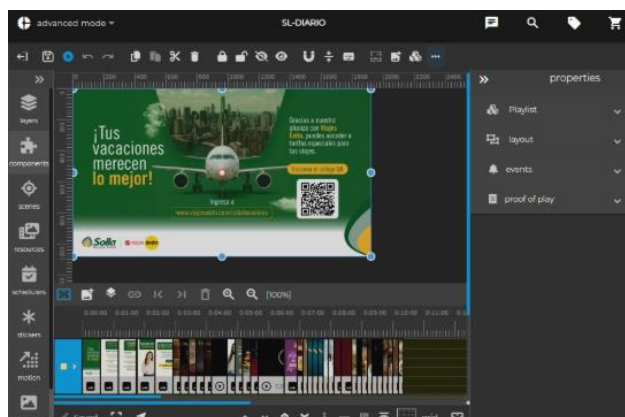
Apéndice B: Publicaciones en los canales

Registro de publicaciones realizadas en los distintos canales de comunicación interna.



Apéndice C: Pantallas corporativas a nivel nacional

Muestras de los contenidos difundidos a través de las pantallas corporativas en las diferentes sedes de la empresa a nivel nacional



Apéndice D: Comunicados internos

Comunicados emitidos para informar y orientar.



Apéndice E: Programación de envíos informativos

Cronograma y planificación de los envíos de información institucional a los públicos internos mediante los canales definidos.

Fecha solicitud	Colaborador del área que solicitó el envío	Área que solicitó el envío	¿Quién solicita el envío - Mercadeo?	Nombre de la pieza / carpeta	Asunto - correo
4/11/2025	Danielo Montague	TH	Luna Payares	Distruves	¡Halloween continúa! Acercaos por tu porta sándwich
4/11/2025	Santiago López	Mercadeo	Lina Gómez	venta Noviembre B	¡No te lo pierdas! 10% menos en tus favoritos.
5/11/2025	Carlos Vargas	TH	Luna Payares	KAIZEN	Premiación Kaizen 2025: Reconocimos la mejora continua
6/11/2025	María Yomaira	TH	Luna Payares	Torneo	¡Prepárate! Vuelve el torneo de ping-pong en Solla
6/11/2025	Alex Palacios	TH	Luna Payares	Capacitaciones	Capacitación virtual: prevención de caídas en el entorno laboral
6/11/2025	Santiago López	Mercadeo	Lina Gómez	Oferta Pieza Promo 5 pollos	¡Super oferta Delichicks!
7/11/2025	Luz Elida	TH	Luna Payares	Bugs	¡Da a conocer tu proyecto en la Feria del Emprendimiento!
7/11/2025	Luz Elida	TH	Luna Payares	Bugs	¡Haz que tu área se vista de Navidad! ¡Inscríbete y participa
7/11/2025	Martha Lucia Orneso	TH	Luna Payares	SPQ	¡Cada idea cuenta! Participa y sé parte del cambio con Kaizen
7/11/2025	Natalia Andrea Rivera	Tesorería	Luna Payares	Tesorería	Anticipa tus facturas y conviértelas en liquidez
7/11/2025	Ana María Castaño Tamayo				
7/11/2025	Melisa Fernandez	TH	Luna Payares	Bienvenidos a la familia	¡Bienvenidos a la familia Solla!
7/11/2025	Dayana Mejía	TH	Luna Payares	Navidad	¡Inscríbete y crea tu propio reno navideño!
7/11/2025	Dayana Mejía	TH	Luna Payares	Día del niño	¡Ven con tus hijos y celebremos el Día de los Niños en Solla!
11/11/2025	Anny Ortega	TH	Luna Payares	Distruves	¡Inscríbete y descubre el Chef que llevas dentro!
11/11/2025	Anny Ortega	TH	Luna Payares	Distruves	¡No te lo pierdas! participa y activa tu cuerpo
11/11/2025	Karen Sánchez	CM	Luna Payares	Diagnóstico de Competencias	Prepárate para el Diagnóstico de Competencias 2025
11/11/2025	Karen Sánchez	CM	Luna Payares	Diagnóstico de Competencias	Prepárate para el Diagnóstico de Competencias
13/11/2025	Ana María Castaño Tamayo	Mercadeo	Ana María Castaño Tamayo	Pieza pronto	Muy pronto, nuevas razones para que tu perro sea el más privilegiado de todos.

Apéndice F: Actualización de carteleras físicas y digitales

Evidencias del proceso de actualización periódica de la información publicada en carteleras físicas y digitales de la organización.





Apéndice G: Convocatorias en medios internos y externo

Piezas y mensajes utilizados para la difusión de convocatorias institucionales a través de medios propios y externos.

Solla S.A.
162,797 followers
1d •

#EmpleoSíHay Buscamos profesional en administración de empresas, ingeniería industrial, producción, contaduría o finanzas para el cargo de analista de costos en Itagüí.
Si cumples con el perfil, postúlate en el siguiente enlace: <https://lnkd.in/en/PUA-mg>

Show translation

Analista de Costos
Itagüí

¡Postúlate hoy y sé parte de nuestro equipo humano!

Convocatoria Interna
COORDINADOR CEDI
Lado Operativa

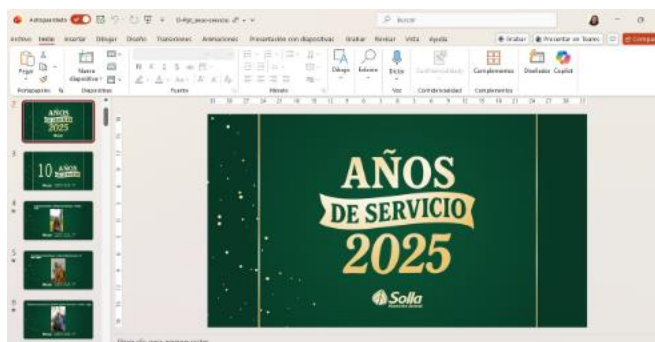
Objetivo	Brindar los altos de asistencia en cargo relacionado con la gestión logística y manejo de personal.
Función	Trabaja y participa en reuniones, Agendar y en tareas administrativas, con conocimientos en logística.
Función Principal	Coordinar el proceso logístico y el manejo de inventario, realizar la organización de las jornadas diarias y rotación, con el fin de garantizar la disponibilidad de personal a la Campesinización de la Operación.
Nota:	Forma Operativa, Planificada.

PLAZO MÁXIMO: 25 DE NOVIEMBRE DE 2025

Si cumples el perfil, envía tu hoja de vida a postulaciones@cebsa.com

Apéndice H: Creación y edición de contenido

Producción, adaptación y edición de contenidos comunicacionales.



Apéndice I: Encuesta anual de medios internos 2025 – Solla S.A

Instrumento aplicado para evaluar la percepción de los medios de comunicación interna durante el año 2025.

Teléfono: (604) 501 1756
Fax: (604) 374 0034
Carretera 42 # 33-80 Autopista Sur
Itapúa, Antioquia
www.solla.com

Teléfono: (604) 501 1756
Fax: (604) 374 0034
Carretera 42 # 33-80 Autopista Sur
Itapúa, Antioquia
www.solla.com

Teléfono: (604) 501 1756
Fax: (604) 374 0034
Carretera 42 # 33-80 Autopista Sur
Itapúa, Antioquia
www.solla.com

6. De 1 a 5, ¿cómo calificas nuestros medios en los siguientes aspectos?
(Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta).

NUTRENOTAS	
Contenido	
Diseño	
Extensión	
Oportunidad	
Frecuencia	

7. De 1 a 5, ¿cómo calificas nuestros medios en los siguientes aspectos?
(Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta).

MENSAJE DE PRESIDENCIA	
Contenido	
Frecuencia	
Extensión	
Oportunidad	
Claro	

8. De 1 a 5, ¿cómo calificas nuestros medios en los siguientes aspectos?
(Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta).

INTRANET	
Contenido	
Frecuencia	
Oportunidad	
Facilidad de acceso	

9. De 1 a 5, ¿cómo calificas nuestros medios en los siguientes aspectos?
(Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta).

WHATSAPP	
Contenido	
Frecuencia	
Oportunidad	

ENCUESTA ANUAL DE MEDIOS INTERNOS 2025 - SOLLA

Queremos conocer la percepción sobre los medios de comunicación interna de nuestra Compañía. Tu opinión es muy importante, por eso te invitamos a leer cuidadosamente cada uno de los enunciados y seleccionar la opción que mejor refleje tu experiencia.
(Gracias por ayudarnos a construir una mejor comunicación para todos!)

1. Área a la cual perteneces (Marca con una X la opción correspondiente. Seleccione una sola respuesta).

- Administrativa _____
- Operativa _____
- Granja _____

2. Regional a la cual perteneces (Marca con una X la opción correspondiente. Seleccione una sola respuesta).

- Itagüí _____
- Bello _____
- Bogotá _____
- Manizque _____
- Génova _____
- Otro, ¿cuál? _____

3. ¿Qué tan informado te permiten estar los siguientes medios? (Marca con una X en la casilla correspondiente a cada medio).

Medio	Muy enterado	Bien enterado	Mediamente informado	Poco informado	No se informan
Carteleras					
Noticieros					
Mensajes de presidencia					

Correo corporativo				
Intranet				
WhatsApp				
Portales digitales (No aplica para granjas)				

4. ¿Cuáles son los medios que consultas con mayor frecuencia y que más prefieres? (Puedes seleccionar varias respuestas. Marca con una X las casillas correspondientes).

Carteleras
 Noticieros
 Mensaje de presidencia
 Correo corporativo
 Intranet
 WhatsApp
 Portales digitales (No aplica para granjas).

5. De 1 a 5, ¿cómo calificas nuestros medios en los siguientes aspectos?
(Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta).

CARTELERAS	
Contenido	
Extensión	
Diseño	
Claro	
Oportunidad	

Teléfono: 85041501 1756
Fax: 85041 274 0034
Carretera 42 # 33-85 Autopista Sur
Itagi, Antioquia
www.solla.com

Otro: _____

14. ¿Qué tipos de información te gustaría encontrar en los medios internos? (Puedes seleccionar varias respuestas. Marca con una X las casillas correspondientes).

Información corporativa

Logros y reconocimientos de la empresa
 Información de sostenibilidad y responsabilidad social
 Cambios organizacionales o nombramientos
 Resultados, indicaciones y metas de la compañía

15. ¿Qué tipos de información te gustaría encontrar en los medios internos? (Puedes seleccionar varias respuestas. Marca con una X las casillas correspondientes).

Bienestar y beneficios

Beneficios para los colaboradores
 Tipos de bienestar físico, emocional y financiero
 Seguridad y salud en el trabajo

16. ¿Qué tipos de información te gustaría encontrar en los medios internos? (Puedes seleccionar varias respuestas. Marca con una X las casillas correspondientes).

Formación y desarrollo

Oportunidades de formación y aprendizaje
 Convocatorias internas o vacantes
 Recomendaciones para el crecimiento profesional

17. ¿Qué tipo de información te gustaría encontrar en los medios internos? (Puedes seleccionar varias respuestas. Marca con una X las casillas correspondientes).

Vida organizacional

Actividades y eventos internos

18. De 1 a 5, ¿cómo calificas nuestros medios en los siguientes aspectos? (Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta).
*No aplica para grandes.

PANTALLAS DIGITALES	
Contenido	
Frecuencia	
Oportunidad	
Ubicación	

19. De 1 a 5, ¿cómo calificas nuestros medios en los siguientes aspectos? (Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta).

CORREO CORPORATIVO	
Contenido	
Frecuencia	
Disponibilidad	
Facilidad de acceso	

20. En términos generales, los contenidos de los medios internos son: (Marca con una X la opción correspondiente).

• Útiles para tu gestión Sí No

• Interesantes Sí No

• Relevantes Sí No

• Oportunos (Llegan en el momento adecuado) Sí No

21. ¿Cómo calificas la presentación gráfica de los medios internos? (Marca con una X la opción correspondiente. Selección una sola respuesta).

Son visualmente atractivos y fáciles de leer: _____

De fácil lectura, pero podrían ser más atractivos: _____

Poco llamativos y con poca legibilidad: _____

22. ¿Te gustaría que existieran nuevos formatos de comunicación? (Puedes seleccionar varias respuestas. Marca con una X las casillas correspondientes).

Historias inspiradoras de colaboradores
 Fechas importantes (cumpleaños, aniversarios, celebraciones)

23. ¿Te gustaría que existieran nuevos formatos de comunicación? (Puedes seleccionar varias respuestas. Marca con una X las casillas correspondientes).

Podcast
 Vídeos cortos (tipo cápsulas)
 Transmisiones en vivo
 No, estoy satisfecho con los actuales
 Otros, ¿cuáles? _____

24. ¿Qué cambios o mejoras propondrías en los medios internos de la compañía? Cuéntanos tus opiniones y sugerencias.

¡Gracias por tu participación!

Apéndice J: Preguntas y respuestas de los entrevistados

Pregunta 1: ¿Cómo se entera normalmente de lo que pasa en la empresa?

Yaneri González: Principalmente por rumores o comentarios de compañeros, debido a que los comunicados oficiales son lentos y llegan tarde.

Johan Durán: A través de correos corporativos y el "boca a boca". Menciona que, en su experiencia, los correos no le llegaban directamente y debía preguntar a otros.

Stiven Chamorro: Mediante correos electrónicos enviados por el corporativo, ya sea a nivel general o por sede.

Pregunta 2: ¿Ha sentido recientemente que faltó información o no fue clara?

Yaneri González: Sí. Menciona que temas críticos como horarios y aumento salarial no fueron claros hasta que circularon rumores.

Johan Durán: No recientemente. Considera que los eventos y reuniones se difunden con antelación, aunque el proceso puede ser repetitivo y generar retrabajo.

Stiven Chamorro: No, considera que la empresa es clara al adjuntar pruebas, documentos e imágenes en los correos.

Pregunta 3: ¿Qué canales de comunicación prefiere?

Yaneri González: El correo corporativo es funcional, pero sugiere Microsoft Teams para dar información con mayor rapidez.

Johan Durán: Prefiere el correo corporativo o la intranet. Rechaza el uso del teléfono personal o WhatsApp para evitar invasiones a su vida privada.

Stiven Chamorro: Prefiere un chat como Microsoft Teams. Argumenta que el correo suele borrarse sin leer, mientras que Teams es más rápido y preciso.

Pregunta 4: Propuesta de cambio para mejorar la comunicación

Yaneri González: Mayor puntualidad y cuidado en el lenguaje y los tiempos. Sugiere optimizar los recursos existentes para el tamaño de la comunidad.

Johan Durán: Implementar incentivos o motivadores (mensajes motivacionales, beneficios limitados o contenido de interés como fotos de eventos) para que el empleado tenga el deseo autónomo de revisar las plataformas.

Stiven Chamorro: Migrar la información a Microsoft Teams. Esto permitiría resolver dudas en tiempo real y utilizar recursos como mensajes de voz o imágenes concretas.