La comunicación interna como habilitador para fortalecer la cultura y la integración organizacional entre las filiales del Grupo Promigas: Transmetano, Promioriente, Transoccidente y SPEC LNG

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicadora - Periodista

Manuela Escobar Arredondo

Asesor

Juan Carlos Luján Sáenz

Magíster en Comunicación Transmedia

Unilasallista Corporación Universitaria

Facultad de Ciencias Sociales y Educación

Comunicación y Periodismo

Caldas, Antioquia

2026

Agradecimiento

Quisiera comenzar expresando mi más sincero agradecimiento a mi líder en Transmetano y empresas filiales del Grupo Promigas, Carlos Barrios, quien desde el primer día creyó en mi potencial. Esa confianza me impulsó a seguir adelante y a superar todo aquello que en momentos de duda percibía como difícil de lograr. Asimismo, agradezco a las profesionales de Recursos Humanos, Yojaira Pérez y Camila Archila, quienes fueron parte de mi equipo y de mi día a día en este proceso, y que, a pesar de no estar en la misma ciudad, con su acompañamiento lograron hacerme sentir cerca. Este trabajo es el resultado de un esfuerzo colectivo.

A mi alma mater, Unilasallista, mi segundo hogar durante cinco años, donde no solo me formé profesionalmente, sino también como persona. A Clara Vélez y Lina Acosta, mis maestras, quienes emprendieron este camino conmigo desde el inicio y hoy me ven graduarme, aunque sea desde la distancia. Me vieron crecer, reír, desanimarme y sentir frustración por pensar que no lo lograría. Gracias, colegas.

Finalmente, a mi asesor de grado, Juan Carlos Luján, con quien coincidí hace poco y no tuve la fortuna de compartir clases, pero que fue un gran acompañante en esta última etapa. Su disposición, entrega y profesionalismo hacen de este trabajo un gran aporte.

Dedicatoria

A mi mamá, mi compañera de vida: este logro siempre fue tuyo antes que mío. Está dedicado a esa versión más joven de ti, que aun con miedo encontró la fuerza para sacar adelante a su niña. Hoy, muchos años después, espero que este título sea una pequeña forma de devolverte todo lo que has hecho por mí.

A mi abuelito: fuiste quien hizo posible este camino, quien estuvo pendiente de que nunca me faltara nada para seguir estudiando y quien convirtió mis sueños en una prioridad. Este título también lleva tu nombre, porque sé que uno de tus mayores anhelos es verme convertida en toda una profesional.

A mi abuelita, cómplice incansable de tareas y trabajos. Si hoy disfruto escribir, es gracias a ti. Fuiste mi entrevistada, mi fuente de consulta, mi voz grabada para tantos trabajos de clase; estuviste presente en cada etapa, sin falta, sin excusas.

Y a Sara Hoyos. La universidad no solo me dio un título, también me regaló una amistad para toda la vida. Empezamos este camino juntas y lo terminamos igual, con nuestros nombres uno al lado del otro en cada proyecto que hicimos. Hoy puedo decir, con orgullo, que eres mi colega. Espero verte en el camino.

Hoy mi sueño se cumple y es tan de ustedes como mío. Gracias.

Resumen

El presente trabajo de grado aborda la comunicación interna como un habilitador para fortalecer la cultura organizacional y promover la integración entre las filiales del Grupo Promigas: Transmetano, Promioriente, Transoccidente y SPEC LNG, ubicadas en diferentes ciudades de Colombia. Este trabajo surge a partir de la identificación de una situación en la que, aunque la organización cuenta con canales internos activos y una estructura establecida para la difusión de información, los contenidos no siempre se diseñan de manera estratégica, dinámica y adaptada a las características de cada canal y público. Esta situación representa un reto para el proceso de construcción de una identidad organizacional compartida entre las filiales.

En este contexto, el objetivo general fue diseñar una estrategia de comunicación interna basada en contenidos multimedia para fortalecer la cultura organizacional y promover la integración entre las cuatro filiales, tomando como piloto al personal del área administrativa. Para ello, se desarrolló una investigación con enfoque cualitativo, alcance descriptivo y diseño de estudio de caso. La recolección de información se realizó mediante revisión documental, observación participante, análisis de los canales corporativos, encuesta y grupo focal, con el propósito de comprender las dinámicas de comunicación interna, conocer la percepción de los colaboradores e identificar necesidades y oportunidades de mejora.

Los resultados permitieron identificar que las empresas filiales del Grupo Promigas cuentan con canales y lineamientos establecidos para la comunicación interna, pero existen oportunidades de mejora relacionadas principalmente con la articulación entre las sedes que participan en su gestión y con el uso estratégico de los canales disponibles. Asimismo, se encontró que los colaboradores valoran positivamente la comunicación interna, aunque consideran necesario fortalecer la utilidad de los contenidos, su capacidad para generar cercanía y los mecanismos de retroalimentación. Los hallazgos también evidenciaron el interés por contenidos multimedia, especialmente aquellos que presentan información de manera dinámica y cercana, visibilizan a los colaboradores y permiten reconocer las particularidades de las diferentes filiales.

A partir de estos resultados, el trabajo plantea una guía para la producción de contenidos multimedia orientada a aprovechar de manera más efectiva los canales existentes y responder a las características y necesidades de los diferentes públicos internos. En este sentido, la investigación

concluye que el fortalecimiento de la comunicación interna no depende de crear nuevos canales, sino de articular mejor los existentes y desarrollar contenidos más pertinentes, útiles y cercanos. De esta manera, la comunicación interna puede contribuir no solo a informar, sino también a fortalecer el sentido de pertenencia y avanzar en la construcción de una cultura e identidad compartida entre las filiales del Grupo Promigas.

Palabras clave: comunicación interna, cultura organizacional, contenidos multimedia, integración organizacional, sentido de pertenencia.

Abstract

This undergraduate thesis addresses internal communication as an enabler for strengthening organizational culture and promoting integration among the subsidiaries of Grupo Promigas: Transmetano, Promioriente, Transoccidente, and SPEC LNG, located in different cities in Colombia. The research arose from the identification of a situation in which, although the organization has active internal communication channels and an established structure for disseminating information, content is not always designed strategically, dynamically, or adapted to the characteristics of each channel and audience. This situation represents a challenge for the process of building a shared organizational identity among the subsidiaries.

In this context, the general objective was to design an internal communication strategy based on multimedia content to strengthen organizational culture and promote integration among the four subsidiaries, using administrative staff as the pilot group. To achieve this, a qualitative research approach was developed, with a descriptive scope and a case study design. Data collection was carried out through document review, participant observation, analysis of corporate communication channels, a survey, and a focus group, with the purpose of understanding internal communication dynamics, identifying employees' perceptions, and recognizing needs and opportunities for improvement.

The results made it possible to identify that Grupo Promigas has established channels and guidelines for internal communication, but there are opportunities for improvement, mainly related to coordination among the different offices involved in its management and the strategic use of the available channels. Likewise, employees have a positive perception of internal communication, although they consider it necessary to strengthen the usefulness of the content, its ability to create a sense of closeness, and feedback mechanisms. The findings also revealed an interest in multimedia content, particularly content that presents information in a dynamic and approachable way, highlights employees, and recognizes the particularities of the different subsidiaries.

Based on these results, the study proposes a guide for the production of multimedia content aimed at making more effective use of existing channels and responding to the characteristics and needs of different internal audiences. In this regard, the research concludes that strengthening internal communication does not depend on creating new channels, but rather on better coordinating

existing ones and developing more relevant, useful, and approachable content. In this way, internal communication can contribute not only to informing employees, but also to strengthening their sense of belonging and advancing the construction of a shared culture and identity among the subsidiaries of Grupo Promigas.

Keywords: internal communication, organizational culture, multimedia content, organizational integration, sense of belonging.

Tabla de contenido

Agradecimiento 2
Dedicatoria 3
Resumen 4
Abstract 6
Tabla de contenido 8
Índice de tablas 10
Índice de figuras ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Introducción 12
Planteamiento del problema 15
Justificación 19
Objetivos 22
    Objetivo general 22
    Objetivos específicos 22
    Alcance 23
    Limitaciones 25
Metodología 41
Resultados 45
    4.1 Revisión documental 45
    4.2 Observación participante 51
    4.3 Análisis de canales corporativos 56
    4.4 Encuesta 59
    4.5 Grupo focal 70
    4.6 Relación con el objetivo específico 3 78
Conclusiones 79
Recomendaciones 81
Referencias 84
Apéndices 86
    Apéndice A: Encuesta 86
    Apéndice B: Guion de grupo focal 87

Apéndice C: Guía de producción de contenidos multimedia..... 87

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de revisión documental ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 2 Bitácora de observación participante..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 3 Caracterización de los canales corporativos ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 4 Sección 1. Canales de comunicación..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 5 Sección 2. Percepción sobre los contenidos institucionales **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 6 Sección 3. Formatos de interés ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 7 Sección 4. Preguntas abiertas..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 8 Sección 4. Preguntas abiertas..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 9 Matriz de categorías de análisis del grupo focal.. **¡Error! Marcador no definido.**

Índice de figuras

Figura 1 ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 2 61
Figura 3 ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 4 64
Figura 5 64
Figura 6 ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 7 65
Figura 8 66
Figura 9 68
Figura 10 70

Introducción

En muchas organizaciones, el crecimiento hacia afuera ocurre más rápido que el crecimiento hacia adentro: se amplían estructuras, se suman filiales y se abren nuevas sedes, pero la cultura interna no siempre avanza al mismo ritmo. Los colaboradores pueden terminar sintiéndose parte de una empresa sin entender del todo la visión que los une, y la cultura organizacional, lejos de ser una fortaleza, se va fragmentando entre ciudades, equipos y formas distintas de hacer las cosas. Esta realidad no es ajena a los datos globales: según el informe *State of the Global Workplace 2023* de Gallup, solo el 23 % de los trabajadores en el mundo se siente comprometido con su organización, una cifra que invita a preguntarse qué ocurre en las empresas y qué papel juega la comunicación interna en ese panorama.

Este es, precisamente, el escenario que enmarca el presente trabajo de grado. El Grupo Promigas, una de las empresas de distribución y transporte de gas natural más importantes de Colombia, integra bajo su estructura filiales como Transmetano, Promioriente, Transoccidente y SPEC LNG, ubicadas en distintas ciudades del país. Estas filiales comparten un mismo propósito corporativo y se encuentran en un proceso activo de integración y fortalecimiento de su identidad organizacional compartida. En ese camino, la comunicación interna aparece como el hilo conductor que puede potenciar lo que ya existe: los vínculos entre equipos, el sentido de pertenencia de los colaboradores y la cultura que, poco a poco, las une como una sola organización.

La comunicación interna ha sido estudiada ampliamente como un factor clave en el fortalecimiento organizacional, el sentido de pertenencia de los colaboradores y la efectividad de los procesos de cambio. Andrade (2005) plantea que una comunicación interna bien gestionada no solo informa, sino que transforma: genera vínculos, facilita la comprensión de la estrategia corporativa y fortalece la identidad colectiva. Se hace necesario entonces diseñar contenidos multimedia pertinentes, creativos y adaptados a los distintos canales corporativos, capaces de llegar a cada colaborador con la claridad y la fuerza que el proceso de integración organizacional exige.

Desde la experiencia de la práctica empresarial en el área de comunicaciones del Grupo Promigas, se identificó que, si bien existe literatura académica sobre comunicación organizacional en términos generales, son menos frecuentes los estudios que abordan de manera aplicada el uso

de contenidos multimedia como herramienta de integración entre filiales en el sector energético colombiano. Esto representa una oportunidad concreta para que este trabajo aporte desde la práctica: no solo respondiendo a las necesidades reales de la organización, sino también contribuyendo a un campo que todavía tiene mucho por explorar como el de una empresa nacional en pleno proceso de consolidación interna.

El presente trabajo de grado se propone diseñar una estrategia de comunicación interna basada en contenidos multimedia para fortalecer la cultura organizacional y promover la integración entre las filiales del Grupo Promigas: Transmetano, Promioriente, Transoccidente y SPEC LNG. Para lograrlo, se plantean tres objetivos específicos: identificar las necesidades de comunicación interna del Grupo Promigas y las características de los canales corporativos disponibles para la divulgación de contenidos multimedia; analizar la percepción de los colaboradores del Grupo Promigas frente a los contenidos de comunicación interna; y definir una guía para la producción de contenidos multimedia implementados en los canales corporativos del Grupo Promigas. Cada uno de estos objetivos responde a una necesidad real, identificada desde la experiencia de la práctica empresarial en el área de comunicaciones del Grupo Promigas.

Vale la pena mencionar que, aunque este trabajo se enmarca en el campo de la comunicación, el área de comunicaciones internas trabaja de manera muy cercana con el área de Recursos Humanos. En el Grupo Promigas, específicamente, el área de comunicaciones apoya a RRHH en la creación, producción y divulgación de los contenidos internos: desde las campañas de bienestar y reconocimiento hasta los mensajes sobre cambios organizacionales o actividades institucionales. Esta relación entre comunicaciones y RRHH es natural en muchas organizaciones, porque ambas áreas comparten el mismo objetivo: que los colaboradores estén informados, motivados y comprometidos con la organización. La comunicación interna es, en ese sentido, uno de los principales puentes entre la gestión humana y la experiencia cotidiana de trabajar en el Grupo Promigas.

A lo largo de este documento se presentan los siguientes apartados: primero, el planteamiento del problema, donde se contextualiza y delimita la situación de comunicación interna que motivó este trabajo; a continuación, la justificación del estudio, que profundiza en su pertinencia tecnológica, social y económica; seguido de los objetivos que orientan esta propuesta.

Después, el alcance y las limitaciones que enmarcan su desarrollo; el marco teórico, que fundamenta los principales conceptos sobre comunicación interna, cultura organizacional e integración empresarial; y la metodología, que describe el enfoque y las herramientas utilizadas. Finalmente, los resultados, conclusiones y recomendaciones dan cuenta de los logros alcanzados y las lecciones aprendidas durante el proceso.

Este trabajo de grado, desarrollado a su vez en la modalidad de práctica empresarial, representa no solo el cierre de un ciclo formativo en el programa de Comunicación y Periodismo de Unilasallista Corporación Universitaria, sino también una apuesta por demostrar que la comunicación interna bien planificada es, en sí misma, una herramienta de transformación organizacional. Comunicar no es solo informar: es construir comunidad, sentido y cultura. Y ese es, en esencia, el horizonte de este trabajo.

Planteamiento del problema

El sector del gas natural en Colombia ha experimentado un crecimiento notorio en los últimos años. De acuerdo con el informe *El Gas Natural en Cifras 2024* publicado por Naturgas, durante el año 2024 se conectaron más de 413 mil nuevos usuarios al servicio de gas natural en el país, alcanzando un total de 11,9 millones de hogares. Detrás de esa cifra hay algo más que infraestructura: hay empresas que crecen, que amplían su presencia en nuevas regiones, que suman filiales y que, con ese crecimiento, enfrentan un reto que no siempre es visible desde afuera pero que se siente con fuerza desde adentro. Ese reto es lograr que todas las personas que hacen parte de esa expansión crezcan juntas, compartan una misma cultura y se sientan parte de un mismo propósito, sin importar en qué ciudad trabajen o a qué filial pertenezcan. En ese sentido, la comunicación interna deja de ser un proceso administrativo y se convierte en una herramienta estratégica, siendo el puente que conecta a las personas con la organización.

El grupo de colaboradores de la organización está conformado tanto por personal administrativo como por personal operativo o de planta. Sin embargo, en el desarrollo del presente proyecto se identifica la necesidad de centrar la atención en el personal del área administrativa, debido a que las dinámicas propias de sus funciones implican una interacción constante con diferentes procesos, áreas y actores de la organización, haciendo de la comunicación un elemento fundamental para el adecuado desarrollo de sus actividades. En este sentido, las posibles dificultades relacionadas con los canales, flujos y formas de comunicación pueden incidir en la coordinación de tareas, el acceso oportuno a la información y la articulación entre los colaboradores. Por esta razón, y en correspondencia con el objetivo general planteado, la estrategia de comunicación propuesta se dirige específicamente al personal administrativo, entendido como la población sobre la cual se busca intervenir y contribuir al fortalecimiento de los procesos comunicativos internos.

El Grupo Promigas es un ejemplo claro de este escenario. Con sede principal en Barranquilla, integra a cuatro filiales situadas en diferentes ciudades del país: Transmetano en Medellín, Promioriente en Bucaramanga, Transoccidente en Cali y SPEC LNG en Cartagena. Cada una de estas empresas opera en un contexto geográfico distinto, con equipos de trabajo propios y dinámicas específicas. Sin embargo, todas comparten un mismo propósito corporativo y forman

parte de un proceso activo de integración organizacional que busca consolidar una identidad compartida. La práctica empresarial que origina este trabajo se desarrolló desde Transmetano en Medellín, con alcance a las cuatro filiales, en el área de comunicaciones internas. Desde allí fue posible observar de cerca cómo funciona la comunicación al interior de la organización, cuáles son sus canales, qué tipo de contenidos circulan por ellos y, sobre todo, qué tan bien están llegando esos contenidos a los colaboradores.

Lo que esa observación reveló fue lo siguiente: el Grupo Promigas contaba con una estructura de comunicación interna establecida y con canales activos para llegar a sus colaboradores, entre ellos el correo corporativo, las pantallas informativas ubicadas en las distintas sedes, WhatsApp como canal de comunicación directa (aunque se reconoce que este es un medio informal y de uso privado de los colaboradores), canales de Teams y SumApp como plataforma interna propia. No obstante, los contenidos que circulaban por esos canales no siempre lograban captar la atención de las personas ni generar el impacto que la organización esperaba. En muchos casos, los mensajes eran informativos, pero poco visuales, poco dinámicos y poco adaptados a las características de cada canal y de cada público interno. No había un enfoque multimedia claro que aprovechara el potencial de cada medio para comunicar de forma más efectiva. Esto generaba una distancia entre lo que la organización quería transmitir y lo que sus colaboradores efectivamente recibían, comprendían y apropiaban como parte de su experiencia dentro de la empresa. Esa distancia, aunque no siempre evidente, tiene consecuencias reales sobre la manera en que los colaboradores se relacionan con la organización y con el proceso de integración que esta atraviesa.

La relevancia de este problema va más allá de lo estético o lo técnico. No se trata solo de hacer contenidos más bonitos o más modernos; se trata de entender que la forma en que una organización se comunica hacia adentro tiene un impacto directo en cómo sus colaboradores se sienten parte de ella. Welch y Jackson (2007), en su artículo *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*, publicado en la revista *Corporate Communications: An International Journal*, plantean que la comunicación interna es fundamental para construir el compromiso de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización. Cuando esa comunicación falla, o cuando no llega de la manera adecuada, el compromiso se debilita, el sentido de pertenencia disminuye y los procesos de cambio o integración se vuelven más lentos y más difíciles de sostener.

Capriotti (2009), en su libro *Branding Corporativo*, señala que la comunicación interna cumple una función que va mucho más allá de informar: es la que construye identidad y cultura dentro de las organizaciones, y la que determina cómo sus miembros se relacionan con ella. Por su parte, Fernández Collado (2009) afirma que la comunicación contribuye directamente al logro de los objetivos organizacionales, y que cuando no está bien gestionada, las organizaciones corren el riesgo de aislarse de sus propios colaboradores. Desde la experiencia directa en el área de comunicaciones del Grupo Promigas, se pudo comprobar que estos planteamientos no son solo teoría: la falta de un enfoque multimedia claro y estratégico en los contenidos internos era una limitación real, con consecuencias concretas sobre el proceso de integración que la organización está construyendo.

Este trabajo se desarrolló durante el periodo de práctica empresarial correspondiente al año 2026, en el área de comunicaciones internas del Grupo Promigas, desde la filial Transmetano en Medellín, con alcance a las cuatro filiales mencionadas. Está dirigido a todos los colaboradores de estas empresas, sin distinción de cargo o área, ya que la comunicación interna está pensada para llegar a cada persona que hace parte de la organización. En términos de públicos, este trabajo está dirigido a un solo grupo de interés: el colaborador interno. Las variables centrales que guían el estudio son el diseño y la producción de contenidos multimedia, los canales de comunicación interna corporativa, la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los colaboradores. Es importante aclarar que este trabajo se enfoca exclusivamente en la comunicación hacia adentro de la organización y no abarca las estrategias de comunicación dirigidas a públicos externos como clientes, medios de comunicación o comunidades.

Con base en todo lo anterior, el problema que orienta este trabajo puede plantearse de la siguiente manera: aunque el Grupo Promigas cuenta con canales de comunicación interna activos y una estructura establecida para llegar a sus colaboradores, los contenidos que circulan por esos canales no están siendo diseñados ni divulgados con el enfoque multimedia, la creatividad y la pertinencia necesarias para fortalecer la cultura organizacional y promover la integración entre sus filiales. Esto limita el impacto real de los mensajes institucionales y reduce las posibilidades de construir, de manera sólida y sostenida, una identidad corporativa compartida entre los colaboradores de Transmetano, Promioriente, Transoccidente y SPEC LNG.

Identificar el problema es el primer paso, pero no es suficiente. Para que este trabajo tenga sentido, es necesario también argumentar por qué vale la pena resolverlo, qué impacto puede tener y desde qué lugar se propone hacerlo. Eso es exactamente lo que desarrolla el siguiente apartado: la justificación de este trabajo, desde su pertinencia tecnológica, social y económica.

Justificación

La comunicación interna en contextos de integración organizacional es un tema que cobra cada vez más importancia en el campo de la comunicación y las organizaciones, especialmente en empresas como el Grupo Promigas, que integran cuatro filiales distribuidas en distintas ciudades del país bajo un mismo propósito corporativo.

El Grupo Promigas es una empresa del sector energético colombiano con presencia en diferentes regiones del país, conformada por filiales dedicadas al transporte y la gestión de gas natural. Para efectos de este trabajo, el interés se centra en cuatro filiales ubicadas en cuatro ciudades: Transmetano, en Medellín; Promioriente, en Bucaramanga; Transoccidente, en Cali; y SPEC LNG, en Cartagena. Entre las cuatro suman 89 colaboradores: 29 en Promioriente, 22 en Transmetano, 4 en Transoccidente y 34 en SPEC LNG, sumando entre las tres primeras un total de 55 personas en la Gerencia de Transporte. Este grupo de colaboradores incluye tanto personal administrativo como personal operativo o de planta, sin embargo, y tal como se plantea en el objetivo general de este trabajo, la estrategia de comunicación aquí propuesta está dirigida únicamente al personal del área administrativa, que es el grupo sobre el cual se centra este proyecto.

Esta propuesta realizada Grupo Promigas busca demostrar que la comunicación interna, cuando está bien diseñada y apoyada en los recursos digitales disponibles, tiene el potencial de transformar la manera en que los colaboradores se relacionan con su organización y con el proceso de integración que esta atraviesa. Y su importancia en el contexto actual es clara: las organizaciones que no gestionan bien su comunicación interna en momentos de cambio corren el riesgo de perder cohesión, motivación y sentido de propósito colectivo.

Desde el campo de la comunicación organizacional aplicada a los entornos digitales, este trabajo demuestra que el comunicador no es solo quien redacta o publica, sino quien transforma la manera en que una empresa se relaciona con sus propios colaboradores a través de los medios digitales. Diseñar contenidos multimedia para canales como las pantallas informativas, el correo corporativo, WhatsApp, Teams y SumApp implica mucho más que elegir un formato: exige una mirada estratégica que determina si un mensaje llega o no llega, si genera impacto o pasa desapercibido, si conecta a las personas o las deja indiferentes. Este trabajo aporta evidencia

práctica de cómo el diseño de piezas gráficas, videos, fotografías, video vlogs y videos testimoniales, pensados específicamente para cada canal y cada público interno, puede transformar la efectividad de la comunicación interna de una organización. En ese sentido, su impacto no se mide solo en la cantidad de contenidos producidos, sino en la calidad de la comunicación que esos contenidos hacen posible, y en la capacidad del comunicador de aprovechar las herramientas digitales disponibles para generar conexiones reales entre las personas y su organización.

El impacto social de este trabajo se expresa en algo que no siempre se cuantifica pero que se siente: la diferencia que hace para una persona recibir un mensaje que la incluye, que le habla con claridad y que le recuerda que su trabajo tiene sentido dentro de algo más grande. Cuando un colaborador de Transmetano en Medellín, de Promioriente en Bucaramanga, de Transoccidente en Cali o de SPEC LNG en Cartagena recibe un contenido interno bien diseñado, adaptado a su realidad y coherente con los valores de la organización, no solo recibe información: recibe reconocimiento, pertenencia y motivación. Ese es el impacto social más profundo de una comunicación interna estratégica, y es también el más difícil de reemplazar con cualquier otra herramienta de gestión. Este trabajo apuesta por ese impacto: por construir, desde el diseño de contenidos, una organización donde las personas se sientan vistas, informadas y conectadas con el propósito colectivo, independientemente de en qué ciudad trabajen.

Existen razones concretas que hacen de este trabajo una propuesta necesaria y pertinente. La primera tiene que ver con su enfoque: a partir de la experiencia directa en el área de comunicaciones del Grupo Promigas, se identificó que el uso de contenidos multimedia como herramienta de integración entre filiales en el sector energético colombiano es un campo poco explorado desde la práctica profesional documentada, lo que le da a este trabajo un valor adicional como referente concreto para organizaciones que enfrenten retos similares. La segunda razón es su aplicabilidad inmediata: cada contenido diseñado en el marco de esta práctica responde a una necesidad real del área de comunicaciones del Grupo Promigas, garantizando que los resultados no se queden en la teoría, sino que generen un impacto concreto y medible dentro de la organización. La tercera es su eficiencia económica: al producir recursos audiovisuales y piezas gráficas con el talento del comunicador en formación, la organización evita la contratación de servicios externos, reduciendo costos y demostrando que una comunicación interna bien planeada, además de ser efectiva, puede representar un ahorro económico real para la empresa.

Las implicaciones de este trabajo van más allá del periodo de práctica empresarial. A largo plazo, lo que aquí se construye, se documenta y se sistematiza puede convertirse en un modelo de referencia para el Grupo Promigas en sus próximas etapas de crecimiento, y también para otras organizaciones del sector energético o de cualquier otro sector que enfrenten el reto de integrar filiales y construir cultura organizacional desde la comunicación interna. Desde el campo académico, este trabajo aporta a la discusión sobre el rol estratégico del comunicador en las organizaciones contemporáneas: no como un ejecutor de tareas de difusión, sino como un profesional capaz de diseñar estrategias que impactan la cultura, el clima y los resultados de una empresa. Los hallazgos de esta práctica pueden inspirar futuros trabajos sobre comunicación interna multimedia en contextos nacionales, contribuyendo al desarrollo de un campo que, en Colombia, todavía tiene mucho por explorar y mucho por decir.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una estrategia de comunicación interna basada en contenidos multimedia para fortalecer la cultura organizacional y promover la integración entre las filiales del Grupo Promigas: Transmetano, Promioriente, Transoccidente y SPEC LNG, tomando como piloto el personal del área administrativa.

Objetivos específicos

1. Identificar las necesidades de comunicación interna del Grupo Promigas y las características de los canales corporativos disponibles para la divulgación de contenidos multimedia.
2. Analizar la percepción de los colaboradores del Grupo Promigas frente a los contenidos de comunicación interna.
3. Definir una guía para la producción de contenidos multimedia implementados en los canales corporativos del Grupo Promigas, teniendo en cuenta la diversidad cultural de la empresa.

Alcance y limitaciones

Alcance

Este trabajo se desarrolló en el marco de la práctica empresarial del programa de Comunicación y Periodismo de Unilasallista Corporación Universitaria, durante el primer semestre del año 2026, en el área de comunicaciones del Grupo Promigas.

La gestión de comunicaciones para las filiales del Grupo Promigas se desarrolla de manera articulada entre tres sedes. La jefatura de Comunicaciones está ubicada en SPEC LNG, en Cartagena, desde donde se orienta el trabajo del área. El plan de comunicaciones internas es liderado desde el área de Recursos Humanos de Promioriente, en Bucaramanga. Y en Transmetano, en Medellín, se cuenta con la practicante de Comunicaciones, encargada de apoyar la ejecución de dicho plan. Este es el equipo con el que normalmente se gestionan las comunicaciones de las filiales, y es también el contexto desde el cual se plantea este trabajo.

En cuanto al tiempo, el estudio cubre el periodo entre marzo y septiembre de 2026, que es el tiempo que duró oficialmente la práctica. Durante esos meses se diseñaron, produjeron y publicaron contenidos multimedia en los canales corporativos de la organización, con el propósito de fortalecer la cultura organizacional y promover la integración entre las filiales.

En términos de lugar, este trabajo abarcó las cuatro filiales del Grupo Promigas. Sin embargo, debido al tiempo disponible para el desarrollo de la práctica, se decidió delimitar el alcance de la prueba piloto, implementándola únicamente con el personal del área administrativa de las cuatro filiales. Aunque la práctica se realizó físicamente desde Transmetano, en Medellín, los contenidos estuvieron dirigidos a los colaboradores administrativos de las cuatro filiales a través de los canales internos: correo corporativo, pantallas informativas, WhatsApp, Teams y SumApp, la plataforma interna de comunicación de la organización.

En cuanto al contenido, este trabajo se pregunta cómo la comunicación interna puede convertirse en algo que realmente conecte a las personas con su organización, sobre todo cuando varias filiales están tratando de construir una identidad común. Para llegar a eso, se trabajó con distintos formatos de contenido multimedia, cada uno pensado para responder a algo concreto: informar, motivar, generar sentido de pertenencia o hacer visible lo que pasa en cada sede. La idea

no era solo publicar piezas o videos por cumplir con un indicador, sino pensar qué necesita escuchar un colaborador de Cartagena, de Bucaramanga, de Cali o de Medellín para sentirse parte de algo más grande que su propia filial. Desde ahí, este trabajo es más que un ejercicio de diseño: es una apuesta por demostrar que cuando la comunicación interna está bien pensada, puede cambiar la manera en que las personas viven su experiencia dentro de una organización.

Por otro lado, es importante ser claros sobre lo que este trabajo no cubre. No incluye la comunicación externa de la organización, ni nada que esté dirigido a clientes, medios de comunicación, comunidades u otros públicos fuera de la empresa. En términos de públicos, este trabajo está pensado en los colaboradores del área administrativa. Tampoco abarca el análisis de indicadores financieros ni otros procesos comunicativos que no tengan relación directa con las comunicaciones internas del área. En definitiva, todo lo que se desarrolló apunta a una misma dirección: que los colaboradores del Grupo Promigas se sintieran más informados, más incluidos y más conectados con su organización.

Limitaciones

Una de las limitaciones más importantes de este trabajo fue el tiempo. La práctica duró aproximadamente cinco meses y medio, periodo en el que se diseñó, publicó y, además, se determinó si los contenidos estaban funcionando. Algunos procesos que en condiciones ideales necesitarían más tiempo de ajuste y seguimiento tuvieron que adaptarse al cronograma definido. Aunque en ese lapso sí se lograron resultados concretos y visibles, haber contado con más tiempo habría permitido medir con mayor profundidad el impacto real en la cultura organizacional de los contenidos y en el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Otra limitación importante tuvo que ver con la forma en que está organizada el área de comunicaciones dentro del Grupo Promigas. La jefatura de Comunicaciones está centralizada en SPEC LNG, en Cartagena, y Transmetano, en Medellín, cuenta con una practicante que sirve de apoyo. Esta situación dificultó, en varios momentos, tener un acompañamiento permanente en cada sede, coordinar actividades de manera ágil entre las distintas filiales y hacerle seguimiento cercano a cómo se estaban recibiendo los contenidos en cada una de ellas. Al no existir el área de comunicaciones en las otras ciudades, muchas veces hubo que apoyarse en otras áreas o en herramientas digitales para poder avanzar, lo que también implicó, en ciertos casos, tiempos de respuesta más largos de los que se hubieran tenido con un equipo de comunicaciones presente en cada filial.

Otro aspecto que limitó el desarrollo del proyecto fue depender de que los colaboradores quisieran y pudieran participar en la producción de ciertos contenidos. Formatos como los videos testimoniales, los *reels* o las actividades participativas necesitan que las personas estén disponibles para grabar, aparecer en cámara o sumarse a alguna dinámica. Y eso, en la realidad, no siempre fue fácil de lograr: algunos no tenían tiempo, otros, simplemente, no querían participar o las agendas de trabajo no siempre lo permitían. Esta situación generó retrasos en algunas piezas y, en varios casos, fue necesario replantear o mover para después contenidos que ya estaban planeados.

También fue una limitación no contar con un banco de imágenes propio lo suficientemente completo. Muchos contenidos necesitan fotos reales de los colaboradores, de los espacios de trabajo o de momentos cotidianos en las filiales, y cuando ese material no existe o está desactualizado, la producción se complica. En varias ocasiones se debieron utilizar imágenes

genéricas que, aunque sirven, no generan la misma cercanía que una foto real y auténtica de la organización.

Por último, la distancia entre las filiales también fue un obstáculo real. Como la práctica se desarrolló físicamente en Transmetano en Medellín, la conexión con los colaboradores de Promioriente, Transoccidente y SPEC LNG dependió casi siempre de herramientas digitales. Eso hizo más difícil ver de cerca cómo llegaban los contenidos a esas sedes y qué reacciones generaban en el día a día. Sin embargo, la comunicación constante con los equipos de cada filial y el uso de los canales disponibles ayudaron a mantener una presencia amplia durante todo el tiempo de la práctica.

Es importante especificar que mencionar estas limitaciones no significa que el trabajo no haya salido según lo esperado. Al contrario, es una manera honesta de mostrar en qué condiciones se desarrolló y con qué recursos se contó. Lo que se logró dentro de ese contexto es real y tiene valor, y lo que no se pudo alcanzar es parte del aprendizaje, tanto para el área de comunicaciones del Grupo Promigas como para quienes en el futuro quieran trabajar estos temas desde la comunicación organizacional.

Marco teórico

Este trabajo de grado se apoya en cuatro grandes áreas de conocimiento que, juntas, permiten entender por qué la comunicación interna es mucho más que enviar mensajes. Es una herramienta que construye cultura, genera sentido de pertenencia y hace posible que una organización se sienta como una sola, aunque sus colaboradores estén en distintas ciudades del país. Esas cuatro áreas son la comunicación interna organizacional, la cultura organizacional, el contenido multimedia en la comunicación organizacional y la integración organizacional. Revisar estos conceptos permite entender de dónde vienen las decisiones que se tomaron durante la práctica y por qué la comunicación interna, bien pensada, puede cambiar la manera en que una organización se vive desde adentro.

Como ya se planteó en el alcance de este trabajo, la comunicación dentro del Grupo Promigas se gestiona de manera articulada entre distintas sedes: la jefatura de Comunicaciones opera desde SPEC LNG, en Cartagena; la ejecución de las actividades en Medellín está a cargo de la practicante de Comunicaciones de Transmetano; y la planeación del plan de comunicaciones internas se lidera desde Recursos Humanos, en Promioriente, Bucaramanga.

Vale la pena mencionar que, aunque este trabajo se enmarca en el campo de la comunicación, el área de comunicaciones internas trabaja de manera muy cercana con el área de Recursos Humanos. En el Grupo Promigas, específicamente, el área de comunicaciones apoya a RRHH en la creación, producción y divulgación de los contenidos internos: desde las campañas de bienestar y reconocimiento hasta los mensajes sobre cambios organizacionales o actividades institucionales. Esta relación entre comunicaciones y RRHH es natural en muchas organizaciones, porque ambas áreas comparten el mismo objetivo: que los colaboradores estén informados, motivados y comprometidos con la organización. La comunicación interna es, en ese sentido, uno de los principales puentes entre la gestión humana y la experiencia cotidiana de trabajar en el Grupo Promigas.

Resulta pertinente tener presente este contexto antes de abordar los conceptos teóricos que sustentan este trabajo, ya que son precisamente esas condiciones reales las que le dan sentido práctico a nociones como la comunicación interna estratégica, la cultura organizacional o la integración entre filiales. No se trata de conceptos que existan en abstracto, sino de herramientas

que solo cobran sentido cuando se piensan a partir de la manera concreta en que esta organización gestiona su comunicación día a día.

Marco conceptual

Para comprender el sentido de este trabajo es necesario partir de los conceptos que lo sostienen. La comunicación interna no existe de manera aislada: se desarrolla dentro de una cultura organizacional específica, se apoya en formatos y canales de contenido multimedia y acciones de comunicación física para llegar a las personas, y cumple un papel central en los procesos de integración entre las distintas empresas que conforman una misma organización. A continuación, se desarrollan estos conceptos desde los referentes académicos más pertinentes, organizados de manera que sea posible comprender cómo se articulan entre sí y cómo se relacionan en el contexto del Grupo Promigas.

Comunicación interna organizacional

La comunicación interna es uno de los pilares fundamentales de cualquier organización. Entenderla como un proceso estratégico, y no simplemente como un canal para transmitir información, es el punto de partida desde el cual se diseñó y ejecutó el trabajo de comunicaciones que dio origen a la práctica empresarial. A lo largo de las últimas décadas, su estudio ha evolucionado de manera significativa: pasó de ser vista como una función únicamente administrativa, es decir, de apoyo a otras áreas o de simple transmisión de órdenes e instrucciones, a reconocerse como una disciplina estratégica orientada a la construcción de cultura, compromiso y sentido de pertenencia dentro de las organizaciones. Durante mucho tiempo se creyó que la comunicación interna solo existía para apoyar a las áreas administrativas, pero hoy se entiende que cumple un papel mucho más estratégico y transversal.

Orígenes y evolución del concepto

El interés por la comunicación interna en las organizaciones se encuentra relacionado con los primeros estudios sobre comportamiento organizacional desarrollados durante el siglo XX. Uno de los principales referentes en este campo es Chester Barnard, quien en 1938 destacó la comunicación como un componente esencial para el funcionamiento de las organizaciones. Desde su perspectiva, la comunicación permite establecer vínculos entre los miembros, coordinar

esfuerzos y orientar las acciones individuales hacia el cumplimiento de objetivos comunes. Esta concepción permitió comprender que la comunicación no constituye únicamente un recurso de apoyo dentro de las organizaciones, sino un proceso fundamental para su funcionamiento y articulación. Con el paso del tiempo, estos planteamientos contribuyeron al reconocimiento de la comunicación interna como un área estratégica dentro de la administración y de la comunicación organizacional.

En América Latina, el desarrollo de la comunicación interna como disciplina estuvo ligado al crecimiento de las áreas de comunicación organizacional en México y Colombia durante la década de 1990, cuando el mundo académico y el empresarial comenzaron a reconocerla como un campo de conocimiento propio, distinto de las relaciones públicas o el mercadeo. Este reconocimiento fue clave para que empezaran a consolidarse referentes teóricos propios de la región, capaces de responder a las particularidades culturales y organizacionales del contexto latinoamericano.

Definición y funciones esenciales

Andrade (2005), en su libro *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, plantea una definición que se ha convertido en uno de los referentes más consultados en la literatura académica latinoamericana sobre el tema:

> "El conjunto de actividades que una organización realiza para crear y mantener buenas relaciones entre sus miembros, a través de distintos medios que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales" (Andrade, 2005, p. 17).

El autor señala tres funciones esenciales de la comunicación interna: informar, integrar y motivar, las cuales son la base de este proyecto dado que los contenidos multimedia elaborados a lo largo de la práctica no buscaban solo dar a conocer información, sino generar en los colaboradores un sentido de conexión con la organización y con el proceso de integración que esta atraviesa. Una comunicación interna que informa, pero no integra ni motiva, es, en el fondo, no cumple su función.

Berceruelo (2011), en su libro *Comunicación interna en la empresa: claves y desafíos*, refuerza esta perspectiva al mencionar que la comunicación interna es un instrumento estratégico al servicio de la gestión de la empresa, útil tanto en el día a día como en los momentos de cambio o de crisis De ahí que la comunicación interna bien administrada contribuye directamente al compromiso y la motivación de los colaboradores, lo que a su vez impacta la productividad y el clima dentro de la organización. Esta visión es coherente con el enfoque desde el cual se abordó este trabajo ya que no se le mira como una tarea de producción de contenidos aislados, sino como una estrategia orientada a resultados organizacionales concretos. que una comunicación interna bien administrada contribuye directamente al compromiso y la motivación de los colaboradores, lo que a su vez impacta la productividad y el clima dentro de la organización. Esta visión es coherente con el enfoque desde el cual se abordó el trabajo de grado en el Grupo Promigas: no como una tarea de producción de contenidos aislados, sino como una estrategia orientada a resultados organizacionales concretos.

La comunicación interna como herramienta estratégica

Welch y Jackson (2007), en su artículo *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*, publicado en la revista académica *Corporate Communications: An International Journal*, proponen un modelo que entiende la comunicación interna desde la perspectiva de las partes interesadas, es decir, desde el reconocimiento de que dentro de una organización existen distintos grupos de colaboradores con necesidades, expectativas y formas de relacionarse con la información que son diferentes entre sí. Para estos autores, la comunicación interna es fundamental para construir el compromiso de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización, y su efectividad depende de que los mensajes estén diseñados específicamente para el público al que van dirigido.

En el contexto del Grupo Promigas, esta perspectiva es especialmente relevante porque la organización opera a través de cuatro filiales ubicadas en distintas ciudades del país, cada una con sus propias dinámicas, actividades y necesidades comunicativas. Lo que le ocurre a un colaborador de SPEC LNG en Cartagena no necesariamente es lo mismo que le pasa a uno de Promioriente en Bucaramanga. Hay actividades que se realizan en algunas sedes y no en otras, hay noticias que son relevantes para ciertos equipos y no para todos, y hay formas de comunicar que conectan más con unos perfiles que con otros. Diseñar contenidos que realmente lleguen a cada uno de estos públicos

requiere entender que, aunque comparten un mismo propósito corporativo, cada filial tiene su propia realidad. El enfoque de Welch y Jackson (2007) aporta este marco conceptual para entender porque esa personalización y adaptación de los mensajes es una condición para que la comunicación interna funcione.

Tipos y flujos de comunicación interna

García Jiménez (1998), en su libro *La comunicación interna*, publicado por la Editorial Díaz de Santos, distingue varios tipos de comunicación dentro de las organizaciones según la dirección en que fluyen los mensajes. La comunicación descendente va de los líderes y directivos hacia los colaboradores, y sirve principalmente para transmitir información institucional, políticas y decisiones organizacionales. La comunicación ascendente fluye de los colaboradores hacia los niveles directivos y permite que la organización conozca sus percepciones, inquietudes y propuestas. La comunicación horizontal ocurre entre personas del mismo nivel jerárquico y favorece la colaboración, el trabajo en equipo y el intercambio de conocimiento.

En el caso del Grupo Promigas, la comunicación interna trabaja principalmente en sentido descendente, con mensajes institucionales que buscan informar, motivar e integrar a los colaboradores a través de los distintos canales disponibles. Sin embargo, formatos como las trivias, las actividades participativas y los videos testimoniales también abren espacio para una comunicación más horizontal, donde los propios colaboradores se convierten en protagonistas del contenido y no solo en receptores. Esta variedad en los flujos comunicativos es uno de los elementos que distingue una estrategia de comunicación interna moderna de una que simplemente informa desde arriba hacia abajo.

Comunicación interna en entornos digitales

Con la transformación digital de las organizaciones, los canales y formatos de la comunicación interna han cambiado de manera significativa. Hoy ya no basta con pegar un aviso en la cartelera o enviar un correo con un texto plano: los colaboradores están acostumbrados a consumir información de manera rápida, visual y a través de múltiples dispositivos, y la comunicación interna necesita adaptarse a esa realidad. Pineda Henao (2020), en su artículo *La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital*, publicado en la *Revista GEON*, señala que la comunicación organizacional en el entorno

digital ya no puede limitarse a transmitir información de manera unilateral, sino que debe construir relatos, generar experiencias y favorecer la participación de los públicos internos. Esto implica repensar no solo qué se comunica, sino cómo, cuándo y a través de qué medio se hace, porque cada canal tiene su propio lenguaje.

En el Grupo Promigas, los canales disponibles para la comunicación interna incluyen el correo corporativo, las pantallas informativas ubicadas en las distintas sedes, WhatsApp como canal de comunicación directa (reconociendo que este es un medio informal y de uso privado de los colaboradores), Teams y SumApp como plataforma interna propia de la organización. Cada uno de estos medios tiene características distintas en términos de alcance, inmediatez y tipo de contenido que admite. Diseñar piezas pensadas específicamente para cada canal, en lugar de publicar el mismo mensaje en todos los medios por igual, fue uno de los principios fundamentales que guio este trabajo durante la práctica.

Coherencia entre canales como principio de la comunicación interna efectiva

Fernández Collado (2009) señala que cuando la comunicación interna no está bien gestionada, las organizaciones corren el riesgo de aislarse de sus propios colaboradores: los mensajes no llegan, no se entienden o generan confusión en lugar de claridad. Este planteamiento cobra especial relevancia en entornos digitales, donde una organización puede estar publicando contenidos en varios canales al mismo tiempo y, si esos mensajes no son coherentes entre sí, el resultado puede ser más ruido que información. La coherencia entre canales, entendida como la capacidad de mantener una misma voz, un mismo tono y una misma línea editorial a través de todos los medios, es una de las condiciones más importantes para que la comunicación interna funcione de manera efectiva. En el caso del Grupo Promigas, garantizar esa coherencia en cuatro filiales ubicadas en distintas ciudades del país representó uno de los principales retos en la práctica.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, formas de actuar y maneras de entender el trabajo que comparten las personas dentro de una organización. Es, en cierto sentido, el "cómo somos" de una empresa: lo que la diferencia de otras y lo que guía las decisiones de sus miembros. Si la comunicación interna es el medio, la cultura es el terreno sobre el que ese medio opera: diseñar mensajes sin entender la cultura de la organización a la que van dirigidos es como

sembrar sin conocer un suelo. Este concepto ha sido estudiado desde múltiples perspectivas: algunas más enfocadas en sus elementos simbólicos como los rituales, los valores y los relatos colectivos; otras más orientadas a su función dentro de la gestión organizacional; y otras interesadas en cómo la cultura se construye, se transforma y se transmite a lo largo del tiempo. En todos estos enfoques hay un punto en común: la cultura organizacional no es algo que se impone desde arriba, sino algo que se construye colectivamente a través de las interacciones del día a día, y la comunicación interna es uno de los principales vehículos a través de los cuales esa construcción se hace posible.

Definición y niveles de análisis

Edgar Schein (1988), en su obra *La cultura empresarial y el liderazgo*, propone una de las definiciones más influyentes y citadas en la literatura académica sobre cultura organizacional:

> "La cultura organizacional es el patrón de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas" (Schein, 1988, p. 25).

Esta definición es fundamental para entender por qué la comunicación interna tiene tanto peso en la construcción de la cultura de una organización. Si la cultura es algo que se aprende, se valida y se transmite colectivamente, entonces los mensajes que circulan internamente no son simples comunicados: son también actos culturales. Cada vez que la organización comunica algo a sus colaboradores, está diciendo, de manera explícita o no, qué es lo que considera importante, qué comportamientos valora y cómo espera que las personas se relacionen con su trabajo y con los demás.

Schein (1988) también menciona que la cultura organizacional puede analizarse en tres niveles. El primero son los artefactos visibles: todo lo que cualquier persona puede observar al entrar a una organización, como la forma en que está decorado el espacio, los rituales de bienvenida, el lenguaje que se usa en las comunicaciones internas o la manera en que se celebran los logros. Los rituales, en este contexto, son las prácticas repetidas que le dan sentido a la vida colectiva de la organización: pueden ser tan simples como una reunión semanal de equipo, una

celebración de cumpleaños o una campaña interna para reconocer el trabajo de los colaboradores. El segundo nivel son los valores adoptados: los principios y creencias que la organización declara como propios, como la innovación, el respeto o el trabajo en equipo. El tercero son los supuestos básicos subyacentes: las creencias más profundas y menos conscientes que realmente guían el comportamiento de los miembros, aunque no siempre estén escritas en ningún documento. La comunicación interna opera principalmente en el nivel de los artefactos visibles, pero cuando está bien diseñada puede influir también en los valores adoptados y reforzar los supuestos que sostienen la identidad de la organización.

Cultura como ventaja organizacional

Deal y Kennedy (1985), en su libro *Cultura corporativa*, plantean que la cultura organizacional es la suma de valores, referentes, figuras inspiradoras y símbolos que han llegado a representar algo muy importante para las personas que trabajan en una organización, y que ejerce una influencia profunda en prácticamente todo lo que ocurre dentro de ella. Para estos autores, las organizaciones con culturas fuertes tienen una ventaja real sobre aquellas con culturas débiles o fragmentadas: sus colaboradores tienen mayor claridad sobre lo que se espera de ellos, comparten un propósito colectivo y están más comprometidos con los resultados de la organización. En el caso del Grupo Promigas, construir esa cultura fuerte no es solo un objetivo deseable: es una necesidad estratégica en un momento en que cuatro filiales ubicadas en distintas ciudades del país están avanzando hacia una identidad corporativa compartida. Una cultura débil o inconsistente entre sedes puede frenar ese proceso, pero una cultura fuerte y bien comunicada puede acelerarlo.

Robbins y Judge (2013), en su libro *Comportamiento organizacional*, refuerzan esta perspectiva al señalar que la cultura organizacional cumple varias funciones clave: define los límites entre una organización y otra, transmite un sentido de identidad a los miembros, facilita el compromiso con algo más grande que el interés individual, mejora la estabilidad del sistema social y funciona como un mecanismo que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados. En el contexto del Grupo Promigas, donde cuatro filiales están construyendo una identidad compartida, estas funciones culturales son precisamente las que la comunicación interna busca activar a través de sus contenidos: que los colaboradores se sientan parte de algo, que entiendan hacia dónde va la organización y que actúen en coherencia con los valores que la definen.

Cultura e identidad corporativa en procesos de integración

Capriotti (2009), en su libro *Branding Corporativo*, señala que la comunicación interna cumple un rol fundamental en la construcción de la identidad dentro de las organizaciones, porque es la que determina cómo sus miembros se relacionan con ella. Una organización que comunica bien hacia adentro no solo informa a sus colaboradores: también les dice qué son como organización, qué valora y hacia dónde se dirige. Esa coherencia entre lo que se dice y lo que se vive internamente es lo que construye una cultura sólida y una identidad corporativa que los colaboradores reconocen y hacen propia.

Esta perspectiva es especialmente relevante en procesos de integración organizacional, donde distintas filiales que hasta cierto punto operaban con dinámicas propias deben comenzar a construir una narrativa común sobre quiénes son como organización. En esos momentos de transición, la comunicación interna no solo cumple una función informativa: cumple una función de construcción de identidad. Los mensajes que circulan internamente ayudan a los colaboradores a entender qué está cambiando, por qué está cambiando y cuál es su lugar dentro de ese proceso.

Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia es uno de los componentes más importantes de la cultura organizacional y uno de los que más influye en el compromiso y la motivación de los colaboradores. Maslow (1943), en su teoría de la jerarquía de necesidades humanas, ubica la necesidad de pertenencia en el tercer nivel de su pirámide, después de las necesidades fisiológicas y de seguridad, y antes de las necesidades de reconocimiento y autorrealización. Maslow plantea que, una vez satisfechas las necesidades básicas de supervivencia y seguridad, las personas buscan naturalmente sentirse parte de un grupo, ser aceptadas y establecer vínculos afectivos con otros. En el contexto de una organización, esa necesidad se traduce en el deseo de los colaboradores de sentirse parte de un equipo, de identificarse con los valores de la empresa y de percibir que su trabajo tiene sentido dentro de un proyecto colectivo más grande.

Cuando la comunicación interna logra conectar con esa necesidad, deja de ser un proceso puramente informativo para convertirse en una herramienta de vínculo humano. Un contenido multimedia que visibiliza el trabajo de un colaborador, que celebra un logro colectivo o que hace

sentir a alguien de Cali que está conectado con lo que ocurre en Medellín, no solo informa: construye pertenencia. Y la pertenencia, como señala Andrade (2005), es uno de los resultados más valiosos que puede generar una comunicación interna bien gestionada, porque es la base sobre la cual se construye el compromiso de largo plazo de los colaboradores con la organización.

Contenido multimedia en la comunicación organizacional

La forma en que las organizaciones se comunican hacia adentro ha cambiado profundamente con la llegada de las herramientas digitales. La comunicación interna pasó de apoyarse principalmente en formatos escritos, como boletines impresos, carteleras físicas y memorandos, a incorporar contenidos visuales y audiovisuales que responden mejor a los hábitos de consumo de información de los colaboradores en la actualidad. Este cambio no es solo tecnológico: es también cultural. Refleja una transformación en la manera en que las personas procesan, recuerdan y responden a la información que reciben. En ese contexto, el impacto tecnológico en la comunicación interna es innegable: las herramientas digitales no solo han cambiado los canales a través de los cuales se comunica, sino también la forma en que se diseñan los mensajes, el ritmo con el que se producen y el nivel de interacción que generan en los colaboradores.

Del texto a lo audiovisual

Según Pineda Henao (2020), la comunicación organizacional en el escenario digital ya no puede limitarse a transmitir información de manera unilateral: debe construir relatos, generar experiencias y favorecer la participación de los públicos internos. En ese contexto, el contenido multimedia y transmedia, entendido como aquel que integra texto, imagen, audio y video de manera integrada y distribuida en múltiples canales, se convierte en una respuesta natural a las demandas de una comunicación más dinámica y efectiva. La capacidad de los contenidos audiovisuales para generar impacto emocional y recordación es mayor que la de los textos escritos, lo que los convierte en formatos especialmente valiosos para mensajes que buscan no solo informar sino conectar con las personas.

Un video testimonial puede generar una conexión emocional que ningún correo institucional podría lograr. Una infografía bien diseñada puede hacer comprensible en segundos lo que un párrafo tardaría minutos en explicar. Un *reel* corto puede llegar a colaboradores que nunca abrirían un boletín. Esta variedad de formatos no es una decisión arbitraria: es una respuesta estratégica a la diversidad de públicos, canales y necesidades comunicativas que existen dentro de cualquier organización moderna.

Tipos de contenido y sus funciones comunicativas

En este trabajo se diseñaron y produjeron distintos tipos de contenido multimedia, cada uno con características propias y funciones comunicativas diferenciadas. Las infografías combinan texto e imagen para presentar información de manera visual y sintética, y son especialmente útiles para comunicar datos, procesos o conceptos que de otra manera serían difíciles de entender en un texto corrido. Los videos institucionales presentan la voz oficial de la organización y son adecuados para comunicar mensajes de alta relevancia estratégica. Los videos testimoniales son especialmente efectivos para generar identificación y pertenencia, porque ponen rostro humano a la organización y permiten que los colaboradores se vean reflejados en sus colegas. Los *reels* son videos cortos diseñados para consumo rápido, con un ritmo dinámico pensado para captar la atención en los primeros segundos. Las trivias y actividades participativas invitan a los colaboradores a interactuar con el contenido, generando un nivel de compromiso activo que los formatos pasivos no logran. Los videovlogs y fotografías ofrecen una mirada más cercana y auténtica a la cotidianidad de la organización, generando cercanía y reconocimiento.

La importancia de adaptar el contenido al canal y al público

Welch y Jackson (2007) señalan que la comunicación interna efectiva es aquella pensada para los públicos específicos a los que se dirige, no para una audiencia genérica. Este principio aplica también al diseño de contenidos multimedia: no basta con producir una pieza de alta calidad si esta no está adaptada al canal en el que va a publicarse ni al tipo de colaborador al que va a llegar. Lo que funciona en una pantalla informativa de gran formato ubicada en el área de descanso no necesariamente funciona en un correo corporativo, y lo que conecta con un colaborador operativo puede no resonar de la misma manera con un líder de área.

Esta lógica de personalización y adaptación fue la que guio el diseño de los contenidos producidos en el marco de este trabajo. Cada pieza fue pensada en función del canal donde sería publicada, del público al que iba dirigida y del objetivo comunicativo que buscaba alcanzar. Para organizar y dar seguimiento a ese proceso, el área de comunicaciones y el área de Recursos Humanos del Grupo Promigas construyeron de manera conjunta un plan mensual de comunicaciones internas, donde se definían los contenidos a producir, los canales de publicación, los responsables y las fechas. Ese plan, que se desarrollará con más detalle en el apartado de resultados, fue el instrumento que permitió darle estructura y coherencia a la estrategia de comunicación interna durante la práctica.

Integración organizacional

Entender la comunicación interna como un habilitador de la integración organizacional es el principio central que da sentido a este trabajo, y es también el punto de partida desde el cual se aborda este último concepto. La integración organizacional es el proceso a través del cual distintas empresas o áreas que forman parte de una misma estructura corporativa construyen una identidad, una cultura y una forma de trabajar compartidas. En el caso del Grupo Promigas, este proceso implica que cuatro filiales ubicadas en distintas ciudades del país avancen progresivamente hacia una manera de ser y de actuar que las reconozca como parte de un mismo proyecto colectivo, sin que eso implique borrar las particularidades que hacen única a cada una de ellas. La integración no es uniformidad: es construir lo que une a partir de lo que cada una aporta de manera diferente.

Retos de la integración en organizaciones con presencia en varias ciudades

Las organizaciones que operan en múltiples ciudades enfrentan retos particulares en términos de integración cultural y comunicacional. La distancia física no solo genera barreras logísticas: también puede generar una distancia simbólica, es decir, la sensación de los colaboradores de estar desconectados de lo que ocurre en otras partes de la organización. Cuando esa desconexión no se gestiona, puede derivar en culturas organizacionales fragmentadas, donde cada filial desarrolla su propia manera de entender los valores y el propósito corporativo, alejándose de la narrativa común que debería unirlas.

Robbins y Judge (2013) señalan que la cultura organizacional cumple una función de guía social que orienta las actitudes y el comportamiento de los empleados. En organizaciones con

presencia en múltiples sedes, mantener esa guía de manera consistente sin imponer reglas rígidas requiere de una comunicación interna estratégica, capaz de transmitir los valores y la visión de la organización de forma atractiva y cercana a través de la distancia. De ahí la importancia de diseñar contenidos que no solo informen sobre lo que ocurre en la sede principal, sino que visibilicen y celebren lo que ocurre en cada filial.

El papel de la comunicación interna en la integración

Andrade (2005) plantea que la comunicación interna es especialmente relevante en los momentos de cambio organizacional, porque es precisamente entonces cuando los colaboradores más necesitan información clara, mensajes que los incluyan y señales de que la organización los tiene en cuenta. En un proceso de integración como el que vive el Grupo Promigas, esto se traduce en la necesidad de diseñar contenidos que no solo informen sobre lo que está ocurriendo, sino que también ayuden a los colaboradores a entender su lugar dentro de ese proceso y a sentirse parte activa de él.

Schein (1988) señala que uno de los mayores desafíos en los procesos de integración es la gestión de las diferencias culturales entre los grupos que se están uniendo. Cuando esas diferencias no se reconocen ni se gestionan de manera explícita, pueden convertirse en obstáculos que frenan la integración y generan resistencias. La comunicación interna, en ese contexto, cumple una función estratégica: es el medio a través del cual la organización puede reconocer lo que hace única a cada filial y al mismo tiempo construir los elementos comunes que las unen bajo un mismo propósito.

Identidad corporativa compartida como meta de la integración

Capriotti (2009) distingue entre la identidad corporativa, que es lo que la organización es en esencia, y la imagen corporativa, que es lo que los públicos perciben que la organización es. En el contexto de la comunicación interna de Promigas, la identidad se evidencia por cómo la organización se percibe a sí misma, qué valores declara como propios y cómo los transmite a sus colaboradores a través de sus mensajes y sus formas cotidianas de comunicarse. Para que la integración entre filiales sea genuina y sostenida en el tiempo, es necesario que los colaboradores compartan no solo procesos y objetivos corporativos, sino también una narrativa común sobre quiénes son como organización y hacia dónde van. Es decir, la imagen corporativa

Los contenidos de comunicación interna producidos con herramientas multimedia son uno de los principales instrumentos a través de los cuales esa narrativa se construye, se distribuye y se refuerza en el día a día de la organización. Cada pieza producida en el marco de este trabajo es también un aporte a la construcción de esa identidad compartida que el Grupo Promigas está edificando entre sus filiales: Transmetano, Promioriente, Transoccidente y SPEC LNG. No se trata solo de publicar contenidos con el logo corporativo: se trata de crear, a través de esos contenidos, una experiencia comunicacional que haga sentir a los colaboradores de cuatro ciudades distintas que forman parte de una misma historia.

El Grupo Promigas está en un proceso de integración que requiere no solo alinear procesos y objetivos, sino construir la cultura común que le dé sustento y coherencia a toda la estructura corporativa. Los conceptos revisados a lo largo de este marco teórico, la comunicación interna, la cultura organizacional, el contenido multimedia y la integración organizacional, no son categorías separadas: son dimensiones de un mismo fenómeno que se estudia desde ángulos distintos y que en la práctica se viven de manera simultánea. Todo lo que se diseñó, produjo y publicó durante la práctica empresarial en el Grupo Promigas respondió a esa comprensión. Lo que sigue en este documento, la metodología y los resultados, mostrará de qué forma esos principios se tradujeron en acciones concretas.

Metodología

La presente investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo, ya que el propósito principal fue comprender cómo se adelantan los procesos de comunicación interna entre las cuatro filiales del Grupo Promigas: Transmetano, Promioriente, Transoccidente y SPEC LNG. El interés de la investigación estuvo orientado a identificar las necesidades de comunicación del personal administrativo, conocer la percepción de los colaboradores frente a los canales institucionales y analizar aquellos factores que influyen en el fortalecimiento de la cultura organizacional y el sentido de pertenencia entre las diferentes filiales.

El enfoque cualitativo facilitó el acercamiento a la realidad organizacional desde el contexto en el que ocurren las dinámicas de comunicación, teniendo en cuenta las experiencias, percepciones e interacciones de los colaboradores. A diferencia de otros enfoques que buscan medir variables o establecer relaciones estadísticas, este se centra en interpretar los fenómenos sociales a partir de la realidad en la que se desarrollan. En este sentido, Hernández Sampieri y Mendoza (2018) afirman que la investigación cualitativa pretende comprender los fenómenos desde la perspectiva de quienes participan en ellos, analizando los significados que construyen dentro de un contexto específico.

Esto permitió analizar la comunicación interna como un proceso que va más allá de la transmisión de información. Para lograrlo fue importante establecer cómo los diferentes canales institucionales pueden favorecer la interacción entre los colaboradores, apoyar el desarrollo de la cultura organizacional y contribuir a mantener una comunicación permanente entre las filiales, a pesar de encontrarse ubicadas en distintas ciudades del país.

Gracias a esto, se conoció la forma en que el área de Comunicaciones planea, produce y difunde los contenidos dirigidos al personal administrativo, identificando fortalezas y oportunidades de mejora que posteriormente sirvieron como base para la formulación de una propuesta orientada al fortalecimiento de la comunicación interna.

En coherencia con el enfoque cualitativo, el estudio tuvo un alcance descriptivo, debido a que buscó caracterizar la forma en que se desarrollan los procesos de comunicación interna dentro de las cuatro filiales del Grupo Promigas.

De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza (2018), las investigaciones descriptivas posibilitan especificar las características de un fenómeno, situación o grupo determinado, proporcionando una visión amplia de la realidad estudiada. En este caso, hubo un acercamiento a la de la comunicación interna entre las filiales, cuáles eran los canales utilizados para la difusión de la información, qué tipo de contenidos se compartían con mayor frecuencia y cuáles eran las principales necesidades identificadas por los colaboradores administrativos.

En cuanto al diseño metodológico, se trata de un estudio de caso, que según Yin (2018), es una estrategia metodológica que facilita el análisis de un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no se encuentran claramente definidos. Es decir: las cuatro filiales del Grupo Promigas. Para lograrlo se hizo un acercamiento a las características propias de cada una y la forma en que estas se articulan para fortalecer la cultura organizacional.

El análisis se concentró en los colaboradores del área administrativa que participan de manera permanente en los procesos de comunicación interna y que interactúan con mayor frecuencia a través de los diferentes canales corporativos. Asimismo, facilitó la recolección de información y el desarrollo de una propuesta ajustada a las necesidades identificadas durante la investigación.

Para alcanzar los objetivos planteados se emplearon diferentes técnicas de recolección de información. Se partió de una revisión documental, la cual permitió recopilar y analizar información institucional relacionada con los procesos de comunicación interna. Según Hernández Sampieri y Mendoza (2018), esta técnica consiste en examinar documentos existentes que aporten información relevante para comprender el fenómeno objeto de estudio. En este caso, se revisaron campañas internas, plan de comunicaciones internas, piezas gráficas, contenidos audiovisuales, lineamientos de comunicación, manuales institucionales y publicaciones difundidas a través de los diferentes canales corporativos.

La revisión de esta documentación proporcionó información sobre la forma en la que se planificaban las estrategias de comunicación, los temas abordados con mayor frecuencia, los formatos utilizados y la forma en que la información era compartida entre las filiales. A su vez, facilitó la identificación de fortalezas y aspectos susceptibles de mejora.

Como segunda técnica se implementó la observación participante que, de acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza (2018), posibilita comprender la realidad desde el contexto donde ocurren los hechos, permitiendo al investigador involucrarse en las actividades cotidianas sin perder de vista el propósito de la investigación.

La observación se realizó principalmente durante el primer mes de práctica y el mes julio, periodo en el que se desarrollaron diversas campañas institucionales, actividades corporativas y contenidos dirigidos al personal administrativo. Esta delimitación permitió organizar la información recolectada y facilitar posteriormente su sistematización y análisis.

Gracias a esta técnica fue posible identificar cómo surgían las necesidades de comunicación, el proceso seguido para la elaboración de las piezas comunicativas, la articulación entre las diferentes filiales y el papel que desempeñaban los distintos canales institucionales en la difusión de la información. Además, facilitó el reconocimiento de situaciones propias del trabajo diario que no siempre se evidencian en los documentos institucionales, pero que resultan fundamentales para comprender el funcionamiento de la comunicación interna.

De igual manera, se realizó un análisis de los canales corporativos utilizados por el Grupo Promigas para la comunicación con sus colaboradores. Se revisaron los diferentes medios empleados para la difusión de información interna, entre ellos el correo electrónico corporativo, SumApp, pantallas informativas, grupos institucionales y demás canales oficiales utilizados por las filiales.

Así se logró identificar los tipos de contenidos publicados, la frecuencia de las comunicaciones, los formatos empleados, el lenguaje utilizado y el propósito de cada canal dentro de la estrategia de comunicación interna. Asimismo, facilitó la identificación de oportunidades para fortalecer la circulación de la información y favorecer una comunicación más integrada entre las filiales.

En tercer lugar, se aplicó una encuesta dirigida al personal administrativo, con el fin de conocer la percepción de los colaboradores sobre la comunicación interna y contrastar la información obtenida durante la observación y la revisión documental. Estuvo orientada a identificar los canales de comunicación más utilizados por los colaboradores y la frecuencia con

la que consultaban la información institucional, establecer su percepción sobre la claridad, oportunidad y utilidad de los contenidos difundidos e identificar los temas y formatos que consideraban más relevantes para fortalecer la comunicación interna. Esto permitió reconocer necesidades comunes entre las diferentes filiales y aportó elementos importantes para la formulación de la propuesta.

Finalmente, se desarrolló un grupo focal con colaboradores administrativos de las cuatro filiales del Grupo Promigas. Para Hernández Sampieri y Mendoza (2018), los grupos focales favorecen la interacción entre los participantes y permiten obtener información más amplia sobre sus experiencias, percepciones y expectativas frente al tema de estudio. En este espacio de diálogo e intercambio de experiencias, los participantes compartieron sus opiniones sobre la comunicación interna, los canales institucionales y las estrategias implementadas por el área de Comunicaciones.

Resultados

Este capítulo presenta el diseño completo del apartado de resultados de la investigación. Los resultados se organizan de manera lógica según los dos objetivos específicos para los cuales ya se cuenta con instrumentos de recolección de información aplicados o en fase de aplicación: la revisión documental, la observación participante, el análisis de canales corporativos, la encuesta y el grupo focal, tal como fueron descritos en el capítulo de Metodología y en ese mismo orden.

Para el objetivo específico 1 (identificar las necesidades de comunicación interna y las características de los canales corporativos) se presentan tres resultados: la revisión documental, la observación participante y el análisis de canales corporativos. Para el objetivo específico 2 (analizar la percepción de los colaboradores frente a los contenidos de comunicación interna) se presentan dos resultados: la encuesta y el grupo focal. El objetivo específico 3 (definir una guía de producción de contenidos multimedia) se retoma al final del capítulo, ya que su desarrollo depende directamente de los hallazgos de los cinco resultados anteriores.

Cada resultado incluye una breve descripción de lo que se pretende analizar, la tabla o instrumento correspondiente y el espacio donde deberá incorporarse la información real obtenida en el trabajo de campo. En ningún caso se incluyen datos, cifras, porcentajes o hallazgos ficticios; todas las casillas de resultados se dejan en blanco de manera intencional para ser diligenciadas posteriormente.

4.1 Revisión documental

Objetivo específico 1: Identificar las necesidades de comunicación interna del Grupo Promigas y las características de los canales corporativos disponibles para la divulgación de contenidos multimedia.

La primera técnica aplicada, según lo establecido en la Metodología, es la revisión documental. A través de ella se busca recopilar y analizar la información institucional relacionada con los procesos de comunicación interna del Grupo Promigas: el plan de comunicaciones internas, las campañas internas, las piezas gráficas, los contenidos audiovisuales, los lineamientos de comunicación y los manuales institucionales. Esta revisión permitirá conocer la manera en que se ha planificado la comunicación interna hasta el momento, los temas abordados con mayor

frecuencia, los formatos utilizados y la forma en que la información se ha compartido entre las cuatro filiales.

La Tabla 1 organiza esta revisión por cada documento institucional analizado. Una vez diligenciada, permitirá identificar tanto las fortalezas como los vacíos existentes en la planeación actual de la comunicación interna, información que se convierte en la base para reconocer las necesidades de comunicación que motivan este trabajo.

Tabla 1

Matriz de revisión documental

Documentos institucionales revisados			
Documento	**Qué se busca identificar**	**Hallazgo principal**	**Observaciones**
Plan de comunicaciones internas	Si existe una estrategia integral o solo un plan de publicaciones y difusión.	El plan de comunicaciones internas del Grupo Promigas funciona, en la práctica, más como un plan de publicaciones y difusión que como una estrategia integral propia del área de Comunicaciones: es liderado desde Recursos Humanos de Promioriente, mientras que Comunicaciones —con sede en Transmetano y jefatura centralizada en SPEC LNG— apoya	Esta forma de organización permite mantener actividad constante en los canales, pero limita que Comunicaciones desarrolle una línea de contenidos con visión estratégica propia. Este hallazgo respalda directamente el problema planteado en la investigación y refuerza la

		principalmente en la ejecución.	pertinencia del objetivo específico 3.
Campañas internas	Temas trabajados con mayor frecuencia y su periodicidad.	Los temas trabajados con mayor frecuencia son las campañas de bienestar y reconocimiento gestionadas por Recursos Humanos, junto con mensajes sobre cambios organizacionales y actividades institucionales; estos temas se mantienen con una periodicidad constante a lo largo del año. Comunicaciones acompaña estas iniciativas desde la creación y divulgación de las piezas, pero no define de manera autónoma los temas a comunicar.	Esto confirma que buena parte de la agenda de contenidos está determinada por otra área, lo que puede explicar por qué temas como la integración entre filiales o la visibilización del trabajo de los colaboradores no siempre reciben el mismo nivel de prioridad.
Piezas gráficas	Formatos utilizados y su relación con las cuatro filiales.	Los principales formatos utilizados son piezas gráficas para pantallas, infografías,	Mantener la coherencia visual y de mensaje entre las piezas fue un

		boletines y publicaciones para los canales internos (correo, WhatsApp, Teams y SumApp). Estas piezas se diseñan de manera centralizada y se distribuyen de forma homogénea entre las cuatro filiales, sin variaciones significativas de contenido entre sedes.	reto constante, principalmente porque el equipo de Comunicaciones está centralizado solo en dos sedes (Transmetano y SPEC LNG) y no tiene presencia directa en Promioriente ni en Transoccidente.
Contenidos audiovisuales	Tipo de historias o mensajes que se producen.	Los contenidos audiovisuales producidos son principalmente de tipo institucional y testimonial: videos que documentan actividades corporativas, mensajes de reconocimiento a colaboradores y contenidos de bienestar. Se evidencia una transición progresiva desde formatos tradicionales (boletines, carteleras) hacia estos formatos audiovisuales,	La producción de estos formatos dependió bastante de que los colaboradores estuvieran disponibles y dispuestos a participar, lo que generó retrasos y, en varios casos, tocó replantear contenidos ya planeados.

		en la búsqueda de una comunicación más dinámica.	
Lineamientos de comunicación	Si existen criterios claros y unificados para las filiales.	La revisión evidenció que el Grupo Promigas sí cuenta con lineamientos de comunicación formales y documentados que definen criterios unificados de tono, lenguaje y línea editorial para los contenidos dirigidos a las cuatro filiales, más allá de los aspectos puramente visuales.	La existencia de estos lineamientos representa una fortaleza, ya que ofrece una base clara para producir contenidos coherentes entre las filiales. No obstante, uno de los retos identificados durante la práctica fue precisamente mantener esa misma voz y línea editorial de manera consistente en el día a día, considerando que las filiales están ubicadas en distintas ciudades del país. Esto sugiere que, más

			que la falta de lineamientos, el reto está en garantizar su aplicación uniforme, un aspecto que la guía propuesta en el objetivo específico 3 podría ayudar a fortalecer.
Manuales institucionales	Coherencia entre lo definido y lo aplicado en la práctica	Las filiales de la Gerencia de Transporte (Transmetano, Promioriente y Transoccidente) comparten una misma identidad institucional en cuanto a manual de marca, tipografía, colores e identidad visual, mientras que SPEC LNG presenta algunos elementos diferenciadores propios de su naturaleza dentro del grupo empresarial. En la práctica, esta diferenciación se	Esta diferencia no significa una falta de coherencia institucional; puede entenderse como un reflejo de la diversidad que existe dentro del Grupo Promigas, algo que el objetivo específico 3 tiene en cuenta explícitamente.

		respeta de manera consistente en las piezas producidas, sin que se identifiquen inconsistencias frente a lo definido en los manuales.	

Fuente: Elaboración propia (2026).

El análisis de la Tabla 1 muestra que la comunicación interna del Grupo Promigas funciona más como un plan de publicaciones ejecutado por Comunicaciones, con temas definidos en gran parte por Recursos Humanos, que como una estrategia integral propia del área. Se identificó también que sí existen lineamientos formales de comunicación y manuales institucionales que definen la identidad visual de las filiales, aunque mantener su aplicación consistente en el día a día —especialmente entre sedes ubicadas en distintas ciudades— sigue siendo un reto. Estos hallazgos se contrastarán más adelante con los resultados de la encuesta y el grupo focal, para verificar si coinciden con la percepción de los colaboradores.

4.2 Observación participante

La segunda técnica establecida en la Metodología es la observación participante, desarrollada durante la práctica profesional en el área de Comunicaciones. Este resultado también responde al objetivo específico 1, en tanto permite conocer de manera directa las dinámicas de trabajo, los procesos de planeación y producción de contenidos, y la interacción entre las diferentes filiales del Grupo Promigas, complementando así la información obtenida mediante la revisión documental.

La Tabla 2 presenta el formato de bitácora que accederá a registrar de manera ordenada lo observado durante los recorridos y la interacción cotidiana con los colaboradores, siguiendo la delimitación temporal establecida en la Metodología (primer mes de práctica y el mes de julio).

Tabla 2

Bitácora de observación participante

Registro de observación				
Fecha	**Filial**	**Aspecto observado**	**Descripción**	**Observaciones**
Marzo – julio 2026	Todas las filiales	Uso de SumApp	Al iniciar la práctica, SumApp era uno de los canales con mayor actividad de publicación de contenidos. Sin embargo, su uso disminuyó considerablemente después de que, desde el área corporativa de Comunicaciones, se indicara que varios de los contenidos producidos no aplicaban para este canal, por lo que se dejó de publicar en él.	Este cambio muestra que dejar de usar un canal no siempre depende de si a los colaboradores les resulte útil o no, sino de decisiones que se toman nivel corporativo.
Marzo – julio 2026	Gerencia de Transporte (Transmetano, Promioriente y Transoccidente) y SPEC LNG	Uso de Teams	Se mantuvo un uso bajo durante todo el periodo observado. Aunque se publican contenidos en los canales de Teams (uno para la Gerencia de Transporte y otro para SPEC LNG), no	A diferencia de SumApp, aquí no hubo ningún cambio: desde marzo hasta julio, el canal se usó poco todo el tiempo. Esto muestra que

			es un canal que los colaboradores revisen con frecuencia.	Teams es un canal que no se está aprovechando en su totalidad, aunque ya existen los grupos creados para cada filial.
Marzo – julio 2026	Todas las filiales	Uso de WhatsApp y correo corporativo	WhatsApp se mantuvo como el canal más consultado por su inmediatez, dado que los colaboradores tienen acceso constante a su celular corporativo. El correo, en cambio, se utilizó principalmente para contenidos más formales que requerían mayor atención.	Esto muestra que WhatsApp y el correo no compiten entre sí, sino que cada uno cumple un papel distinto: uno para lo inmediato y del día a día, y el otro para lo formal. Esto puede servir para decidir, en la guía de contenidos, qué tipo de mensajes conviene mandar por cada canal.
Marzo 2026	Todas las filiales	Uso de pantallas TV	Según lo que contaron los colaboradores,	El dato no fue observado

(referencia) – julio 2026			antes de marzo de 2026, las pantallas casi no se usaban. Desde marzo hasta la fecha, su uso aumentó bastante, porque el área de Comunicaciones empezó a publicar contenido en ellas con más frecuencia.	directamente, sino que fue transmitido por los colaboradores, por lo que se toma como referencia y no como un hallazgo confirmado de primera mano. Aun así, sirve para ver que el aumento en el uso de las pantallas coincide con el momento en que se empezó a publicar contenido de forma más constante, lo que sugiere que este canal funciona bien cuando se le da contenido seguido.

Marzo – julio 2026	Todas las filiales	Reacción de los colaboradores frente a los contenidos	Se recibieron comentarios positivos de manera informal (voz a voz, en pasillos) frente a videos, piezas gráficas y campañas publicadas, felicitando el trabajo realizado.	Estos comentarios positivos coinciden con lo que después se vio en la encuesta, lo que confirma que a los colaboradores sí les resulta útil los contenidos que se están produciendo. Aunque estos comentarios no se pueden medir en números, sirven como una primera señal de que el trabajo va por buen camino, y respaldan la idea de seguir apostándole a los videos y piezas gráficas.

Marzo – julio 2026	Gerencia de Transporte (Transmetano, Promioriente y Transoccidente) y SPEC LNG	Circulación de información entre filiales	No fue posible determinar con precisión si la información circula con mayor rapidez en una filial que en otra, dado que la Gerencia de Transporte y SPEC LNG cuentan con grupos de WhatsApp independientes, lo cual dificulta comparar los tiempos de recepción entre sedes.	Esto muestra que es difícil comparar qué tan rápido llega la información a cada filial, porque no hay un solo canal compartido entre todas, sino grupos separados.

Fuente: Elaboración propia (2026).

La sistematización de estos registros permitió identificar cambios relevantes en el uso de los canales durante la práctica, como la disminución del uso de SumApp, el bajo aprovechamiento de Teams pese a contar con contenido exclusivo, el aumento sostenido en el uso de las pantallas informativas y el papel complementario que cumplen WhatsApp y el correo corporativo según el tipo de contenido. Asimismo, se evidenció una recepción informal positiva de los contenidos por parte de los colaboradores, aunque no fue posible comparar con precisión la velocidad de circulación de la información entre filiales. Estos hallazgos se contrastarán más adelante con los resultados de la encuesta y el grupo focal.

4.3 Análisis de canales corporativos

La tercera técnica aplicada es el análisis de los canales corporativos utilizados por el Grupo Promigas para comunicarse con sus colaboradores: el correo electrónico corporativo, SumApp, las pantallas informativas, los grupos institucionales en Teams y WhatsApp. Este resultado responde

igualmente al objetivo específico 1, en la medida en que aporta directamente a la caracterización de los canales disponibles para la divulgación de contenidos multimedia.

La Tabla 3 permitirá caracterizar cada canal según su tipo, la frecuencia de uso, el tipo de contenido que difunde y su alcance dentro de las cuatro filiales.

Tabla 3

Caracterización de los canales corporativos

Canales corporativos analizados				
Canal	**Tipo**	**Frecuencia de uso**	**Tipo de contenido difundido**	**Observaciones**
Correo electrónico corporativo	Formal	Semanal, según el Plan de Comunicaciones mensual definido por Recursos Humanos y ejecutado por Comunicaciones.	Boletines informativos, circulares formales e invitaciones a eventos que requieren mayor atención y trazabilidad institucional.	El uso de este canal para contenidos formales responde a un criterio definido dentro de la planeación mensual, priorizando el respaldo institucional de la información antes que la inmediatez.
SumApp	Formal	Actualmente sin publicaciones activas; se dejó de utilizar tras la indicación del área corporativa de Comunicaciones *(ver Tabla 2).*	No aplica actualmente.	La descontinuación de este canal responde a un ajuste en los criterios de contenido definido desde el nivel corporativo, y no a una decisión tomada

				por el equipo de Comunicaciones.
Pantallas TV	Formal	Semanal, según el Plan de Comunicaciones mensual, con un incremento notorio desde el inicio de la práctica *(ver Tabla 2)*.	Videos cortos, llamativos y creativos pensados para un consumo visual rápido.	El aumento en el uso de este canal responde a una decisión activa del área de Comunicaciones de priorizar contenido visual en espacios de alta circulación de colaboradores.
Teams	Formal	Mensual (todos los viernes del mes), además del contenido institucional que se publica según el Plan de Comunicaciones mensual.	Trivias y encuestas interactivas, aprovechando una función nativa de la plataforma, además de contenido institucional general.	Es el único canal con un tipo de contenido exclusivo (trivias), lo que lo convierte en un espacio diferenciado dentro de la estrategia de comunicación, aunque —como se vio en la Tabla 2— sigue siendo un canal poco revisado por los colaboradores.
WhatsApp	Informal	Semanal, según el Plan de Comunicaciones mensual, aunque	Contenido inmediato y de consumo rápido, como videos cortos	Su inmediatez y carácter informal lo convierten en el canal más ágil para

		su carácter informal permite un uso más flexible.	y anuncios breves, además de contenido institucional general decretado en el plan.	contenidos breves, en contraste con canales más formales como el correo corporativo.

Fuente: Elaboración propia (2026).

La caracterización presentada permitirá reconocer cuáles canales concentran mayor uso dentro de la organización y cuáles presentan menor alcance entre las filiales. Esta información resulta clave, ya que se contrastará posteriormente con los canales que los propios colaboradores señalen como preferidos en la encuesta, para verificar si existe coherencia entre lo que la organización dispone y lo que efectivamente utiliza su público interno.

4.4 Encuesta

Objetivo específico 2: Analizar la percepción de los colaboradores del Grupo Promigas frente a los contenidos de comunicación interna.

Como se indica en la Metodología, la encuesta se aplicó al personal administrativo de las cuatro filiales del Grupo Promigas (Transmetano, Promioriente, Transoccidente y SPEC LNG), con el fin de conocer su percepción sobre la comunicación interna y contrastar esta información con lo observado en la revisión documental y la observación participante. El cuestionario completo, con las instrucciones para el participante, se encuentra en el Apéndice A.

El instrumento está organizado en cuatro secciones temáticas: canales de comunicación, percepción sobre los contenidos institucionales, formatos de interés y preguntas abiertas. A continuación, se presentan las tablas diseñadas para sistematizar los resultados de cada sección, junto con el espacio correspondiente para incorporar las imágenes o gráficos que se obtengan al procesar la información.

Tabla 4

Sección 1. Canales de comunicación

Sección 1. Canales de comunicación					
N°	**Pregunta**	**Respuesta**	**Total**	**Porcentaje**	**Observaciones**
1	En general, la comunicación interna durante el primer semestre de 2026 fue	Muy buena	15	71,4 %	La mayoría de los colaboradores (71,4 %) califica la comunicación interna como "muy buena", y ninguno la percibe como mala, lo que refleja una valoración general positiva.
		Buena	5	23,8 %	
		Aceptable	1	4,8%	
		Mala			
		Muy mala			
2	¿Cuáles son los canales internos que más utiliza para informarse?	WhatsApp	18	85,7 %	WhatsApp y correo son los canales dominantes (85,7 % y 81,0 %), mientras que Teams es el menos usado (19,0 %), coincidiendo con lo hallado en la Tabla 3.
		Correo	17	81,0 %	
		Pantallas TV	6	28,6 %	
		SumApp	5	23,8 %	
		Teams	4	19,0 %	
3	¿Considera que los canales de comunicación interna son suficientes?	Sí	21	100 %	La totalidad de los encuestados (100 %) considera suficientes los canales actuales, sin señalar ninguna carencia en este aspecto.
		No			

Fuente: Elaboración propia (2026), a partir de las respuestas obtenidas en la Sección 1 de la encuesta.

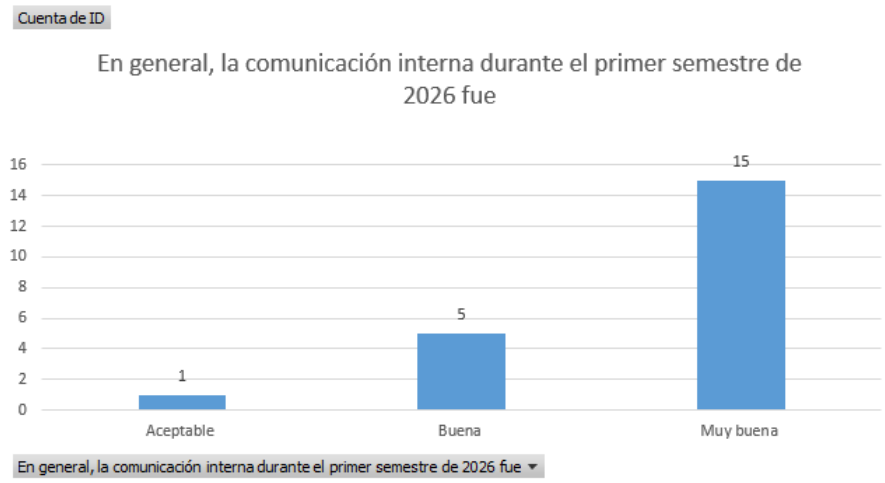

Figura 1

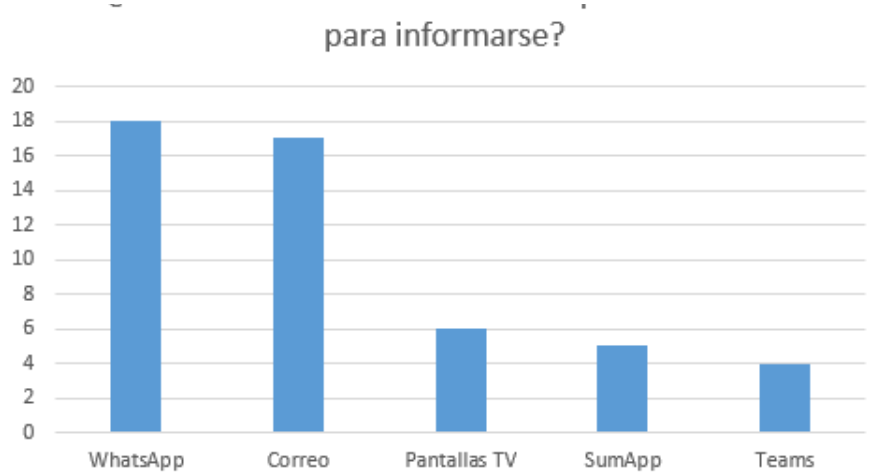

Figura 1

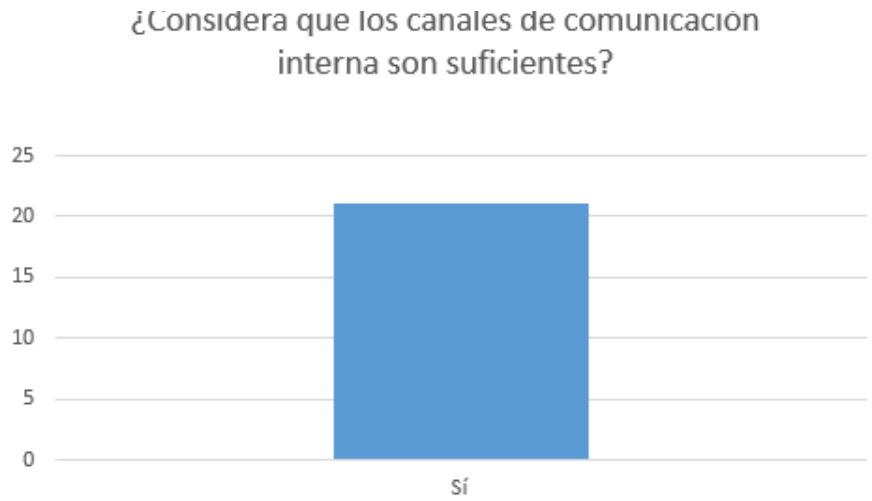

Figura 3

Fuente: Elaboración propia (2026).

Estos resultados permitieron conocer cómo evalúan los colaboradores la comunicación interna durante el periodo de estudio, qué canales institucionales utilizan con mayor frecuencia y si consideran que estos son suficientes, información que se comparará con la caracterización de canales presentada en la Tabla 3.

Tabla 5

Sección 2. Percepción sobre los contenidos institucionales

Sección 2. Percepción sobre los contenidos					
N°	**Pregunta**	**Respuesta**	**Total**	**Porcentaje**	**Observaciones**
4	Los contenidos son claros y fáciles de entender y de leer	Muy de acuerdo	17	81,0 %	El 81,0 % está "muy de acuerdo", lo que indica que la claridad de los contenidos es uno de los aspectos mejor valorados por los colaboradores.
		De acuerdo	4	19,0 %	
		Neutral			
		En desacuerdo			
5	Los contenidos llegan de manera oportuna	Muy de acuerdo	15	71,4 %	El 71,4 % está "muy de acuerdo", mostrando que la oportunidad en la entrega de información es percibida positivamente, aunque con menor fuerza que la claridad.
		De acuerdo	6	28,6 %	
		Neutral			
		En desacuerdo			
6	Los contenidos son útiles para mi trabajo	Muy de acuerdo	8	38,1 %	Este ítem tiene la menor proporción de "muy de acuerdo" (38,1 %), lo que sugiere que la utilidad práctica de los contenidos para las labores diarias es
		De acuerdo	13	61,9 %	
		Neutral			
		En desacuerdo			

					el aspecto con mayor margen de mejora.
7	Los contenidos fortalecen mi sentido de pertenencia con la organización	Muy de acuerdo	13	61,9 %	El 61,9 % está "muy de acuerdo", evidenciando que los contenidos sí contribuyen, en buena medida, a fortalecer el vínculo del colaborador con la organización.
		De acuerdo	8	38,1 %	
		Neutral			
		En desacuerdo			

Fuente: Elaboración propia (2026), a partir de las respuestas obtenidas en la Sección 2 de la encuesta.

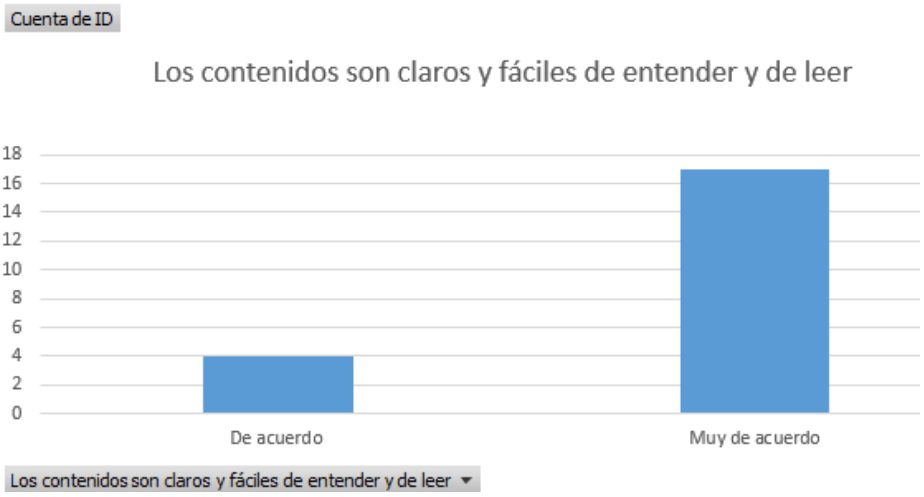

Figura 4

Figura 2

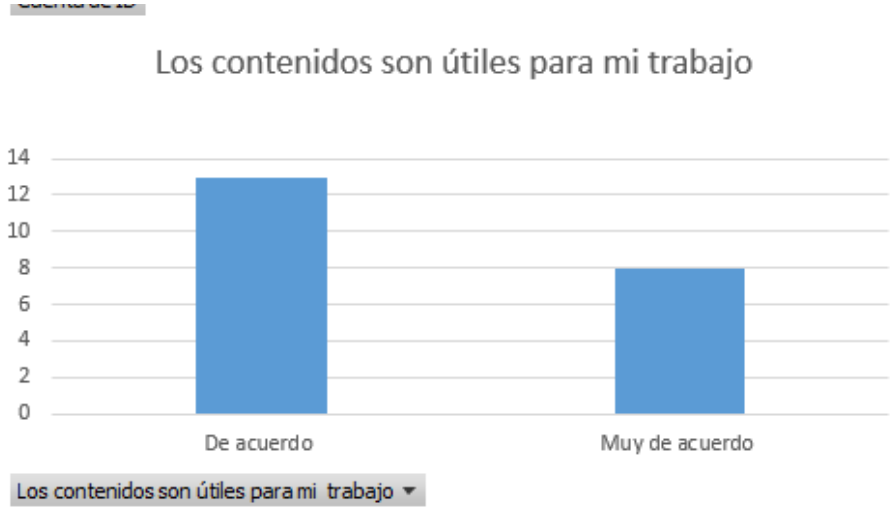

figura 6

Figura 6

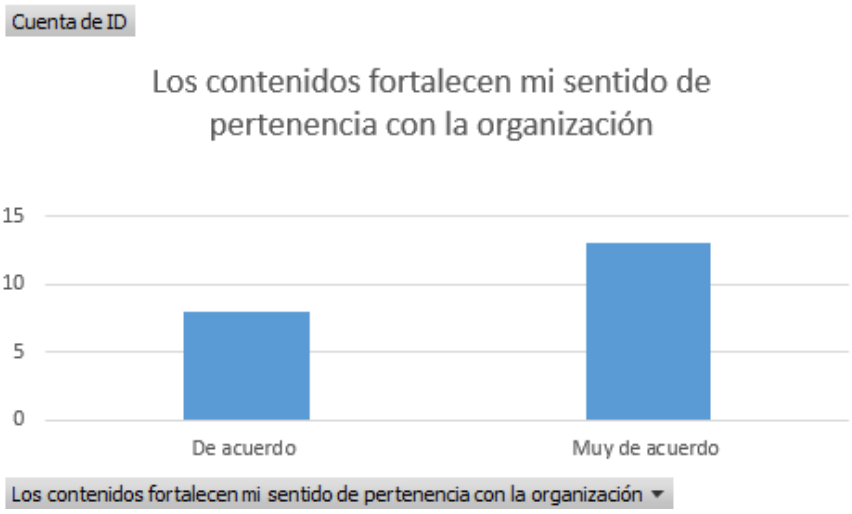

Figura 3

Fuente: Elaboración propia (2026).

Con esta información será posible determinar si los colaboradores comprenden, encuentran útil y oportuno lo que reciben a través de los canales institucionales, así como si estos contenidos contribuyen a fortalecer su sentido de pertenencia con la organización; un aspecto clave para orientar los ajustes de la guía de contenidos multimedia.

Tabla 6

Sección 3. Formatos de interés

Sección 3. Formatos de interés			
Formato	**Total**	**Porcentaje**	**Observaciones**
Videos	17	81,0 %	Los videos son el formato preferido por amplio margen, seguidos de piezas gráficas e infografías. El podcast, de

			reciente incorporación, ya muestra buena aceptación (42,9 %), lo que orienta la guía de contenidos del objetivo específico 3 hacia un énfasis en video.
Piezas gráficas	12	57,1 %	
Infografías	11	52,4 %	
Podcast (contenidos sonoros)	9	42,9 %	
Boletines	4	19,0 %	
Otro	1	4,8 %	

Fuente: Elaboración propia (2026), a partir de las respuestas obtenidas en la Sección 3 de la encuesta.

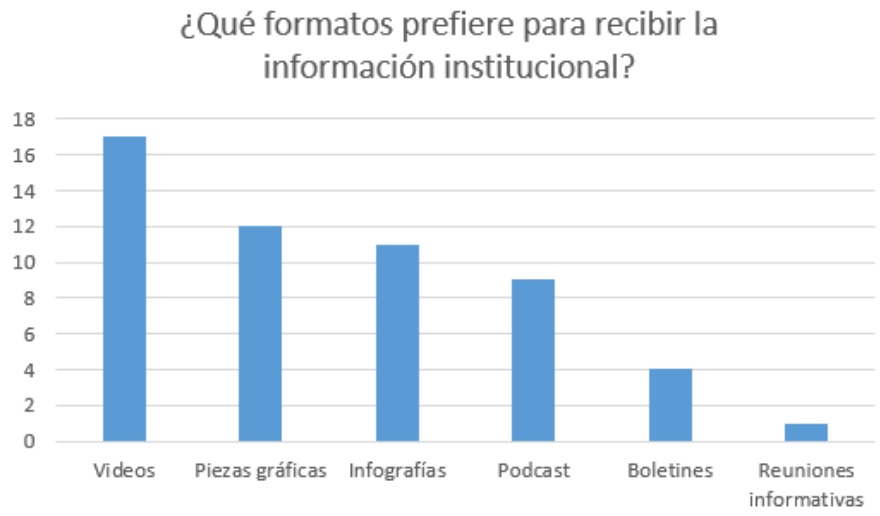

Figura 4

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 6 mostró qué formatos de contenido prefieren los colaboradores para recibir la información institucional, dato clave para orientar la guía de producción de contenidos multimedia asociada al objetivo específico 3.

El cuestionario cierra con dos preguntas abiertas. La primera indaga por los temas que los colaboradores desearían ver con mayor frecuencia en la comunicación interna; sus respuestas se agruparán por categorías comunes en la Tabla 7.

Tabla 7

Sección 4. Preguntas abiertas

¿Qué temas le gustaría ver con más frecuencia en la comunicación interna?			
Categoría emergente	**Frecuencia de mención**	**Porcentaje**	**Observaciones**
Información institucional, procesos y actualizaciones	7	33,3 %	El tema más solicitado es la información institucional, procesos y actualizaciones (33,3 %), seguido de un grupo que no propuso temas adicionales (19,0 %). Le siguen, con proporciones similares, la seguridad y el bienestar (14,3 % cada una), lo que muestra interés tanto por lo informativo como por temas propios

			del bienestar de los colaboradores.
Respuestas generales / sin sugerencia específica	4	19,0 %	
Emergencias, seguridad y situaciones de riesgo	3	14,3 %	
Bienestar y beneficios para colaboradores	3	14,3 %	
Convivencia, temas sociales e interacción laboral	2	9,5 %	
Capacitación y desarrollo profesional	1	4,8 %	
Medio ambiente y sostenibilidad	1	4,8 %	

Fuente: Elaboración propia (2026), a partir de las respuestas obtenidas en la Sección 4 de la encuesta.

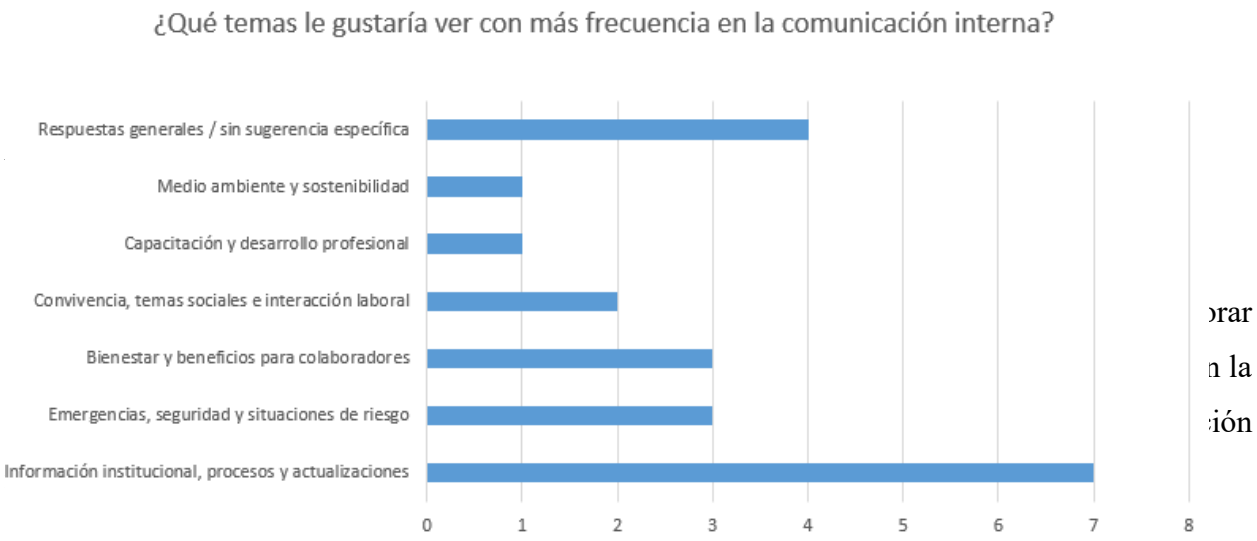

Tabla 8

Figura 5

Sección 4. Preguntas abiertas

¿Qué sugerencia daría para mejorar la comunicación interna?			
Categoría emergente	**Frecuencia de mención**	**Porcentaje**	**Observaciones**
Sin sugerencias / comunicación satisfactoria	10	47,6 %	Casi la mitad de los colaboradores (47,6 %) no planteó sugerencias adicionales, confirmando el alto nivel de satisfacción con la comunicación actual. Entre quienes sí sugirieron algo, predomina el interés por mayor interacción, participación y cercanía (23,8 %) más que por cambios de fondo en el contenido o los canales.
Mayor interacción, participación y acercamiento	5	23,8 %	
Mayor frecuencia, claridad y organización de la información	4	19,0 %	
Estrategias para mejorar el interés en los contenidos	1	4,8 %	
Innovación en la comunicación	1	4,8 %	

Fuente: Elaboración propia (2026), a partir de las respuestas obtenidas en la Sección 4 de la encuesta.

Figura 6

Fuente: Elaboración propia (2026).

4.5 Grupo focal

La última técnica contemplada en la Metodología es el grupo focal, desarrollado con colaboradores administrativos de las cuatro filiales del Grupo Promigas. Este resultado también responde al objetivo específico 2 y busca profundizar en los hallazgos de la encuesta y de la observación participante, generando un espacio de diálogo sobre la comunicación interna, los canales institucionales y las estrategias implementadas por el área de Comunicaciones. El guion completo del ejercicio se encuentra en el Apéndice B.

Tabla 9

Matriz de categorías de análisis del grupo focal

Categorías de análisis			
Categoría	**Pregunta orientadora relacionada**	**Hallazgos principales**	**Observaciones**
Percepción general de la comunicación interna	1	Los participantes describen la comunicación interna como amplia y con múltiples canales institucionales habilitados, pero coinciden en señalar un reto de alcance real. Mencionan que, aunque las campañas se elaboran de forma creativa, no logran medir con precisión su alcance efectivo entre los colaboradores. También se percibe en ocasiones como dispersa, con un volumen importante de información que no siempre genera el impacto esperado, aunque se destaca que existen espacios de	Se valoran positivamente los canales internos de comunicación existentes, pero se identifica una brecha entre la cantidad de comunicación emitida y su impacto o alcance medible.

		participación, opinión y retroalimentación sobre las piezas y videos, los cuales han tenido buena acogida.	
Canales de mayor uso	2	Los participantes identifican a Teams como el canal institucional más utilizado, por ser práctico, directo y permitir un acceso rápido a la información, útil para hacer preguntas y visualizar contenido de forma eficaz. WhatsApp también se menciona como canal frecuente, por su rapidez y por concentrar información inmediata y relevante para los colaboradores.	Existe una gran coincidencia clara respecto a Teams como canal principal; WhatsApp aparece como canal complementario de uso frecuente.
Canales de menor uso	3	El correo se señala como un canal de uso poco frecuente, asociado a tareas pendientes dentro de la cultura corporativa, por lo cual se reserva sobre	Se identifican dos canales distintos de menor uso (correo y SumApp), lo que sugiere que la baja frecuencia de uso no se concentra en un

		todas las cosas para comunicaciones formales o que requieren trazabilidad. También se identifica a SumApp como un canal institucional de baja frecuencia de uso.	único canal, sino que varía según el perfil o las funciones del colaborador.
Claridad, pertinencia y utilidad de los contenidos	4	Se considera que las campañas activas son claras, pertinentes y creativas, destacando el uso de videos que logran captar la atención de los colaboradores. Asimismo, se coincide en que los contenidos son claros y han permitido que la información institucional, las actividades y las decisiones se comuniquen en tiempo real, calificando la información como relevante y los formatos como bien recibidos.	Se valora positivamente la claridad y pertinencia de los contenidos actuales, sin señalarse aspectos negativos en esta categoría.

Integración con la organización	5	Se menciona que, al operar en diferentes ciudades del país, el plan de comunicaciones busca vincular las distintas sedes mediante campañas como "todos somos uno", además de un grupo corporativo de WhatsApp donde se comparten fechas como cumpleaños o aniversarios, lo cual genera acercamiento entre los compañeros. También se destaca que el uso constante del concepto "Gerencia de Transporte" en el lenguaje institucional, junto con la visibilización de logros, proyectos, iniciativas y personas de las distintas empresas, ha permitido que los colaboradores se identifiquen como parte de una sola organización, más allá	Se identifican estrategias de comunicación orientadas a construir una identidad corporativa unificada entre las distintas filiales.

		de la filial específica a la que pertenecen.	
Dificultades identificadas	6	Se identifica como dificultad la falta de conciencia sobre el uso adecuado de cada canal según la urgencia del mensaje (por ejemplo, usar el correo para asuntos que requieren respuesta inmediata, cuando sería más apropiado WhatsApp). También se identifican la distancia física entre sedes y la poca visibilidad entre colaboradores como dificultades relevantes para la comunicación.	Las dificultades identificadas están relacionadas con la dispersión geográfica de la organización
Propuestas de mejora	7, 8	Sobre formatos/contenidos que fortalecerían la integración (Pregunta 7): Se destaca los videos como un formato bien acogido, especialmente cuando involucra a los propios colaboradores, ya que	Se coincide en priorizar la calidad y el uso efectivo de los canales existentes por encima de la creación de nuevos canales o plataformas.

		fortalece el sentido de pertenencia e incentiva las visualizaciones. También se proponen contenidos más humanos y cercanos: historias de colaboradores, proyectos destacados, reconocimiento a equipos y líderes, y casos de éxito relacionados con eventualidades o emergencias. Sobre cambios en los canales actuales (Pregunta 8): se sugiere reducir el uso de plataformas poco efectivas como SumApp y concentrar los esfuerzos en canales de mayor uso WhatsApp. También se plantea no aumentar el número de canales, sino organizar y optimizar los existentes, e incorporar mecanismos	

		de retroalimentación para conocer la percepción de los colaboradores frente a los contenidos.	
Importancia de la comunicación organizacional	9	Se considera que la comunicación efectiva es indispensable para la organización, especialmente por estar distribuida en distintas ciudades del país, ya que de ello depende la claridad sobre los roles de cada colaborador. También se afirma que la comunicación "lo es todo" dentro de una organización, siendo fundamental para alinear a las personas con los objetivos institucionales, fortalecer la confianza, facilitar la coordinación de procesos, mitigar malentendidos y fortalecer la cultura y el sentido de pertenencia.	Se atribuye a la comunicación interna un rol estratégico y estructural dentro de la organización, no meramente operativo.

Fuente: Elaboración propia (2026).

La información recopilada mediante el grupo focal permitió profundizar en los resultados de la encuesta y de la observación participante, identificando necesidades compartidas entre las filiales. Los hallazgos se describirán en esta tabla una vez desarrollada la sesión, señalando las coincidencias y diferencias encontradas entre los participantes de las distintas filiales.

4.6 Relación con el objetivo específico 3

Objetivo específico 3: Definir una guía para la producción de contenidos multimedia implementados en los canales corporativos del Grupo Promigas, teniendo en cuenta la diversidad cultural de la empresa.

A diferencia de los objetivos específicos 1 y 2, el objetivo específico 3 no cuenta con un instrumento propio de recolección de información, ya que su desarrollo depende directamente de los cinco resultados presentados en este capítulo. La revisión documental y el análisis de canales (resultados 1 y 3) permitirán reconocer las condiciones actuales de los canales corporativos disponibles; la observación participante (resultado 2) aportará una mirada contextual sobre las dinámicas reales de trabajo; y la encuesta y el grupo focal (resultados 4 y 5) permitirán conocer los temas, formatos y canales de mayor interés para los colaboradores.

Una vez diligenciadas las Tablas 1 a 9 con la información real del trabajo de campo, este conjunto de hallazgos servirá como insumo para construir la guía de producción de contenidos multimedia, la cual se desarrollará en el capítulo correspondiente a la propuesta.

Conclusiones

En cuanto al primer objetivo específico, sobre identificar las necesidades de comunicación interna y las características de los canales corporativos, se puede concluir que las filiales del Grupo Promigas no tienen un problema con la falta de canales, sino de organización entre ellos. La revisión documental mostró que el plan de comunicaciones internas funciona más como un plan de publicaciones que como una estrategia propia del área, ya que su planeación la lidera Recursos Humanos desde Promioriente, Bucaramanga; mientras que Comunicaciones, desde Transmetano, Medellín y SPEC LNG desde Cartagena, se encarga, sobre todo, de su ejecución. Esa forma de trabajar dividida entre varias sedes es, precisamente, la principal necesidad que se identificó. También se vio que cada canal cumple un papel distinto: WhatsApp se usa para lo inmediato, el correo para lo más formal, las pantallas TV empezaron a utilizarse más cuando se les dio contenido de manera constante, y SumApp bajó su uso por una decisión desde el corporativo, no porque a los colaboradores les pareciera poco útil. Un dato que llama la atención es que, tanto en la observación como en la encuesta, Teams resultó ser el canal menos usado, pero en el grupo focal los participantes lo mencionaron como el que más utilizan. Esta diferencia puede explicarse, en parte, porque el grupo focal estuvo conformado por el equipo de Recursos Humanos y Comunicaciones, además de gerentes y cargos directivos, quienes suelen usar Teams con más frecuencia; mientras que la encuesta se aplicó al personal administrativo en general, que evidentemente usa más otros canales como WhatsApp.

Frente al segundo objetivo específico, sobre analizar la percepción de los colaboradores frente a los contenidos, los resultados de la encuesta muestran que la comunicación interna se percibe de forma positiva: el 95,2 % la calificó como buena o muy buena, y el 100 % considera que los canales actuales son suficientes. Es importante aclarar que esta encuesta se aplicó únicamente al personal administrativo, que fue tomado como la prueba piloto de este trabajo, tal como se planteó desde el objetivo general, y no al personal operativo, ya que este último no cuenta con el tiempo suficiente para estar pendiente de este tipo de contenidos durante su jornada. Dicho esto, los colaboradores administrativos sienten que los contenidos son claros (81 %) y que llegan a tiempo (71,4 %), y coinciden en que ayudan a sentirse parte de la organización (61,9 %). Sin embargo, el punto más bajo fue la utilidad de los contenidos para el trabajo diario (38,1 %), lo que deja ver que ahí hay una oportunidad de mejora: que la información no solo informe, sino que

también sirva para el día a día del colaborador. El grupo focal complementó estos resultados señalando que, aunque los canales y contenidos se valoran bien, no siempre es claro qué tanto alcance real tienen las campañas, y que persisten dificultades como no saber qué canal usar según la urgencia del mensaje, y la distancia entre las filiales.

Sobre el tercer objetivo específico, relacionado con definir una guía de producción de contenidos multimedia, los resultados anteriores dan las bases para construirla. Los colaboradores prefieren claramente el video como formato (81 %), seguido de piezas gráficas e infografías, y el podcast, aunque es más nuevo, ya tiene buena acogida (42,9 %). Tanto la encuesta como el grupo focal coinciden en algo importante: no se trata de crear más canales, sino de aprovechar mejor los que ya existen, dándole prioridad a los de mayor uso e incluyendo formas de recibir retroalimentación de los colaboradores sobre lo que se publica.

En términos generales, se puede concluir que las filiales del Grupo Promigas tienen una comunicación interna bien valorada por sus colaboradores, pero con espacio para fortalecerse en varios puntos: lograr que las tres sedes que manejan la comunicación trabajen de forma más articulada, medir mejor el alcance real de lo que se publica, y hacer que los contenidos sean más útiles para el trabajo diario. A esto se suma un factor que también afectó en el desarrollo del plan de comunicaciones: antes de publicar cualquier contenido en un canal, este debe enviarse al grupo de WhatsApp de Recursos Humanos y Comunicaciones para su aprobación, un proceso cuyos tiempos de respuesta a veces son altos y que en ocasiones retrasó las fechas de publicación previstas. Esto explica, en cierta medida, que al finalizar algunos meses el plan no se cumpliera en su totalidad, pues varias piezas debieron aplazarse. Aun así, los hallazgos confirman que sí tiene sentido diseñar una estrategia de comunicación interna basada en contenidos multimedia, que ayude a fortalecer la cultura organizacional y a que las filiales Transmetano, Promioriente, Transoccidente y SPEC LNG se sientan cada vez más como una sola organización.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos y de las necesidades identificadas durante el desarrollo del trabajo, se plantean las siguientes recomendaciones para fortalecer la comunicación interna de las filiales del Grupo Promigas y contribuir al proceso de integración entre sus filiales:

- Fortalecer la articulación entre las áreas y sedes responsables de la comunicación interna. Se recomienda establecer una dinámica de trabajo más coordinada entre Recursos Humanos y Comunicaciones, definiendo con mayor claridad responsabilidades, tiempos de respuesta y procesos de aprobación. Esto permitiría reducir los retrasos en la publicación de contenidos y facilitar el cumplimiento del plan.

- Establecer tiempos definidos para el proceso de revisión y aprobación de contenidos. Debido a que los tiempos de respuesta en las aprobaciones pueden afectar la programación establecida, sería conveniente definir un plazo máximo para la revisión de las piezas y establecer un mecanismo de seguimiento que permita identificar oportunamente los contenidos pendientes de aprobación.

- Consolidar una estrategia de contenidos multimedia que trascienda la publicación de información. La guía propuesta en esta investigación debería utilizarse como base para planificar contenidos con objetivos comunicativos definidos, teniendo en cuenta el público, el canal, el formato y el mensaje que se desea transmitir. De esta manera, la producción de piezas podría responder a una estrategia común y no únicamente a las necesidades de publicación de cada momento.

- Aprovechar de manera diferenciada los canales de comunicación existentes. Se recomienda analizar periódicamente el comportamiento y nivel de uso de cada canal para determinar qué tipo de contenidos funcionan mejor en cada uno. En lugar de replicar un mismo contenido en todos los medios, sería conveniente adaptar el formato, extensión y lenguaje a las características de cada canal y de los públicos a los que llega.

- Fortalecer el componente humano de los contenidos. Se recomienda aumentar la producción de historias de colaboradores, reconocimientos, testimonios, experiencias de

las diferentes sedes y contenidos que permitan visibilizar las personas que hacen parte de la organización. Esto puede contribuir a que los colaboradores reconozcan las realidades de otras filiales, encuentren elementos comunes que fortalezcan el sentido de pertenencia y de esta manera esto generaría la posibilidad de que el personal operativo acceda a contenidos emitidos por la empresa.

- Mantener el video como uno de los formatos principales dentro de la estrategia multimedia. Los resultados muestran un interés significativo por este formato, por lo que se recomienda continuar explorando videos institucionales, testimoniales, informativos y de carácter más cercano, complementándolos con infografías, piezas gráficas, trivias, podcasts y otros formatos de acuerdo con el objetivo de cada comunicación.

- Incorporar mecanismos permanentes de retroalimentación. Se recomienda implementar encuestas breves, formularios u otros mecanismos de participación que permitan conocer cómo reciben los colaboradores los contenidos, qué temas consideran relevantes y qué aspectos podrían mejorarse. Esta información permitiría que la estrategia evolucione a partir de las necesidades reales de los públicos internos.

- Desarrollar indicadores que permitan evaluar la comunicación más allá de la publicación. Además de registrar las piezas producidas o publicadas, sería conveniente realizar un seguimiento a indicadores relacionados con el alcance, interacción, participación y percepción de los colaboradores. Esto permitiría conocer con mayor claridad qué contenidos generan mejores resultados y tomar decisiones a partir de esa información.

- Ampliar progresivamente el alcance de futuras investigaciones al personal operativo. Debido a que esta investigación se concentró en el personal administrativo, se recomienda que futuras etapas incorporen a los colaboradores operativos de las diferentes filiales. Para ello, sería necesario adaptar los instrumentos y las estrategias de recolección de información a sus jornadas, funciones y formas de acceso a los canales internos.

En conjunto, estas recomendaciones buscan que la comunicación interna de las filiales del Grupo Promigas avance hacia un modelo más articulado, estratégico, participativo y centrado en las necesidades de sus colaboradores, aprovechando los recursos y canales que ya existen. Más

que sustituir la estructura actual, se plantea fortalecerla mediante una mejor coordinación de los procesos, una producción de contenidos con propósito y una evaluación permanente que permita ajustar la estrategia a las dinámicas de las diferentes filiales. Esto puede contribuir a que la comunicación interna continúe siendo un apoyo para la construcción de una cultura e identidad compartida entre la Gerencia de Transporte: Transmetano, Promioriente, Transoccidente; y SPEC LNG.

Referencias

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.

Berceruelo, B. (Ed.). (2011). *Comunicación interna en la empresa: claves y desafíos*. Wolters Kluwer España.

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Colección de Libros de la Empresa.

Deal, T. E., y Kennedy, A. A. (1985). *Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*. Fondo Educativo Interamericano.

Fernández Collado, C. (Ed.). (2009). *La comunicación en las organizaciones* (2.ª ed.). Trillas.

Gallup. (2023). *State of the Global Workplace: 2023 report*. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2023-report.aspx

García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Díaz de Santos.

Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Naturgas. (2024). *El gas natural en cifras 2024*. https://naturgas.com.co/gas-natural-en-colombia-cifras-2024/

Pineda Henao, A. E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios), 7*(1), 9–25. https://doi.org/10.22579/23463910.182

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza & Janés.

Welch, M., y Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal, 12*(2), 177–198. https://doi.org/10.1108/13563280710744847

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.ª ed.). SAGE.

Apéndices

Apéndice A: Encuesta

Título: Encuesta sobre comunicación interna —Grupo Promigas (Transmetano, Promioriente, Transoccidente) y SPEC LNG.

Objetivo del instrumento: conocer la percepción del personal de las filiales del Grupo Promigas frente a los canales y contenidos de comunicación interna, con el fin de identificar aciertos, necesidades y oportunidades de mejora.

Instrucciones para el participante: a continuación, encontrará una serie de preguntas relacionadas con la comunicación interna del Grupo Promigas. Le solicitamos responder con sinceridad. La información suministrada es confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos como parte del proceso de práctica en Comunicaciones de Manuela Escobar.

Sección 1. Canales de comunicación

1. En general, la comunicación interna durante el primer semestre de 2026 fue: Muy buena, buena, aceptable, mala, muy mala.
2. ¿Cuáles son los canales internos que más utiliza para informarse? Escala: (correo, SumApp, pantallas TV, WhatsApp, Teams).
3. ¿Considera que los canales de comunicación interna son suficientes? Escala: Sí / No.

Sección 2. Percepción sobre los contenidos institucionales

4. Los contenidos son claros y fáciles de entender y de leer. Escala: Muy de acuerdo / De acuerdo / Neutral / En desacuerdo.
5. Los contenidos llegan de manera oportuna. Escala: Muy de acuerdo / De acuerdo / Neutral / En desacuerdo.
6. Los contenidos son útiles para mi trabajo. Escala: Muy de acuerdo / De acuerdo / Neutral / En desacuerdo.
7. Los contenidos fortalecen mi sentido de pertenencia con la organización. Escala: Muy de acuerdo / De acuerdo / Neutral / En desacuerdo.

Sección 3. Formatos de interés

8. ¿Qué formatos prefiere para recibir la información institucional? Opciones: videos, podcast (contenidos sonoros), infografías, boletines, piezas gráficas, otro.

Sección 4. Preguntas abiertas

9. ¿Qué temas le gustaría ver con más frecuencia en la comunicación interna?
10. ¿Qué sugerencia daría para mejorar la comunicación interna?

Apéndice B: Guion de grupo focal

Objetivo: profundizar en la percepción de los colaboradores frente a la comunicación interna, complementando los resultados de la encuesta y la observación participante.

Perfil de los participantes: colaboradores del área administrativa de las cuatro filiales del Grupo Promigas (Transmetano, Promioriente, Transoccidente y SPEC LNG).

Apertura: bienvenida, presentación del objetivo del ejercicio y acuerdos de participación (confidencialidad, respeto por los turnos de habla, tiempo estimado de la sesión).

Preguntas principales:

1. ¿Cómo describiría la comunicación interna actual?
2. ¿Qué canales institucionales utiliza con mayor frecuencia y por qué?
3. ¿Qué canales institucionales utiliza con menor frecuencia y por qué?
4. ¿Qué opina sobre la claridad, pertinencia y la utilidad de los contenidos que recibe?
5. ¿De qué manera los contenidos actuales contribuyen, o no, a que se sienta parte de una sola organización?
6. ¿Qué dificultades identifica en la comunicación entre las diferentes sedes?

Preguntas de profundización:

7. ¿Qué tipo de contenidos o formatos considera que fortalecerían la integración entre las filiales?
8. ¿Qué cambios propondría en los canales de comunicación actuales?

9. ¿Qué importancia crees que tiene la comunicación en una organización?

Cierre: síntesis de los principales puntos discutidos, comentarios finales y agradecimiento a los participantes.

Apéndice C: Guía de producción de contenidos multimedia

Esta guía responde al objetivo específico 3 de la presente investigación y se construyó a partir de los hallazgos de la revisión documental, la observación participante, el análisis de canales corporativos, la encuesta y el grupo focal aplicados al personal administrativo de Transmetano, Promioriente, Transoccidente y SPEC LNG. No reemplaza los lineamientos ni los manuales institucionales existentes en el Grupo Promigas, sino que los complementa con criterios prácticos de producción basados en el comportamiento real de los canales.

Objetivo general

Orientar la producción de contenidos multimedia en los canales corporativos del Grupo Promigas para que respondan a las preferencias reales de los colaboradores y fortalezcan la integración entre filiales. Está dirigida al área de Comunicaciones, encargada de la ejecución de los contenidos, y a Recursos Humanos, encargada de la planeación del plan de comunicaciones internas.

Objetivos específicos

1. Aprovechar los canales existentes antes que crear canales nuevos, ya que tanto la encuesta como el grupo focal los consideraron suficientes.
2. Respetar la identidad propia de cada filial (Transmetano, Promioriente y Transoccidente comparten manual de marca; SPEC LNG mantiene elementos diferenciadores) manteniendo, al mismo tiempo, una voz y línea editorial coherente entre todas.
3. Priorizar contenidos útiles para el trabajo diario, dado que este fue el aspecto peor calificado en la encuesta (38,1 % en total acuerdo).

Lineamientos por canal

Se recomienda mantener el siguiente uso diferenciado:

Canal	Tono	Frecuencia	Tipo de contenido
Correo corporativo	Formal	Semanal, según plan mensual	Boletines, circulares e invitaciones que requieran trazabilidad
Pantallas TV	Formal	Semanal	Videos cortos y creativos para consumo visual rápido
Teams	Formal	Mensual, más dinámicas puntuales	Contenido institucional, trivias y encuestas interactivas
WhatsApp	Informal	Semanal, con flexibilidad	Contenido inmediato y de consumo rápido
SumApp	—	Sin uso activo actualmente	No aplica

Es importante considerar que, si bien WhatsApp y correo fueron los canales más usados por el personal administrativo (85,7 % y 81,0 %) y Teams el menos usado (19,0 %), en el grupo focal compuesto por Recursos Humanos, Comunicaciones y cargos directivos, Teams apareció como canal principal. Se recomienda tener en cuenta este matiz según la audiencia de cada contenido.

Formatos recomendados

Según la encuesta, el orden de preferencia es: video (81,0 %), piezas gráficas (57,1 %), infografías (52,4 %) y podcast (42,9 %). Se recomienda mantener el video como formato principal, complementado con piezas gráficas e infografías para contenidos de entrega rápida, y continuar explorando el podcast. En todos los formatos se sugiere priorizar historias de colaboradores y contenidos que visibilicen a las personas de las distintas filiales, pues el grupo focal los asoció con mayor sentido de pertenencia y alcance.

Proceso de revisión y aprobación

La investigación identificó que la aprobación de contenidos a través del grupo de WhatsApp de Recursos Humanos y Comunicaciones generó, en ocasiones, retrasos en la

publicación. Se recomienda definir un plazo máximo de respuesta según la urgencia de cada pieza y establecer un mecanismo de seguimiento a los contenidos pendientes de aprobación.

Retroalimentación e indicadores

Se recomienda incorporar mecanismos permanentes de retroalimentación, como encuestas breves después de campañas relevantes, y hacer seguimiento a indicadores de alcance e interacción por canal y formato. Esto permitirá ajustar la producción a partir de evidencia real y no solo de la percepción del equipo de Comunicaciones.

Recomendaciones de implementación

1. Adaptar el formato, la extensión y el lenguaje de cada contenido al canal y al público que lo recibe.
2. Aclarar entre los colaboradores qué canal usar según la urgencia del mensaje, dado que el grupo focal identificó confusión en este punto.
3. Mantener elementos de integración ya reconocidos como efectivos, como el uso del concepto "Gerencia de Transporte" y la visibilización de logros y personas de las distintas filiales.
4. Evaluar, en una etapa posterior, la adaptación de esta guía al personal operativo, dado que esta investigación se concentró en el personal administrativo como prueba piloto.