Estructuración de la comunicación interna en la empresa Icoltrans S.A.S.

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador y Periodista

Mateo López Sierra

Asesora
Lina María Acosta Quiroz
Magíster en Educación y Desarrollo Humano.

Corporación Universitaria Lasallista.
Facultad de Ciencias Sociales y Educación
Comunicación y Periodismo
Caldas-Antioquia
2021

Contenido

Lista de tablas **3**
Lista de ilustraciones **4**
Lista de apéndices **6**
Resumen **7**
Objetivos **8**
General **8**
Específicos **8**
Justificación **9**
Impacto tecnológico **9**
Impacto social y económico **10**
Introducción **12**
Marco Teórico **13**
Comunicación organizacional **13**
Comunicación interna **15**
Comunicación digital **18**
Múltiples plataformas **22**
Contexto: Estructuración de la comunicación interna en la empresa Icoltrans S.A.S. **24**
Metodología **28**
Análisis de resultados **31**
Grupo focal **31**
Observación participante **51**
Encuesta **56**
Matriz DOFA **65**
Plan de trabajo comunicación interna **67**
Recomendaciones **74**
Conclusiones **76**
Referencias **78**
Apéndices **80**

Lista de tablas

Tabla 1 Plan de trabajo gamificación (integración por áreas) 68

Tabla 2 Plan de trabajo Employer Branding (Comunicación interna) 68

Tabla 3 Plan de trabajo Conversatorios (comunicación organizacional e interna) 69

Tabla 4 Plan de trabajo marketing 2.0 y Marketing 3.0 (Comunicación digital) 69

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Niveles organizacionales ICOLTRANS S.A.S 26

Ilustración 2 Organigrama ICOLTRANS S.A.S 26

Ilustración 3 Ubicación de los Centros de operación en el Territorio Colombiano 27

Ilustración 4. Áreas de participación en la encuesta. 57

Ilustración 5 Grado de satisfacción con la comunicación interna de ICOLTRANS hacia sus empleados 57

Ilustración 6 Algunas respuestas escritas sobre el grado de satisfacción con la comunicación interna de ICOLTRANS hacia sus empleados 58

Ilustración 7 Grado de interés que tienen los colaboradores hacia plataformas para recibir información corporativa. 59

Ilustración 8 Favorabilidad de la comunicación interna utilizada en ICOLTRANS para hacer conocer al empleado los valores, noticias, actualidad y objetivos de la compañía. 59

Ilustración 9 Algunas justificaciones de quienes respondieron "Algunas veces" o "Nunca" 60

Ilustración 10 Grado de apreciación sobre si la información que llega es actualizada, entendible y oportuna..... 60

Ilustración 11 Tipo de información que les gustaría recibir a los colaboradores acerca de la empresa. 61

Ilustración 12 ¿Qué tipo de contenidos e información sobre la empresa le gustaría recibir? 62

Ilustración 13 Grado de efectividad por ítems, comunicación entre áreas. 63

Ilustración 14 Cuando tienes alguna petición, sugerencia, queja o reclamo ¿A dónde te diriges? 64

Ilustración 15 Fortalezas Matriz DOFA..... 65

Ilustración 16 Oportunidades Matriz DOFA..... 65

Ilustración 17 Debilidades Matriz DOFA..... 66

Ilustración 18 Amenazas Matriz DOFA 66

Lista de apéndices

Apéndice A Listado de asistencia grupo focal comunicaciones Bogotá 80

Apéndice B Listado de asistencia grupo focal comunicaciones Medellín 81

Apéndice C Listado de asistencia grupo focal comunicaciones Pereira 82

Apéndice D Listado de asistencia grupo focal comunicaciones Bucaramanga 83

Apéndice E Listado de asistencia grupo focal comunicaciones Ibagué 84

Apéndice F Listado de asistencia grupo focal comunicaciones Barranquilla 85

Apéndice G Listado de asistencia grupo focal comunicaciones Cali 86

Resumen

La estructuración de la comunicación interna en las empresas, es hoy en día una tendencia administrativa que conlleva un beneficio a todos los públicos de las organizaciones, tales como facilitar un flujo de comunicación que comparte e integra los objetivos, los procesos, la filosofía y las áreas de la organización a la que pertenece, es por tanto fundamental para Icoltrans S.A.S, implementar acciones comunicativas a través de mensajes corporativos en diversas plataformas, con el propósito de brindar un lenguaje común por medio de un plan de comunicación acorde a las pretensiones y necesidades del público interno.

Durante el segundo semestre del 2020, el trabajo de grado se ha basado en identificar la manera de fortalecer el flujo y manejo de la información con sus públicos objetivos, a través de los diferentes canales de difusión.

Además de crear planes de acción para, facilitar los procesos comunicativos de la empresa, optimizar los procesos estratégicos y así compartir los objetivos de la organización e integrar las acciones comunicativas internas y externas en múltiples plataformas.

Palabras clave: Comunicación organizacional, comunicación interna, Comunicación digital, Comunicación múltiples plataformas.

Objetivos

General

Estructurar un área de comunicaciones en la empresa Icoltrans S.A.S orientada al mejoramiento e integración de los procesos estratégicos, a partir del uso de la comunicación múltiple plataforma para la optimización de sus públicos internos, con proyección a los externos.

Específicos

Realizar un diagnóstico de comunicación en la organización, para llevar a cabo un plan integral de comunicaciones múltiple plataformas.

Fortalecer el flujo y manejo de la información de Icoltrans S.A.S. con sus públicos objetivos a través de los diferentes canales de difusión.

Facilitar los procesos comunicativos de la empresa Icoltrans S.A.S para optimizar sus procesos estratégicos y así compartir los objetivos de la organización e integrar las acciones comunicativas internas y externas en múltiple plataformas.

Justificación

Impacto tecnológico

La estructuración de un área de comunicación es un componente vital para lograr el desarrollo sostenido de las organizaciones, dicho valor radica en el apoyo a las demás área de la empresa, la cual depende en gran medida en su plan estratégico; es así como se genera una cultura de servicio al cliente tanto interno como externo, para la creación de nuevos espacios productivos y de crecimiento empresarial y personal.

Así mismo, los procesos organizacionales deben ser asumidos de manera integral por comunicación, para ser un puente de información para el mejoramiento de la imagen organizacional, además de propiciar un ambiente de trabajo coherente y sensible a las necesidades de sus públicos donde se puede prever la satisfacción de sus servicios, en tanto es fundamental proporcionar un manejo de canales de comunicación adecuados que permita contar con personal encargado de forma profesional para la producción, manejo y difusión de la información soportado en los objetivos administrativos formulados.

Adicionalmente, La aplicación de una estructura de comunicación en las organizaciones es de gran utilidad en la solución de problemas administrativos, en especial por el acercamiento y relacionamiento con sus públicos, además por el establecimiento de un flujo de información constante, adecuado, repetitivo, efectivo e integral que permita la optimización de los procesos y un comportamiento corporativo acorde a la administración, a través del servicio enfocado hacia la integración de los

mensajes y la satisfacción de sus necesidades; ello con un enfoque apropiado a la utilización de múltiples plataformas como son el uso de correo electrónico, WhatsApp, voz a voz, sistema integrado de sonido, elementos audiovisuales y digitales; logrando así, formalizar la información, minimizar posibles ruidos y hacer un uso administrativo de la información coherente a las expectativas y necesidades de los públicos. Por lo tanto, la estructuración del área de comunicaciones, sin lugar a dudas, debe pensar en los recursos tecnológicos necesarios para soportar los canales informativos requeridos.

Impacto social y económico

Los colaboradores, son el recurso más indispensable dentro de cualquier organización, por lo tanto el área de comunicaciones funciona como apoyo a las diversas áreas para llevar una información oficial, atractiva y efectiva, como una pieza fundamental en la comunicación, considerando a los empleados como el primer grupo de interés en sus stakeholders, siendo los multiplicadores directos tanto desde el lenguaje que utilizan como desde sus acciones cotidianas laborales, en tanto es el área de comunicación la encargada de desarrollar procesos de información integrada para no solo dar a conocer los objetivos, estrategias y procesos organizacionales, sino para que sientan como propios y lleven a cabo una comunicación efectiva que vele tanto por su propio bienestar, como para el de la organización, con el propósito de mejorar los indicadores productivos.

Por lo tanto, es fundamental conocer sus necesidades, tareas y procesos para llevar a cabo planes estratégicos que reflejen el compromiso de la empresa hacia ellos,

mantenerlos informados y orientados acerca de los lineamientos, las directrices, los proyectos y el logro de objetivos corporativos; y por consiguiente mantener una retroalimentación constante donde se generen espacios de diálogo y participación activa que permitan identificar a tiempo debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que puedan ser tomadas como puntos clave, para la toma de decisiones.

Así mismo, un área de comunicación permitirá la colaboración permanente de los públicos para lograr un flujo de información sensible, llamativa, coherente hacia los usuarios potenciales y actuales que permitían una mayor captación de los procesos llevados a cabo; además del incremento y fortalecimiento de la productividad, rendimiento y competitividad de la organización, logrando así, mejorar los servicios, el desarrollo de actividades, y el bienestar de la empresa en sí.

Introducción

Icoltrans S.A.S. es una empresa de logística y transporte, la cual ofrece soluciones en almacenamiento de mercancía, administración de inventario, logística, personalización e innovación en todos los procesos de transporte, Cross Docking, Logística inversa y almacenamiento de materias primas, producto terminado, material POP, entre otros.

El trabajo de grado desarrolla la propuesta de estructuración de la comunicación interna en la empresa, teniendo en cuenta el uso de múltiples plataformas comunicacionales, con el fin de mejorar los procesos informativos hacia los grupos de interés como estrategia que “mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación”. (Álvarez, 2007).

Estructurar la comunicación interna es fundamental para cualquier tipo de organización, y aun más cuando las áreas principales de la empresa, se están viendo afectadas en términos informacionales a la hora de desempeñar sus labores; por lo que es importante crear alternativas factibles que generen canales de escucha y participación haciendo uso de múltiples plataformas, para que de esta manera se mejore al clima laboral, la productividad y la motivación.

Marco Teórico

Comunicación organizacional

La comunicación en términos organizacionales es un proceso estratégico fundamental dentro de cualquier tipo de compañía, su importancia radica en la necesidad de sus públicos objetivos por comunicarse de manera efectiva, para que de forma paralela puedan llevarse a cabo diversos procesos empresariales y así, lograr alcanzar las metas propuestas.

Se debe tener en cuenta, dentro de las organizaciones que constantemente existen flujos de información (mensajes) entre sus integrantes, los cuales circulan de manera natural. En tanto, propiciar una comunicación organizacional, permite inspirar y orientar dichos procesos naturales soportados en un propósito coherente con el logro de los objetivos propuestos por la organización, de esta manera se minimizan distractores, ruidos y se genera una cultura realmente organizada y basada en un lenguaje común, donde se desea el bienestar de todos los públicos de la organización.

Fernández (2009, p. 11) afirma:

> Los mensajes pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en su conjunto se denomina comunicación organizacional.

Es por esto, que se requiere la definición de una estructura comunicativa, para que aquellos códigos puedan ser emitidos y recibidos de manera efectiva con un hilo conductor organizado; a través de los canales más apropiados, según el público y sus necesidades, toda esta función es llevada a cabo por el profesional de las comunicaciones, quien es el responsable de guiar el proceso de comunicación, de generar estrategias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales esperados.

Soportados en este panorama, comprender la comunicación en las empresas involucra entender sus funciones y aportes significativos a las mismas. Tal y como lo definen Sierra y Trespalacios (2018, p. 5) “La comunicación organizacional en las empresas permite la creación y ejecución de estrategias que promueven y fortalecen la cultura, imagen y posicionamiento de la misma, así como la producción de mensajes y el buen clima laboral”. Estos factores ayudan a impulsar los valores corporativos, el sentido de pertenencia y a concebir a los colaboradores como un pilar imprescindible dentro de la organización.

El buen manejo de la comunicación organizacional permite a sus públicos, tanto a los colaboradores, clientes, asociados, etc. Instaurar un proceso de doble vía con la empresa, donde constantemente estén retroalimentándose y puedan estar informados, sentirse escuchados y mantenerse motivados. Además de establecer una sincronía de sus funciones diarias con los objetivos corporativos ya sean de corto o largo plazo, y lograr conformar equipos de trabajo focalizados y alineados entre sí trabajando por los mismos propósitos.

Romo (2008, p. 14) sobre la comunicación organizacional manifiesta:

> Sus beneficios son innumerables, por ejemplo, mejora la coordinación en el trabajo, logra que los trabajadores se comprometan con los objetivos de la empresa, incrementan las relaciones con sus diversos públicos, lo que contribuye a aumentar las oportunidades de negocios, y en general hace que la comunicación en la empresa tome otro rumbo, cambiando la comunicación informal por formal y utilizarla de manera inteligente, ese es el reto.

La ejecución de planes de acción comunicacionales no pueden convertirse en una labor sistemática o inmutable; por el contrario, debe volverse una estrategia de actualización constante, donde se midan y evalúen periódicamente las necesidades y los objetivos, brindando seguimiento a la plataforma estratégica institucional; y así mismo, visibilizar el impacto y los resultados generados dentro de los colaboradores y sus procesos; además de posibilitar la evaluación de efectividad de las acciones realizadas e implementar planes correctivos que ayudarán en gran medida al éxito de la empresa.

Comunicación interna

Al momento de establecer cualquier plan, meta o estrategia dentro de la comunicación organizacional es fundamental contar con el primer público objetivo (público interno o colaboradores); por lo cual la comunicación interna es una herramienta clave en las organizaciones, puesto que a través del buen manejo y

difusión de la información, se logra promover la cultura organizacional, el sentido de pertenencia y la motivación del talento humano.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta el direccionamiento del mensaje, puesto que la comunicación interna puede viajar por cuatro vías distintas, las cuales deben ser apreciadas en las organizaciones al momento de dirigirse a sus diferentes públicos y así mantener una adecuada interacción entre sus miembros.

Estas formas de comunicación desde el público interno son: La comunicación ascendente, descendente, horizontal y diagonal. Sánchez (2014, p. 16) Afirma que el concepto de comunicación ascendente:

> Es aquella que se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen constantemente en la creación e innovación de la organización. Es muy importante ya que permite ver si la comunicación ha fluido de forma eficaz y transparente.

La comunicación interna está muy ligada al organigrama de la organización, ya que involucra directamente a todos los miembros del equipo, genera un conjunto de conocimientos mucho más amplios basándose en el rol asumido, así como en su experiencia y sus habilidades.

Este tipo de comunicación tradicionalmente está fijada por la toma de decisiones de acuerdo a las responsabilidades asumidas desde los cargos, en esta la información tradicionalmente va de los colaboradores a los jefes, busca la participación, la

capacidad de escucha, la visualización de los cargos y genera una cultura organizacional motivada por la identidad, según el nivel de participación y de acogida brindada a la opinión de los colaboradores.

En otro sentido, Sanchis y Bonavia (2017, p. 2) manifiestan que la comunicación descendente:

> Se define como aquella que directivos y mandos utilizan para dirigir o influir en sus subordinados, es decir, trata de la transmisión de información dirigida desde una posición jerárquica superior a una inferior. Normalmente este tipo de comunicación tiene la finalidad de comunicar: metas, estrategias y objetivos comunes a la organización; políticas, procedimientos, formas de retribución y aspectos estructurales; sistema de creencias y valores que determinan la cultura organizacional.

Esta comunicación está más orientada a brindar órdenes, a bajar la información de manera institucional para evitar posibles rumores, permite que la organización tenga una estructura y un orden para establecer directrices.

En complementación, De Castro (2014) enuncia la comunicación horizontal como aquella que utilizan los colaboradores hacia otros de su mismo nivel jerárquico, con el fin de coordinar los diferentes procesos que se manejan a nivel intradepartamental e interdepartamental, apoyando y promoviendo la eficacia de los equipos de trabajo para dar cumplimiento al desarrollo de sus labores.

Y por último está la comunicación diagonal, siendo esta descrita por Guzmán (2012) como aquella que se produce entre miembros o departamentos

organizacionales que no tienen el mismo nivel jerárquico. En su mayoría es usada bajo un esquema informal, ya que un miembro puede participar brindando información, ideas o soluciones sobre alguna situación que se esté presentando en otras áreas o niveles a los que se es ajeno; además de permitir una comunicación más cercana, y empática entre los directivos y los colaboradores sin tener que pasar estrictamente por un método de comunicación formal u oficial.

Desde esta perspectiva, la comunicación interna se convierte en una poderosa herramienta que favorece las relaciones entre los colaboradores en todos y cada uno de los cargos institucionales, permitiendo la optimización de procesos y la identidad corporativa; todo encarrilado hacia los objetivos, lineamientos, valores y direccionamiento estratégico de la empresa.

Es así, como la comunicación se orienta a una buena gestión donde se propicie un clima laboral acorde, y esperar la productividad por medio de mensajes con contenidos llenos de información veraz, ágil, inspiradora; provocando así disminuir la confusión en la realización de las labores y la desmotivación por parte del talento humano; además de ocasionar un efecto colateral en la relación de la compañía hacia sus clientes, ya que los procesos llevados a cabo dentro de las organizaciones repercuten en la calidad de los servicios ofrecidos.

Comunicación digital

La comunicación digital es el proceso informativo que se desenvuelve en un entorno virtual, ello es no presencial, sino utilizando un canal tecnológico donde se

intercambian los datos, donde cambia completamente el canal y la forma en la que se realiza la transmisión de mensajes.

El esquema clásico de comunicación (emisor – mensaje – receptor) deja de ser unidireccional, para transformarse en uno donde su alcance es multidireccional y transversal, propiciando así, un mayor alcance. Los usuarios dejan de recibir simplemente la información, por lo que el receptor deja su estado pasivo para convertirse también en emisor, con la posibilidad de enviar sus mensajes a muchas más personas que de igual manera están transmitiendo algo, logrando así una red; sin embargo su acceso es dependiente del canal, del sistema y de la tecnología.

Arango (2013, p. 2) define la comunicación digital como:

> Aquella que está determinada por desarrollos tecnológicos que configuran nuevas formas de construcción de los mensajes (nuevas narrativas), nuevas dinámicas para la transmisión, distribución y exhibición de esos mensajes (nuevos medios), nuevas posibilidades de relación e interacción de los lenguajes y de los medios con el usuario (nuevos usos y apropiaciones), así como nuevas comunidades de consumidores creadas según intereses particulares (nuevas audiencias), en medio de un ambiente comunicativo.

Por lo tanto, es de suma importancia la presencia de una comunicación digital en la actualidad, ello se profundizó mucho más a partir del año 2020, donde debido a la pandemia del COVID-19, las empresas debieron volcar toda su estructura, procesos y

relacionamientos a través de canales virtuales para propiciar una comunicación clara, estructurada y definida dentro de las organizaciones. “Las empresas son digitales, lo quieran o no, si ellas no participan en la red, otros hablarán por ellas” Aced (2013, p. 71).

Además, se debe tener en cuenta que se trata de un contexto que cambia muy rápido, diariamente surgen nuevas herramientas, redes y plataformas; pero es imprescindible que las compañías interioricen nuevas formas de hacer los procesos y de comunicar mensajes.

La forma de comunicarse es completamente distinta, todo es más rápido, fugaz; ser conciso, claro y breve es esencial; los vínculos son directos, por lo que desaparecen los intermediarios y los usuarios pueden ponerse en contacto inmediato con las empresas.

Arqués (2006, p. 28) en su libro *Aprender comunicación digital* señala tres variables que las empresas deben tener en cuenta para poder escuchar de forma eficiente a los usuarios:

> **Comprensión**: Internet permite que nuestro usuario nos hable; debemos esforzarnos por comprender cuáles son sus expectativas.
>
> **Segmentación:** Internet permite afinar la relación con nuestro usuario hasta poder llevarla a la individualidad, gracias a la información que tenemos sobre su perfil, necesidades, etc.

Personalización: el conocimiento de cada usuario individual se traducirá en una oferta que se ajuste a sus deseos, podemos ofrecerle un “menú a la carta”.

Sin embargo, las redes o herramientas no son los únicos conceptos que conforman la comunicación digital, independientemente de las plataformas existentes, se debe conocer cuál es el mensaje y cuál es la mejor forma de transmitirlo. Una de las ventajas que ofrece la digitalidad es el hecho de la inmediatez y la retroalimentación del usuario, lo que permite establecer un vinculo con los receptores, y a partir de esto interactuar bajo el término de comunicación 2.0.

Tal como lo define Lamelo (2015 p. 14) “Un sitio 2.0 se caracteriza por la colaboración entre los usuarios y el nacimiento de las comunidades virtuales”. Es allí donde el usuario deja de ser una parte pasiva de la información para convertirse en una activa mediante la interacción, respuestas o reacciones en tiempo real; además de facilitar su participación en el desarrollo y manejo de la comunicación y los contenidos.

Es fundamental esta retroalimentación, por lo que a las compañías les permite conocer las necesidades, sugerencias y opiniones de sus públicos objetivos, además de identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y/o amenazas no solo desde los procesos administrativos que se hacen evidentes en los resultados, sino también desde las percepciones de los diversos públicos, teniendo en cuenta que los públicos internos conocen y puedan brindar soluciones a las necesidades organizacionales, porque son ellos mismos quienes ejecutan dichos procesos.

Las nuevas herramientas de comunicación interna digital permiten la agilización de los procesos de trabajo, puesto que se personaliza la información de acuerdo a las necesidades de las áreas, y así, se pierde menos tiempo compartiendo o buscando a los destinatarios personalmente. Además permite la constante conexión y cooperación de los colaboradores entre sí con un mismo mensaje.

Múltiples plataformas

Debido al aceleramiento de la comunicación digital, los accesos a la información se brinda a partir de diferentes canales, lo cual ha motivado un auge de múltiples plataformas para acercar la tecnología a las personas y así permitir una innovación que sea cada vez más intuitiva y fácil de aprender y administrar. De esta manera, la comunicación no puede ser exclusiva de un solo canal, por el contrario debe buscar generar información en diversos canales a ello se le conoce como comunicación transmedia, donde un mismo mensaje con el propósito de ser compartido a diferentes públicos, según sus necesidades, se transforma en coherencia con los objetivos esperados.

Cardos y Gallo (2014, p. 3) definen la comunicación transmedia o múltiples plataformas como:

> El movimiento del contenido o del mensaje en las diversas plataformas de medios. Ella tiene su actuación y aplicación por categorías, definidas de acuerdo con los objetivos que se intenta alcanzar, de acuerdo con el área de actuación. No obstante, todas las categorías traen como principio la

participación de la audiencia en un universo a ser e explorado a través de los medios.

Las nuevas tendencias organizacionales debido al surgimiento de la tecnología como apoyo a las comunicaciones permite la existencia de una innovadora estructura comunicacional, la cual consta de ciertos contenidos a desarrollar en diversos medios de comunicación; cada uno de ellos contribuyendo de forma diferente para la comprensión del mensaje, de acuerdo a las características de los receptores. Tal y como lo manifiesta Jenkins (2006) La convergencia de mensajes en múltiples plataformas, influye en el trabajo de los profesionales y la organización de los medios y las redacciones, ya que ha desencadenado profundas transformaciones a la hora de concebir la información y el entretenimiento.

Asimismo, es conveniente explicar el movimiento y difusión de los contenidos dentro de la empresa; el desarrollo de narrativas y estrategias comunicativas, posibilitan la construcción de mensajes para ser utilizados en múltiples plataformas.

Castro (2014, p. 72) expresa “la entrada de nuevas posibilidades tecnológicas y narrativas generará muchas nuevas formas de construir la información dirigida a sus comunidades, por lo cual se hace urgente que se empiecen a generar reflexiones sobre experiencias específicas de las comunidades”.

Es por esto, que al día de hoy se pueden disponer de diferentes herramientas para mantener la comunicación constante entre la empresa y sus públicos objetivos. Dichas plataformas pueden ser: El correo electrónico, las redes sociales, las pantallas corporativas, las carteleras impresas o digitales, la página web, el intranet, medios

impresos o digitales de comunicación tipo flyer o volante, boletines, lenguaje corporativo como memos, cartas, circulares, el sistema integrado de audio o alto parlantes, videos, imágenes, chats, el uso de plataformas como Whatsapp, así como otras innovadoras según el tipo de trabajo como Zoom, Teams, Google; siendo variadas las alternativas para mantener una comunicación constante, fluida y cercana con los públicos; y así, lograr tener una interacción más activa con los miembros, la comprensión estratégica de la información y por último la coordinación y sincronía de los equipos de trabajo con los lineamientos de la compañía.

El aceleramiento de la tecnología a través de diferentes canales y para diversos públicos es un argumento más para visibilizar la necesidad de una comunicación organizacional coherente a los públicos que permita estar actualizada y a la vanguardia en la administración de los contenidos, el propósito es justamente organizar la información y orientarla a los propósitos organizacionales.

Contexto: Estructuración de la comunicación interna en la empresa Icoltrans S.A.S.

Icoltrans S.A.S. es una empresa de logística y transporte conformada desde 1979, la cual ofrece soluciones en almacenamiento de mercancía, administración de inventario, logística, personalización e innovación en todos los procesos de transporte, Cross Docking, Logística inversa y almacenamiento de materias primas, producto terminado, material POP, entre otros.

La compañía cuenta con sedes de operaciones a nivel nacional en Medellín (Antioquia); Bogotá (Cundinamarca); Cali (Valle del Cauca) Pereira (Risaralda);

Barranquilla (Atlántico); Bucaramanga (Santander); Ibagué (Tolima) y Pasto (Nariño). Y cuenta con 1.500 empleados en todo el territorio colombiano.

Su plataforma estratégica está documentada así:

Misión

Brindar un amplio portafolio de servicios de logística a costos razonables, con los medios adecuados y el personal idóneo, buscando un resultado final que satisfaga los requerimientos de nuestros clientes.

Visión

Ser reconocidos como la empresa líder de operación logística a nivel nacional, mediante el mejoramiento de nuestra operación, procurando calidad de vida del talento humano y estableciendo estándares logísticos que permitan un equilibrio entre los costos y la calidad del servicio.

Valores corporativos

–Respeto por el ser humano

–Responsabilidad social

–Transparencia

–Honestidad

–Máxima calidad

–Capacidad de análisis

–Autocrítica

–Aprendizaje

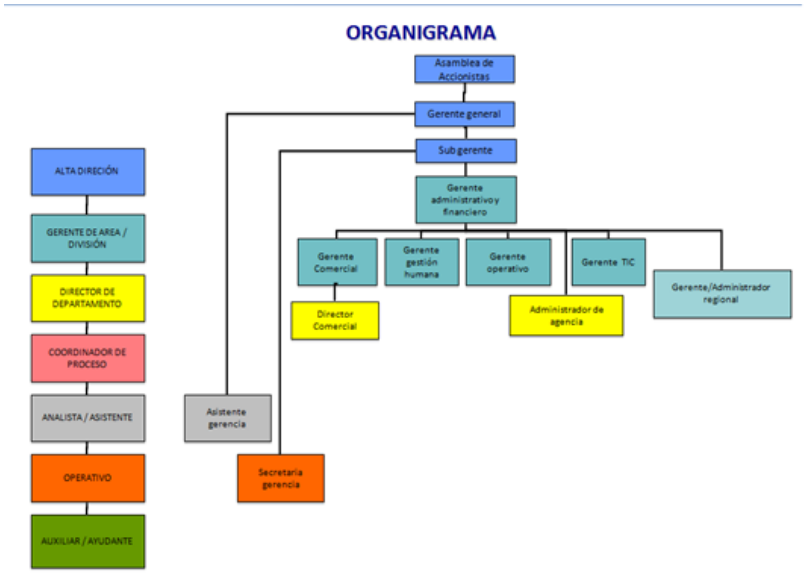
–Adaptabilidad

–Constancia

Ilustración 1 Niveles organizacionales ICOLTRANS S.A.S

Fuente: Icolnet (15 de diciembre de 2020)

Ilustración 2 Organigrama ICOLTRANS S.A.S



Fuente: Icolnet (15 de diciembre de 2020)

Ilustración 3 Ubicación de los Centros de operación en el Territorio Colombiano

Fuente: Icoltrans (15 de diciembre de 2020).

Icoltrans es una organización vertical, ya que a través de esta estructura, les es posible implementar sistemas periódicos de rendición de cuentas para monitorizar el progreso de las operaciones y mejorar sus procesos de forma integrada.

La estructura organizacional consta de alta dirección, gerencia de departamento, director de departamento, coordinador de procesos, analistas o asistentes, personal operativo y auxiliar, asistentes o aprendiz.

Metodología

La investigación realizada tiene variables con un enfoque mixto principalmente, usando métodos de investigación como la observación participante, la encuesta, la matriz DOFA y grupos focales en un estudio de caso, para identificar las principales necesidades en cuanto a comunicación interna, que puedan tener los trabajadores de Icoltrans S.A.S. Además de recolectar datos sobre qué medios y plataformas son más efectivos para el envío y manejo de la información corporativa y su retroalimentación.

El método de investigación de la observación participante contempla a través de la práctica empresarial, conocer cómo se llevan cabo los procesos comunicativos dentro de Icoltrans S.A.S y generar así propuestas de solución alternativas a través de medios de comunicación, así mismo indagar sobre cómo se recibe la información, cómo se transmite y cómo esta influye dentro de las labores diarias del público impactado. De esta manera se podrán percibir fortalezas y debilidades que puedan tener las distintas áreas de la empresa al momento de recolectar y compartir información, para brindar soluciones acordes a las expectativas.

DeWalt & DeWalt (2002, p. 2) definen la observación participante como:

> El proceso que faculta a los investigadores a aprender acerca de las actividades de las personas en estudio en el escenario natural a través de la observación y participando en sus actividades. Provee el contexto para desarrollar directrices de muestreo y guías de entrevistas.

Adicionalmente, esto permite involucrarse de manera participativa y así, crear una relación con los públicos de la organización lo que facilita una mayor fluidez en la

investigación, con el fin de sistematizar los datos y detalles recolectados, los cuales posibiliten comprender el sentido de sus experiencias y cómo estas repercuten en sus labores.

Este procedimiento se realiza mediante el uso de la técnica, grupo focal, ya que con esta, se busca reunir a un grupo determinado de personas en cada regional, con el fin de establecer una conversación de doble vía a través de preguntas semi estructuradas, lo cual permita obtener información de primera mano sobre cómo están las comunicaciones en Icoltrans, generando así, mayor flexibilidad en la conversación y ayudar a reducir formalismos. Además, el uso de la observación favorecerá la recolección de información, la descripción de situaciones y su significado particular para cada uno de los entrevistados.

Thofehrn, et al (2013, p. 1) exponen las ventajas del uso del grupo focal:

> El formato flexible permite que el investigador explore preguntas no previstas, el ambiente de grupo minimiza opiniones distorsionadas o extremadas, proporcionando el equilibrio y la confiabilidad de los datos; también potencia el clima relajado de las discusiones, la confianza de los participantes al expresar sus opiniones, la participación activa y la obtención de informaciones que no se limitan a una previa concepción de los evaluadores, así como la alta calidad de las informaciones obtenidas.

Para el grupo focal, la población está conformada por un aproximado de 8 personas en cada regional, (Bogotá, Pereira, Cali, Ibagué, Medellín, Bucaramanga,

Barranquilla, Pasto) intentando asegurar que cada grupo focal pudiese tener participantes de las diferentes áreas de la empresa (Administrativo, Auxiliar de bodega, Seguridad y Conductores), con quienes se tiene un conversatorio virtual, donde se les aplican las preguntas para obtener las percepciones requeridas frente a las comunicaciones de la empresa.

Por otro lado, también se hace uso de la encuesta, técnica utilizada en las empresas como instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos. Romo (1998). La cual permite recolectar respuestas y datos mucho más específicos de un mayor número de colaboradores, en cuanto a qué tipo de plataformas o herramientas usan con más frecuencia; conocer a grandes rasgos como se comunican dentro de sus áreas y con aquellas a las que son ajenos; además de conocer qué tipo de contenido les agrada ver y cuales son más efectivos y amenos a la hora de visualizarlo.

Esta técnica será compartida con el total de los trabajadores de la empresa (1.500 personas), de las cuales participaron a través de la plataforma QuestionPro, la cual fue enviado vía Whatsapp a los auxiliares y conductores y a los administrativos y de seguridad vía correo electrónico institucional, donde se obtuvieron 172 respuestas (11.5% del personal total); lo cual hizo posible obtener de forma sistemática la opinión y conductas del personal interno, compararlas con las apreciaciones mencionadas en los grupos focales, evitar suposiciones subjetivas y ordenar los datos estadísticamente, lo valida mucho más la información, además de facilitar la medición y por lo tanto los resultados se hacen más confiables.

Análisis de resultados

Grupo focal

Mediante la utilización del grupo focal como técnica de investigación de índole cualitativo, se pudo evidenciar de manera general, a través de las respuestas de las personas participantes, que la información corporativa que se comparte en Icoltrans se transmite de forma efectiva, es clara y es entendible, siendo el correo electrónico y el WhatsApp, las plataformas preferidas por ellos para recibir la información; además de expresar que esta les es útil y relevante para la realización de sus labores diarias y les permite mantenerse al tanto de lo que sucede.

Sin embargo, los auxiliares de bodega y los conductores manifiestan que aunque la información es comprensible, sus labores no les permiten estar tan pendientes de las plataformas a diferencia de los administrativos (que están conectados permanentemente), por lo que a veces los mensajes no los leen de manera oportuna o en ocasiones ni se enteran. Dado esto, se produce una debilidad comunicativa al ser dos de los “públicos esencia” de la compañía, y que estos no estén enterados totalmente de lo que sucede en esta, provoca vacíos informacionales.

Por otro lado, en términos de comunicación organizacional e interna, los participantes manifiestan en gran medida que hay una muy buena relación entre colaboradores-jefes directos, y también entre colaborador-colaborador; no obstante, también expresan que aunque haya buen trato y amabilidad entre los compañeros, existe una marcada división entre las áreas. Y si bien es de entender que en muchos casos por términos de que las zonas de trabajo son distantes, no hay relación directa;

pero esto ha generado que aquellas áreas que son interdependientes, no tengan la suficiente comunicación al momento de llevar a cabo ciertos procesos, según ellos también se presta para que existan rivalidades y no haya retroalimentación; además de poderse convertir en una posible amenaza que pueda ocasionar mal ambiente laboral entre los colaboradores.

Otra de las declaraciones que se tomaron en cuenta, fue la inexistencia, poca visibilidad, desconocimiento y falta de retroalimentación con los buzones de sugerencia, como mecanismo de participación por parte de todos los colaboradores al momento de manifestar sus apreciaciones, ya que la mayoría no los utilizan. Hace falta la implementación y socialización de un sistema P.Q.R.S.F. (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) y un equipo encargado de revisar las apreciaciones allí descritas y por ende el diseño y realización de planes de acción al respecto. Por el momento, cuando se quiere dar a conocer alguna idea, queja, sugerencia o reclamo, ellos acuden a gestión humana de sus regionales. Allí todos opinan que son escuchadas todas sus consideraciones, sin embargo, algunos explican que aparte de ser atendidos, se toman planes de acción correspondientes; mientras otros dicen que no se hace nada al respecto, y que a veces las personas encargadas tienen tanto trabajo que mejor ni se atreven a acercarse.

Y por último, para los colaboradores el nuevo Proyecto Álamo, ha servido como una iniciativa donde la comunicación ha sido más cercana y continua, además de haber permitido crear un sentido común con los objetivos de la empresa y las labores de sus

miembros; siendo este de su agrado y el cuál ha posibilitado nuevos canales donde pueden expresarse y recibir información mucho más fácil y rápido.

A continuación, las respuestas frente al conversatorio o grupo focal realizado en cada regional de Icoltrans.

Bogotá

En la ciudad de Bogotá se realizó el grupo focal la fecha 11 de diciembre de 2020 con un total de 8 asistentes. En el conversatorio fue posible concluir para esta zona con las siguientes preguntas: (Ver apéndice A)

1. ¿Tienes conocimiento sobre cuales herramientas utiliza la empresa, para comunicarse contigo y tus compañeros?

   Correo electrónico, WhatsApp, cartelera física y Tendency.

2. ¿En cuál herramienta o plataforma prefieres recibir información de la empresa?

   Correo electrónico y WhatsApp.

3. ¿Te parece que la comunicación que se lleva a cabo en Icoltrans es efectiva?

Sí, se maneja mucho la información por los grupos de WhatsApp, y ahí nos mantenemos enterados, pero la gente se sale mucho porque mandan muchas cadenas y cosas que no tienen que ver con la empresa.

4. ¿La información que recibes es a través de rumores o canales informales de comunicación es frecuente?

   Sí, es frecuente. La mayoría de veces se habla entre compañeros algo que escucharon o algo que va a pasar, y esperan a que saquen el comunicado oficial para comprobarlo.

5. ¿Recibes oportunamente la información que necesitas para tu trabajo?

   La información que se envía se recibe de forma inmediata y a tiempo.

6. ¿La información que recibes es útil y relevante para la realización de tus labores?

Sí, muestra la empresa como se proyecta y lo que se busca hacer en el futuro y eso nos ayuda.

7. ¿Existen espacios u oportunidades para dar a conocer tus ideas, quejas o sugerencias dentro de tu área de trabajo?

   Nos acercamos a Gestión Humana o vamos al buzón de sugerencias

8. ¿Existe buena comunicación entre mis compañeros de trabajo y también con mis directivos?

No, porque da miedo comentar o decir algo al respecto, algunos ni se atreven a decir nada por temor a que los regañen o los echen.

A veces no se puede opinar sobre algunas cosas porque se manifiesta “esto no es del área suya”.

“Cada área es por su lado” y no hay interacción entre ellas, falta más integración, y no hay espacios para interactuar con el otro.

Se nota mucho la rivalidad.

Las áreas se limitan simplemente a cumplir con su parte y enviárselas a las demás, pero no hay comunicación, ni retroalimentación de los procesos.

9. ¿Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta su opinión, ideas o sugerencias?

   No se hace, hay muy poca retroalimentación.

   Se dice que el Proyecto Álamo va ayudar a mejorar esto, pero no ha quedado muy claro el proyecto en realidad.

10. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

Los participantes expresan que eso depende mucho de las áreas, en algunas como la bodega y despachos hay buena comunicación y se juntan para tomar decisiones; mientras que en otras se dice que al momento de tener alguna inquietud, se responde con “usted para que quiere saber eso”

11. ¿La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros?

Existe división, cada uno es por su lado y no hay tanta comunicación en este sentido.

Para Bogotá se puede establecer que la comunicación tiene varias deficiencias, principalmente en términos internos, ya que se presenta poca interacción entre las áreas, por lo que esto ha desencadenado rivalidades, cada una según manifiestan “tira por su lado” y expresan que no cuentan con espacios para interactuar con el otro.

Medellín

En la ciudad de Medellín se realizó el grupo focal la fecha 26 de noviembre de 2020 con un total de 9 asistentes. En el conversatorio fue posible concluir para esta zona con las siguientes preguntas:

1. ¿Tienes conocimiento sobre cuales herramientas utiliza la empresa, para comunicarse contigo y tus compañeros?

   Correo electrónico, WhatsApp y voz a voz, carteleras

2. ¿En cuál herramienta o plataforma prefieres recibir información de la empresa?

   Correo electrónico y WhatsApp. (Les gustaría recibir más información por imágenes y videos).

3. ¿Te parece que la comunicación que se lleva a cabo en Icoltrans es efectiva?

   Sí, es buena y se ha mejorado, y más con los operativos, ya que antes las comunicaciones solo eran para los administrativos.

4. ¿La información que recibes es a través de rumores o canales informales de comunicación es frecuente?

   Sí, es muy frecuente. La información la mayoría de veces se recibe primero a través de rumores y luego se confirma; y enfatizan en que al menos lo que se habla, termina siendo cierto y no hay rumores sobre temas falsos.

5. ¿Recibes oportunamente la información que necesitas para tu trabajo?

   Sí, la información llega rápido y es entendible.

6. ¿La información que recibes es útil y relevante para la realización de tus labores?

Sí, la información que se comparte siempre está relacionada con temas de trabajo y les ayuda a mantenerse al tanto de lo que sucede en la empresa.

7. ¿Existen espacios u oportunidades para dar a conocer tus ideas, quejas o sugerencias dentro de tu área de trabajo?

Últimamente sí, se están haciendo reuniones virtuales con la gerencia y se están teniendo en cuenta a todas las áreas, también mucho a los conductores, ya que antes no se les tenía tan presente en este tipo de cosas; además hacen uso del conducto regular para manifestar este tipo de situaciones. Sin embargo, expresan que muchas de esas ideas “se quedan en estudio” y no pasan de ahí, por lo que sugieren como método de retroalimentación de ideas, hacer más conversatorios sin tanto formalismo, donde puedan expresarse libremente en un ambiente más relajado a comparación de una reunión.

8. ¿Existe buena comunicación entre mis compañeros de trabajo y también con mis directivos?

Algunas veces, ya que algunas áreas se limitan a decir “tenga, yo ya cumplí con lo mío” y no comunican cuando lo envían, por lo que los procesos en algunos casos se retrasan, (les gustaría que ese tipo de verificaciones se hicieran por llamada cuando es muy urgente, o un mensaje de WhatsApp para que la otra persona lo vea más rápido).

Además, opinan que cuando se comete un error, se basan en decir “fue este o fueron estos” pero no se enfocan en buscar la solución del problema, sino los culpables.

9. ¿Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta su opinión, ideas o sugerencias?

   Respuesta homologada con la respuesta de la pregunta número siete (7).

10. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

Los operativos manifiestan que ven a los administrativos como un departamento muy lejano, hay poca interacción, sienten que está muy marcada esa división dentro de la empresa; y en ciertas ocasiones se siente cierta incomodidad cuando comparten espacios (falta empatía).

11. ¿La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros?

Apenas se está viendo con el proyecto Álamo, y se les está dando más protagonismo al área operativa.

Para Medellín se puede establecer que la comunicación se encuentra en un punto medio de calificación por parte de los colaboradores, ya que, aun considerando que se han mejorado varios de estos aspectos, falta trabajar más por las relaciones entre las áreas y los métodos comunicativos utilizados con los auxiliares de bodega y los conductores.

Pereira

En la ciudad de Pereira se realizó el grupo focal la fecha 23 de diciembre de 2020 con un total de 10 asistentes. En el conversatorio fue posible concluir para esta zona con las siguientes preguntas:

1. ¿Tienes conocimiento sobre cuales herramientas utiliza la empresa, para comunicarse contigo y tus compañeros?

   El correo electrónico, WhatsApp, carteleras físicas, monitores, altavoz e Intranet

2. ¿En cuál herramienta o plataforma prefieres recibir información de la empresa?

   Correo electrónico y WhatsApp.

3. ¿Te parece que la comunicación que se lleva a cabo en Icoltrans es efectiva?

   Sí, la comunicación es rápida; a veces se dan folletos y se invitan a reuniones para que todos estén más entrados de lo que sucede con la empresa.

4. ¿La información que recibes es a través de rumores o canales informales de comunicación es frecuente?

   Sí, es frecuente; pero constatan y este tipo de rumores se maneja más que todo para las personas que no están en el momento, para irles contando lo que va a suceder.

5. ¿Recibes oportunamente la información que necesitas para tu trabajo?

   La información que se envía se recibe de forma inmediata y a tiempo.

6. ¿La información que recibes es útil y relevante para la realización de tus labores?

   Sí, consideran que la información es vital para llevar a cabo sus labores, porque si no, no tendrían un horizonte fijo.

7. ¿Existen espacios u oportunidades para dar a conocer tus ideas, quejas o sugerencias dentro de tu área de trabajo?

Sí, el buzón de sugerencias es muy utilizado, es visible y conocido. Además Gestión Humana atiende oportunamente cualquier situación.

8. ¿Existe buena comunicación entre mis compañeros de trabajo y también con mis directivos?

Sí, son muy unidos, se rotan para socializar, hay buena química y no hay distancias.

9. ¿Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta su opinión, ideas o sugerencias?

Sí, hacen retroalimentación constante, les piden su opinión y se les tiene en cuenta para todo.

10. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

Sí, tienen mucha confianza, es fácil comunicarse entre sí.

11. ¿La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros?

Sí, tienen los objetivos muy claros y estos son socializados con ellos.

Para Pereira se puede establecer que la comunicación es clara, directa y se recibe de forma oportuna; se les toma en cuenta sus opiniones y gestión humana constantemente les está informando todas las novedades; el buzón de sugerencias es visible, lo utilizan y allí se hacen reportes diarios de daños o sugerencias con algunos procesos.

Bucaramanga

En la ciudad de Bucaramanga se realizó el grupo focal la fecha 11 de diciembre de 2020 con un total de 7 asistentes. En el conversatorio fue posible concluir para esta zona con las siguientes preguntas:

1. ¿Tienes conocimiento sobre cuales herramientas utiliza la empresa, para comunicarse contigo y tus compañeros?

   El correo electrónico, WhatsApp e Intranet

2. ¿En cuál herramienta o plataforma prefieres recibir información de la empresa?

   Correo electrónico y WhatsApp (quieren recibir imágenes y videos).

3. ¿Te parece que la comunicación que se lleva a cabo en Icoltrans es efectiva?

   Sí, les permite mantenerse enterados siempre de lo que sucede en la empresa

4. ¿La información que recibes es a través de rumores o canales informales de comunicación es frecuente?

   No, es poco frecuente. La información llega siempre al correo o si no, Gestión humana les está comunicando constantemente.

5. ¿Recibes oportunamente la información que necesitas para tu trabajo?

   La información siempre se recibe a tiempo.

6. ¿La información que recibes es útil y relevante para la realización de tus labores?

   Sí, es fundamental, ya que las áreas se coordinan y también sirve para mantenerlo a uno motivado.

7. ¿Existen espacios u oportunidades para dar a conocer tus ideas, quejas o sugerencias dentro de tu área de trabajo?

   Se busca realizar una reunión personal con los colaboradores a quienes les compete la situación y allí se toman en cuenta sus apreciaciones.

8. ¿Existe buena comunicación entre mis compañeros de trabajo y también con mis directivos?

   Sí, la relación entre compañeros de trabajo es muy buena, aparte de qué es fácil y todos están siempre dispuestos.

9. ¿Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta su opinión, ideas o sugerencias?

   Sí, se pueden acercar al buzón de sugerencias o a Gestión Humana y allí serán atendidas todas las inquietudes.

10. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

    Sí, se maneja buena relación en ambas partes y no hay barreras para poder comunicarse.

11. ¿La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros?

    Sí, Gestión humana constantemente está despejando dudas y realiza retroalimentación con los colaboradores.

Para Bucaramanga se puede establecer que la comunicación es buena, la regional considera que hay muy buena disposición por parte de todos, no hay barreras

y es fácil acceder a cualquier persona para poder comunicarse sobre cualquier proceso o situación ya sea en términos presenciales o digitales.

Ibagué

En la ciudad de Ibagué se realizó el grupo focal la fecha 17 de diciembre de 2020 con un total de 8 asistentes. En el conversatorio fue posible concluir para esta zona con las siguientes preguntas:

1. ¿Tienes conocimiento sobre cuales herramientas utiliza la empresa, para comunicarse contigo y tus compañeros?

   El correo electrónico, WhatsApp, Microsoft Teams, redes sociales,

2. ¿En cuál herramienta o plataforma prefieres recibir información de la empresa?

   Correo electrónico, WhatsApp y redes sociales.

3. ¿Te parece que la comunicación que se lleva a cabo en Icoltrans es efectiva?

   Sí, les parece buena. Les gusta recibir la información a través de imágenes.

4. ¿La información que recibes es a través de rumores o canales informales de comunicación es frecuente?

   Sí, la información que se comparte a través de rumores se presenta de manera frecuente y mucho antes que la comunicación oficial.

5. ¿Recibes oportunamente la información que necesitas para tu trabajo?

   A veces, la información casi siempre llega sobre el tiempo o “a ras” de cuando se necesita. A veces no hay fechas.

6. ¿La información que recibes es útil y relevante para la realización de tus labores?

Sí, toda la información que se comparte está relacionada a las labores que se ejecutan en Icoltrans.

7. ¿Existen espacios u oportunidades para dar a conocer tus ideas, quejas o sugerencias dentro de tu área de trabajo?

   No, cuando se necesita, toca asistir a Gestión Humana y allí le dan solución a la solicitudes o inquietudes.

8. ¿Existe buena comunicación entre mis compañeros de trabajo y también con mis directivos?

   Sí, la relación es buena pero existe demasiada división entre áreas.

9. ¿Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta su opinión, ideas o sugerencias?

   Sí, se reúnen para buscar soluciones en conjunto, y se toma la idea de cada uno.

10. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

    Sí, hay buena relación entre parte y parte.

11. ¿La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros?

Sí con el Proyecto Álamo, se ha mejorado muchísimo la comunicación, se han implementado reuniones para socializar a donde se quiere llegar y se hace retroalimentación de los indicadores.

Es la primera vez que se hace un conversatorio donde pueden manifestar sus opiniones de manera informal, a veces a algunos les da miedo hablar y siempre hay alguien que habla por los demás.

Para Ibagué se puede establecer que la comunicación es clara, fácil y entendible; sin embargo, manifiestan que a veces esta llega a “a ras” o sobre el tiempo, por lo que les toca actuar de manera inmediata a ciertos procesos, y si no cumplen con el poco plazo de tiempo, quedan como los culpables y esto genera problemas.

Pasto

En la ciudad de Pasto se realizó el grupo focal la fecha 23 de diciembre de 2020 con un total de 3 asistentes. En el conversatorio fue posible concluir para esta zona con las siguientes preguntas:

1. ¿Tienes conocimiento sobre cuales herramientas utiliza la empresa, para comunicarse contigo y tus compañeros?

   El correo electrónico, WhatsApp y teléfono.

2. ¿En cuál herramienta o plataforma prefieres recibir información de la empresa?

   Correo electrónico, llamadas y WhatsApp.

3. ¿Te parece que la comunicación que se lleva a cabo en Icoltrans es efectiva?

   Buena, la información es clara y directa.

4. ¿La información que recibes es a través de rumores o canales informales de comunicación es frecuente?

   No, es poco frecuente; la información la mayoría de veces llega primero al correo.

5. ¿Recibes oportunamente la información que necesitas para tu trabajo?

   La información siempre se recibe oportunamente y a tiempo

6. ¿La información que recibes es útil y relevante para la realización de tus labores?

   La regional de pasto al no contar con un área de salud ocupacional, a veces se les dificulta este tema, sin embargo, manifiestan que la comunicación con la dirección de esta área en Medellín es rápida y efectiva.

7. ¿Existen espacios u oportunidades para dar a conocer tus ideas, quejas o sugerencias dentro de tu área de trabajo?

   Sí, la comunicación con el administrador Basco Gómez es fácil e inmediata; él se encarga de socializar lo manifestado en la regional a la dirección nacional.

8. ¿Existe buena comunicación entre mis compañeros de trabajo y también con mis directivos?

   Sí, la relación entre compañeros de trabajo es muy buena, aparte de qué es fácil y todos están siempre dispuestos.

9. ¿Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta su opinión, ideas o sugerencias?

   Sí, se pueden acercar al buzón de sugerencias o a Gestión Humana y allí serán atendidas todas las inquietudes.

10. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

Sí, se maneja buena relación en ambas partes y no hay barreras para poder comunicarse.

11. ¿La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros?

Sí, Gestión humana constantemente está despejando dudas y realiza retroalimentación con los colaboradores.

Para Pasto se puede establecer que la comunicación es clara, directa y se recibe de forma oportuna; sin embargo, al no contar con ciertos departamentos de forma propia, les toca pedir asesoría de las demás regionales, por lo que a veces se demoran algunos procesos.

Barranquilla

En la ciudad de Barranquilla se realizó el grupo focal la fecha 7 de diciembre de 2020 con un total de 6 asistentes. En el conversatorio fue posible concluir para esta zona con las siguientes preguntas:

1. ¿Tienes conocimiento sobre cuales herramientas utiliza la empresa, para comunicarse contigo y tus compañeros?

   El correo electrónico, WhatsApp y carteleras físicas

2. ¿En cuál herramienta o plataforma prefieres recibir información de la empresa?

   Correo electrónico y WhatsApp.

3. ¿Te parece que la comunicación que se lleva a cabo en Icoltrans es efectiva?

   Sí, es buena

4. ¿La información que recibes es a través de rumores o canales informales de comunicación es frecuente?

   Se presenta ocasionalmente, pero no es tan frecuente que la comunicación llegue primero por rumores.

5. ¿Recibes oportunamente la información que necesitas para tu trabajo?

   La información siempre se recibe a tiempo.

6. ¿La información que recibes es útil y relevante para la realización de tus labores?

   Solo se limitan a responder que es buena

7. ¿Existen espacios u oportunidades para dar a conocer tus ideas, quejas o sugerencias dentro de tu área de trabajo?

   Cuentan con un buzón de sugerencias, la mayoría no saben dónde está y casi no lo usan.

8. ¿Existe buena comunicación entre mis compañeros de trabajo y también con mis directivos?

   Hay posiciones divididas, algunos dicen que sí, otros a veces y otros manifiestan que no.

9. ¿Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta su opinión, ideas o sugerencias?

   No les preguntan ni tienen en cuenta sus opiniones en este tipo de situaciones.

10. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

Sí, se pueden comunicar fácilmente por parte y parte, tienen buena relación.

11. ¿La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros?

    Sí, les van contando que va sucediendo con la empresa.

Para Barranquilla se puede establecer que la comunicación se encuentra en un punto medio, ya que tienen una percepción dividida en cuanto a la buena comunicación entre compañeros, la mayoría dice que es buena, otros dicen que regular y otros dicen que es mala. Por lo que es importante revisar el clima laboral para analizar situaciones que pueden estar generando conflictos.

Cali

En la ciudad de Bogotá se realizó el grupo focal la fecha 30 de diciembre de 2020 con un total de 14 asistentes. En el conversatorio fue posible concluir para esta zona con las siguientes preguntas:

1. ¿Tienes conocimiento sobre cuales herramientas utiliza la empresa, para comunicarse contigo y tus compañeros?

   El correo electrónico, WhatsApp carteleras físicas y voz a voz.

2. ¿En cuál herramienta o plataforma prefieres recibir información de la empresa?

   Correo electrónico y WhatsApp.

3. ¿Te parece que la comunicación que se lleva a cabo en Icoltrans es efectiva?

   No, la comunicación es mala, la información a veces llega distorsionada, lo que provoca errores en algunas de las labores.

4. ¿La información que recibes es a través de rumores o canales informales de comunicación es frecuente?

   Se presenta de manera frecuente, pero termina siendo real la información que se filtra.

5. ¿Recibes oportunamente la información que necesitas para tu trabajo?

   A veces, por lo que no siempre llega a tiempo o llega “a medias”.

6. ¿La información que recibes es útil y relevante para la realización de tus labores?

   Sí, consideran que mantenerse informados es fundamental y para eso, es importante que todo sea un correo.

7. ¿Existen espacios u oportunidades para dar a conocer tus ideas, quejas o sugerencias dentro de tu área de trabajo?

   Tienen un buzón de sugerencias, pero consideran que es una decoración más.

8. ¿Existe buena comunicación entre mis compañeros de trabajo y también con mis directivos?

   Existe muy poco contacto con las demás áreas.

9. ¿Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta su opinión, ideas o sugerencias?

   No, casi no se toman en cuenta las opiniones; sin embargo, se sienten confiados comunicándose con gestión humana.

10. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

Consideran que entre administrativos y operativos hay muy poca comunicación; y notan que está muy marcado el miedo a hacer algún acercamiento para temas laborales, aunque notan que va en mejoramiento con el Proyecto Álamo, se sigue notando mucho la jerarquía. Manifiestan que liderar no es mandar, es ponerse en los zapatos de los demás.

11. ¿La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros?

    Sí, los objetivos si se manifiestan.

Para Cali se puede establecer que la comunicación tiene varias deficiencias, ya que hay poca comunicación por parte de la empresa y la información a veces llega de forma distorsionada, lo que ha provocado errores en las labores porque la información no es del todo clara. Además, consideran que no hay espacios de participación donde puedan ser escuchadas sus sugerencias u opiniones.

A través del grupo focal se puede establecer algunos aspectos en común, los cuales están motivados principalmente en las divisiones comunicativas entre las áreas empresariales, timidez de participación e interacción en reuniones corporativas; adicionalmente, la no adecuada segmentación de la información hacia los diferentes públicos ha provocado vacios en los mensajes y retraso en los procesos.

Observación participante

Frente al método integrado de la observación participante, fue posible notar una buena relación y respeto entre los colaboradores, sin embargo, la división entre las

áreas se encuentra muy marcada, aunque es de entender que las zonas de trabajo son distantes y que algunas no comparten labores en común en el día a día; se nota en los eventos, novenas navideñas y almuerzo la incomodidad entre unos y otros al no tener relación directa, su comunicación es distante, y en varias regionales se manifiesta este tipo de situaciones, donde algunos se sienten incómodos, menospreciados, dicen que los ven raros, etc. Tales situaciones pueden desencadenar un mal clima laboral, generar rivalidades y retrasar los procesos entre aquellas áreas que sin son interdependientes.

Se nota en la mayoría de colaboradores miedo, temor y timidez al momento de expresarse en alguna reunión, y más cuando están acompañados de algún directivo, no se atreven a participar y se limitan a responder con monosílabos como sí, no, etc. Por lo que varios de ellos en la realización del grupo focal, expresaron su agrado hacia este, ya que la mayoría manifiestan que es la primera vez que crean este tipo de espacios tipo conversatorio, donde ellos pueden decir libremente sus ideas, opiniones o apreciaciones, sin presión y comunicarse de manera cómoda.

Adicionalmente, también se percibe este miedo o temor en ocasiones fuera de lo laboral tales como la hora del almuerzo; ya que al momento de que algún directivo se sienta, la conversación cambia o a veces nadie habla entre sí. Por lo que faltan más espacios donde se puedan interrelacionar entre ellos, y generar momentos o situaciones equitativas donde se rompan barreras, jerarquías y que se pueda crear un ambiente, donde se fortalezca la empatía y se reduzcan los formalismos.

Sistema P.Q.R.S.F.

Por otro lado, se observa que no hay un sistema P.Q.R.S.F. establecido en la empresa, que sirva como mecanismo de participación activa de los colaboradores, por lo que tampoco se cuenta con un equipo encargado de revisar, sistematizar, hacerle seguimiento, ejecutar planes de acción y evaluar las apreciaciones que puedan describirse allí. Algunas regionales cuentan con buzones de sugerencias, pero según manifiestan, son pocos o casi nadie quienes hacen uso de este, algunos buzones no son visibles y otros ni siquiera conocen de su existencia.

Comunicación descendente y ascendente

La empresa frecuentemente hace uso de la comunicación descendente, donde es común ver que los mensajes comienzan en los niveles superiores de la jerarquía organizacional y descienden hacia los niveles inferiores; lo que a simple vista ha mantenido una disciplina, eficiencia y orden organizativo, ya que hay unas instrucciones claras y unos objetivos fijos por cumplir; sin embargo, en algunas ocasiones se percibe que se le da poco uso a la comunicación ascendente, donde ya en este se busca que los “niveles inferiores” expresen sus opiniones, ideas y sugerencias con respecto a los procesos laborales que se llevan a cabo, ya que esto, genera una retroalimentación constante, genera innovación, fortalece la confianza y la comunicación entre las partes.

Las reuniones entre áreas son muy frecuentes y como parte de un proyecto mensualmente se realiza Conversaciones Álamo, donde participan todos los colaboradores.

Por lo que la voz de los colaboradores, no se puede limitar simplemente a factores de ambiente laboral o a acudir a Gestión humana, sino que ellos puedan aprovechar su talento, conocimientos y habilidades con respecto también a sus labores; y aunque se hagan reuniones de forma habitual para hacer revisiones, se podrían crear también espacios de socialización creativa, donde los focos estratégicos y tácticos de los procesos, no le competan únicamente a las direcciones. No obstante, el Proyecto Álamo ha servido como iniciativa de comunicación cercana para que este tipo de procesos se vayan arraigando a la empresa, por lo que es fundamental buscar seguir fortaleciendo este tipo de procedimientos.

Espacios de participación

Los colaboradores de Icoltrans, se caracterizan por ser respetuosos, amables, educados y por tener muy buena disposición de colaboración y participación con cualquier labor, asimismo, existe un buen clima laboral, por lo que no es común observar, quejas, peleas o enemistades, sin embargo, el hecho de que exista buen ambiente, no significa que todo esté bien. En los grupos focales realizados con las regionales, se pudo detallar temor o timidez de participación, incluso entre ellos y mucho más cuando están en compañía de un directivo; por lo que el objetivo mismo del conversatorio era reducir los formalismos para que ellos pudieran expresarse de forma libre y cómoda, lo que permitió obtener respuestas más claras por parte de ellos.

Al final de la sesión la mayoría expresaba su agrado hacia este tipo de reuniones, ya que varios opinaban que era la primera vez que se creaban estos espacios donde pudieran ser escuchados y opinar de forma fácil y directa;

agradeciendo también que el manejo de la información y el mensaje no se realizaba de forma tan técnica, sino más “relajada”.

Esta metodología ayuda a fortalecer el interés de los colaboradores, romper barreras, mitigar el temor, fortalecer la participación y evitar que las apreciaciones negativas se socialicen a través de rumores o chismes, lo que puede repercutir en una mala imagen de la empresa con respecto a sus relaciones internas.

Comunicación múltiples plataformas

La información que comparte la empresa aunque tenga el mismo mensaje, no se segmenta de forma estratégica teniendo en cuenta las diferentes características de las áreas de trabajo, por lo que al personal operativo y los conductores, se les dificulta recibir la información de forma inmediata. La empresa cuenta con distintas herramientas tecnológicas que pueden aprovecharse como mecanismos de comunicación según las necesidades de los diferentes públicos.

Algunas regionales, cuentan con sistema integrado de audio o alto parlantes, el cual se utiliza más que todo para reproducir música en las pausas activas, no obstante, podría utilizarse como medio efectivo para hacer comunicados a los auxiliares de bodega, mientras estos continúan con sus tareas sin la necesidad de interrumpirlas para acceder al celular.

De igual manera, y teniendo en cuenta el compromiso ambiental que ha adquirido la empresa con el Proyecto Álamo, podría hacerse uso de pantallas ubicadas estratégicamente en las bodegas, donde se visualicen constantemente comunicados y así evitar el uso de circulares impresas.

Por otro lado, el envío de información vía WhatsApp y correo electrónico ha sido el más efectivo para el público administrativo, pero podrían crearse nuevos espacios de información exclusiva como lo son las redes sociales, los grupos de Facebook y el envío de comunicados inmediatos a través de Teams.

Encuesta

Desde el cuestionario realizado al 11.5% del personal total (1.500 colaboradores) se obtuvieron 172 respuestas. En esta se refuerza el hecho de que la participación del personal administrativo es superior a las demás áreas, ya que están permanentemente conectados al correo, por lo que es acertada la percepción de una deficiencia comunicativa con los auxiliares de bodega y los conductores, puesto que por sus labores diarias y su área de trabajo, les es complicado acceder al correo o a revisar los mensajes de WhatsApp, siendo estos los medios más inmediatos de comunicación utilizados por la empresa.

Ilustración 4. Áreas de participación en la encuesta.

Answer	Count	Percent
Auxiliar de bodega	30	17.34%
Conductor	20	11.56%
Administrativo	108	62.43%
Seguridad	11	6.36%
Oficios varios	4	2.31%
Total	**173**	**100%**

Ilustración 5 Grado de satisfacción con la comunicación interna de ICOLTRANS hacia sus empleados

Answer	Count	Percent
Muy satisfecho	28	16.18%
Bastante satisfecho	39	22.54%
Satisfecho	75	43.35%
Poco satisfecho	26	15.03%
Nada satisfecho	5	2.89%
Total	**173**	**100%**

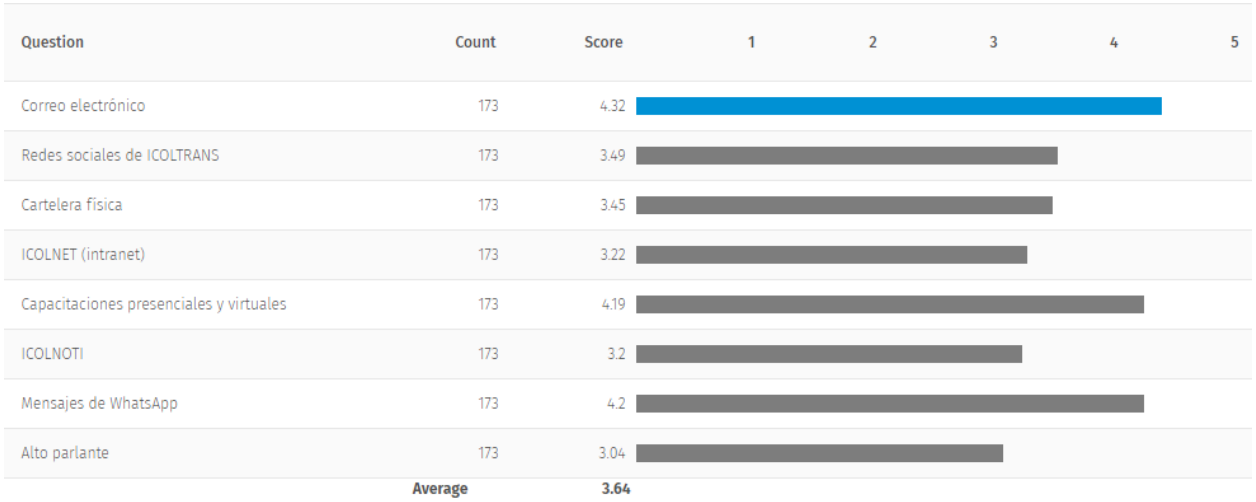
Los colaboradores de Icoltrans se encuentran en un punto medio con respecto a la comunicación interna, ya que el 43.35% se encuentra satisfecho con esta. Igualmente, las personas que se encuentran muy satisfechos y bastante satisfechos representan en total el 38,72% por lo que se infiere que la comunicación es buena, no obstante, se debe ahondar en las deficiencias que la comunicación tiene y sus canales, ampliando las razones, justificaciones y demás falencias que estos puedan tener.

Ilustración 6 Algunas respuestas escritas sobre el grado de satisfacción con la comunicación interna de ICOLTRANS hacia sus empleados

11/30/2020	90981464	En cuanto a Gestion Humana , en ocasiones no nos comunican las cosas a tiempo
11/30/2020	90977566	Ha mejorado mucho hace algunos meses y se han apropiado de manera efectiva de las redes sociales, las imágenes y las frases llamativas invitan a participar.
11/30/2020	90975373	no todas las empresas tienen esa comunicasion
11/30/2020	90968911	Considero se ha venido trabajando bastante en crear y utilizar canales de comunicación, no obstante, se debe seguir trabajado, asi como la comunicación entre áreas, que en ocasiones a pesar que intervienen y depende unas de otras no hay un fluido reporte y empatia para apoyarse en las labores
11/30/2020	90968089	la comunicación no es asertiva entre los equipos de trabajo, en los cambios de turnos no se transmiten la informaicón, generando reprocesos entre todas las áreas
11/30/2020	90948686	falta concretar el alcance de los comunicados
11/30/2020	90946426	DAN INFORMACIÓN A TIEMPO Y COMUNICACIÓN ASERTIVA
11/30/2020	90944023	por tener en cuenta la opinion de sus colaboradores
11/30/2020	90940907	Se Buscan canales de comunicacion

Con respecto a la anterior gráfica, los colaboradores justifican el porqué de sus respuestas, donde varios opinan que la comunicación es buena, pero son muy frecuentes los comentarios con respecto al déficit comunicativo que se tiene con los auxiliares de bodega y los conductores, al momento de recibir la información; además de la existente división entre las áreas de trabajo.

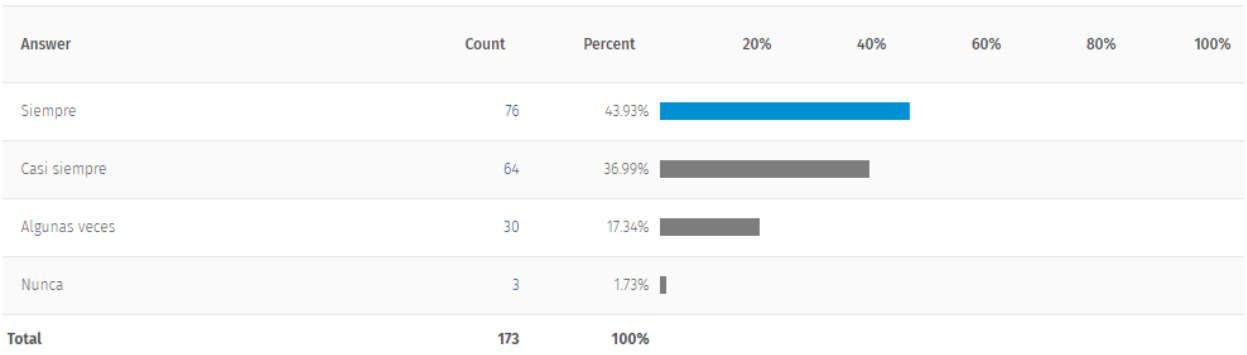
Ilustración 7 Grado de interés que tienen los colaboradores hacia plataformas para recibir información corporativa.



Question	Count	Score
Correo electrónico	173	4.32
Redes sociales de ICOLTRANS	173	3.49
Cartelera física	173	3.45
ICOLNET (intranet)	173	3.22
Capacitaciones presenciales y virtuales	173	4.19
ICOLNOTI	173	3.2
Mensajes de WhatsApp	173	4.2
Alto parlante	173	3.04
	Average	**3.64**

En la gráfica se puede visualizar con qué medios o plataformas comunicativas cuenta la compañía, además de presentar el grado de interés que tienen para ellos a la hora de recibir información corporativa; siendo el correo electrónico, el WhatsApp y las capacitaciones presenciales o virtuales, los que mayor agrado representan; no obstante se puede observar de igual manera, atracción hacia las redes sociales y a las carteleras como herramientas de comunicación secundarias.

Ilustración 8 Favorabilidad de la comunicación interna utilizada en ICOLTRANS para hacer conocer al empleado los valores, noticias, actualidad y objetivos de la compañía.



Answer	Count	Percent
Siempre	76	43.93%
Casi siempre	64	36.99%
Algunas veces	30	17.34%
Nunca	3	1.73%
Total	**173**	**100%**

El 80.92% de los encuestados cree que la comunicación interna utilizada en Icoltrans, ha favorecido siempre o casi siempre a que el empleado conozca los valores, noticias, actualidad y objetivos de la compañía. Lo cual indica que la comunicación llevada a cabo en la empresa manifiesta un objetivo común y les permite mantenerse enterados de los avances y las novedades que suceden con respecto a esta.

Ilustración 9 Algunas justificaciones de quienes respondieron "Algunas veces" o "Nunca"

12/01/2020	91115793	Antes de la pandemia la única forma de que el personal operativo se enterara de las novedades de la compañía, era por medio de carteleras o por medio de difusión personal con otros compañeros.
12/01/2020	91076301	Desde la pandemia s eha visto mejora en la comunicacion a lso conductores y otroas pero es importante llegarle al auxiliarq ue no tiene ni computador ni celular. el enfoque tambien debe ser a esa area.
12/28/2020	94672871	Porque creo que se debe encontrar un método mas efectivo, para asegurar que el 100 % de la población a la que se le debe entregar la información, la reciba.

Las personas que contestaron algunas veces o nunca, refuerzan la idea de que la comunicación con los operarios y conductores no es tan buena, ya que a veces no se les notifica, no se enteran, o hacen caso omiso a la información.

Ilustración 10 Grado de apreciación sobre si la información que llega es actualizada, entendible y oportuna

Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Siempre	93	53.76%					
Casi siempre	58	33.53%					
Algunas veces	19	10.98%					
Nunca	3	1.73%					
Total	**173**	**100%**					

El 87.29% de los encuestados considera que la información corporativa que reciben es actualizada, entendible y oportuna, por lo que se infiere que es de su agrado la puntualidad y eficacia de la información que se comparte.

Ilustración 11 Tipo de información que les gustaría recibir a los colaboradores acerca de la empresa.

11/30/2020	90988133	Proyectos, ingresos nuevos, estado de la compañía, innovación
11/30/2020	90981464	Sobre lo que esta pasando en la actualidad ejemplo lo de la pandemia, problemas en las vias entre otros
11/30/2020	90977566	Actualidad de Icoltrans, vacantes, reconocimiento a empleados por desempeño, actividades, lecturas, videos con anécdotas sobre la empresa.
11/30/2020	90975373	vacantes
11/30/2020	90968911	actualizaciones
11/30/2020	90968089	NA
11/30/2020	90948686	financieros
11/30/2020	90946426	DE TODA
11/30/2020	90944023	actualizaciones de normas, clientes activos o inactivos
11/30/2020	90940907	comunicaciones corporativas y oportunidades

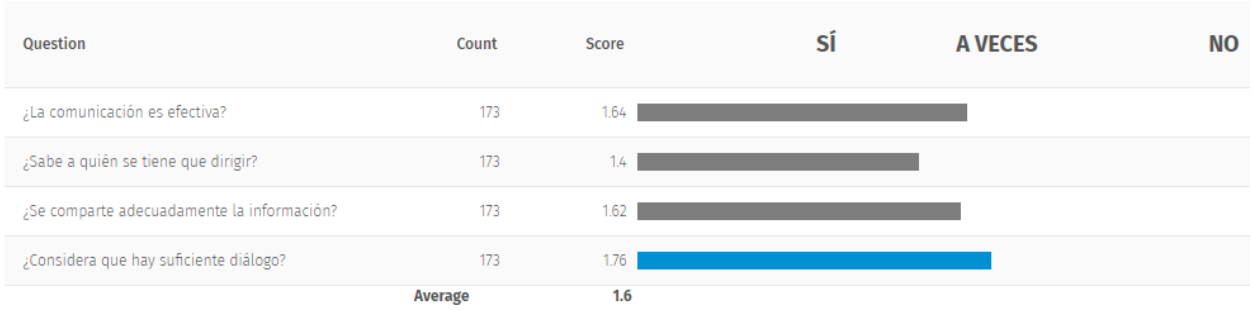
En esta gráfica, se especifica qué tipo de información sobre la empresa les gustaría recibir, siendo las convocatorias, vacantes, eventos, avances, actualidad, cara social y humana de la empresa las respuestas más comunes.

Ilustración 12 ¿Qué tipo de contenidos e información sobre la empresa le gustaría recibir?

12/04/2020	91628074	Debemos tener mayor comprensión con la operación y mantener de manera efectiva y con esto se logrará una mejora continúa siempre y cunado aceptación las oportunidades y abriendo el proceso del cambios y hacer de nuestras oportunidades fortalezas
12/03/2020	91531546	La comunicación con los compañeros y jefes es efectiva
12/03/2020	91504901	Hace falta compañerismo hay una mal ambiente laboral.h
12/03/2020	91500558	No
12/03/2020	91490883	K los srs.de trafico contesten o devuelvan las llamadas
12/03/2020	91489275	No con los compañeros inconvenientes no se presentan
12/03/2020	91481081	Con respecto a jefes de área se esmeran poco o nada por dar información importante al colaborador esto hace que en repetidas ocasiones nosotros como trabajadores no nos enteremos de avisos o cambios importantes esto es en todos los aspectos falta de interés en ellos para este hecho
12/03/2020	91479339	No
12/03/2020	91437585	Por el momento no
12/03/2020	91434526	Algunas veces se puede observar que las personas las recomendaciones las asumen a nivel personal,

Las anteriores respuestas, dan testimonio de las apreciaciones; donde los encuestados reflejan algunos aspectos sobre la comunicación de su área o con sus compañeros.

Ilustración 13 Grado de efectividad por ítems, comunicación entre áreas.



Uno de las variables a analizar dentro del diagnóstico consiste en evaluar el estado de la comunicación interna que manejan los colaboradores y las áreas entre sí, por lo que se rectifica en la encuesta lo manifestado en los grupos focales, ya que al ser “a veces” la respuesta más común con respecto a las preguntas “la comunicación es efectiva”, “se comparte adecuadamente la información” y si “consideran que hay suficiente dialogo” evidencian que aunque sepan a quien se tienen que dirigir, existen falencias y divisiones al momento de establecer un vínculo comunicativo entre las áreas.

Ilustración 14 Cuando tienes alguna petición, sugerencia, queja o reclamo ¿A dónde te diriges?

12/01/2020	91112191	Depende de la peticion, conducto regular
12/01/2020	91103262	Gestion Humana o administrador
12/01/2020	91100924	Con mi jefe directo
12/01/2020	91099258	Al area correspondiente
12/01/2020	91080029	Administracion o Gestión Humana
12/01/2020	91077755	Dependiento del tema a tratar y siguiendo el conducto regular siempre
12/01/2020	91076301	busco a varias perosnas hasta encontrar una respuesta jefes, compañeros ect.
12/01/2020	91072251	A MI JEFE ADMINISTRATIVO
12/01/2020	91071129	Normalmente algún superior, jefe de área o recursos humanos
12/01/2020	91070849	Jefe inmediato

Por otro lado, cuando los colaboradores tienen alguna petición, sugerencia, queja o reclamo, no cuentan con un sistema P.Q.R.S. establecido, ya que algunos acceden directamente a Gestión humana o a sus jefes inmediatos de manera informal; además, no existe una matriz que planifique, evalúe y realice seguimiento a este tipo de apreciaciones con el fin de identificar situaciones problema y por ende crear soluciones estratégicas.

Matriz DOFA

La matriz DOFA se realiza a partir del análisis de resultados de las técnicas de investigación utilizadas (Observación participante, grupo focal y encuesta).

Ilustración 15 Fortalezas Matriz DOFA

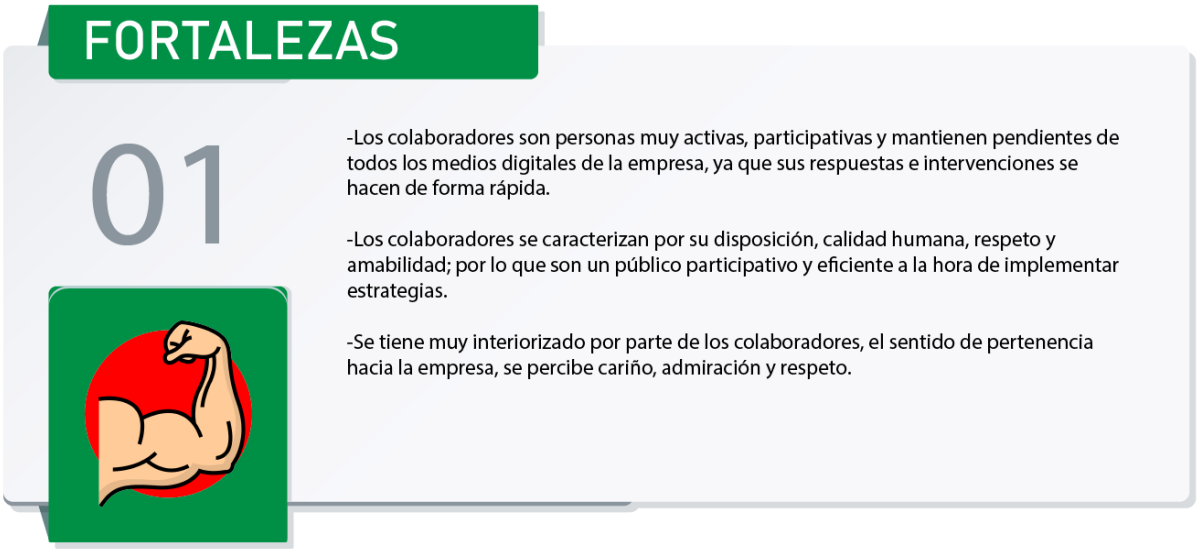


Ilustración 16 Oportunidades Matriz DOFA

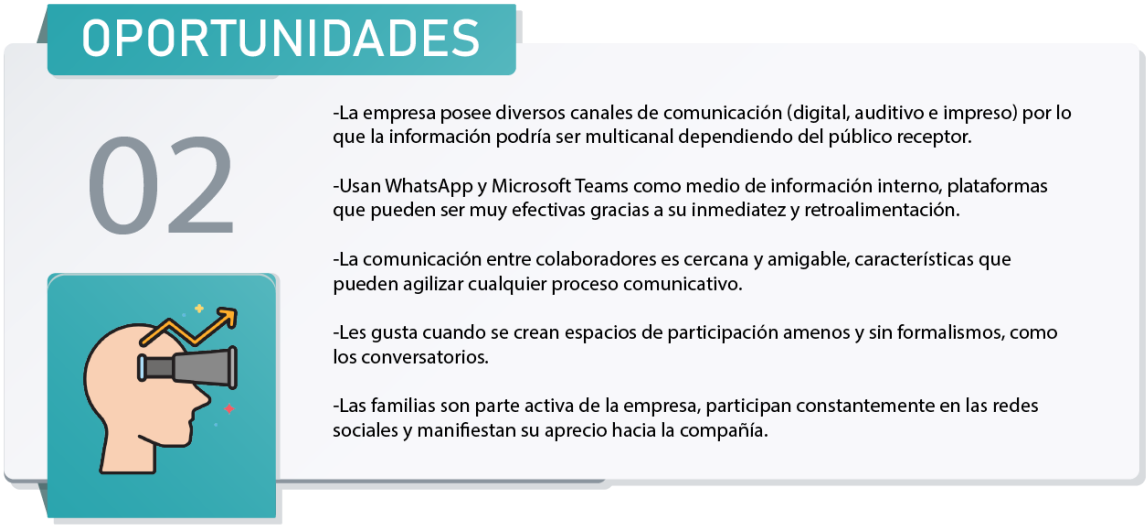


Ilustración 17 Debilidades Matriz DOFA

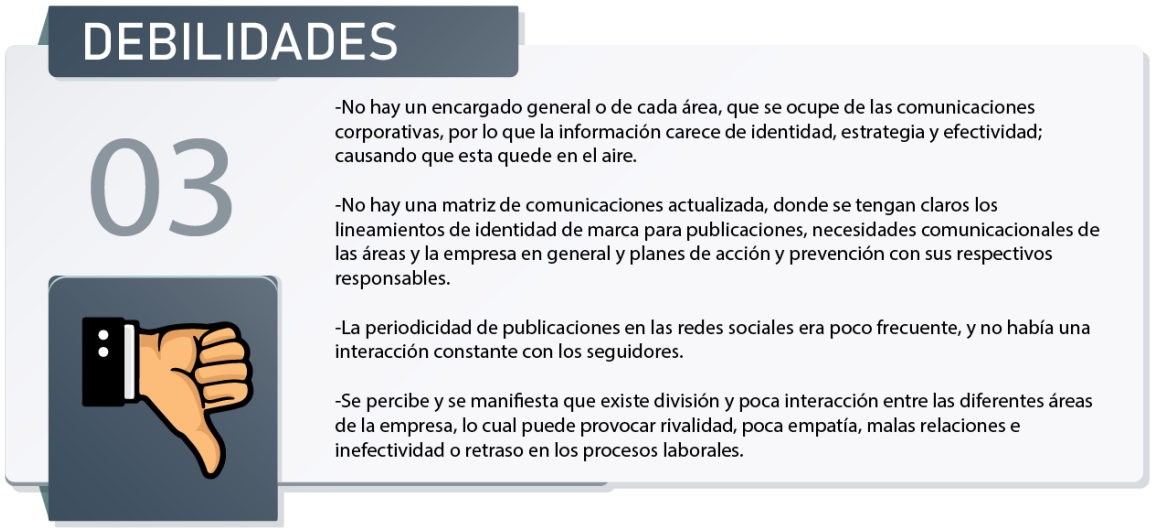
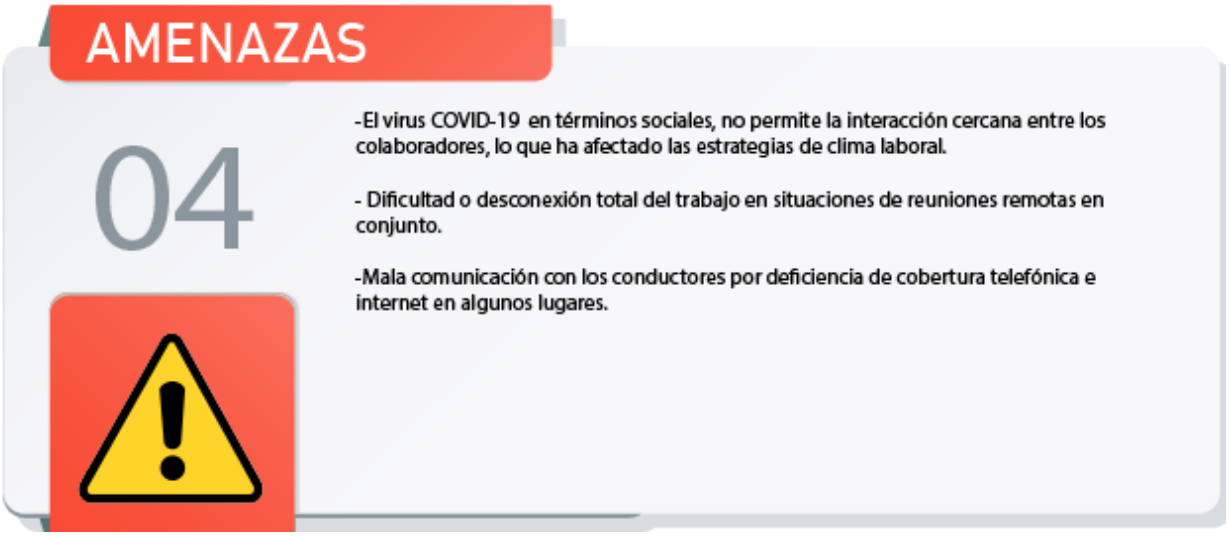


Ilustración 18 Amenazas Matriz DOFA



La matriz DOFA posibilitó reconocer de primera mano, cuales son las cualidades e inconvenientes para llevar a cabo el desarrollo de estrategias comunicativas que benefician principalmente al público interno.

Plan de trabajo comunicación interna

De acuerdo al proceso investigativo llevado a cabo y los resultados obtenidos desde las diversas metodologías usadas como la encuesta, grupo focal, observación participante en el estudio de caso de las comunicaciones en ICOLTRANS, se nota buena relación y respeto entre los colaboradores, sin embargo, la división entre las áreas se encuentra muy marcada, aunque es de entender que las zonas de trabajo son distantes y que algunas no comparten labores en común en el día a día.

Se nota en los eventos, novenas navideñas y almuerzos la incomodidad entre unos y otros, hay una diferenciación entre cargos al no tener relación directa, su comunicación es distante, y en varias regionales se manifiesta este tipo de situaciones, donde algunos se sienten incómodos, menospreciados, dicen que los ven raros, etc. Tales situaciones pueden desencadenar un mal clima laboral, generar rivalidades y retrasar los procesos entre aquellas áreas que son interdependientes.

Por lo que es fundamental fortalecer la comunicación y la relación directa entre las áreas, con el objetivo de romper barreras, disminuir divisiones y mejorar el clima laboral, haciendo uso de la gamificación como estrategia de integración indirecta, donde los equipos sean conformados por personas de áreas distintas que puedan trabajar en conjunto haciendo uso de la coordinación y la cooperación para lograr un objetivo.

Tabla 1 Plan de trabajo gamificación (integración por áreas)

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIONES						
Estrategia	**Táctica (Función) Actividad**	**Responsable**	**Cronograma (Fecha de cumplimiento)**	**Recursos (humanos y técnicos)**	**Presupuesto (Recursos financieros)**	**Meta esperada (indicador máximo)**
Planilla de participación x días (gamificación) mejorar relaciones entre áreas	Crear aleatoriamente equipos de a 5 personas (cada una de un área diferente) y agendarlos el día y la hora del juego.	Mateo López + encargados de cada área	Por definir	Comunicación interna y relaciones humanas	$ 0,00	100% de los colaboradores x regional agendados
Gamificación x áreas 1 (mejorar relaciones entre áreas)	Jugar charadas o adivinanzas a través de la mímica x equipos	Mateo López + encargados de cada área	Por definir	Comunicación interna y relaciones humanas	$ 0,00	80% de las personas citadas, asisten a la dinámica
Gamificación x áreas 2 (mejorar relaciones entre áreas)	Jugar Memorama x equipos	Mateo López + encargados de cada área	Por definir	Comunicación interna y relaciones humanas	$ 0,00	80% de las personas citadas, asisten a la dinámica
Gamificación x áreas 3 (mejorar relaciones entre áreas)	Jugar adivinanzas escritas x equipos	Mateo López + encargados de cada área	Por definir	Comunicación interna y relaciones humanas	$ 0,00	80% de las personas citadas, asisten a la dinámica

Asimismo, en términos de comunicación interna organizacional, se busca exaltar más la labor y la participación del público interno, generando actividades de esparcimiento y recreación con el fin de generar valor entre los colaboradores, como equipos de ciclismo, deporte, lectura, cultura y aprendizaje, fortaleciendo su motivación a través del concepto “Employer Branding”.

Tabla 2 Plan de trabajo Employer Branding (Comunicación interna)

Campaña "Employer Branding"	Equipos deportivos, mostrar los beneficios de estudio, mostrar benficios empresariales, valorar los talentos, mostrar los eventos realizados	Mateo López + el equipo de Gestión Humana	Por definir	Comunicación interna y externa múltiples plataformas	Uniformes	10% de los colaboradores hacen parte de los equipos

Por otro lado, se recomienda hacer uso de conversatorios en vez de reuniones formales, ya que se establece una comunicación horizontal con el fin de generar dinamismo y buena relación entre los miembros, hacer socialización de procesos, generar ideas y evitar la burocracia y la distorsión de mensajes.

Tabla 3 Plan de trabajo Conversatorios (comunicación organizacional e interna)

Conversatorios	Trascender de reuniones, haciendo uso de la comunicación horizontal reduciendo los formalismos y la timidez	Mateo López + encargados de cada área	Por definir	Comunicación interna y relaciones humanas	$ 0,00	100% de las áreas hacen uso de los conversatorios

En términos de comunicación digital, el Marketing 2.0 permite la interacción entre las partes (públicos objetivo y la empresa). Por lo tanto, es mucho más fácil conocer sus intereses, necesidades, preocupaciones, etc. Con el fin de que ellos sean los protagonistas de los contenidos digitales y multimedia donde den a conocer sus ideas, talentos, conocimiento, etc.

Adicionalmente, con el marketing 3.0 se busca orientar y sensibilizar al cliente interno con proyección al externo, generando contenidos digitales sobre el compromiso de la empresa en términos ambientales y sociales, trascendiendo de contenidos mercantiles y operativos, con el fin de producir engagement de marca con ellos y con el sector en el que se desenvuelve.

Tabla 4 Plan de trabajo marketing 2.0 y Marketing 3.0 (Comunicación digital)

Marketing 2,0	Los colaboradores crean semanalmente contenido (fotos, videos) para las redes sociales	Mateo López + encargados de cada área	Por definir	Comunicación digital	$ 0,00	1% de los colaboradores envían contenidos
Marketing 3,0	Las redes sociales muestran el compromiso ambiental, social y humano de la empresa a través de imágenes, videos e infografías.	Mateo López + encargados de cada área	Por definir	Comunicación digital	$ 0,00	Aumentar 5% las impresiones en las redes sociales

Segmentación de las múltiples plataformas adecuadas a los diferentes públicos.

Estos son los canales de comunicación interna, a su vez, se explica el tipo de información y su respectivo mapa de públicos.

CORREO ELECTRÓNICO CORPORATIVO	
ÁREA: Administrativos	
FORMATOS	Boletín de información, novedades.
	Comunicados, convocatorias,
	Encuestas, eventos, noticias, cumpleaños
	Videos
	Documentos adjuntos
	Notificaciones
	Campañas

WHATSAPP	
ÁREA: Todo el personal Icoltrans	
FORMATOS	Novedades.
	Comunicados, convocatorias
	Encuestas, eventos, noticias
	Videos, infografías
	Notificaciones

CARTELERA FÍSICA	
ÁREA: Todo el personal Icoltrans	
FORMATOS	Infografías, novedades.

	Comunicación interna: cumpleaños, vacaciones
	Notificaciones

GRUPO DE FACEBOOK PROYECTO ÁLAMO	
ÁREA: Todo el personal Icoltrans	
FORMATOS	Infografías, boletines, noticias
	Diccionario Álamo, Viaje hacia el Álamo, formación actores claves, reconocimiento y espíritu Álamo
	Notificaciones

ICOLNET (Intranet)	
ÁREA: Todo el personal de Icoltrans	
FORMATOS	Campañas internas
	Boletines
	P.Q.R.S.F.
	Invitaciones

Para mejorar el proceso de comunicación interna, se propone la creación y uso de nuevas plataformas que permita integrar estratégicamente las áreas de la empresa según sus necesidades y características de trabajo.

PANTALLAS	
ÁREA: Auxiliares de bodega	
FORMATOS	Boletín de información, novedades.
	Comunicados
	eventos, noticias, cumpleaños
	Videos
	Notificaciones

BOLETINES IMPRESOS Y DIGITALES	
ÁREA: Conductores	
FORMATOS	Información, novedades.
	Comunicados
	eventos, noticias
	Videos, infografías

ALTO PARLANTE	
ÁREA: Auxiliares de bodega	
FORMATOS	Noticias.
	Comunicados
	eventos
	Invitaciones

BUZÓN DE SUGERENCIAS	
ÁREA: Todo el personal de la empresa.	
FORMATOS	Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias, Felicitaciones por parte de los empleados

Recomendaciones

- Es necesario para Icoltrans S.A.S. contemplar la posibilidad que la gestión de la comunicación sea dividida y segmentada en términos de mensajes y las herramientas audiovisuales (múltiples plataformas de la empresa) según los públicos caracterizados; en especial para los auxiliares de bodega y los conductores, con el fin de gestionar una comunicación más efectiva y diferenciada teniendo en cuenta su lugar de trabajo y sus necesidades.

- Se debe fortalecer la comunicación y la relación directa entre las áreas, con el objetivo de romper barreras, disminuir divisiones, mejorar el clima laboral y la optimización de los procesos, bajo técnicas de integración social que respeten los protocolos de bioseguridad del Covid 19, haciendo uso de la gamificación virtual y presencial.

- Es importante crear espacios de participación tipo conversatorio cuando se quieran hacer reuniones o capacitaciones, con el fin de crear un ambiente neutro, ameno, donde se reduzcan los formalismos y el temor de participación; generando así que prevalezca la comunicación horizontal y la escucha; para que adicionalmente allí puedan originarse nuevas ideas, hacer retroalimentación y ajustar situaciones.

- Se propone hacer uso de la premisa “Employer Branding” como una estrategia para construir y mantener la imagen positiva de la empresa, por parte de los empleados, además de mantenerlos motivados, hacerlos sentir especiales y valorar sus talentos dentro y fuera de la empresa; esto se hace con el fin de fidelizar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia Icoltrans, y que este se vea reflejado como propuesta de valor en el mercado.

- En cuanto a la comunicación digital, se recomienda hacer uso del marketing 2.0, donde los colaboradores dejen de ser parte pasiva de las redes y las comunicaciones, para convertirse en activas (prosumidores), bajo el propósito, de que ellos puedan generar contenido real que deje en evidencia el buen clima que se maneja en la empresa.

- Además, se debe hacer uso del Marketing 3.0 con la finalidad de mostrar el compromiso social y ambiental de Icoltrans como estrategia de posicionamiento digital que genere engagement y fidelización de públicos.

- Es necesario implementar y socializar un sistema P.Q.R.S. F. el cual le permita a la empresa conocer y revisar las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias por parte de los grupos de interés, con el fin de crear planes de acción que ayuden a fortalecer y mejorar los servicios, la calidad social y operativa de la empresa.

Conclusiones

- Al no contar con un área de comunicaciones, existe un marcado distanciamiento entre los cargos, no hay campañas de comunicación para integrar a los miembros de las sedes de Icoltrans creando así vacios informacionales y comunicacionales.

- Se nota en la mayoría de colaboradores miedo, temor y timidez al momento de expresarse en alguna reunión, y más cuando están acompañados de algún directivo, no se atreven a participar y se limitan a responder con monosílabos como sí, no, etc..

- No hay un sistema P.Q.R.S.F. establecido en la empresa, que sirva como mecanismo de participación activa de los colaboradores, por lo que tampoco se cuenta con un equipo encargado de revisar, sistematizar, hacerle seguimiento, ejecutar planes de acción y evaluar las apreciaciones que puedan describirse allí.

- La empresa frecuentemente hace uso de la comunicación descendente, donde es común ver que los mensajes comienzan en los niveles superiores de la jerarquía organizacional y descienden hacia los niveles inferiores; lo que a simple vista ha mantenido una disciplina, eficiencia y orden organizativo, ya que hay unas instrucciones claras y unos objetivos fijos por cumplir.

- Se le da poco uso a la comunicación ascendente, donde ya en este se busca que los “niveles inferiores” expresen sus opiniones, ideas y sugerencias con respecto a los procesos laborales que se llevan a cabo, ya que esto, genera una retroalimentación constante, genera innovación, fortalece la confianza y la comunicación entre las partes.

- Se detalla temor o timidez de participación en reuniones formales, eventos sociales entre áreas y mucho más cuando están en compañía de un directivo; por lo que hay poca interacción y socialización de ideas y procesos.

- La información que comparte la empresa aunque tenga el mismo mensaje, no se segmenta de forma estratégica teniendo en cuenta las diferentes características de las áreas de trabajo.

Referencias

Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital* (Vol. 248). Editorial UOC.

Arango-Forero, G. (2013). Comunicación digital: una propuesta de análisis desde el pensamiento complejo. *Palabra clave*, *16*(3), 673-697.

Avilés, J. A. G. (2009). La comunicación ante la convergencia digital: algunas fortalezas y debilidades. *Signo y pensamiento*, *28*(54), 102-113.

Buss Thofehrn, M., López Montesinos, M. J., Rutz Porto, A., Coelho Amestoy, S., Oliveira Arrieira, I. C. D., & Mikla, M. (2013). Grupo focal: una técnica de recogida de datos en investigaciones cualitativas. *Index de Enfermería*, *22*(1-2), 75-78.

Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D–Capacitación y desarrollo*, *13*, 5-7.

Castillo Esparcia, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. España, Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

Celaya, J. (2000). *La empresa en la Web 2.0*. Ediciones Gestión 2000.

De Castro, A. (2014). Comunicación organizacional: Técnicas y estrategias. Bogotá: Ed. Universidad del Norte.

Fernández Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*.

Ferremoné, E. A. (2003). Reputación corporativa online: beneficios para las empresas. *Barcelona: PrestigiaOonline*.

Gomes, S. L. R., & Barros, A. R. (2008). Convergence Culture: where old and new media collide. *Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde*, *2*(1).

i Salvador, A. (2006). *Aprender comunicación digital* (No. Sirsi) i9788449318733).

Kawulich, B. B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos.

Larrondo-Ureta, A. (2016). Comunicación organizacional ante el reto de la estrategia multiplataforma y 2.0: la experiencia de los partidos políticos en el País Vasco. *El profesional de la información (EPI)*, *25*(1), 114-123.

Marsetti Sandoval, F. M. (2019). *Análisis de los canales de comunicación digital interna de la Empresa Kruger Corporation* (Bachelor's thesis, PUCE-Quito).

Martínez, G. (2004). Vale la pena invertir en comunicación organizacional. *Ed. Mico Panoch Argentina*.

Morales, F., & Enrique, A. M. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 83-93.

Romo, R. S. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, *1*(1), 9-26.

Sánchez González, M., & Paniagua Rojano, F. J. (2013). Estrategias de comunicación 2.0 en asociaciones profesionales: estudio del caso de los Colegios Oficiales de Médicos en España.

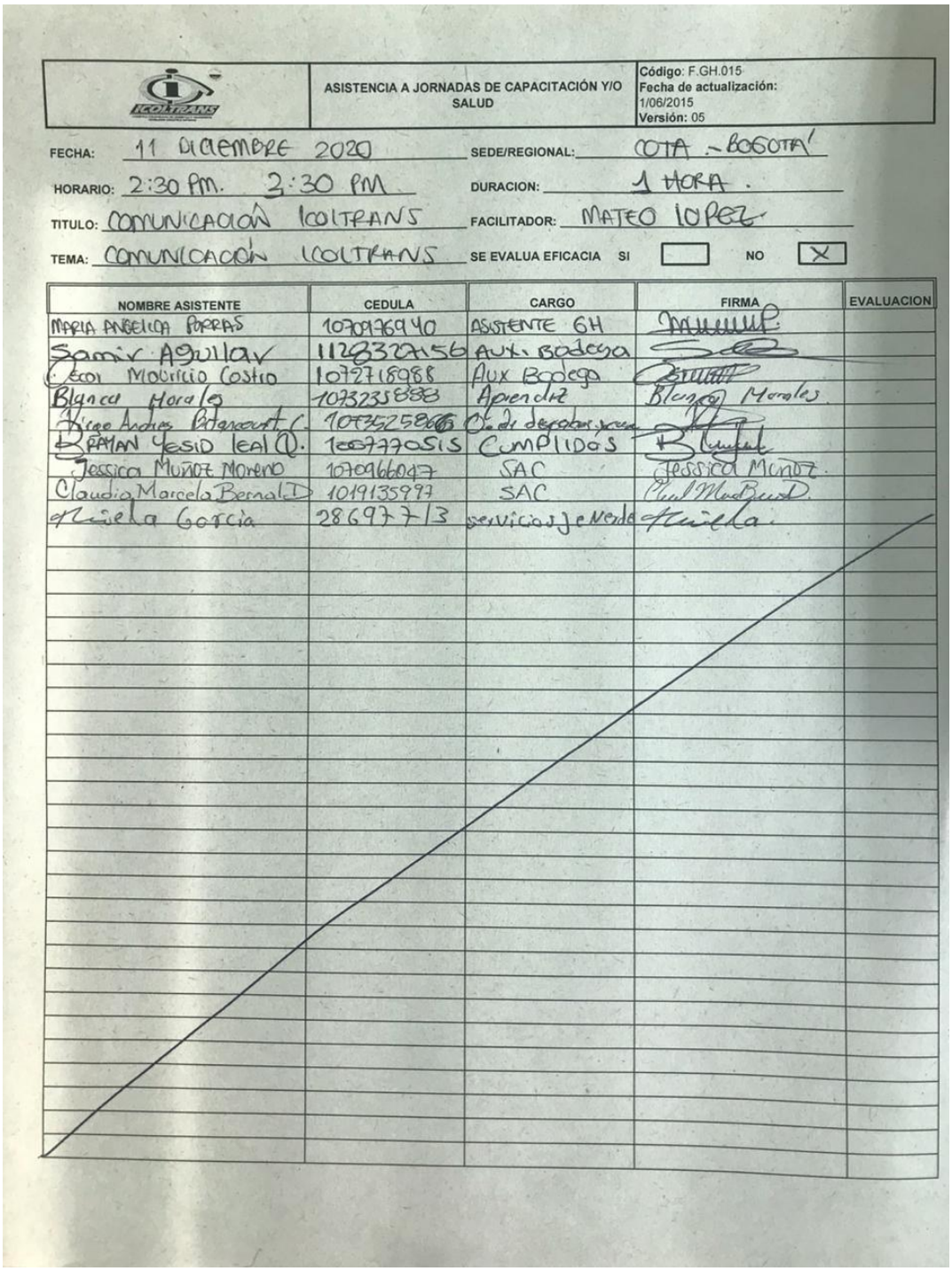
Sanchis, P. I., & Bonavia, T. (2017). Análisis del Sistema de Comunicación Interna de una Pequeña Empresa. *WPOM-Working Papers on Operations Management*, *8*(1), 9-21.

Sierra Cano, A. C., & Trespalacios Acevedo, A. (2018). *La comunicación organizacional: una herramienta que posiciona a las entidades sin ánimo de lucro* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma del Caribe.).

Villamil Rodríguez, E. E. (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional.

Apéndices

Apéndice A Listado de asistencia grupo focal comunicaciones Bogotá



ASISTENCIA A JORNADAS DE CAPACITACIÓN Y/O SALUD

Código: F.GH.015
Fecha de actualización: 1/06/2015
Versión: 05

FECHA: 11 DICIEMBRE 2020 SEDE/REGIONAL: COTA - BOGOTA'

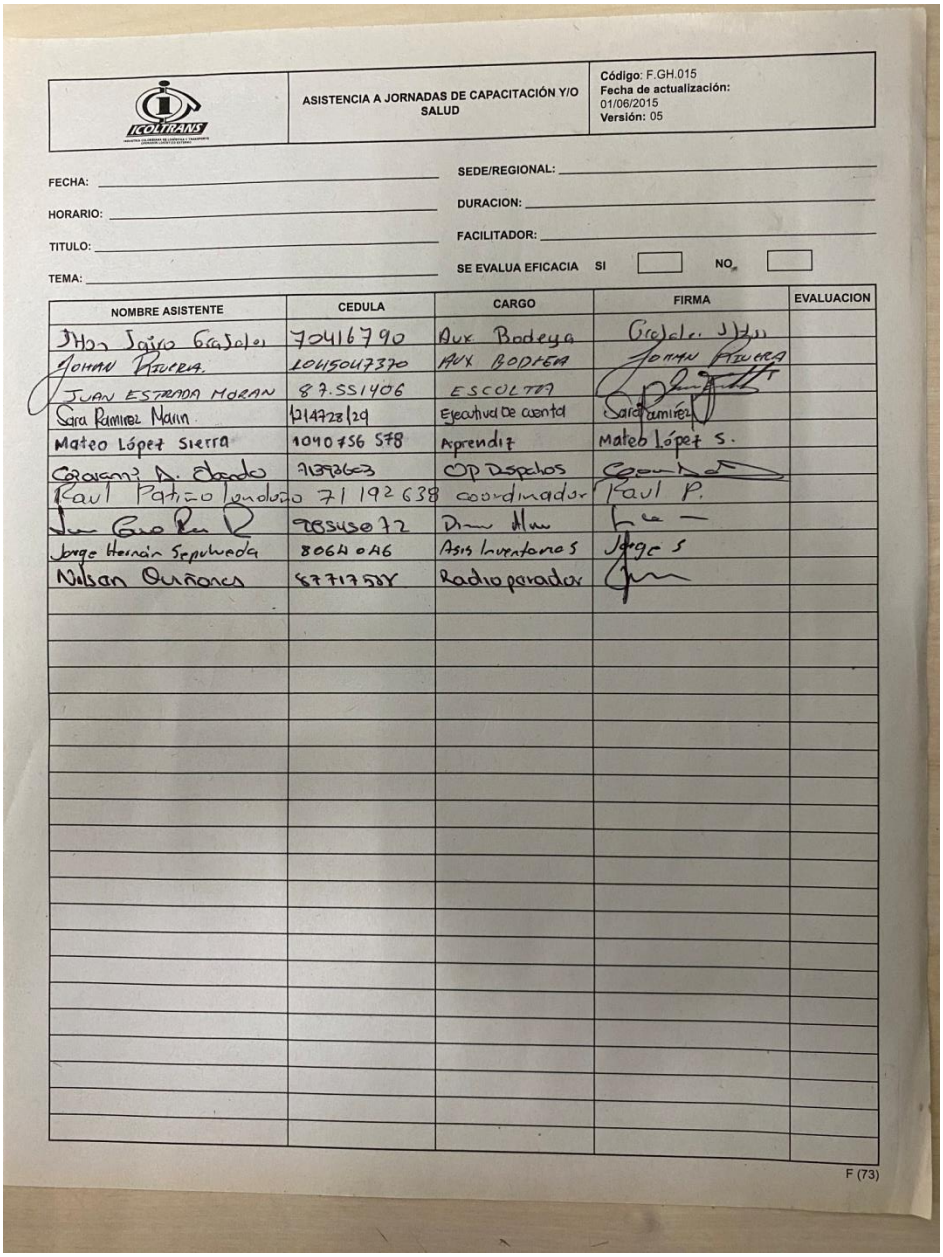
HORARIO: 2:30 PM. 3:30 PM DURACION: 1 HORA.

TITULO: COMUNICACIÓN ICOLTRANS FACILITADOR: MATEO LOPEZ

TEMA: COMUNICACIÓN ICOLTRANS SE EVALUA EFICACIA SI [ ] NO [X]

NOMBRE ASISTENTE	CEDULA	CARGO	FIRMA	EVALUACION
MARIA ANGELICA PARRAS	1070976940	ASISTENTE GH		
Samir Aguilar	1128327456	AUX. BODEGA		
Cesar Mauricio Castro	1072718988	Aux Bodega		
Blanca Morales	1073235888	Aprendiz	Blanca Morales	
Diego Andres Betancourt C.	1073525866	Cc. de Seguridad y Salud		
BRAYAN YESID LEAL Q.	1007770515	CUMPLIDOS		
Jessica Muñoz Moreno	1070966047	SAC	Jessica Muñoz	
Claudia Marcela Bernal D	1019135997	SAC		
Kiela Garcia	28697713	servicios generales	Kiela	

Apéndice B Listado de asistencia grupo focal comunicaciones Medellín



ICOLTRANS

ASISTENCIA A JORNADAS DE CAPACITACIÓN Y/O SALUD

Código: F.GH.015
Fecha de actualización: 01/06/2015
Versión: 05

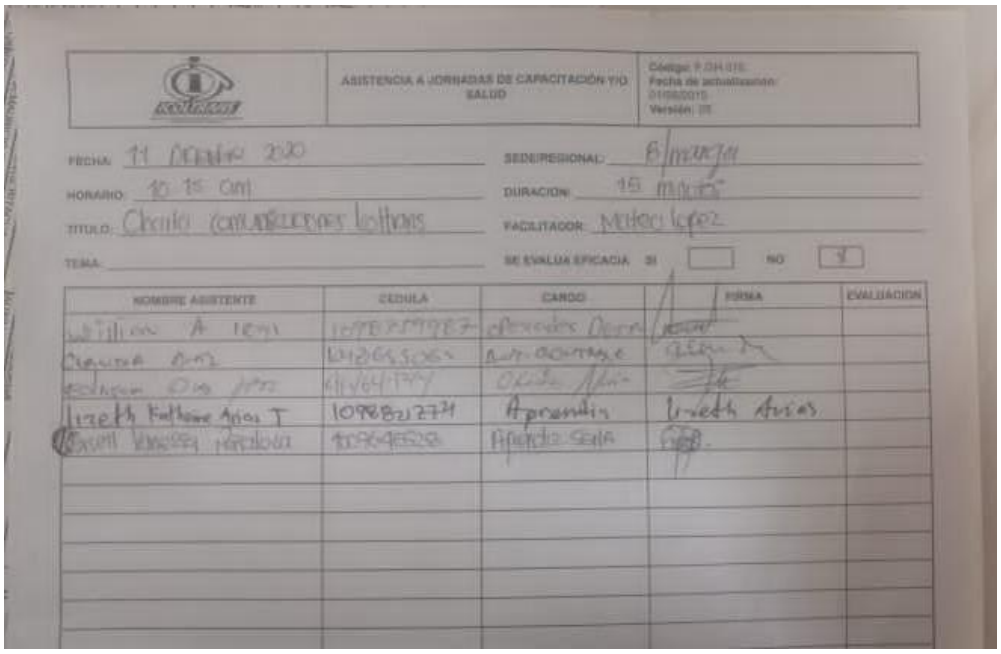
FECHA:
HORARIO:
TITULO:
TEMA:
SEDE/REGIONAL:
DURACION:
FACILITADOR:
SE EVALUA EFICACIA SI NO

NOMBRE ASISTENTE	CEDULA	CARGO	FIRMA	EVALUACION
Jhon Jairo Grajales	7241690	Aux Bodega		
Johan Rivera	1041504737O	AUX BODEGA		
JUAN ESTRADA MORAN	87.551406	ESCOLTA		
Sara Ramirez Marin	1214728129	Ejecutivo De cuenta	Sara Ramírez	
Mateo López Sierra	1040756 578	Aprendiz	Mateo López S.	
Cesar A. Ocampo	71393663	OP Despachos		
Raul Patiño Londoño	71 192 638	coordinador	Raul P.	
	98345072			
Jorge Hernán Sepulveda	806A 0A6	Asis Inventarios	Jorge S	
Nilson Quiñonez	577175 8Y	Radioperador		

F (73)

Apéndice C Listado de asistencia grupo focal comunicaciones Pereira

Apéndice D Listado de asistencia grupo focal comunicaciones Bucaramanga



ASISTENCIA A JORNADAS DE CAPACITACIÓN Y/O SALUD

FECHA: 11 FEBRERO 2020 SEDE/REGIONAL: BUCARAMANGA

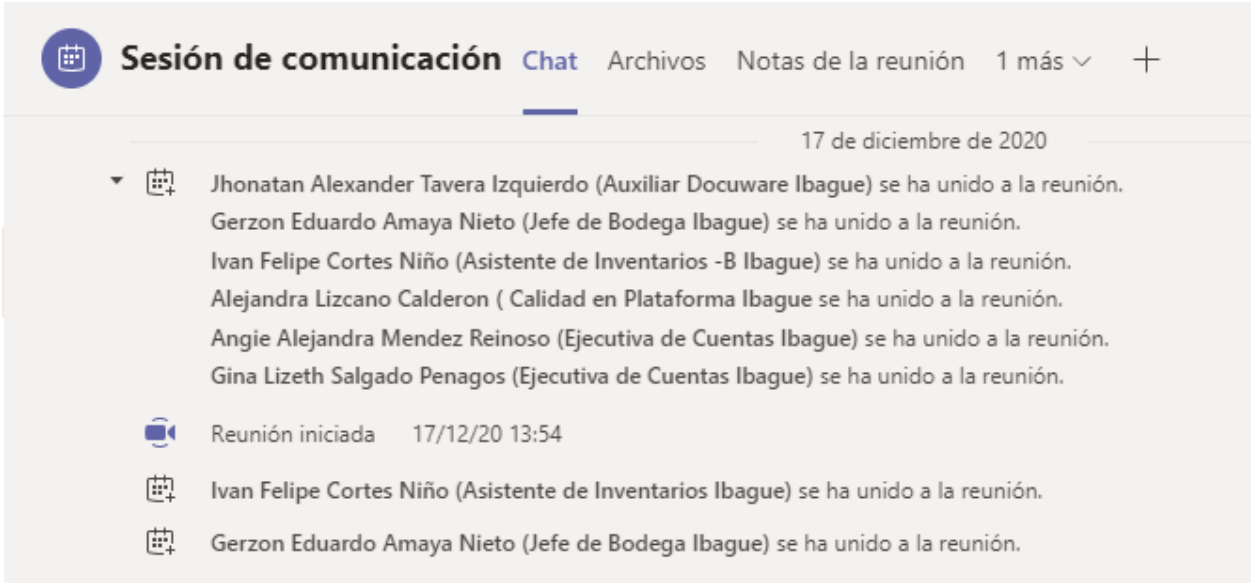
HORARIO: 10 15 AM DURACION: 15 MINUTOS

TITULO: CHARLA CAPACITACIONES LECTURAS FACILITADOR: MELBA LOPEZ

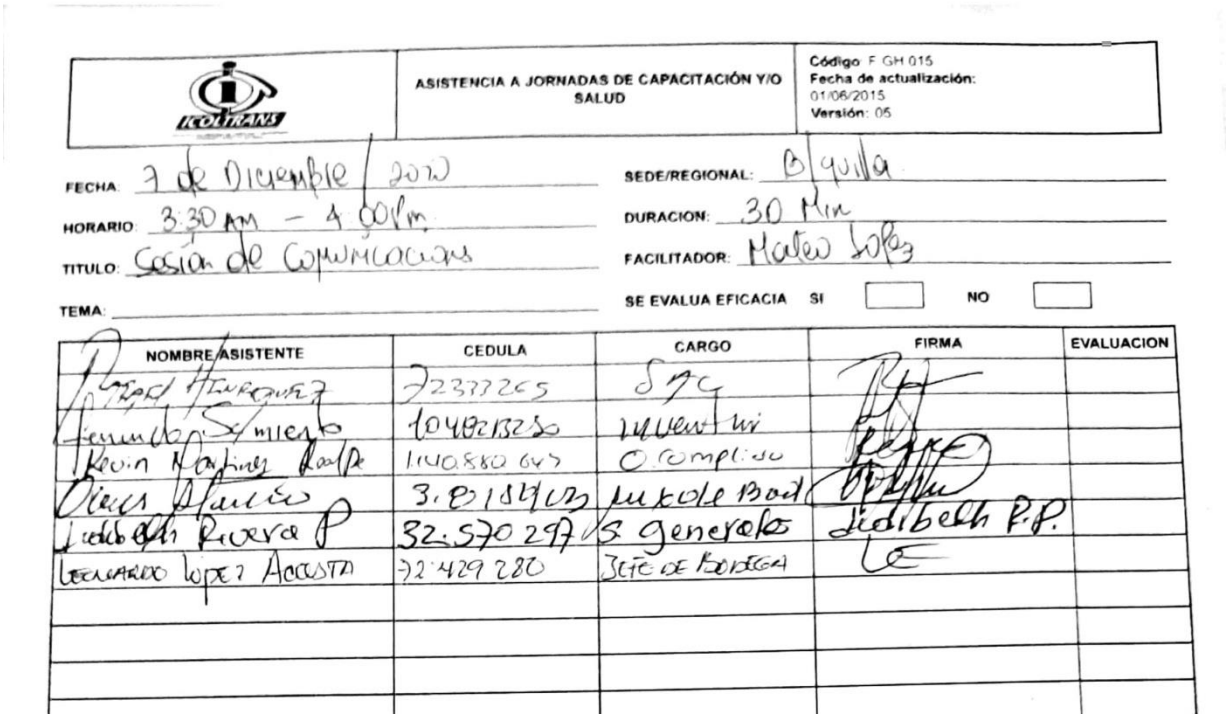
TEMA: SE EVALUA EFICACIA SI NO X

NOMBRE ASISTENTE	CEDULA	CARGO	FIRMA	EVALUACION
WILLIAM A REYES	1098[illegible]987	APRENDIZ DESA		
CRISTINA D-SZ	1[illegible]65	AUX CONTABLE		
[illegible]	[illegible]	[illegible]		
LIZETH KATHERINE ARIAS T	1098821771	APRENDIZ	LIZETH ARIAS	
[illegible]	[illegible]	APRENDIZ SENA		

Apéndice E Listado de asistencia grupo focal comunicaciones Ibagué



Apéndice F Listado de asistencia grupo focal comunicaciones Barranquilla



	ASISTENCIA A JORNADAS DE CAPACITACIÓN Y/O SALUD	Código: F.GH.015 Fecha de actualización: 01/06/2015 Versión: 05

FECHA: 7 de Diciembre 2020 SEDE/REGIONAL: Barranquilla

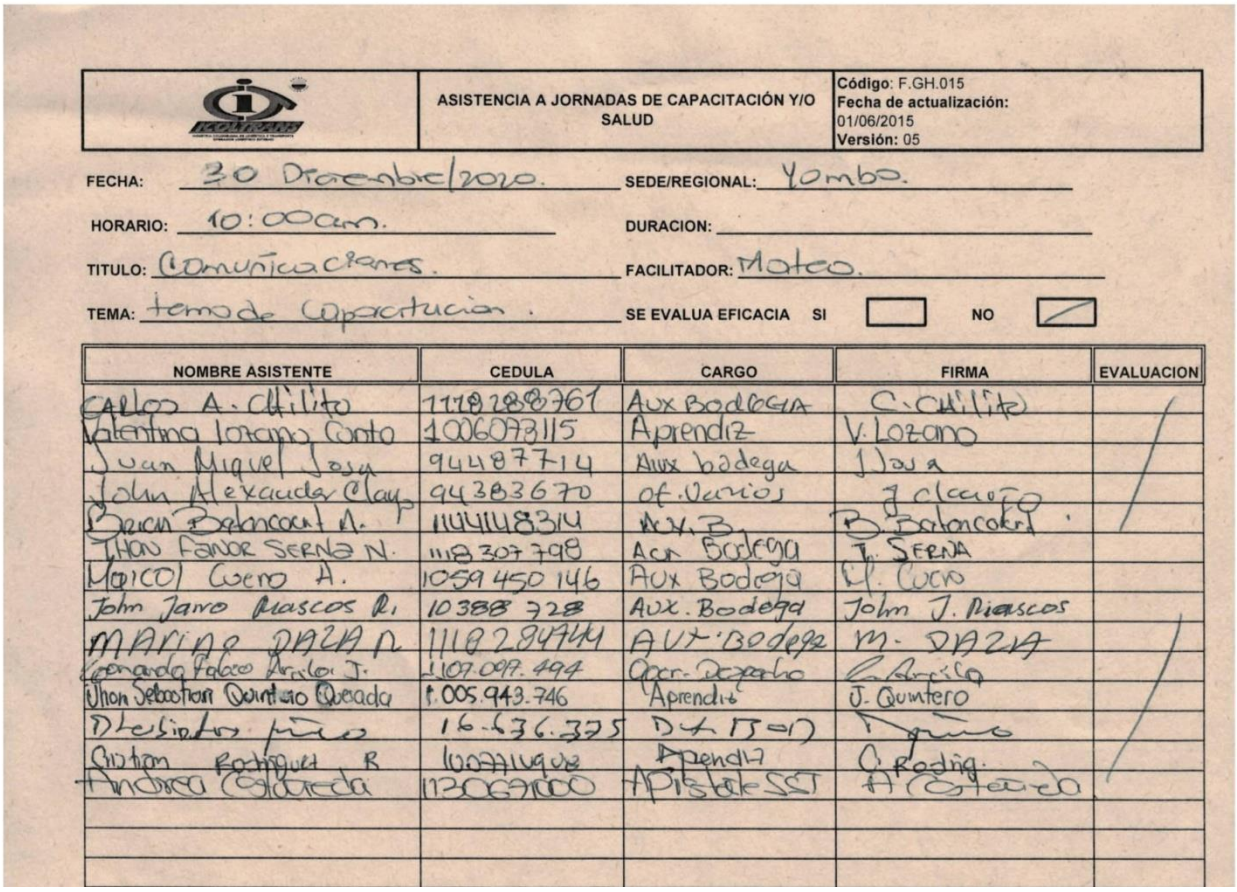
HORARIO: 3:30 Am – 4:00 Pm DURACION: 30 Min

TITULO: Sesión de Comunicaciones FACILITADOR: Mateo Lopez

TEMA: SE EVALUA EFICACIA SI [ ] NO [ ]

NOMBRE ASISTENTE	CEDULA	CARGO	FIRMA	EVALUACION
Miguel Henriquez	72337265	SIG		
Fernando Somiedo	1048213250	Inventario		
Kevin Martinez Ortiz	1140880643	Compliance		
Diego Arrieta	3.818.423	Auxiliar Bodega		
Lisbeth Rivera P	32.570.297	SIG generalista	Lisbeth R.P.	
Leonardo Lopez Acosta	72.429.280	Jefe de Bodega		

Apéndice G Listado de asistencia grupo focal comunicaciones Cali



	ASISTENCIA A JORNADAS DE CAPACITACIÓN Y/O SALUD	Código: F.GH.015 Fecha de actualización: 01/06/2015 Versión: 05

FECHA: 30 Diciembre/2020. SEDE/REGIONAL: Yumbo.

HORARIO: 10:00am. DURACION:

TITULO: Comunicaciones. FACILITADOR: Mateo.

TEMA: tema de capacitacion. SE EVALUA EFICACIA SI ☐ NO ☒

NOMBRE ASISTENTE	CEDULA	CARGO	FIRMA	EVALUACION
CARLOS A. CHILITO	1118288761	AUX BODEGA	C. CHILITO	
Valentina Lozano Cano	1006073115	Aprendiz	V. Lozano	
Juan Miguel Josa	94487714	Aux bodega	J Josa	
John Alexander Clavijo	94383670	of. Varios	J Clavijo	
Brian Betancourt N.	1144148314	N.X. B	B. Betancourt	
THAN FABOR SERNA N.	1118307798	Aux Bodega	T. SERNA	
MAICOL CUERO A.	1059450146	AUX Bodega	M. Cuero	
John Jairo Riascos R.	10388728	AUX. Bodega	John J. Riascos	
MARINA DAZA R	1118294444	AUX. Bodega	M. DAZA	
Leonardo Fabio Arcila J.	1107097494	Oper. Despacho	L. Arcila	
Jhon Sebastian Quintero Quesada	1.005.943.746	Aprendiz	J. Quintero	
Diego Mejia	16.636.375	DATA	D. Mejia	
Cristian Rodriguez R	1007114982	Aprendiz	C. Rodriguez	
Andrea Estrada	1130691000	Apoyo SST	A. Estrada	