

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**UNA EXPERIENCIA EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE  
COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA TESCOTUR LTDA**



**ERIKA TATIANA MURILLO VALERO - 201222736**

**XIMENA ORTIZ FERRO - 201223068**

**ANGELINE YISETH VUELTAS MELO - 201223289**

**INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
CHÍA  
ENERO 2014**

**UNA EXPERIENCIA EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE  
COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA TESCOTUR LTDA**



**ERIKA TATIANA MURILLO VALERO - 201222736**

**XIMENA ORTIZ FERRO - 201223068**

**ANGELINE YISETH VUELTAS MELO - 201223289**

**ASESOR:  
GABRIEL TORRES BROWN**

**INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
CHÍA  
ENERO 2014**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	7
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.2. JUSTIFICACIÓN	19
1.3. OBJETIVO GENERAL	22
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
2. MARCO CONCEPTUAL	23
2.1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL	23
2.1.1. Entorno del sector	23
2.1.2. Población de Tescotur Ltda.	25
2.1.3. Organigrama	26
2.1.4. Razón social	26
2.1.5. Constitución de Tescotur Ltda.	27
2.1.6. Ubicación geográfica	27
2.1.7. Lineamientos organizacionales	27
2.1.8. Políticas	28
2.1.9. Objetivo de Negocio	29
2.2. MARCO TEÓRICO	30
2.2.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	30
2.2.2. Aporte de los directivos hacia el buen desarrollo de la comunicación	40
2.2.3. Flujos de la comunicación	42
2.2.4. Barreras comunicativas	43
2.2.5. La tecnología como optimización para la comunicación	47
3. MÉTODO	49
3.1. Definición tipo de trabajo	49
3.2. Población y Muestra	51
3.3. Variables	54
3.4. Instrumentos y fuentes de información	55

3.5.	Método de Interpretación	57
4.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	59
4.1.	Aplicación de instrumentos	59
4.1.1.	Método de observación	59
4.1.2.	Entrevista a directivos	62
4.1.3.	Encuestas	68
4.1.4.	Consecuencia sobre el problema inicial planteado	80
5.	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	84
5.1.	Dofa	85
5.2.	Objetivos de comunicación	85
5.2.1.	Objetivo general	85
5.2.2.	Objetivos Específicos:	86
5.3.	Descripción de Audiencias:	86
5.3.1.	Directivos	86
5.3.2.	Administrativos	87
5.3.3.	Operativos	87
5.3.4.	Conductores	88
5.4.	Pilares	89
5.5.	Mensajes de comunicación	93
5.5.1.	Mensaje sombrilla	93
5.5.2.	Mensaje por audiencia	94
5.6.	Flujos de Comunicación	97
5.7.	Estrategia de comunicación	99
5.7.1.	Fase 1.Persuasión	99
5.7.2.	Fase 2. Sensibilización	99
5.7.3.	Fase 3. Mantenimiento	103
5.7.4.	Recomendaciones	105

## REFERENCIAS

## ANEXOS

Anexo 1. Cuestionarios aplicados en entrevistas

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empleados por áreas y tipo de contrato .....	25
Tabla 2. Sostenibilidad de los ejes conceptuales .....	37
Tabla 3. Aspectos nocivos para el proceso de comunicación .....	44
Tabla 4. Principales autores, sus perfiles y enfoques teóricos.....	48
Tabla 5. Audiencias objetivo de la investigación .....	53
Tabla 6. Códigos para interpretación de variables .....	54
Tabla 7. Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas.....	85
Tabla 8. Pilares de comunicación Tescotur Ltda.....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida .....	16
Figura 2. Organización jerárquica, suministrado por Tescotur Ltda. ....	26
Figura 3. Elementos que intervienen en la comunicación .....	32
Figura 4. Distribución Etaria, Nivel de escolaridad y antigüedad .....	52
Figura 5. Canales de comunicación y mensajes .....	60
Figura 6. Muestra entrevista.....	68
Figura 7. Flujos de comunicación a establecer en Tescotur Ltda. ....	97

## RESUMEN

La comunicación organizacional es esencial para el sostenimiento y crecimiento de las empresas; permite desarrollar sentido de pertenencia, mejorar la imagen y, lo más importante, alinear a los diferentes públicos para alcanzar un solo objetivo que mejore su posición en el mercado.

Por esta razón, a través de este trabajo se pretende analizar los flujos actuales de comunicación (ascendente, descendente y horizontal) en la empresa de transportes Tescotur Ltda. y así construir herramientas que permitan contribuir con la difusión de objetivos y políticas organizacionales, que logren facilitar la retroalimentación y la participación de todos los miembros de la empresa. Para conseguirlo, es necesario contar con el apoyo de la alta dirección, al ser el soporte clave para que las estrategias de comunicación que se definan permanezcan en el tiempo y fortalezcan las relaciones internas de la empresa. De igual manera, se busca describir la importancia y los componentes de cómo los protocolos de comunicación contribuyen al desarrollo de la institución.

El presente trabajo desarrolla una investigación cualitativa de comunicación interna en Tescotur Ltda., empresa de transporte privado de pasajeros con 30 años de experiencia en el sector. Para el análisis de las variables estudiadas, a través de las encuestas, entrevistas y jornadas de observación, se apoya en técnicas cuantitativas, que a su vez se interpretan a través del Método de Comparación Constante o MCC, el cual permite orientar las hipótesis de acuerdo con las desviaciones o necesidades identificadas durante el proceso, dando de esta manera flexibilidad al proyecto.

Dentro de los diferentes hallazgos de la investigación, se destacan la falencia en los flujos de comunicación, desorganización en difusión de novedades y desconocimiento del negocio en las diferentes audiencias analizadas, como son

directivos, administrativos, operativos y conductores. Hechos que desaceleran el crecimiento de Tescotur Ltda., evidenciando que las diferentes áreas trabajan en diferentes direcciones; por otro lado, se identifica un alto sentido de pertenencia que se convierte en un base importante para la implementación de la estrategia y aceptación de los diferentes procesos y acciones que se planteen.

Teniendo en cuenta lo anterior, se llega a la conclusión de la necesidad de desarrollar una estrategia de comunicación interna, que a través de sus acciones genere valor a la empresa, fortaleciendo la sinergia entre las diferentes audiencias, el sentido de pertenencia, permita la organización para la difusión y vivencia de la comunicación en los diferentes niveles jerárquicos, estableciendo bases sólidas que sustenten y encaminen todos los mensajes hacia el objetivo estratégico de la organización.

Palabras clave: alineación, comunicación, comunicación interna, comunicación organizacional, estratégico, modelo, organizaciones, protocolo.



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo identificar los problemas de comunicación en Tescotur Ltda. con el fin de brindar posibles soluciones que puedan ser implantadas, para contribuir al crecimiento de la empresa. La problemática que se evidencia está relacionada con la falta de implementación de los procesos de comunicación interna.

La causa principal de esta problemática radica principalmente en que los directivos y empleados desconocen la importancia de la comunicación y cómo se debe practicar de forma adecuada. Es importante saber que gracias a una buena información, existe una retroalimentación y un mejor ambiente laboral. Otra razón es que el personal simplemente trabaja el día a día y no se percata de las consecuencias que esto puede acarrear por la falta de comunicación; ellos simplemente se encargan de su propio trabajo y no se interesan por el trabajo en grupo con sus compañeros.

Por esta razón, la presente investigación busca analizar a profundidad la forma en que puede contribuir la comunicación al desarrollo y reconocimiento de una empresa y en qué forma puede perjudicarla el no tenerla. Adicionalmente, se describe el proceso de implementación de protocolos de comunicación, partiendo de la disposición de los directivos, para crear una cultura en todo el personal.

En un primer momento se encontrará la definición del problema, en donde se explica cómo es la empresa, las principales causas que pueden generar mensajes incoherentes, las ventajas de la comunicación interna y la posición que tienen los empleados con respecto a la comunicación que manejan los gerentes de Tescotur Ltda. en la actualidad.

A su vez, se profundiza en el significado que tienen los trabajadores para la empresa, la importancia de implementar un protocolo de comunicación y finaliza con la pregunta que orientará la investigación: **¿Cuáles son las características del protocolo de comunicación interna vivenciado y su incidencia en el alcance de los objetivos del negocio de Tescotur Ltda.?**

Asimismo, la justificación define el motivo por el que se decidió realizar la investigación, desde el punto de vista teórico y metodológico. Adicionalmente se establece el alcance que tendrá el estudio y los beneficios que el proceso de comunicación tiene para la empresa, resaltando la importancia de una comunicación asertiva para la difusión de la filosofía institucional, la alineación de las personas vinculadas dentro de la organización, la innovación hacia la implementación de nuevos métodos comunicacionales y la experiencia que tienen los investigadores con este trabajo.

El planteamiento de los objetivos permite delimitar los alcances del trabajo, enfocando la investigación en cuatro aspectos claves: caracterizar los procesos de comunicación entre los funcionarios de la empresa; la implementación de un proceso de comunicación que contribuya con los objetivos del negocio; la identificación teórica de las causas principales que afectan la comunicación; y la disposición de los directivos para poder implementar el modelo de comunicación. Entender estos aspectos permitirá la construcción de un protocolo comunicativo que contribuya con la alineación de toda la empresa.

Posteriormente, se da a conocer la historia de Tescotur Ltda. desde sus inicios, cómo se creó y quién fue el fundador, los servicios que presta, el contexto general de las empresas de transporte en la actualidad, la conformación de sus áreas, su ubicación geográfica, finalizando con la presentación de los lineamientos organizacionales (Misión, Visión y políticas).

De igual manera, se realiza un acercamiento teórico al significado de la comunicación real y cómo los empleados deben entenderla; los factores que se deben tener en cuenta en un proceso de comunicación, los tipos de comunicación asertiva y los procesos formales e informales que lo componen, entre otros. También se describe el rol que cumplen los directivos como influenciadores de este proceso, resaltando la motivación y convicción que transmiten a sus empleados y su función como promotores de la comunicación interna.

Adicionalmente, se describe la metodología, el tipo de investigación de este estudio, que es cualitativa, la cual utiliza como instrumentos para recolección de datos el proceso de observación, la encuesta y la entrevista, los que permiten identificar la problemática. De esta forma el método de interpretación definido es el de Comparación Constante, MCC, destacando como componente indispensable la inspección y sus fortalezas para el desarrollo de la investigación.

En este sentido, se realizaron encuestas a todo el personal para conocer el nivel de conocimiento que tienen los funcionarios de Tescotur Ltda. sobre la filosofía institucional y los procesos de comunicación, lo que permitió fijar el punto de partida. Posteriormente, se describen las variables que definen las escalas de medición y resultados.

Una vez aplicados todos los instrumentos, se presenta el análisis de los resultados obtenidos, donde se resaltan los más representativos por cada una de las audiencias descritas en la metodología, resaltando así, los principales puntos, que se trabajaron para fortalecer la comunicación interna en Tescotur Ltda., como es la necesidad de la alineación de los directivos y la creación de un flujo de comunicación ascendente que facilite la participación de los colaboradores y los procesos de retroalimentación.

Al momento de finalizar este análisis, se establecieron los lineamientos y recomendaciones para la implementación de un modelo de comunicación interna adecuado que soporte los esfuerzos para alcanzar el objetivo de negocio. De esta manera, se definen los objetivos de comunicación, los pilares de los mensajes, tanto el sombrilla como por audiencia, se definen los canales de comunicación, así como la estrategia y las tácticas a ejecutar, dejando claro el objetivo, los responsables, los recursos necesarios y un costo estimado de cada una de ellas.

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Tescotur Ltda. es una empresa de transporte especial de pasajeros, con debilidades en los procesos de comunicación interna, al no tener implementados protocolos de comunicación. En un comienzo y a través de un método de observación, se percibió una falencia en la difusión de los lineamientos organizacionales y, al no contar con un canal de comunicación formal, se evidenció que los mensajes enviados no están alineados entre sí, ni con los objetivos de negocio difundiéndolos de acuerdo con la necesidad del momento. Además, se pudo detectar que los integrantes del equipo directivo no están sincronizados entre sí y carecen de espacios de retroalimentación entre los jefes y sus colaboradores.

Por lo tanto, se consideró necesario explorar las consecuencias de tener diferentes lenguajes entre las áreas, debido a que en su mayoría los mensajes resultan incoherentes, aun cuando hablan de lo mismo. Aunque se percibe un alto sentido de pertenencia, se evidencia poca interrelación entre las diferentes áreas, llegando a ser “islas” que no se comunican entre sí a través de canales formales en los que se difundan mensajes claros con información relevante para el crecimiento de la empresa.

Con base en lo anterior, es indispensable aclarar los flujos de comunicación que se presentan en la empresa y así comprender la comunicación interna que vienen manejando durante sus 30 años de servicio. Al ser un negocio de transporte especial de pasajeros, los empleados, puntualmente los conductores y operativos trabajan en distintos horarios y en diferentes zonas de la ciudad, por lo que se deben proponer protocolos para comunicar el mensaje de la manera más efectiva para cada público.

De esta forma, se encontraron aspectos que deben ser analizados y una oportunidad de mejora que permita ofrecer una solución concreta a la necesidad evidenciada, dando a conocer cómo la comunicación interna tiene, entre otras ventajas, contribuir con el flujo de información y soportar los procesos de retroalimentación a través del desarrollo de competencias como la escucha. Igualmente, definir los pilares que soporten los mensajes que se estructuran en las diferentes áreas y que son esenciales para la empresa.

Teniendo como base lo expuesto por Libaert<sup>1</sup>, este proceso tiene como objetivo unir a los grupos o áreas que se encuentran aislados o separados por condiciones de ubicación u horarios.

En principio se percibe que la Gerencia General de Tescotur Ltda. puede obstaculizar la implementación de un proceso o protocolo de información al interior de la empresa, por no considerar la importancia de un proceso de retroalimentación participativo y sólo enfocarse en informar nuevas directrices a través de órdenes. Se centraliza en este punto las decisiones y al no comunicarlas se generan fallas e inconsistencias en los diferentes procesos de la organización. Esta es una visión conservadora, teniendo en cuenta que se enfoca solo en unidades de negocio y en ejecución financiera, pero excluye a la comunicación como una área de soporte y transversal a la organización que podría contribuir con la alineación de las áreas hacia el cumplimiento de la visión y la misión empresarial.

Por esta razón, se consideró necesario realizar un diagnóstico detallado sobre los procesos de comunicación de la empresa.

---

<sup>1</sup> Libaert, T (2005). *El plan de comunicación organizacional. Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México D.F.: Limusa.

Cada día son más las empresas que involucran a sus colaboradores en la creación de los objetivos de negocio. Quienes hacen que realmente estos se cumplan o no, o se superen las metas trazadas, son las personas que trabajan en ella. Pareciera esto obvio, sin embargo todavía se ven casos en donde los directivos son los que definen los objetivos de la organización y simplemente los dan a conocer en una reunión de planeación estratégica.

La importancia de que los trabajadores hagan parte de la creación de los objetivos de negocio es vital para que el logro de ellos se asegure y posiblemente se supere.

Saló<sup>2</sup>, considera que “la información y participación de los trabajadores resulta esencial para el logro de los objetivos empresariales”; afirma que “En la sociedad actual, en la que los cambios económicos en el mercado se suceden con gran rapidez y son constantes e inesperados (fusiones, implantación constante de nuevas tecnologías, globalización), y en la que las empresas están alcanzando un poder en el manejo del capital que supera el de las administraciones públicas, políticas y administrativas, así como el comercio y los negocios se convierten en altamente competitivos, los ciudadanos manifiestan según datos de Wallach (2000) una gran inseguridad por su puesto de trabajo en un futuro inmediato y también por el de sus hijos”.

De acuerdo con López<sup>3</sup> el plan de comunicación va de la mano con la estrategia de negocio de la empresa. En esta convergen los diferentes escenarios y públicos

---

2 Salo, N, (2007, septiembre). *La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva*. Recuperado en junio 24, 2013, de <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>

3 Ocampo, M (2011). *Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones* (2da edición). En D. López. (Ed.), *Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización* (pp. 23-62). Bogotá: ECOE Ediciones.

tanto internos como externos. Al igual que los objetivos organizacionales, este puede fijar objetivos de acuerdo con los proyectos, prioridades y recursos disponibles. En este proceso, a través de la alineación de relaciones, se alcanza el nivel de efectividad esperado, ya que se establece una sinergia entre las diferentes áreas.

Un protocolo de comunicación establece la sinergia en las organizaciones, es por esto que en Tescotur Ltda. es notoria la falta de estructuras, modelos y pautas que deben seguir las diferentes áreas para comunicar los mensajes estratégicos que puedan generar. Al no tener esto claro, es como si se dañara un engranaje en una cadena de producción. Esto hace necesario que el personal, tanto directivos como empleados, tengan un mismo mensaje, generando así un foco en común, durante el ejercicio de sus funciones.

Las empresas pueden tomar la decisión de tener o no un plan de comunicación, pero las consecuencias de cualquiera de estas alternativas deben analizarse profundamente. Como lo expresa Libaert<sup>1</sup> esta decisión depende de la personalidad de los directivos o por el contexto por el que pase las instituciones. El autor afirma "...lo importante no es necesariamente formalizado un plan de comunicación, sino haber construido una política de comunicación que incluya principios y orientaciones generales y que, llegado el momento, pueda derivar en planes específicos"<sup>1</sup>

Validando la afirmación de Garrido<sup>4</sup> se puede decir que la actividad permanente de las empresas demuestra modos de relaciones e interacción entre los diferentes públicos de la organización y por lo tanto es indispensable establecer una matriz en las que se definan los temas a divulgar por cada audiencia junto con los temas

---

<sup>4</sup> Garrido, F (2001). *Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000



para cada área, de acuerdo con las necesidades para el cumplimiento de sus labores. Con ello, se facilita la difusión de información, debido a que se conocen aspectos profundos de cada uno, determinando el lenguaje para cada audiencia, porque no es lo mismo comunicarse con los altos directivos de la organización que con los operativos o mandos medios.

Por su parte, López<sup>3</sup> establece que “La comunicación interna está dispuesta de tres formas: descendente, ascendente y horizontal. Cada una de ellas obedece a una razón de ser; la comunicación de las disposiciones de la gerencia, la participación en las decisiones y el flujo de información entre las unidades y la organización, respectivamente”

En este sentido, la comunicación interna se convierte en una herramienta fundamental para las organizaciones, permitiendo fortalecer el sentido de pertenencia de sus colaboradores y su compromiso por la empresa en la que trabajan. Reconociendo la importancia de que cada trabajador conozca su empresa, hacia dónde va, a dónde quiere llegar, cuáles son los objetivos que quiere alcanzar. De esta forma, se asegura que las personas al entender el negocio y sentirse parte de él, saben cómo pueden contribuir con su trabajo para alcanzar los objetivos trazados por la organización.

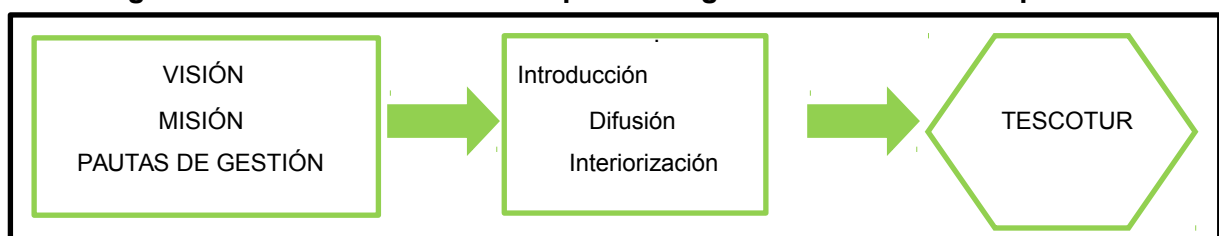
Muchas veces las empresas no ven su realidad y culpan a los funcionarios por no cumplir con los objetivos propuestos. En gran parte es porque no se han preocupado por comunicar de una forma efectiva las estrategias para alcanzar las metas.

Riaz y Khandem<sup>5</sup> en su libro *Alineación Total*, establecen que “...Si las acciones de tu personal estuvieran alineadas con la estrategia, el problema de la colaboración sería fácil de solucionar. La colaboración sin alineación es como andar en círculos sin llegar nunca a ningún lado”. Cuando los funcionarios de la empresa no se sienten parte de ella, el sentido de colaboración es muy bajo y esto hace que sea muy costoso alcanzar los objetivos propuestos.

De esta manera, se acrecienta cada vez más la necesidad de contar con estrategias de comunicación interna en las organizaciones que permitan alinear a los empleados con la empresa y de esta forma contribuir con su verdadero progreso en el sector que se desempeñe.

Por otro lado, las organizaciones únicamente se enfocan en el objetivo de negocio y se olvidan de su razón de ser (Misión, Visión y valores), que en otras palabras sería la identidad o diferencial que permite ser competitivos en el mercado. Aunque exista tres formas comunicativas (ascendente, descendente y Horizontal), Tescotur Ltda., únicamente se ha enfocado en una, en donde sus empleados sienten que su función es trabajar, sin sentirse compromiso de colaborar para su crecimiento.

**Figura 1. Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida**



Fuente: Elaboración propia

<sup>5</sup> Khadem, R. (2008). *Alineación Total, Cómo convertir la visión de la empresa en realidad*. Capítulo 1, pg. 22. Segunda Edición. Norma

De acuerdo con el Prof. Alicea<sup>6</sup>, es necesario “determinar la realidad comunicacional y el comportamiento interno (análisis interno), para poder llegar a lo que conocemos como identidad real (La necesidad deseada vs. La identidad real)”. Es por ello que si no se conoce las necesidades de cada empleado, conjuntamente con las de cada área, no se podrá identificar la forma como se debe comunicar la filosofía institucional y ésta va ser fallida.

Una comunicación asertiva debe ser abierta (comunicación con el personal interno y los clientes), flexible (comunicación formal e informal, dependiendo la situación), multidireccional (en todas sus direcciones) e instrumentada (comunicación oportuna y con los canales adecuados). Todo se debe trabajar al mismo tiempo y como hábito, para que los lineamientos deseados puedan desarrollarse efectivamente.

También es importante evitar en su totalidad los rumores; estas situaciones degradan la comunicación, crean mal clima organizacional, usan canales inadecuados y rápidos para su circulación. Cuando los directivos de una empresa lo perciben, son indicios de que no se está llevando a cabo la identidad institucional y los empleados están inconformes en su lugar de trabajo. Hay que reaccionar inmediatamente para mitigar el rumor; en lo posible de manera proactiva: “...La conducta proactiva es aquella que le brinda un alto reconocimiento de los problemas, alta utilización de recursos que conlleva a la productividad”<sup>6</sup>

Otro punto importante es la comunicación verbal; cuidar los que se transmite con el cuerpo. Cuando se desea que el personal interno sea el reflejo de la empresa,

---

<sup>6</sup> Alicea, B. (2003). *Módulo instruccional, Comunicación Empresarial (Ejecutiva)*. Recuperado en Junio 25, 2013, de [http://www1.uprh.edu/ccs/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM\\_CEE.pdf](http://www1.uprh.edu/ccs/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM_CEE.pdf)

de nada sirve cuando se dice algo y se actúa de otra forma. Ser consecuente con lo que desea y hace, es vital para una comunicación asertiva.

La comunicación orientada hacia la visión, es una comunicación hacia un mismo proyecto, una misma dirección y una misma meta. Cuando esto se logra, es una organización unida y compacta hacia un único objetivo, que nunca perderá su foco y siempre estará con una mirada hacia el desarrollo y expansión.

En la misma línea, se afirma que “para mejorar la interacción en algunas personas: (se debe) identificar los estilos de comunicación que tenemos, identificar nuestros derechos asertivos, desarrollar una filosofía racional de la vida”<sup>7</sup>.

Para poder reconocer estos pilares, es indispensable el liderazgo, no solo del gerente de la organización, si no de cada área, en donde apuntará hacia un trabajo en grupo y adecuado.

Pero cuando se tiene una comunicación asertiva, se obtiene una respuesta efectiva, sin riesgos a mal interpretaciones y sin esperar una reacción agresiva por parte de los empleados internos o clientes.

En consecuencia, se plantea la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuáles son las características del protocolo de comunicación interna vivenciado y su incidencia en el alcance de los objetivos del negocio de Tescotur Ltda.?**

---

<sup>7</sup> Everardo, J., Vargas, J. (2010). *Comunicación Asertiva*. Recuperado en Junio 25 de 2013 de [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/comunicacion\\_asertiva.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/comunicacion_asertiva.pdf)

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Con el paso del tiempo las empresas han venido reflexionando cómo encontrar nuevas formas de ser más competitivas y han implementado diversas estrategias para llegar al éxito. Realizan cambios internos que ayudan en sus áreas a mejorar y a adoptar un enfoque hacia la misión, visión y al objetivo de negocio.

La importancia de una comunicación asertiva para la difusión de la filosofía institucional (Misión, Visión y Valores), ayuda a los procesos de integración e interacción en cada área de la organización, haciendo que los empleados se sientan identificados y parte importante en Tescotur Ltda.

Cuando los colaboradores de la empresa están alineados hacia los mismos valores (Compromiso, Seriedad y Transparencia), quiere decir, que hay aprehensión y al ponerlo en práctica se refleja en los clientes, teniendo como resultado el alcance en la Visión Corporativa.

Se resalta lo citado por Rodríguez<sup>8</sup>, que afirma que “Como todo sistema social, una organización se constituye mediante las comunicaciones”. Pero una comunicación adecuada, oportuna, clara, equilibrada, moderada y con un fin común, de lo contrario no se podrá alcanzar los objetivos y ocurrirá un desenfoque institucional.

Por su parte, la innovación en una organización, es una implementación de nuevos métodos comunicacionales para perder la rutina en los empleados y para incentivarlos a que también se sientan con la libertad de comunicarse sin temores. Esto conlleva a resultados enfocados hacia el éxito, empleados satisfechos y por ende a una atención efectiva y eficaz hacia los clientes.

---

<sup>8</sup> Rodríguez, D. (Ed). (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: AlfaOmega.

De esta forma, se plantea la necesidad de realizar una investigación al interior de Tescotur Ltda., la cual tiene como finalidad encontrar diversas oportunidades de mejora en relación con los procesos de comunicación y así ofrecer flujos de información en todas sus direcciones que permitan contribuir a una aprehensión de los mensajes que ofrece la empresa a los colaboradores, para que conozcan a profundidad los objetivos de su trabajo y se concientice a los altos directivos de la importancia que tiene el uso de las nuevas tecnologías en la comunicación con el fin de lograr una alineación de todo el personal hacia los objetivos de negocio de la empresa, empezando por ellos mismos.

Por lo tanto, se pretende generar beneficios expresados hacia la optimización de los procesos, mejorar la calidad del trabajo de los colaboradores y clientes, promover la retroalimentación de forma asertiva y participativa, incrementar el sentido de pertenencia de los trabajadores y personal altamente capacitado. Todo ello acompañado de un seguimiento y evaluación de los procedimientos aplicados de forma oportuna. Su resultado final será el crecimiento y ser más competitivos en el mercado.

Desde el punto de vista teórico esta investigación genera reflexión en, qué es la comunicación, su importancia, cómo es la manera adecuada para aplicarla y su relación con las nuevas tecnologías. En el punto de vista metodológico se aplicará la investigación cualitativa, la cual nos arrojará los resultados óptimos y confiables.

En cuanto a su alcance, esta investigación ayudará a Tescotur Ltda. a implementar nuevas estrategias apuntadas al objetivo de negocio. El aporte que los investigadores, profesionales en comunicación, brindarán a la empresa, en su amplia experiencia en este campo, se basa en la minuciosamente investigación, que llevará a conclusiones que permitirán establecer un protocolo de comunicación que contribuya al desarrollo de la organización.

Esta experiencia de investigación, contribuyó a poner en práctica lo aprendido en La Universidad y a desarrollar herramientas propias para indagar, explorar y definir estrategias que generen valor agregado a una organización, desarrollando nuevas alternativas comunicativas que fortalezcan el crecimiento de la empresa.

Este proyecto fortalecerá los conocimientos de los investigadores en el área de comunicación, al poner en práctica la teoría, junto con la experiencia, al generar conocimiento, al ser poco lo que se conoce sobre estos procesos en el sector del transporte. Se generará satisfacción al contribuir con el desarrollo estratégico de un Pyme, teniendo la seguridad que se fortalecerá uno de los procesos más importantes por su impacto transversal en la organización.

### **1.3. OBJETIVO GENERAL**

Caracterizar el proceso de comunicación en los directivos y funcionarios de la empresa Tescotur Ltda., para el diseño e implementación del modelo de comunicación interna que contribuya con el cumplimiento de los objetivos del negocio de esta empresa.

### **1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los factores que afectan la comunicación interna en la empresa Tescotur Ltda. para propiciar las creencias o vivencias de este proceso.
- Identificar la disposición de los directivos en el diseño e implementación del modelo de comunicación interna en Tescotur Ltda.
- Diseñar los protocolos de comunicación interna para la empresa Tescotur Ltda., de acuerdo con los factores identificados en la investigación realizada.



## 2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

#### 2.1.1. Entorno del sector

“La participación del PIB del sector transporte (Servicios de Transporte + Obras Civiles) en el PIB Nacional fue en el año 2010 de 7.87%, correspondiendo el 4.26% a los servicios de transporte. Este mismo rubro en el año 2010, muestran una tasa de crecimiento del 6%, al pasar de \$17.065 miles de millones a \$18.089 miles de millones, observándose incrementos tanto en los servicios de transporte terrestre (6%) como en los servicios de transporte aéreo (10,6%) y en los servicios de transporte complementarios y auxiliares (3,4%), lo que evidencia un cambio de tendencia pues para el 2009, se registró una variación negativa, que en su momento se explicó por la recesión económica mundial.”<sup>9</sup>

Por otro lado el presidente de la Asociación Colombiana del Transporte Terrestre, Lupoani Sánchez Celemín, intenta hablar con el gobierno para sacar un decreto que formalice más este sector, ya que el 40% de las 1.300 de empresas habilitadas solo operan por medio de papeles bajo ninguna norma, perjudicando al gremio por los precios bajos que han estado manejando. En cuanto al transporte escolar se maneja con vehículos particulares o taxis poniendo en riesgo la vida de ellos

Hoy en día el gremio de transporte terrestre intenta mejorar con el paso del tiempo al sentirse cada vez más comprometido con la seguridad de los pasajeros, con el medio ambiente disminuyendo el consumo de gasolina hasta en un 50%, por esta

---

9 Ministerio de transporte. oficina asesora planeación. Grupo de planificación sectorial (2012).

*Diagnóstico del transporte, 2011.* Disponible en

<https://www.mintransporte.gov.co/documentos.php?id=15> el 29 de agosto de 2013

razón tienen como propósito Renovar (empresarial, seguridad vial, normativa) e Innovar (estrategias empresariales, nuevas tecnologías Tics y marketing operativo).

La tecnología es un factor importante que genera valor agregado a las empresas de transporte al ofrecer soluciones y alternativas para el control de la operación como el estar intercomunicados al interior de la flota de buses y contar con el GPS para conocer la ubicación exacta de cada automotor; también el desarrollo de motores y combustibles que protegen el medio ambiente y sistemas de alarmas para mayor seguridad en los pasajeros.

Actualmente el mercado del transporte especial de pasajeros se está desacelerando, lo que ha llevado a este sector a establecer alianzas estratégicas con otras empresas para cumplir con los requerimientos que solicitan las instituciones que licitan estos servicios.

Perdomo (2007) también afirma, que por esta razón, Tescotur Ltda. hace parte de la Alianza T, unión de 16 empresas del sector, lo que ha permitido expandir sus servicios a diferentes zonas del país como Montelíbano, Sincelejo y Cartagena.

Debido a las exigencias de organismos públicos y privados, se actualiza permanentemente la flota y se capacita a los funcionarios en temas de seguridad personal y de los pasajeros.

Tescotur Ltda. cuenta con relaciones económicas estables y duraderas con el Banco de Occidente y Banco Popular, donde cuenta con beneficios para créditos normales, créditos de tesorería, *leasings* y *factoring*.

Asimismo, las relaciones políticas con la Secretaría de Educación, la Policía de Tránsito y la Secretaría de Tránsito, permiten establecer vínculos que facilitan la

prestación del servicio, al facilitar denuncias sobre irregularidades en los procesos de licitación o regulación. Asimismo, contribuyen a la negociación, junto con las demás empresas del sector, de las condiciones que estas instituciones imponen al transporte especial de pasajeros.

Por otro lado, la competencia de Tescotur Ltda. se encuentra en las empresas del sector del transporte especial de pasajeros y en las diferentes opciones de transporte urbano, municipal y nacional, como Seturcol, Coltransnet Ltda., Viatur S.A.S, Transcoltur Ltda., Turiexpress Ltda., Empresas de taxis especiales, Sistema integrado de transporte (SITP) y el Transporte público (municipal y nacional).

### 2.1.2. Población de Tescotur Ltda.

#### *Conformación del personal*

**Tabla 1. Empleados por áreas y tipo de contrato**

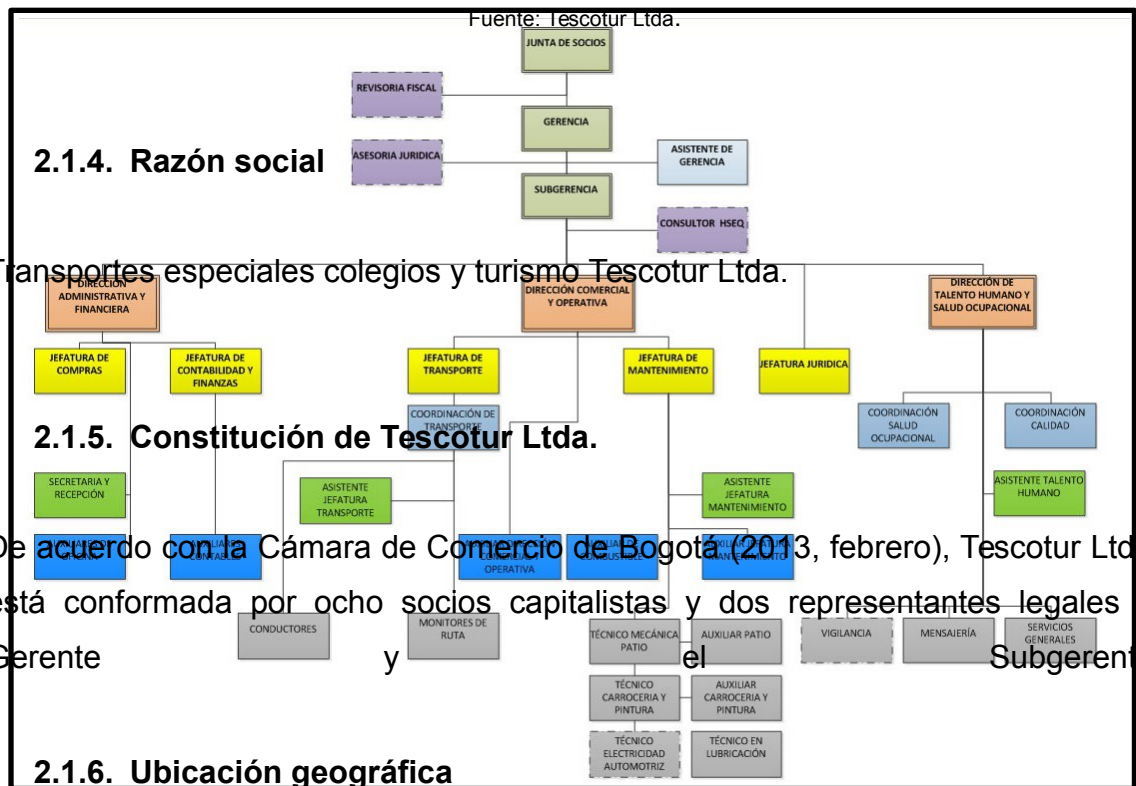
Área	Cargo	Total	Tipo de empleado	No. Personas	Tipo de cargo	No. Personas
Dirección comercial y operativa	Conductores	249	Directos	139		
			Afiliados	37		
			Contratista	73		
	Mantenimiento	18			Operativos	11
					Administrativo	7
Director	1			Administrativo	1	
Administrativa y financiera	Contabilidad	3	Directos	9	Administrativo	3
	Calidad	2			Administrativo	2
	Aux. Oficina	2			Administrativo	2
	Secretaria	1			Administrativo	1
	Director	1			Administrativo	1
Talento Humano y Salud Ocupacional	Asistente	1	Directos	6	Administrativo	1
	Mensajero	1			Administrativo	1
	Servicios generales	1			Administrativo	1
	Coordinadores	1			Administrativo	1
	Directoras	2			Administrativo	2
Gerencia	Gerente	1	Directos	3	Administrativo	1

	Asistente	1			Administrativo	1
	Coordinador UT	1	Externo	2	Administrativo	1
	Director Admón.	1			Administrativo	1

Fuente: Tescotur Ltda.

### 2.1.3. Organigrama

Figura 2. Organización jerárquica, suministrado por Tescotur Ltda.



Tescotur Ltda. está ubicada en Bogotá, Colombia, en el barrio Las Ferias, donde se encuentran las oficinas administrativas, las áreas de mantenimiento preventivo y correctivo, y una estación de servicio automotriz privada para el suministro de combustible a toda la flota de transporte que actualmente cuenta con 130 buses propios.

En Cartagena, Colombia, cuenta con 15 de conductores y 15 buses, que realizan recorridos para los colaboradores de varias empresas.

### **2.1.7. Lineamientos organizacionales<sup>10</sup>**

*Misión:* Somos una empresa dedicada a la prestación de servicio especial en transporte de pasajeros que soluciona las necesidades de instituciones educativas, empresas y usuarios del turismo local y nacional con amplia gama de automotores y condiciones, contamos con el talento humano calificado; basados en nuestros principios de transparencia y compromiso buscamos generar tranquilidad a nuestros clientes en su toma de decisiones, contando con un sistema de gestión integral, gestión humana y protección ambiental.

*Visión:* En Tescotur Ltda. queremos, durante los próximos cinco años, continuar siendo reconocidos por nuestro COMPROMISO, SERIEDAD y TRANSPARENCIA, ser INNOVADORES en servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, AMPLIAR nuestras líneas de negocio a nivel nacional y FORTALECER el desarrollo de nuestros colaboradores. Todo esto con el fin de seguir siendo una de las mejores empresas en la prestación de servicio de transporte de pasajeros, con una búsqueda constante de nuevos servicios y oportunidades.

Los *valores* son: compromiso, seriedad, confiabilidad, puntualidad y transparencia.

### **2.1.8. Políticas**

- Tescotur Ltda. busca mejorar la calidad del servicio de transporte especial de pasajeros y la satisfacción de nuestros clientes con un servicio amable,

---

<sup>10</sup> Tomado de Tescotur Ltda. Quiénes somos. Actualizado 2013. Internet: [http://www.tescotur.com/main.php?funcion=x\\_seccion&mod=4](http://www.tescotur.com/main.php?funcion=x_seccion&mod=4). [Citado el 31 de mayo de 2013]

oportuno, responsable y cumplido, mediante el mejoramiento continuo de nuestra organización y la observación de la ley.

- Tescotur Ltda. busca el bienestar de su recurso humano, por cuanto propende mantener la salud integral de sus trabajadores con el desarrollo de un ambiente sano y seguro conforme a la ley.
- Tescotur Ltda. busca minimizar el impacto ambiental generado por nuestra operación con el ánimo de establecer una sana convivencia con el entorno, a través de un cambio en la cultura ambiental conforme a la ley. (Tescotur, 2013).

### **2.1.9. Objetivo de Negocio**

En 5 años, tener una ocupación de 10 horas diarias por cada vehículo, a través de la consecución de clientes con necesidades distintas, que ocupen el parque automotor de una forma óptima.

## 2.2. MARCO TEÓRICO

### 2.2.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Según López<sup>11</sup>, la comunicación organizacional es una rama de la comunicación que establece las relaciones entre el “empleador – empleado, gobierno – empresa, empresa – mercado”, facilitando y permitiendo que los asuntos privados, como el *know how*, se vuelven públicos.

Esta estudia “la sociología de la organización y la psicología organizacional, dando soporte y base al nuevo subcampo del saber comunicativo, la comunicación organizacional”<sup>12</sup>.

#### 1. Comunicación e información

Las personas tienen capacidad de informarse y comunicarse de forma natural y espontánea, en donde se expresan de cualquier forma para transmitir los sentimientos, ideas o dudas, realizando un ciclo de comunicación inconscientemente, sin la necesidad de cumplir ciertos parámetros y reglas, ya que su intención es simplemente estar informados entre sí.

Para que se pueda cumplir con el ciclo de comunicación debe haber una retroalimentación (*feedback*) y esto se da cuando desde el momento en que el emisor transmite el mensaje adecuadamente, llega a su destino (receptor), y que la información sea la verdadera. La posición jerárquica, sociocultural, creencias y

---

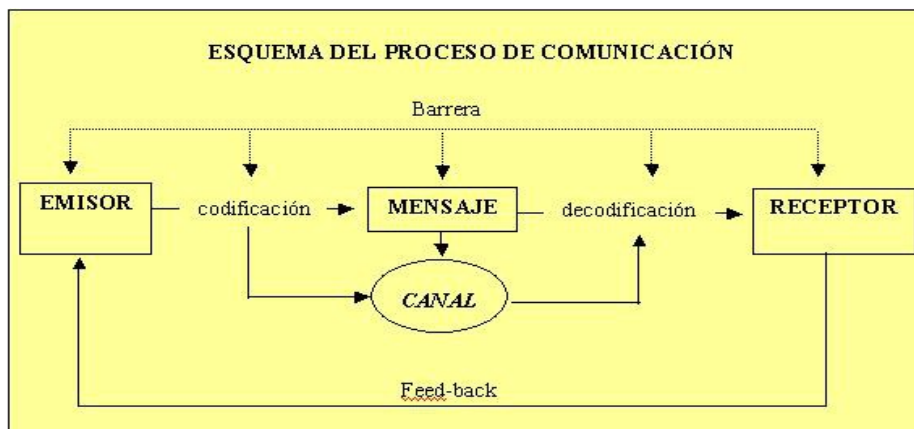
11 Ocampo, María Cristina. Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. 2da edición. En López, Daniel (Ed.), Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización Bogotá: ECOE Ediciones, 2011. pp. 23 - 62..

12 *Ibíd.*



valores influyen en la habilidad de enviar y recibir el mensaje. Se debe tener en cuenta que cuando se envía un mensaje es con una intención.

**Figura 3. Elementos que intervienen en la comunicación**



Fuente: Carla (2003)

## 2. Comunicación Interna

“La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido<sup>13</sup>”.

Los canales pueden ser Intranet, reuniones, conversación entre los empleados internos, teléfono, buzón de sugerencias, entre otros.

La comunicación dentro de la empresa es necesaria porque: Se puede desarrollar y defender las metas de la empresa, saber utilizar los recursos humanos y financieros de forma efectiva/eficiente, mejorar el clima organizacional, tener un mejor servicio al cliente y mantenerse en contacto con las personas externas y con sus competidores.

---

13 Muñiz, Rafael. La comunicación interna Herramienta Estratégica en Siglo xx. Actualizado 2011. Internet <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>. [Citado 28 de Junio de 2013]

La comunicación a nivel personal es necesaria para la motivación en los empleados y suplir sus necesidades de información.

Cuando se habla de comunicación interna, no se puede dejar por fuera lo que es la cultura de una organización que refleja el sentir de las personas y permite saber cómo piensan, qué les gustan, cómo hacen las cosas, cómo se relacionan entre sí y cómo se comportan. Las emociones juegan un papel fundamental.

### 3. Protocolos de comunicación

De acuerdo con Sierra<sup>14</sup>, el protocolo hoy en día es el proceso de establecer tanto las acciones como las personas que están involucradas en las mismas, contribuyendo así con la gestión de la comunicación, a través de la interacción de símbolos que se articulan y establecen de acuerdo a las audiencias, previamente estudiadas, a las que se dirigen los mensajes, esta investigación inicial permite inducir la interpretación e impacto que le dará a la información el público objetivo.

Se debe reconocer, como lo menciona Herrero y Campos<sup>15</sup>, que de la misma forma en que la comunicación tiene un enfoque externo en posicionar y afianzar la imagen y credibilidad, es importante estructurar el proceso dentro de la empresa para transmitir los mensajes que llevan información estratégica al público interno, para que de esta manera, los empleados interioricen y vivan los valores organizacionales, centrando sus esfuerzos en pro de los objetivos del negocio. Desde el punto de vista epistemológico y teniendo en cuenta la relación con todas

---

14 Sierra, Javier. Protocolo: herramienta comunicativa persuasiva y simbólica. Zer: Revista de estudios de comunicación = Komunikazio ikasketen aldizkaria. Fundación Dialnet, 2008. Issue 24, pp.337-361

15 Herrero, Julio César y Campos García de Quevedo, Gloria. (2010). Revista Icono14. El necesario protocolo en la comunicación organizacional. Actualizado 1 de Julio de 2010. Internet: <http://www.icono14.net>. Año 8, Vol. 2. pp. 182-202. [Citado 25 de junio de 2013]

las personas que conforman la compañía es “necesario trabajar sobre paradigmas que focalicen la comunicación como proceso y no como resultado, focalizar la cultura organizacional como uno de los ejes de la construcción de valores y de referencialidad temática para comprender las nuevas modalidades organizativas<sup>16</sup>”.

De igual manera y para unificar una definición de protocolo de comunicación, es válido resaltar a Francisco Javier Garrido<sup>17</sup>, quien lo define como “un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa”. Este autor afirma que este proceso debe ser flexible y tener movilidad, para que de esta manera, se adapte a los requisitos del entorno, aprovechando las oportunidades o identificando los cambios que se presenten en los diferentes públicos o la empresa misma.

De acuerdo con la teoría, se puede afirmar que los lineamientos y parámetros de comunicación serán el hilo conductor de los mensajes y símbolos estratégicos que se manejen dentro de la organización, para esto el Garrido resalta seis puntos clave que siempre se deben tener en cuenta al momento de planear la comunicación.

Primero y de acuerdo con Garrido<sup>18</sup>, el protocolo de comunicación debe enfocarse y tener como punto de referencia al receptor, queriendo decir con esto que se debe conocer a profundidad el público al que nos dirigimos, sus necesidades de

---

16 Saladrigas, H. Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista Latina de Comunicación Social 60, II época, de julio-diciembre. 2005. Internet: <https://www.ull.es/publicaciones/latina/200540salabrigas.pdf>. [Citado el 25 de junio de 2013].

17 Garrido, Francisco. Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2001.

18 *Ibíd.*

información para el desempeño de sus tareas, sus expectativas y motivaciones, así como el lenguaje y los canales más indicados para llevar el mensaje estratégico de la empresa. Una vez se profundiza en la audiencia, es fácil segmentarla para que cada comunicado sea entendido de forma correcta por la diversidad de personas que conforman la organización.

En segundo lugar, el autor hace énfasis en que un protocolo correctamente desarrollado debe estar alineado con los objetivos y decisiones de la compañía, para dar una respuesta efectiva a las necesidades de comunicación. De igual manera y como tercer punto, este autor resalta la importancia de establecer objetivos claros, definir responsables y tareas para cada uno ellos, así como el cronograma de ejecución y plazos de respuesta.

Al ser un protocolo de comunicación y teniendo en cuenta la esencia de esta palabra, Garrido<sup>19</sup> propone como cuarto elemento el “normativizar las acciones, tácticas y campañas que abordar, en búsqueda del logro de los objetivos de largo plazo”. El quinto componente, que está presente en todos los planes, y por consiguiente no falta en el de comunicación, es la optimización de recursos, agragando el autor un punto clave que es la generación de utilidades.

Por último y no por esto menor importante, se propone como elemento indispensable la creatividad y la innovación, dando a entender con esto que no se debe realizar más de lo mismo, se debe interrumpir la rutina para conseguir el impacto que se busca y con esto garantizar la recepción e interiorización de los mensajes. Con estos seis puntos claves, el protocolo de comunicación estará en línea con los objetivos y lineamientos de la compañía.

---

19 Garrido, Francisco. Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2001

Este mismo autor propone que para planear la estrategia es necesario realizar un análisis detallado del entorno y diseñar un plan estratégico que genere resultados. En este orden, se debe definir los *stakeholders* actuales como los funcionarios, proveedores y distribuidores, es decir el cliente interno. De igual manera es importante precisar los potenciales y los aspiracionales, teniendo en cuenta que las necesidades y objetivos, se adaptan y actualizan de acuerdo con los movimientos del entorno.

Se recomienda segmentar y jerarquizar, cuando se desea tener en cuenta los objetivos de la compañía; adicionalmente, se identifican entre las diferentes audiencias, los líderes e influenciadores en toma de decisión; se analiza y definen las fuentes de información para la compañía y las audiencias definidas, con el fin de estructurar adecuadamente el mensaje, teniendo en cuenta los códigos y creencias. Para finalizar correctamente la segmentación y jerarquización, es importante estructurar un plan de fidelización.

Siguiendo con la teoría de este autor acerca de la línea de análisis, se deben conocer los hábitos para utilizar la comunicación, que de acuerdo con la naturaleza de la compañía, pueden ser: contenido, compra y objetivo o fin, para identificarlos, propone responder a las preguntas básicas qué, quién, cuándo, cuánto, cómo, dónde, por qué y para qué.

La diferenciación conceptual, es entendida por el autor como el análisis y definición del hilo conductor, teniendo en cuenta el mercado en el que se mueve la compañía, esto permitirá destacar los conceptos claves que se mantendrán vigentes en el tiempo., es decir los intangibles o valores por las que el público identificará a la empresa. Para analizar este aspecto, Garrido<sup>20</sup> propone utilizar la siguiente matriz:

---

20 Garrido, Francisco. Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2001

**Tabla 2. Sostenibilidad de los ejes conceptuales**

Sostenibilidad			
Ejes conceptuales	Alta	Media	Baja
Sentido Humana		X	

Fuente: Francisco Javier Garrido (2001)

La segunda línea definida por Garrido es la de diseño estratégico, la cual se alimenta de la información obtenida en el análisis de la primera, este punto tiene como objetivo el diseño y planteamiento del protocolo de comunicación de la compañía, que estará alienado con los objetivos de la organización y es aprobado por los responsables y los directivos de la compañía y grupos primarios. Es en este punto donde se estructura el mensaje o los mensajes, de manera creativa, para que permitan la integración del cliente interno con la organización.

En esta línea es importante que las actividades, mensajes y procesos que sean sostenibles y con la capacidad de mantenerse en el tiempo para que contribuyan al fortalecimiento de la visión de la compañía y así se afiance el sentido de pertenencia en el cliente interno.

Para estructurar el mensaje integral o el hilo conductor de la estrategia, Garrido sugiere tener en cuenta una serie de características que se describen a continuación:

La diferenciación, con este aspecto el mensaje y valor agregado comunicado por la empresa serán únicos y reforzarán la identidad y cultura corporativa. La relevancia, es una característica a tener en cuenta, por ser la que debe transmitir los valores o beneficios más valorados por el público, consiguiendo la apropiación y vivencia de la información, posicionando de esta manera a la compañía como un empleador preocupado por su gente. Asimismo, la perdurabilidad debe estar

presente en el protocolo, queriendo decir con esto que se debe pensar a largo plazo.

Además, se debe contar con la “intangibilidad de la propuesta, que aporta dificultad a que la competencia (entendida como otros empleadores), copie o clone el protocolo, cuando ella se suma a la realidad de la empresa<sup>21</sup>”.

Continuando con las características del concepto del protocolo, se llega la viabilidad, al determinar si es ejecutable o no, lo que se está planteando teniendo en cuenta los recursos económicos, humanos y tecnológicos, entre otros. Junto con la definición de los responsables de cada proceso o táctica, para que se encargue de realizarlo en el momento adecuado y la manera correcta.

Para finalizar los componentes del concepto integral del protocolo, el autor resalta la importancia de tener en cuenta los objetivos económicos, ya que estos servirán para realización de los mensajes, ya que dan la guía de las metas y el crecimiento que busca la compañía. Por último, se encuentran los objetivos de comunicación, definidos como:

“Los objetivos de comunicación deben ser redactados de manera que sean claros y llamen a la acción. Del mismo modo deben ser plenamente coherentes con los objetivos económicos de la empresa ya que la sinergia entre ambos surge la mayor probabilidad de éxito. Algunas de las medidas mixtas posibles para usar son:

---

21 Tomado de Garrido, Francisco. Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2001



- Ventanas comparadas de notoriedad: previa a la elaboración y luego de la implementación del protocolo, proceso o campaña, para conocer aumentos o disminuciones en el grado de conocimiento de la compañía.
- Tendencias comparadas de notabilidad: utilizando la información recogida al inicio de la intervención, es posible comparar los datos de evaluación de tendencias positivas o negativas respecto a los períodos anteriores”<sup>22</sup>.

Al momento de realizar un protocolo de comunicación y de acuerdo con este autor, se debe realizar una inversión, que estará disponible en el presupuesto del área encargada o en el de la compañía, si el proceso se implementa de la manera correcta, se verá retornar parte de la inversión a través del cumplimiento de las metas y objetivos financieros.

De igual manera, es recomendable realizar un cronograma, que dará la rigurosidad e impondrá disciplina a los responsables en cuanto al cumplimiento en la entrega de trabajos o realización de acciones específicas. El respeto del mismo, demostrará la relevancia que la comunicación tiene para la compañía, tanto para los altos directivos, como los responsables y todas las personas que la componen.

Garrido propone incluir un *mix de medios* y establecer indicadores, para realizar seguimiento a las diferentes acciones planteadas en los procesos que hacen parte del protocolo de comunicación. Con estos se sacan “los resultados para evaluar la efectividad y el rendimiento” estableciendo variables tanto cualitativas como cuantitativas.

Un protocolo de comunicación debe ser ético, velar por los valores establecidos al interior de la compañía, orientarse y guiarse por la estrategia de la empresa, pero de igual manera debe ser flexible para adaptarse a las situaciones coyunturales que se presenten, y, como aspecto esencial debe permitir la retroalimentación,

22 Garrido, Francisco. Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2001.

esto hará que la estrategia sea participativa y se ajuste de acuerdo a las necesidades manifestadas por la audiencia a la que nos dirigimos.

Garrido invita a ser minuciosos en el planteamiento e implementación del protocolo, otorgándole gran importancia al valor estratégico y consiguiendo que se destinen los fondos necesarios para su ejecución y se considere como una inversión y no como un gasto.

### **2.2.2. Aporte de los directivos hacia el buen desarrollo de la comunicación**

#### **4. Función de la comunicación Empresarial**

Las características y funciones de la comunicación empresarial son indispensables ya que brinda la información a las personas que lo necesitan (directrices de sus acciones); ayuda a que los empleados conozcan de sus funciones y obligaciones dentro la empresa, los guía para que tengan un mejor desempeño; los motiva, que es su mayor aliciente para que desarrollen comportamiento adecuados.

#### **5. Comunicación asertiva**

La asertividad se puede definir como la firmeza en las decisiones que se refleja en una comunicación clara que es validada ante las personas que reciben el mensaje. Esta cualidad permitirá guiar hacia el objetivo que se busca alcanzar, siempre reconociendo las emociones de los demás y controlando la búsqueda de los intereses propios<sup>23</sup>.

---

23 Celis Maya, Juan Sebastián. La Comunicación Asertiva. Actualizado: 2013. Disponible en <http://www.sebascelis.com/la-comunicacion-asertiva/> [Citado 1 de diciembre de 2013]

Los principios básicos que deben tener en cuenta para una comunicación asertiva son:

- Ser directo en donde se comunica sentimientos, creencias y necesidades directamente y en forma clara.
- La [honestidad](#) es cuando se expresan verdaderamente los sentimientos, opiniones o preferencias, sin menosprecio de los otros ni de sí mismo. Esto no significa decir todo lo que pasa por la mente o dar toda la [información](#) considerada como privada.
- Toda [comunicación](#), por definición involucra al menos dos, por ende, debe ser apropiado.

La ventaja de una comunicación asertiva es que habrá transparencia en la comunicación, evitará futuros conflictos, ayudará a una mayor fluidez y claridad en los mensajes.

La persona asertiva es la que siempre aportará en mayor parte al desarrollo y reconocimiento de la empresa, por ende siempre se requiere de un personal asertivo para que tanto la comunicación, desempeño y resultados estén enfocados hacia la visión institucional.

Adicional a esto, es importante tener presente dos estilos en el ejercicio de la comunicación:

El primero es un estilo informal, en donde la comunicación es espontánea y surge de las necesidades del momento sin acatar normas empresariales, y el segundo es el formal, a través del cual se establecen parámetros o reglas para poder

transmitir una información, utilizando el uso de canales permitidos, limitando bajo las condiciones y políticas de la organización; este estilo de comunicación depende de la posición jerárquica, del respeto hacia las personas y protocolos de comunicación que posee la organización. La decisión de escoger cuál es la más idónea depende de la situación y del entorno.

Según Cornellá<sup>24</sup>, “La información utilizada en una empresa se presenta tanto de manera formal (con un determinado soporte que permita conservarla) como informal (sin soporte, una conversación). Ambas formas deben considerarse de igual relevancia en un mapa informacional de la empresa (que debe identificar de qué información dispone, quien la tiene o dónde se halla en cada momento)”.

### **2.2.3. Flujos de la comunicación<sup>25</sup>**

Según María Cristina Ocampo Villegas, ed (2007). «Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización», por esta razón es que son indispensable realizar los siguientes flujos comunicativos.

Al hablar de una comunicación **ascendente** (de abajo hacia arriba) es cuando desde los bajos cargos jerárquicos, informan a los directivos, los canales pueden ser buzón de sugerencias, encuestas y reuniones. Este flujo de comunicación normalmente no es muy usado en las empresas, debido a que las decisiones son tomadas por los gerentes y los empleados creen innecesario que puedan dar sus opiniones. Se caracteriza porque permite regular el clima organizacional y afianza la participación de los empleados de la empresa.

---

24 Cornellá, Alfons (1994). Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas. Edit. Mc Graw-Hill. Madrid. ISBN: 84-481-1814-6.

25 Con base en la información de Ocampo, M (2011). Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones (2da edición). En D. López. (Ed.), Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización (pp. 23-62). Bogotá: ECOE Ediciones.

La **descendente** (de arriba hacia abajo), es la información que envían los directivos o gerentes hacia el personal, es la más común y efectiva para algunas empresas ya que el personal debe acatar las normas y al realizarlas, se da por hecho que el mensaje fue recibido. De igual manera podemos afirmar que este flujo de comunicación se caracteriza por la naturaleza de la organización en dar orden y organizar. Este tipo de comunicación debe llegar a todos los niveles jerárquicos y busca comunicar la cultura y las directrices de la empresa.

La **transversal**, (comunicación en todas sus áreas) es la más idónea y oportuna para las organizaciones, por que ayuda a que cada empleado se sienta parte indispensable de la empresa, brindando un importante aporte para el desarrollo de su organización, creando de esta manera sentido de pertenencia. Se busca lograr una verdadera integración entre todos los trabajadores en donde sientan cómo ganan ellos mismos, si la organización en la que laboran progresa. Para esto es de vital importancia contar con un modelo de comunicación que permita una verdadera interrelación entre las personas. Por lo tanto, se hace necesario conocer cómo a través de un protocolo de comunicación interna, se puede lograr una interacción real entre los miembros de la empresa.

#### **2.2.4. Barreras comunicativas**

Los factores que impiden una buena comunicación son las barreras comunicativas, es decir, cuando las personas mal interpretan la información; cuando no hay planeación y se deja que la conversación quede al azar y finalmente es inconclusa; cuando se satura al receptor de información, haciendo que haya confusión o pérdida del mensaje y también cuando comunican, los directivos, de una manera autoritaria hacia los empleados.

Aunque existen otras variables que permiten identificar las razones de una mala comunicación interna, estos son los principales factores que propicia el NO darle la importancia de vivenciar la verdadera comunicación y mucho menos vivirla.

**Tabla 3. Aspectos nocivos para el proceso de comunicación**

ELEMENTOS DEL PROCESO	CAUSAS
<b>CAUSAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhibiciones interiores</li> <li>• Razones extrínsecas: tabúes al mismo</li> </ul>
<b>CÓDIGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencias culturales</li> <li>• Sistemas de valores distintos: símbolos con connotaciones diferentes si no contrarias</li> </ul>
<b>RECEPTOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No aceptación o mala capacitación de los mensajes que se le dirigen debido a una percepción selectiva por parte del receptor en función de su estado de ánimo.</li> <li>• Bloqueo absoluto en determinados estados de alineación.</li> <li>• Exceso de sensibilización hacia la comunicación verbal, captando poco o mal los componentes no verbales.</li> </ul>

Fuente: MAILHIOT (1975)

#### 6. Falta de alineación al interior de la empresa

En principio el reto es lograr que exista una verdadera integración entre todos los trabajadores en donde sientan cómo ganan ellos mismos, si la organización en la que laboran progresa. Para esto es de vital importancia contar con un modelo de

comunicación que permita una verdadera interrelación entre las personas. Según Quintín, Martín<sup>26</sup> la integración en el equipo de dirección corresponde a la persona responsable de la gestión de la información debe formar parte del equipo de la alta dirección de la empresa.

Si los directivos y los colaboradores no están alineados con los mismos valores, atributos, objetivos, visión y misión de la empresa, es difícil alcanzar las metas propuestas con el esfuerzo de todos.

Los directivos deben comprometerse con este cambio de mentalidad. Deben ser conscientes del rol que desempeñan cuando logran difundir claramente todos los mensajes que consideran vitales para que su organización pueda estar alineada y comprometida con los resultados.

Bajo este enfoque, es importante que un plan de comunicación al interior de la sea una de las principales tareas de los directivos de la empresa para eliminar esta barrera. Según esto López afirma: "Lo que piensa un presidente, gerente o administrador sobre el papel de la comunicación en su organización es determinante para el buen funcionamiento de la organización y su correspondiente infraestructura"<sup>27</sup>.

Así pues las estrategias de comunicación también deben estar enfocadas en la convicción. Por lo tanto, López afirma que un plan de comunicaciones debe ser una herramienta que permita facilitar el aprendizaje de los empleados y llegue a conocer qué los mueve, cuáles son sus aspiraciones y expectativas, que les gusta,

---

26 Quintín, Martín (1990). "Sistemas de información. Su aplicación a la empresa.", en Esic Market. Madrid. Octubre-Diciembre.

27 Ocampo, M (2011). Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones (2da edición). En D. López. (Ed.), Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización (pp. 23-62). Bogotá: ECOE Ediciones.

cuáles son sus metas y sus proyectos. Este autor define la convicción como “aquel estado de la voluntad, donde las personas están plenamente convencidas en que la realización de sus obras y sus trabajos repercuten positivamente para cada una de ellas. Se entiende además, como el estado superior de la voluntad sobre la búsqueda de la felicidad, que es la finalidad de todos sus actos”<sup>28</sup>.

A través de una comunicación asertiva, los dirigentes de una organización juegan un papel fundamental al promover atributos como la responsabilidad, transparencia, respeto, entre otros, que permiten crear lazos fuertes entre las personas, independientemente del nivel del cargo que desempeñen en la empresa. Así el autor, destaca que el “escenario propio de la comunicación en las organizaciones parte de la acción comunicativa que se sucede en la rutina diaria de las empresas.

Los directivos deben comprometerse con el cambio de mentalidad hacia un nuevo proceso comunicativo. Deben ser conscientes del rol que desempeñan cuando logran difundir claramente todos los mensajes que consideran vitales para que su organización pueda estar alineada y comprometida con los resultados.

Hoy son más las empresas que buscan líderes con competencias enfocadas en la motivación de equipos, en el manejo de una comunicación asertiva que permita obtener los resultados esperados por la organización. Por lo tanto, la comunicación estratégica se convierte en una de las principales responsabilidades de los directivos de la empresa.

---

28 Ocampo, M (2011).Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones (2da edición). En D. López. (Ed.), Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización (pp. 23-62). Bogotá: ECOE Ediciones.



Es así, como se destaca la importancia de un plan de comunicación al interior de las organizaciones, basado en la construcción de relaciones entre todos los miembros de la empresa y en el crecimiento mismo de la entidad.

### **2.2.5. La tecnología como optimización para la comunicación**

Debe tratar con tres funciones distintas: las tecnologías de la información, que hoy en día constituyen la columna vertebral de la gestión de la información; los sistemas de información, entendidos como el resultado de transformar la tecnología en algo de valor para el usuario; y la gestión de la información y de los conocimientos de la organización.

Hoy en día con las nuevas tecnologías, que algunas empresas están experimentando y otras lo están poniendo en práctica, han ayudado a que se disminuya el riesgo de la mala información, contribuyendo al buen desarrollo comunicativo y evitando la desinformación y el mal entendido.

Esta nueva era tecnológica ha generado un nuevo hábito y cultura en las personas, haciéndolas más prácticas, ágiles y efectivas en su desempeño. Pero no se debe olvidar que la comunicación personalizada nunca se debe dejar a un lado, ya que el propósito de las telecomunicaciones no es alejar al que esté cercano, si no aproximar al que está lejano.

Se debe culturizar a los empleados de que los excesos tanto de la comunicación como de la tecnología no favorecen a una empresa. Se debe llegar a un punto medio, que es difícil de lograr, pero no imposible de alcanzar.

Según Cornellá<sup>29</sup>, Las tecnologías de la información no pueden seguir considerándose como meros instrumentos de reducción de costes. Deben utilizarse para manejar mejor la información de la que dispone la empresa, con el fin de conseguir las ventajas competitivas y generar así nuevos beneficios.

**Tabla 4. Principales autores, sus perfiles y enfoques teóricos**

Autor	Año	Descripción
Garrido, F	2001	<p>Máster en administración de negocios internacionales. Máster en comunicación aplicada. Titulado en dirección de empresas y ciencias empresariales. Estudios de comunicación y diploma en estrategia y profesor.</p> <p><b>Enfoque:</b> “El protocolo de comunicación es un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa”.</p>
López	2010	<p>Comunicador Social y periodista de la Universidad de La Sabana, alumno del doctorado sobre Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento en la Universidad Oberta de Cataluña, magíster del mismo programa, magíster en Evaluación de Impacto Ambiental – Instituto de Investigaciones Ambientales de Málaga, España. Decano de la Facultad de Comunicación de la Universidad de los Hemisferios de Quito, Ecuador.</p> <p><b>Enfoque:</b> “Más allá del beneficio lucrativo de la operación de las organizaciones y de las remuneraciones individuales por las tareas realizadas, está la recompensa de quien se siente respetado, oído y aplaudido, como expresión de alegría del espíritu humano que ha sido entendido”</p>
Muñiz,	2013	<p>Especialista en Marketing y Comunicaciones, graduado de la Universidad Complutense de Madrid. Fundador y Consejero Delegado de R&amp;M Asociados, consultora de marketing estratégico presente en el mercado desde 1987, creador y presidente de Foro Internacional de Marketing <a href="http://www.foromarketing.com">www.foromarketing.com</a>. Es además autor de dos libros más sobre marketing, experto conferenciante y profesor MBA.</p> <p><b>Enfoque:</b> ‘Más del 64 por ciento de las compañías si hace comunicación interna. Pero para mí la comunicación interna no es la descendente, la clásica. Para mi comunicación interna es escuchar a todas las partes que están en la compañía, y más en una época como la actual donde se ha convertido en algo si cabe más necesario’.</p>

Fuente: Elaboración propia

29 Cornellá, Alfons (1994). Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas. Edit. Mc Graw-Hill. Madrid. ISBN: 84-481-1814-6.

### 3. MÉTODO

#### 3.1. Definición tipo de trabajo

Durante la investigación se estudia la comunicación organizacional desde el caso específico de Tescotur Ltda., empresa de transportes especiales. Teniendo en cuenta la naturaleza de los datos analizados, los cuales pertenecen a una ciencia social aplicada, el estudio tiene un enfoque cualitativo, ya que busca entender y dar solución a una situación específica, como es la ausencia de un proceso de comunicación interno. “El enfoque cualitativo es abierto, flexible, construido durante el trabajo de campo o realización. Regularmente no se pretende generalizar los resultados obtenidos en la muestra de la población”<sup>30</sup>.

La recolección de datos, se realiza a través de un proceso de observación, entrevistas y aplicación de encuestas, lo que permite identificar las causas que han frenado la implementación de un proceso formal y las consecuencias que esto tiene en los demás procesos de Tescotur Ltda.

“La recolección de datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento los significados y experiencias de las personas. El investigador es el instrumento de recolección de los datos, se auxilia en diversas técnicas que se desarrollan durante el estudio”<sup>31</sup>.

De igual manera, el proyecto tiene como base para el conocimiento de las audiencias un estudio socio-demográfico que se realizó con anterioridad en la empresa, que ayuda a identificarlas más profundamente.

---

30 Hernández. S, Roberto. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, 2010. Cap. 1.

31 Ibíd

Teniendo en cuenta la metodología utilizada, es posible predecir que los resultados y las conclusiones se expresarán en forma descriptiva, y serán acerca de los comportamientos, hipótesis y posibles efectos generados por la comunicación interna en Tescotur Ltda.

Se realiza una investigación cualitativa, ya que los comportamientos y respuestas, la diversidad de culturas y las creencias de cada empleado, ocasionan una ruptura comunicativa entre ellos.

“Se recurre a la investigación cualitativa cuando: el contexto de investigación es comprendido de manera deficiente, cuando los límites del campo de acción están mal definidos, cuando el fenómeno no es cuantificable... Como investigadores tomamos una posición subjetiva sin estar ligada a principios, ya que la investigación es experimental y filosófica. No se pretende lanzar prejuicios si no de demostrar los resultados”<sup>32</sup>.

De igual manera, y desde el punto de vista de los investigadores, se aplicarán las diferentes perspectivas y enfoques que posee la metodología, para identificar los por qué y apalancar las posibles soluciones para el desarrollo de Tescotur Ltda. Esto, teniendo en cuenta que en toda investigación realizada en una empresa, se encuentran situaciones a solucionar en las que se podrá enriquecer la organización, identificando los puntos débiles que se deben trabajar para lograr un mayor éxito.

### **3.2. Población y Muestra**

---

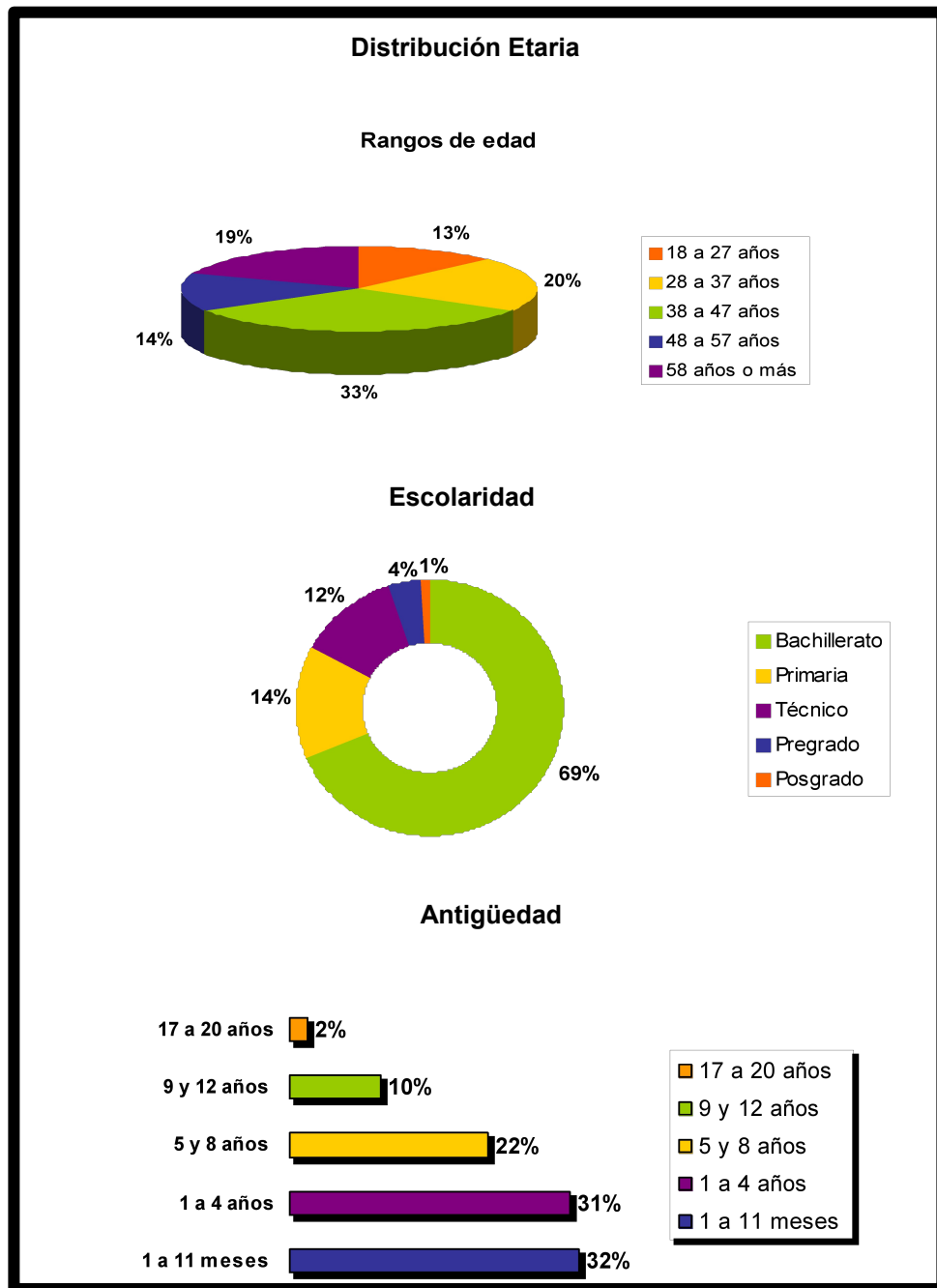
32 Vasilachis, Irene. Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona: Editorial Gedinsa S.A., 2006

Al ser Tescotur Ltda. una empresa que cuenta con 169 empleados directos, los instrumentos que se emplean en esta investigación se aplican al total de la población, lo que facilita la implementación de acciones acertadas en el proceso de comunicación. A través del análisis cualitativo, soportado en algunas estadísticas, se busca conocer la realidad de la comunicación interna en la empresa.

Para abarcar en su totalidad a la muestra, los instrumentos se aplicarán en diferentes horarios, adaptando la investigación al funcionamiento normal de Tescotur Ltda. Algunos de los horarios propuestos para el área de conductores son de 10:00 a 11:00 a. m., de 2:00 a 4:00 p. m. y de 8:30 a 9:30 p. m., aprovechando las horas en que finalizan sus recorridos, para el área administrativa y operativa se sugiere de 7:00 a 5:00 p. m., durante la jornada laboral.

Esta población es heterogénea, ya que está conformada por personas con diferentes grados de escolaridad, antigüedad en la empresa, distintos estratos socioeconómicos y variedad de miembros en la conformación de los grupos básicos familiares.

**Figura 4. Distribución Etaria, Nivel de escolaridad y antigüedad**



Fuente: ARP Colmena. Estudio de Riesgo Psicosocial de Tescotur Ltda. Riesgos Profesionales, 2010

Para estas mediciones se clasificaron los empleados en tres grupos, que se ilustran en la siguiente tabla.

**Tabla 5. Audiencias objetivo de la investigación**

Muestra	Número empleados	Descripción
Conductores	139	Entendidos como todos aquellos que realizan recorridos en los distintos vehículos de la organización
Operativos	10	Funcionarios que colaboran y prestan sus servicios en los talleres, bodegas y patio
Administrativos	15	Conformado por los jefes y coordinadores de área, así como por los cargos de soporte que se encuentran ubicados en la sede principal y cuentan con acceso a computadores, entre sus áreas se encuentran contabilidad, jurídica, comercial y coordinación.
Directivos	5	Esta audiencia la conforma el Gerente General, Subgerente, Director administrativo y financiero, director comercial y operativo, directora de talento humano y salud ocupacional.

Fuente: Elaboración propia

Al segmentarlos de esta forma, se identifican las necesidades puntuales de cada grupo y se conoce a profundidad los canales idóneos para llegar a cada uno de ellos, asegurando el entendimiento de los objetivos y la filosofía institucional de Tescotur Ltda. en el 100% de su población.

De igual manera, se seleccionó a Sara Inés Valero Moreno (Directora de Talento Humano), Edilberto Ramírez (Asesor Jurídico), y Adela Valero, (Subgerente), para realizarles una entrevista, ya que llevan entre 18 y 25 años en esta institución, conocen la historia, el funcionamiento de las diferentes áreas y la forma de dirección que se vive día a día en Tescotur Ltda.

### 3.3. Variables

La medición de los instrumentos aplicados tiene un enfoque cualitativo, que permite realizar una descripción detallada del caso analizado. Así mismo, la encuesta aplicada a todo el personal, que identifica el punto de partida para la implementación del protocolo de comunicación en Tescotur Ltda., tendrá una calificación en escala Likert con cuatro opciones: bueno, muy bueno, poco, muy poco, o nunca, algunas veces, casi siempre y siempre. Permitiendo de esta manera, validar estos datos blandos de forma cuantitativa, lo que facilita el análisis, la interpretación y la presentación de resultados.

Este último instrumento, segmenta la muestra por área y antigüedad; esta clasificación da foco a los objetivos y acciones que se planteen en el protocolo de comunicación a implementar.

**Tabla 6. Códigos para interpretación de variables**

		Nombre	Código	Criterio de Selección	Herramienta de investigación aplicada
Audiencias	Conductores	CO.n	Las personas de las respectivas áreas se describirán a través de estas variables.  Para mantener la confidencialidad se diferenciarán a los participantes de cada área con el código y número consecutivo. Ejm. CO.1	Encuestas de preguntas cerradas con opción de ampliación.  Método de observación	
	Operativos	OP.n			
	Administrativos	AD.n			
Entrevistados	<b>Nombre</b>	<b>Códig</b>	<b>Criterio de Selección</b>	<b>Herramienta de</b>	
	Sara Inés Valero	RRHH	Es la Directora de Talento Humano y una de las personas con más de 21 años de antigüedad en la empresa. Conoce a profundidad los procesos y el personal.	Entrevista / Encuesta de preguntas cerradas con opción de ampliación.	



	Edilberto Ramírez	AJ	Asesor Jurídico, con 17 años de antigüedad importante, está muy cerca de la Gerencia y su opiniones son escuchadas la mayoría del tiempo	Entrevista / Encuesta de preguntas cerradas con opción de ampliación.
	Adela Valero	SG	Subgerente, 23 años de antigüedad, tiene voz y voto en las decisiones que se toman en la empresa, y es muy cercana al gerente.	Entrevista / Encuesta de preguntas cerradas con opción de ampliación.

Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Instrumentos y fuentes de información

Como fuentes de información, se emplearán publicaciones académicas sobre investigaciones en el campo de la comunicación organizacional y comunicación interna, estas son de libros, revistas y documentos de bases de datos.

Asimismo, para conseguir la información de Tescotur Ltda. este estudio se basa en el sistema de información oficial de los empleados y los vehículos conocido como ERP, *Enterprise Resource Planning* por sus siglas en inglés, lo que brinda información de primera mano, sobre la composición de la empresa y los proveedores. Otra fuente que se ha usado, son los documentos del Sistema Integrado de Gestión, donde se registran todos los procesos y procedimientos de la empresa y el estudio de Riesgo Psicosocial de Tescotur Ltda. Riesgos Profesionales, realizado por ARP Colmena.

Como instrumentos de investigación se utilizarán la entrevista, la observación y la encuesta. Esta alternativas, de acuerdo con Collado<sup>33</sup>, se pueden describir como: entrevista, diálogo frente a frente entre dos o más personas, entrevistador e

<sup>33</sup> Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Cap. 7 pp. 111 – 138. México: Ed. Trillas, 2002

informantes, a través de un cuestionario estructurado previamente, para el que se tiene en cuenta el objetivo y los temas sobre los que se quiere investigar, esto permite estructurar correctamente las preguntas para conseguir un análisis apropiado de los resultados.

La observación permite un análisis cuantitativo y cualitativo, ya que facilita la interpretación de comportamientos determinados por la cultura organizacional y los específicos de un grupo o una persona, su registro se puede llevar a cabo mediante una bitácora donde se plasmen los hallazgos; esta técnica es considerada blanda y con el objetivo de realizar una exploración que permita establecer hipótesis, esta normalmente es sin interacción con el público estudiado para que los resultados no se vean alterados.

Por último, la encuesta, (ver Anexo 3), consiste en la aplicación de un cuestionario, a una muestra determinada de la población que se va estudiar, en el caso de esta investigación al ser una población finita, se aplicará al 100%; este instrumento permite confirmar o descartar hipótesis, en caso de no tenerlas, puede usarse como un estudio exploratorio o descriptivo, la aplicación y análisis de los resultados permite entender mejor la percepción que tiene la muestra de la situación que se está estudiando. Para el caso específico de la comunicación interna, ésta normalmente se incluye dentro las encuestas de clima organizacional.

### 3.5. Método de Interpretación

Esta investigación cualitativa se interpreta por medio del Método de Comparación Constante, MCC, que de acuerdo con Valles<sup>34</sup>, es un método que se puede aplicar a cualquier investigación cualitativa y está dado por la *codificación*, entendida como el análisis cuantitativo de la información cualitativa que permite asignar códigos o valores a cada variable estudiada, para que de forma estadística se pueda medir, a través de un primer acercamiento, la veracidad de las hipótesis planteadas.

De igual manera, esta forma de interpretación tiene como componente indispensable la *inspección*, que este mismo autor define como el seguimiento y reestructuración constante de las hipótesis, de acuerdo con los resultados obtenidos del análisis de la información. Esto nos da paso a hablar de los términos fundamentales del MCC, categorías y propiedades.

Las **categorías** son los aspectos o variables macro en las que se agrupan las preguntas o temas que se incluyan en los instrumentos de medición; asimismo, las **propiedades** son las causas, consecuencias, procesos, comportamientos que generan las categorías. De esta forma, se puede afirmar que el MCC tiene como objetivo “generar una teoría, más no la verificación universal de la misma”<sup>35</sup>.

Ya expuestas las definiciones del MCC, es importante resaltar los cuatro pasos claves para aplicarlo, primero se deben comparar los instrumentos aplicados; en segundo lugar se deben conformar las categorías e integrarlas con las propiedades; una vez se tiene los aspectos anteriores claros, se delimitará el

---

34 Valles, Miguel. Técnicas Cualitativas de Investigación Social, reflexión metodológica y práctica profesional. España: Ed. Síntesis Sociológica, 1999

35 Valles, Miguel. Técnicas Cualitativas de Investigación Social, reflexión metodológica y práctica profesional. España: Ed. Síntesis Sociológica, 1999

alcance de la teoría que se desarrollará; en cuarto lugar, se plasmará la teoría, que para el caso específico de este trabajo, consistirá en los comportamientos, mensaje y canales que contribuirán con la implementación del proceso de comunicación interna en Tescotur Ltda.

Los pasos descritos son secuenciales, por lo que Valles<sup>36</sup> afirma que deben realizarse uno a uno y la naturaleza permitirá que cada momento evolucione en el siguiente.

De esta forma y siguiendo las afirmaciones de este autor, se puede concluir que el MCC tiene como fortalezas:

1. La formulación de teorías, que es un aspecto fundamental en la investigación cualitativa,
2. La correlación permanente entre la recolección, la codificación y el estudio de los resultados, y
3. La flexibilidad, vista como la posibilidad de ajustar las teorías de acuerdo con los resultados obtenidos en la recolección de información.

---

36 *Ibíd.*

## **4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1. Aplicación de instrumentos**

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, observación, entrevistas y encuestas.

#### **4.1.1. Método de observación**

La investigación sobre el proceso de comunicación de Tescotur Ltda. inició con un proceso de observación, que se enfocó en el reconocimiento de los procesos y canales de comunicación del día a día en esta empresa.

Durante esta visitas se identificaron los siguientes los siguientes aspectos, que refuerzan las hipótesis planteadas al inicio de este trabajo.

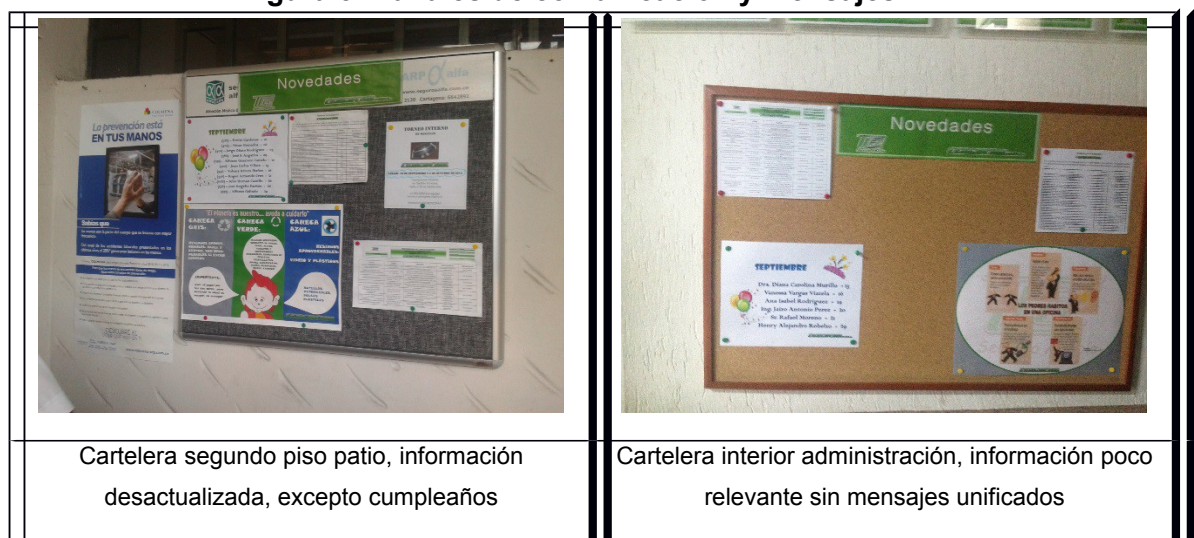
Se identificó una barrera para que ingresen los funcionarios a la administración, ya que solo pueden estar en zonas específicas de las instalaciones, como el patio y la recepción, pero no pueden pasar las puertas ubicadas en los demás accesos a la zona administrativa, lo que aísla totalmente a los directivos, colocándolos como inalcanzables y bastante lejanos, esto marca una diferencia jerárquica fuerte, perjudicando la comunicación ascendente entre los directivos y administrativos y los operativos y conductores.

De igual manera, se evidenció que los mensajes transmitidos en las diferentes áreas, son diferentes y estructuradas de acuerdo con las necesidades de cada una. La investigación no percibe o identifica, un mensaje específico que sirva de base y estructure los diferentes contenidos que requiera o se planeen divulgar. Esto puede ser el causante de que no exista total sincronía para alcanzar el objetivo de negocio que tiene Tescotur Ltda. Por lo que es importante establecer

correctamente un proceso de comunicación para que los directivos como jefes y coordinadores, conozcan la forma en que descenderá la información en la organización.

Durante las visitas y a través del método de observación, la investigación identificó que la información publicada en los diferentes espacios de la empresa, dejan en evidencia que son realizadas para cumplir con requisitos normativos, pero por el estado en que se encontraban se puede intuir que están desactualizada y en sitios poco visibles, de bajo tráfico. A su vez, es importante resaltar que los medios de comunicación (carteleros y afiches) no son consultados por los funcionarios, ya que se ven pasar varias veces, sin voltear o detenerse para revisar la información colocada y que puede ser relevante para el funcionamiento del negocio y los programas de bienestar para los colaboradores.

**Figura 5. Canales de comunicación y mensajes**





Fuente: Elaboración propia

Al observar las relaciones entre los altos directivos, se evidencia una desalineación en cual cada uno lleva el mando de una manera diferente y de acuerdo con las funciones asignadas, pero no cuentan con una unificación del mensaje, ni verifican que todos entiendan los procesos y nuevas directrices. Esto puede dar indicios de una desalineación de toda la organización, ya que al no tener claro la diferente información en las cabezas de la organización, los equipos realizaran las funciones sin un objetivo claro, que dará como resultado más tiempo en ejecución ya que el camino no se encuentra totalmente definido.

También en los Directivos se identificaron desaciertos en el lenguaje, si bien anteriormente mencionamos la desalineación, lo que genera en ocasiones hasta recibir órdenes contrarias de los directivos, el uso de diferentes lenguajes y actitudes perjudica la imagen de este grupo frente a los demás colaboradores, teniendo en cuenta que las discusiones son fuertes y alcanzan a percibirse en las instalaciones de la organización, generando dudas sobre la autoridad de cada una de las personas que ocupan los altos mandos, lo que llega a verse reflejado en la

falta de credibilidad de algunos de los ellos y el reconocimiento como máxima autoridad de los otros.

Un aspecto clave que debe resaltarse es que durante el proceso de observación, se evidenció que no hay espacios de participación formales o procesos de retroalimentación. Es claro que al tener inquietudes u objeciones los colaboradores de las diferentes áreas de Tescotur Ltda. realizan las preguntas necesarias para aclararlas. Pero no se registraron procesos de seguimiento, en los que los funcionarios puedan conocer con detalle sus oportunidades de mejora. De igual manera, el instrumento de investigación no cuenta con registros de participación formal, donde el personal de las diferentes áreas pueda expresar sus ideas o puntos de vista respecto a la optimización, correcciones o mejora a los procesos. Esto frena la gestión del conocimiento, porque quienes están diariamente trabajando con el cliente interno y externo directamente, identifican más fácil los vacíos o faltas en los procedimientos de Tescotur Ltda.

#### **4.1.2. Entrevista a directivos**

Con el fin de armar un diagnóstico real de la posición de los directivos respecto a la comunicación interna de Tescotur Ltda., la investigación utilizó el instrumento de la entrevista (ver anexo 1 y 2), esta se realizó a tres altos directivos, Adela Valero – Subgerente, Edilberto Ramírez – Asesor Jurídico y Sara Valero – Directora de Talento Humano y Salud Ocupacional.

La señora Adela Valero, Subgerente de la empresa, asegura que para ella Tescotur Ltda. es desarrollo profesional y un proyecto de vida, al llevar 23 años en la compañía conoce el funcionamiento de todas las áreas y el detalle de los procesos. Al estar casi desde el inicio, ha visto la evolución en los diferentes temas transversales como la comunicación, las certificaciones de calidad, la optimización y el crecimiento.



Respecto al proceso de comunicación interna, la señora Adela Valero reconoce una falencia en este aspecto, asegurando que al no tenerlo establecido se retrasan o se pierde la ejecución de proyectos que pueden potenciar el alcance del objetivo. Por lo que en este momento siente que todas las áreas trabajan por alcanzar diferentes objetivos, como ella misma lo dijo “El tren tira para diferentes lados”. También afirma que este problema deja como consecuencia una falta de cohesión en la empresa, que se refleja en la ausencia de un engranaje que permita a Tescotur Ltda. caminar hacia un mismo norte, permitiendo una integración en todas las dependencias.

La señora Adela Valero reconoce que los objetivos de Tescotur Ltda. se difunden para cumplir con un requisito, sin tener conciencia de la importancia de monitorearlo y más aún de dar una retroalimentación respecto al mismo, para que todos los colaboradores conozcan el resultado de sus esfuerzos y los puntos a los que se debe prestar mayor atención. De esta manera se puede potencializar la aprehensión de las funciones de cada persona. Adicional a esto, la señora Valero reconoce que además del objetivo, también se profundiza e incentiva el conocimiento de la filosofía institucional y la política de calidad, ya que estos son sustento y base de todas las acciones que realice la empresa. Es importante resaltar que el recurso humano de la empresa tiene un amplio sentido de pertenencia, lo que facilita la implementación de acciones de mejora, siempre y cuando se sustenten en el beneficio de los empleados y para la organización.

La señora Adela Valero refleja altas expectativas respecto a la implementación de un proceso de comunicación interna, ya que considera que se deben establecer flujos de comunicación descendentes y ascendentes, así como reuniones de grupos primarios, que actualmente nadie lidera. De igual manera, reconoce que existe un problema entre los directivos que se refleja en toda el área

administrativa, dando como resultados ideas y órdenes cruzadas, generando que “cada área funcione como isla independiente”.

Es evidente que esta funcionaria, reconoce que si la alta dirección se encuentra comprometida y respeta los canales de comunicación que se establezcan, mejorará el desempeño y la efectividad de toda la empresa, al fluir información de manera transparente y oportuna, facilitando el trabajo de las áreas y el alcance de los objetivos de la organización y con ello se eliminarán los reprocesos.

Pero la percepción cambia un poco al escuchar a la Directora de Talento Humano y Salud Ocupacional, Sara Valero, quien afirma que los valores y la filosofía de la se difunden al momento de ingreso del personal a la empresa, y que permanentemente se realizan capacitaciones para reforzarlas.

La señora Sara Valero, reconoce que el proceso de comunicación interna es débil, encontrando un obstáculo en la gerencia, donde se frenan o mejor desaparecen las ideas que en conjunto trabajan los demás directivos. Asimismo, es una falencia que los cambios aprobados en los comités no se divulguen al resto de la organización, generando varias tareas o labores realizadas vuelvan a gestionarse.

A su vez, la Directora de Talento Humano percibe que las decisiones se toman de manera centralizada, todo lo decide el Gerente, quien tiene un estilo conservador. Lo que en ocasiones rechaza proyectos que pueden mejorar o reducir el tiempo de los procesos, Al estar los lineamientos solo en la Gerencia, deja como consecuencia una desalineación en los demás directivos y en la organización en general, en este punto concuerda con la Subgerente, al no hablar un mismo lenguaje o mensaje.

Respecto al proceso de retroalimentación, la Dirección de Talento Humano considera que existe de manera informal, cuando los coordinadores manifiestan las inquietudes de sus equipos y se les da una respuesta que ayude a solucionarlas, pero el espacio puntual de notificar oportunidades de mejora solo se presenta en las evaluaciones de competencias, más allá de eso, Tescotur Ltda. no cuenta con espacios formales y permanentes para este tipo de informe o reporte.

Al igual que la Subgerente, la señora Sara Valero afirma que se requiere un proceso que facilite la alineación de todos los directivos hacia un mismo objetivo, pero sin que se descuiden las actividades diarias de la operación. Reconociendo que en este nivel hace falta más comunicación, para poder llevar oportunamente la información a todo el personal, en los espacios destinados a estas actividades, como son las capacitaciones. Siendo consiente que al conseguir esto, el clima laboral y la productividad mejorarán.

La última entrevista de la investigación se realizó a Edilberto Ramírez, Asesor Jurídico, asegura que las directrices se dan a conocer a través de reuniones periódicas a las que asiste todo el personal de las diferentes áreas de la organización.

Contrario a la opinión de la Subgerente y la Directora de Talento Humano, el asesor jurídico reconoce un proceso de participación en el que los colaboradores pueden expresar sus ideas y oportunidades de mejora, las cuales son analizadas y evaluadas para identificar cuáles son aplicables a la empresa y cuáles son descartadas.

El asesor jurídico afirma que la misión y la visión se difunden por la política de calidad, lo que deja en evidencia la falta de un proceso de comunicación interno fuerte, donde se reconozcan las necesidades reales de información, para que las acciones se realicen en pro del bienestar de la compañía, en lugar de solo cumplir

con un requisito. Esto se observa, en los resultados de la observación realizada en la empresa, donde en varias carteleras se encuentra publicado, pero nadie se acerca a leerlo y por el estado de las piezas se intuye que llevan varios meses o hasta años publicados, sin realizar un seguimiento para verificar el mensaje se está o no entendiendo.

Diferente a la filosofía institucional, opina Ramírez que se debe fortalecer el proceso de retroalimentación a todas las personas que componen la empresa; si bien las funciones de cada cargo se informan en un principio, no se realiza seguimiento a su cumplimiento, y más aún, no se retroalimenta sobre los aciertos o desaciertos de las mismas. Por lo que, recomienda, realizar mantenimiento continuo a este aspecto.

El Asesor Jurídico resaltó un ambiente laboral de Tescotur Ltda. agradable, que se da por el talento humano de la empresa, ya que de acuerdo con él, ofrece estabilidad laboral en todas las áreas. Atribuyendo esto al buen uso de los canales de comunicación que están establecidos actualmente.

De igual manera, reconoce una falencia en el enfoque de la información, donde no cuentan con temas definidos sobre los cuales comunicar, por lo que los esfuerzos se desvían en diferentes direcciones. Un enfoque correcto, facilitará a Tescotur Ltda., la disminución de tiempo en la realización de las labores, de acuerdo con el objetivo planteado, para todos los colaboradores, en las diferentes áreas, será transparente saber que aporta o resta a la organización.

El señor Edilberto, por su cargo, tiene acceso directo a la Gerencia General, por lo que es importante conocer las expectativas que él tiene acerca de la implementación de un proceso de comunicación formal. Dentro de sus expectativas, afirma que la mejor manera para llevar los mensajes es a través de reuniones periódicas, tanto de la alta dirección como de grupos primarios, donde

se puede fortalecer con la retroalimentación y participación, a todos y desde todos los colaboradores, las competencias específicas de cada uno y los objetivos de la empresa, consiguiendo un correcto engranaje entre las áreas.

Es así, como la investigación comienza a evidenciar, la necesidad de estructurar la comunicación, que durante sus 30 años no ha contado con una estructura formal que sirva de base para este tema. Si bien tiene opiniones divididas y en algunos casos parecen contrarias, en la entrevista se identificó la disposición de la Alta Dirección para el desarrollo y la implementación de un modelo que permita mayor cercanía, el mantenimiento del sentido de pertinencia y potenciar el alcance del objetivo de negocio que Tescotur Ltda.

### 4.1.3. Encuestas

El capítulo 3 de este trabajo de investigación, menciona que la muestra sobre la que se realizarían las encuestas sería del 100% de la población. Cuando se inicia la aplicación de los instrumentos, no se cubre a toda la población, por lo que esta se aplica en las condiciones descritas en la siguiente ficha técnica:

**Figura 6. Muestra entrevista**

<b>FICHA TÉCNICA ENCUESTA TESCOTUR LTDA.</b>	
<b>Total muestra:</b>	110 colaboradores de las diferentes audiencias
<b>Directivos:</b>	3
<b>Administrativos:</b>	14
<b>Operativos:</b>	9
<b>Conductores:</b>	84
<b>Total preguntas:</b>	19
<b>Temas encuestados:</b>	Antigüedad, sentido de pertenencia, negocio, filosofía institucional, flujos de comunicación, canales de comunicación, retroalimentación, alineación.

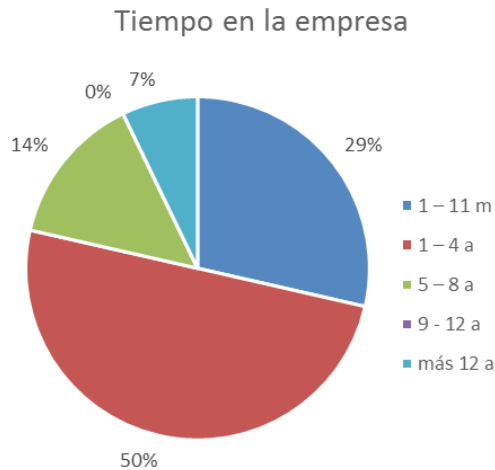
Fuente: Elaboración propia

Es importante tener en cuenta que los conductores cumplen horarios rotativos, por esta razón se aplicó la encuesta en capacitaciones y actividades internas, por ende se aplicó al 85% del total del personal.

Cabe resaltar que para llevar a cabo la encuesta se realizaron varios intentos con el fin de aplicarla al 100% del personal, pero infortunadamente por los cambios de turnos no se pudo abarcar el total de la muestra.

Para conocer el resultado de todas las preguntas por audiencia, así como el consolidado remítase al **Anexo 5**.

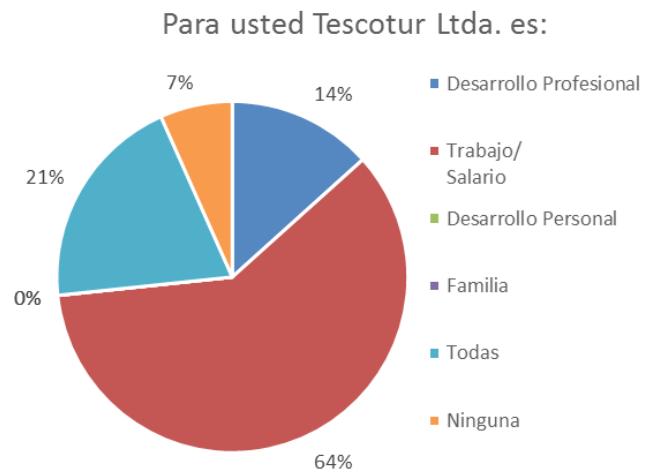
## 7. Área Administrativa



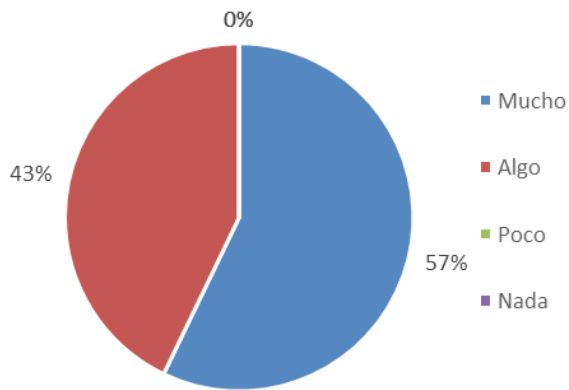
El área administrativa cuenta colaboradores con una antigüedad superior a 12 años, estos representan el 7%. Pero también, se ve que el 50% lleva entre 1 y 4 años, por lo que se reconoce una oportunidad de conservar las tradiciones de la empresa, pero a su vez, estas pueden actualizarse con el conocimiento moderno y nuevas tendencias que las personas con menor antigüedad pueden aportar a la empresa.

Es importante que un 64% de las personas que conforman esta área, consideran que TescoTur Ltda. es salario, pero un 21% de las personas la consideran como un desarrollo íntegro para ellos, donde crecen profesional, personal y familiarmente.

Esta visión integrada, sirve de soporte para fortalecer el sentido de pertenencia en aquellas personas que solo realizan su labor para conseguir una remuneración.



¿Qué tanto conoce el objetivo que Tescotur Ltda. quiere alcanzar?

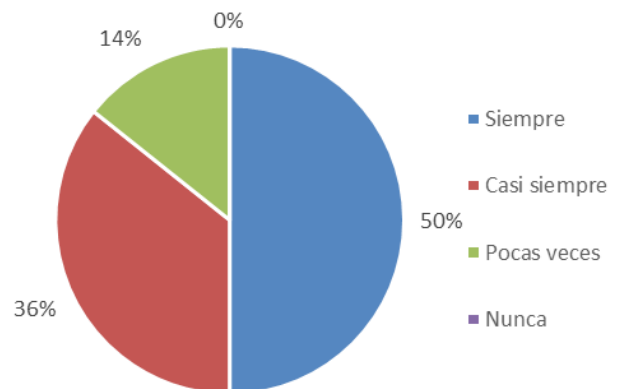


El 57% de los administrativos afirman conocer el objetivo a profundidad, contra un porcentaje de 43% de las personas que conocen algo acerca de este. Por lo que se identifica una oportunidad de mejora en la comunicación interna, como es la creación de proceso claro para la difusión, conocimiento e interiorización de este, lo que facilitará la orientación de las labores que realicen en las diferentes áreas de la empresa. Consiguiendo que el 100% de los integrantes lo entiendan y sepan cómo desde su cargo aportan para cumplirlo.

Se ve una falencia en el flujo de comunicación descendente, al ser solo la mitad del personal administrativo el que conoce sus funciones claramente. Se evidencia un vacío que no permite la correcta ejecución de labores, lo que puede generar mayores tiempos de ejecución o reprocesos.

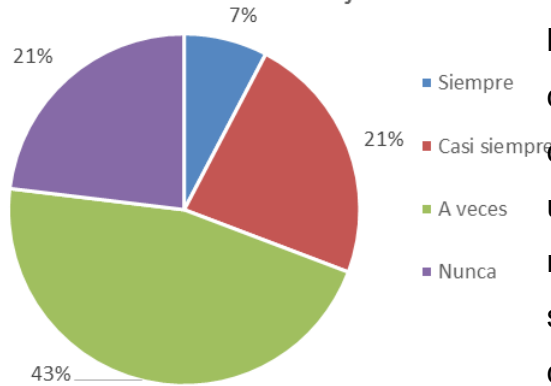
Esto se demuestra con el 36% de colaboradores que afirman tener claras casi siempre sus funciones y un 14% que reconoce claridad pocas veces.

¿Tiene claras las funciones que realiza en Tescotur Ltda.?





Su jefe inmediato le da a conocer cuáles son sus oportunidades de mejora en su trabajo



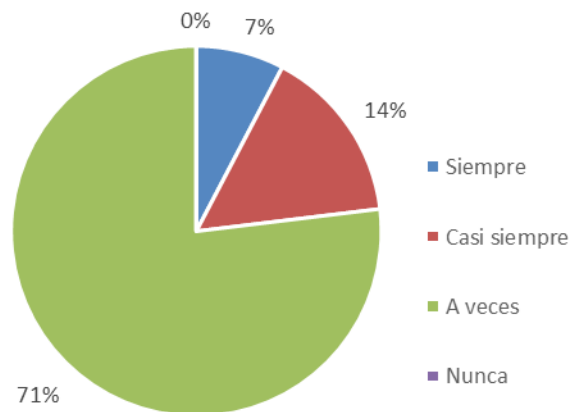
Se debe establecer procesos de retroalimentación al afirmar el 21% de las personas que conforman esta área que nunca su jefe le da a conocer sus oportunidades de mejora en su trabajo; un 43% afirma que pocas veces las recibe y solo el 7% considera que siempre su jefe directo le informa sobre que los temas o aspectos a los que debe prestarle mayor atención.

El 32% de los colaboradores de esta área considera que comunicarse con su jefe es complicado y un 43% tiene el mismo sentimiento frente a la comunicación con los altos directivos, evidenciando una falencia en el flujo de comunicación ascendente.

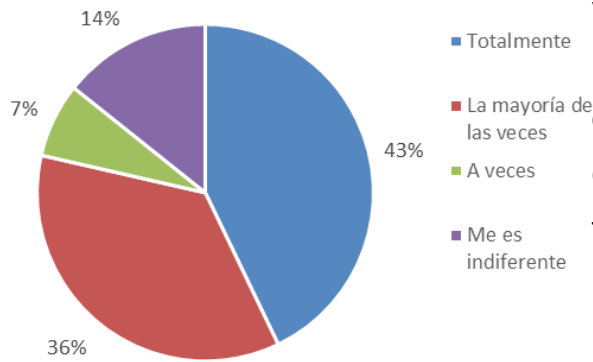
Un 53% sienten que si cuentan con espacios permanentes para dar a conocer sus opiniones.

De igual manera se debe estructurar un proceso de comunicación adecuado, que facilite la difusión de nuevas políticas o cambios en los procedimientos, ya que el 71% considera que en contadas ocasiones se entera acerca de esto.

¿Conoce oportunamente la información acerca de nuevos procedimientos o nuevas normas?

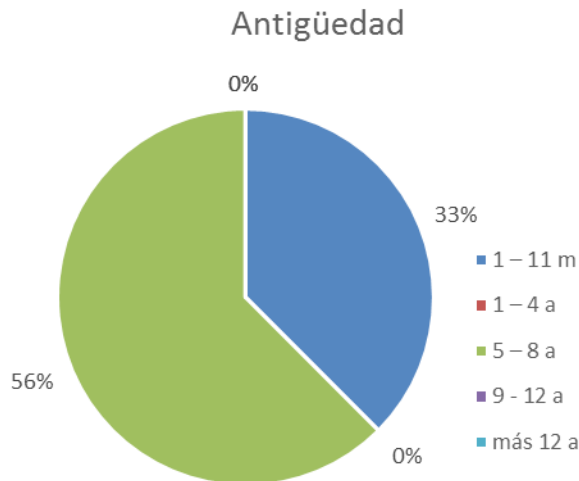


### Siente orgullo de trabajar en Tescotur Ltda.



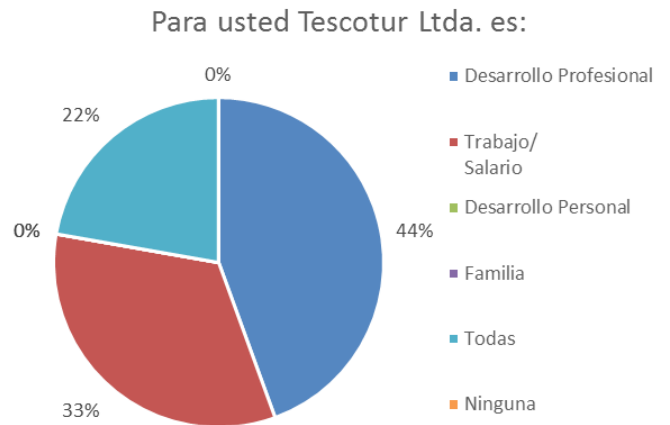
Menos de la mitad del área (41%) reconoce sentirse orgulloso de trabajar en Tescotur Ltda. y este mismo porcentaje afirma que la mayoría de las veces siente orgullo de estar ahí, reconociendo de esta manera una oportunidad de mejora en comunicación, a través del fortalecimiento del sentido de pertenencia, que sin estar bajo puede reforzarse para contribuir a mejorar el ambiente laboral que

### 8. Área Operativa

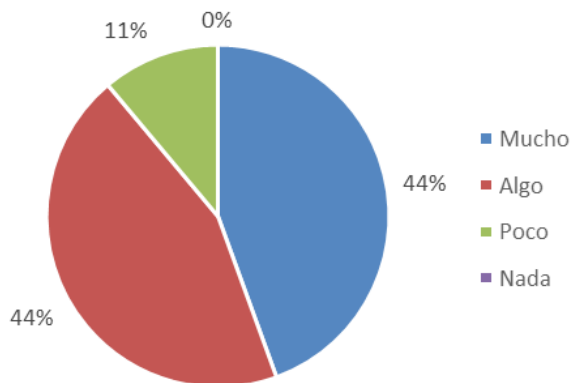


Al revisar los resultados de la encuesta, se puede afirmar que el área operativa es la que en lleva menos tiempo de antigüedad tiene en la empresa, aunque es considerado que el 56% lleve entre 5 y 8 años. Pero de igual manera un 33% lleva menos de un año, por lo que los valores y filosofía institucional pueden reforzar en este grupo de colaboradores.

El 44% considera que Tescotur Ltda. es desarrollo profesional y un 33% lo considera su fuente de ingresos. Un 22% de las personas que conforman esta área, consideran que la empresa ayuda a un desarrollo integral, entre la vida laboral, familiar y personal.



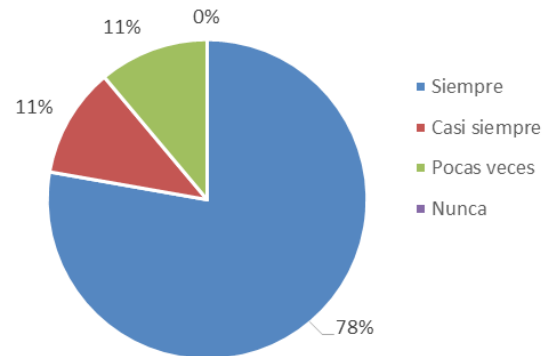
¿Qué tanto conoce el objetivo que Tescotur Ltda. quiere alcanzar?



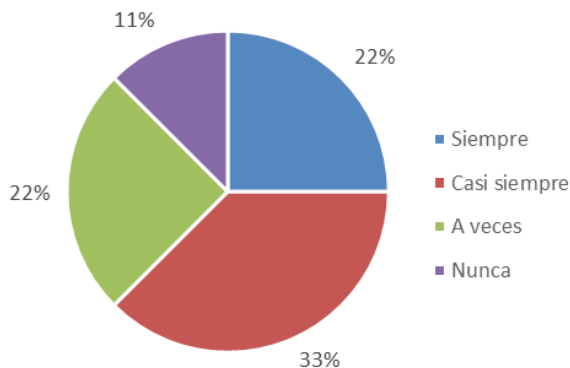
Se puede evidenciar la debilidad en el conocimiento del objetivo de negocio, donde un 44% afirma conocerlo bien, este mismo porcentaje deja ver un vacío, ya que solo conoce algunos aspectos y un 11% reconoce que tiene claro pocos aspectos de este. Por lo que a través de un proceso de comunicación estructurado puede reforzarse la difusión de este, para el correcto enfoque de las labores de mantenimiento, contribuyendo con la reducción de tiempo en las labores.

En contraste con otras áreas de la empresa, los operativos afirman con un 78% conocer siempre y tener claras las funciones que realizan. Lo que deja ver entre un flujo de comunicación descendente más fuerte que en el área administrativa, sin embargo se debe trabajar en este para que cubrir al 100% de los funcionarios en la claridad de las funciones que deben realizar.

¿Tiene claras las funciones que realiza en Tescotur Ltda.?



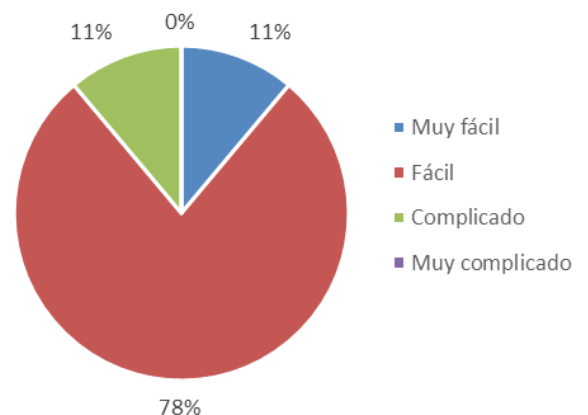
Su jefe inmediato le da a conocer cuáles son sus oportunidades de mejora en su trabajo



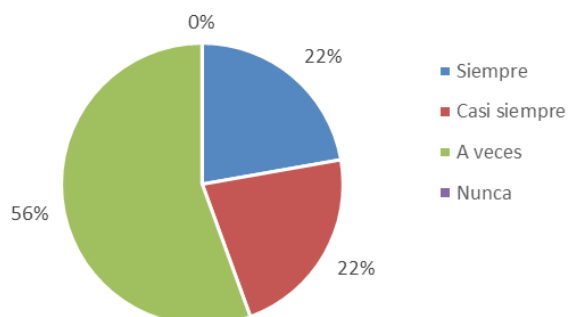
Se percibe falta de retroalimentación; el 33% afirma que su jefe casi siempre le da a conocer sus oportunidades de mejora, mientras que un 22% afirmar que solo en algunas ocasiones las conocen y el 11% dice que nunca recibe esta información de parte de su director o jefe.

Contrario al área administrativa, esta área siente que comunicarse con los directivos (78%) es más simple que comunicarse con jefe (44%), por lo que se debe trabajar en la organización de la comunicación ascendente, para reducir los temores o establecer espacios apropiados para realizar este proceso.

Siente que comunicarse con la alta dirección de Tescotur Ltda. es:



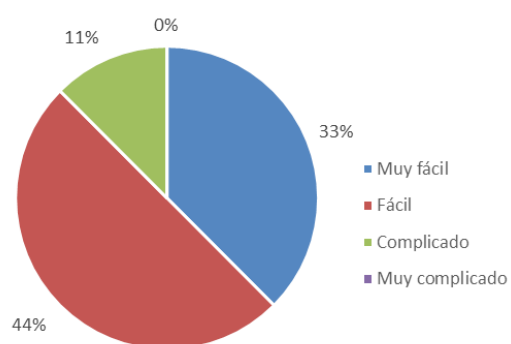
¿Conoce oportunamente la información acerca de nuevos procedimientos o nuevas normas?



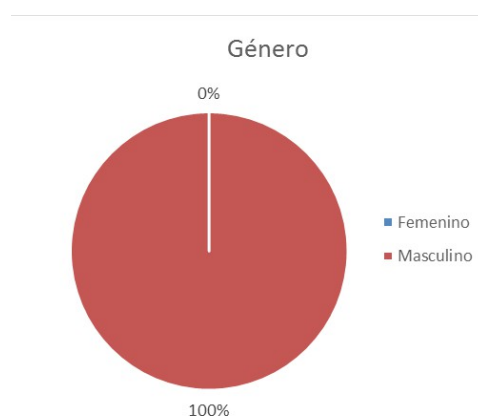
De igual manera se debe estructurar un proceso de comunicación adecuado para las personas que conforman esta área, que facilite la difusión de nuevas políticas o cambios en los procedimientos, ya que el 56% considera que en contadas ocasiones se entera acerca de esto.

Para el 56% de los colaboradores del área operativa, trabajar en Tescotur Ltda. representa sentirse orgulloso totalmente, siendo más alta esta proporción respecto a los administrativos, aun cuando la todos llevan menos tiempo trabajando en la empresa.

Siente que comunicarse con su jefe es:



## 9. Área Conductores

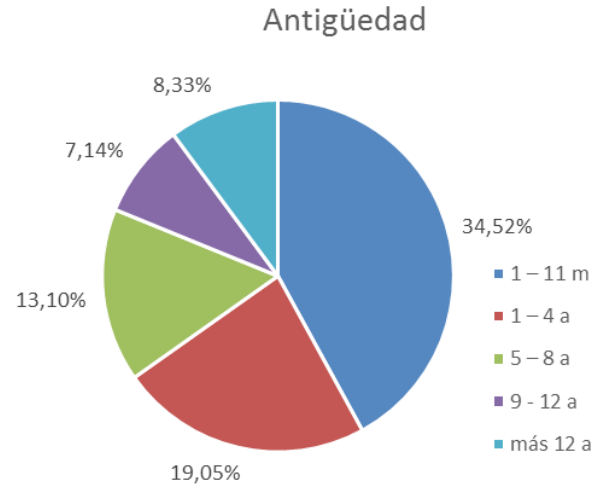


La audiencia de conductores está conformada en un 100% por hombres, esto deja en evidencia la visión conservadora del Gerente General que señalaba la Directora de Talento Humano en su entrevista personal. No queriendo decir con esto que la conformación sea buena o mala.

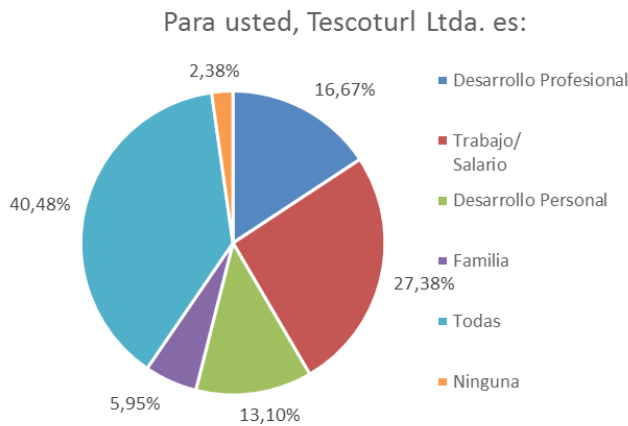
Además, se debe tener en cuenta que no

son tantas las mujeres que ejercen esta profesión.

Contrario a las otras áreas, en su mayoría tienen una antigüedad de menos de un año, seguido por los de 1 a 4 años. Y solo un 8% lleva más de 12 años. Pero esto también está dado por las opciones laborales que está ofreciendo empresas como el SITP, Sistema Integrado de Transporte o Transmilenio<sup>37</sup>.



La mayoría de los conductores ven a Tescotur Ltda. como parte de su vida, como desarrollo laboral y personal, su fuente de ingreso y familia, demostrándolo con el 40,5%.



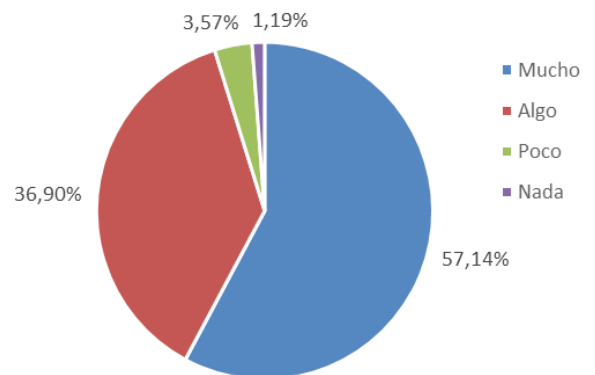
Comparado con otras audiencias, ellos son quienes más pertenencia demuestran hacia la empresa. Reconociendo la formación en las diferentes áreas relevantes para cada colaborador.

<sup>37</sup> Información suministrada por Diana Carolina Murillo, Directora de Selección.

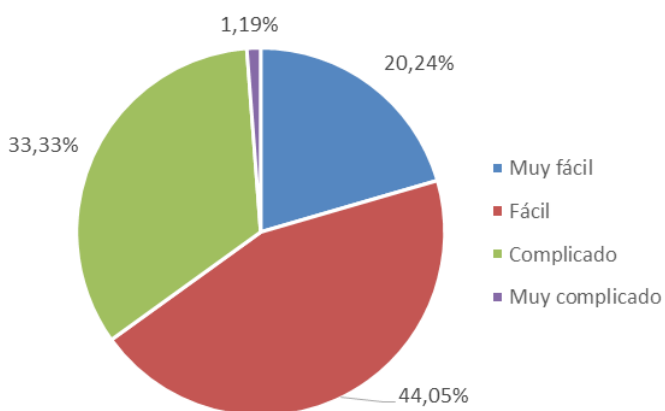
El 57% afirma conocer a profundidad el objetivo de la empresa y un 82% coincide en que siempre tienen claras sus funciones (82%) y el 77% reconoce que su trabajo impacta otras áreas de la organización.

Esto deja en evidencia un flujo descendente de comunicación que funciona de manera aceptable en esta área, se debe trabajar para llevarlo a un excelente desempeño, para garantizar que no sea momentáneo, sino que se mantenga estable, sin depender de los coordinadores de transporte actuales.

¿Qué tanto conoce el objetivo que Tescotur Ltda. quiere alcanzar



Siente que comunicarse con su jefe es:

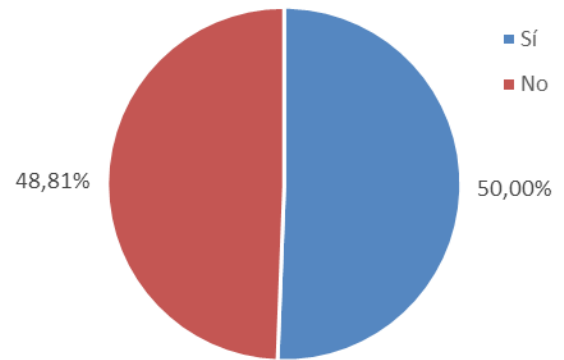


Al momento de revisar el proceso de retroalimentación, los conductores afirman que sí conocen las oportunidades de mejora de sus labores 33%, pero la comunicación con su jefe puede mejorar de manera fácil, 64%, lo que evidencia la cercanía que tiene con la cabeza de grupo. Sin embargo, debe incentivarse la comunicación ascendente en el 35% que lo considera complicado, para esto se debe trabajar sobre las barreras que están obstaculizando el correcto flujo de información.

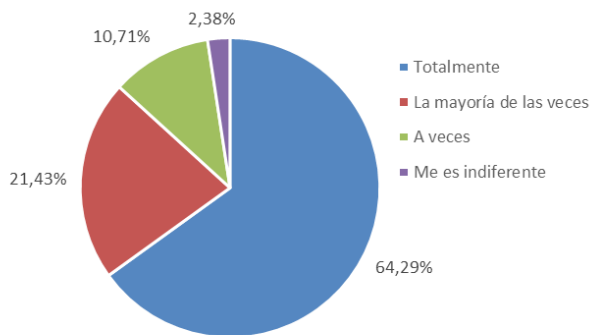
De igual manera se debe estructurar un proceso de comunicación adecuado para las personas que conforman esta área, que facilite la difusión de nuevas políticas o cambios en los procedimientos, ya que el 56% considera que en contadas ocasiones se entera acerca de esto.

Al tener un porcentaje de 50 – 50, en cuanto a un espacio permanente de participación, se puede interpretar que este realmente no existe, y que las respuestas afirmativas son de aquellos colaboradores que no sienten barreras para hablar con su jefe, sin ser permanente y utilizándolo de acuerdo con la necesidad del momento. Que no está mal, aunque se considera que es necesario controlarlo y realizar seguimiento a las ideas u opciones de mejora.

¿Cuenta con espacios permanentes donde puede dar a conocer sus opiniones?



Siente orgullo de trabajar en Tescotur Ltda.



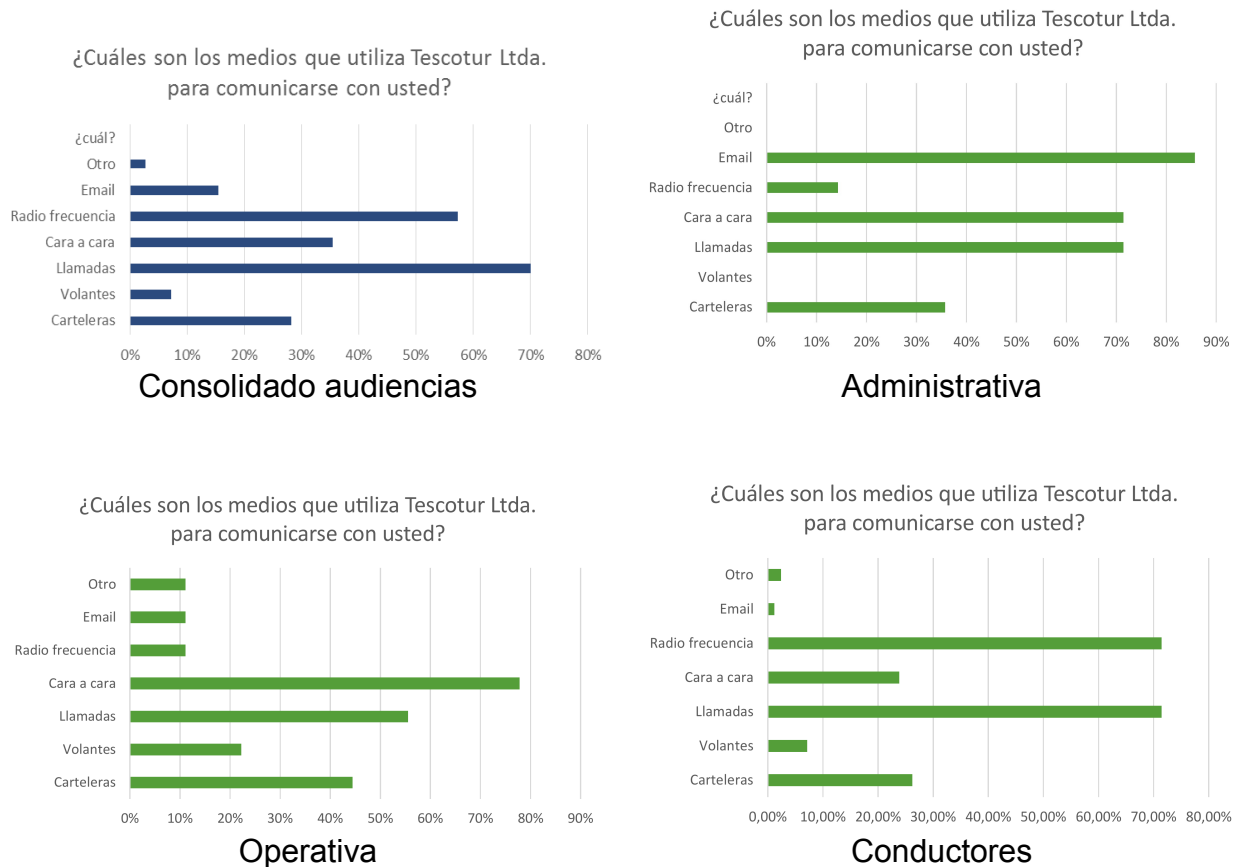
El sentido de pertenencia de los conductores es mayor, respecto a las audiencias administrativa y operativa, dejando ver como el 64% de los conductores afirma sentirse orgulloso de trabajar en Tescotur Ltda., esto contrastado contra un 21% y 11%, de sentirlo la mayoría de las veces y solo algunas veces.

Manifiestan que la comunicación debería ser personalmente, en espacios donde puedan dar sus ideas, con un lenguaje amable y respetuoso. De igual manera, prefieren usar el celular porque no siempre se encuentran al interior de los vehículos. Hacen referencia a la verificación de si el mensaje fue realmente escuchado y entendido. Quieren ser más cercanos a la parte administrativa.

## 10. Otros resultados relevantes

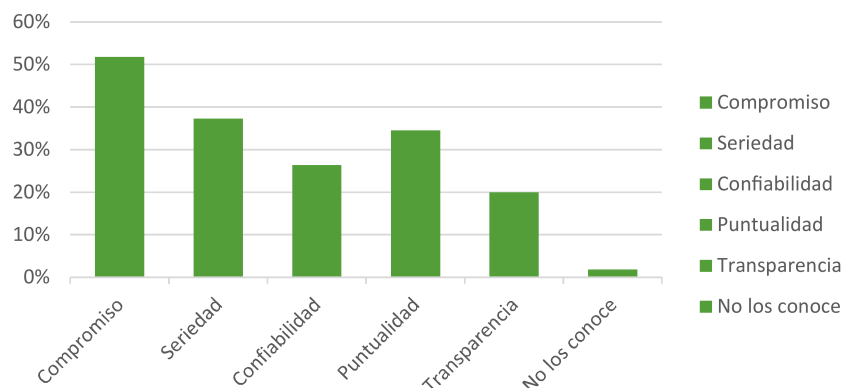


A continuación se mostrarán los canales o medios de comunicación más utilizados en Tescotur Ltda., estos se podrán ver en un consolidado de las audiencias y en cada una de ellas independiente.



La investigación arroja que en todas las audiencias, cerca del 70% de los colaboradores, consideran que siempre o casi siempre estos medios de comunicación son de fácil acceso. Por lo que en el proceso de comunicación que se estructure, pueden incluirse con mejoras, para continuar utilizándolos y que sean de fácil aceptación para los diferentes niveles jerárquicos.

De igual manera, la encuesta evidenció los valores, que de acuerdo con todas las audiencias, son los que se viven en el día a día de la empresa, y que ayudarán para que los mensajes de comunicación interna sean más cercanos.



#### 4.1.4. Consecuencia sobre el problema inicial planteado

La aplicación de los instrumentos arroja resultados que modifican las hipótesis planteadas en el problema, si bien es evidente la necesidad de establecer un proceso de comunicación interno y estructurado, se requiere la implementación de acciones específicas por las audiencias planteadas. Por esta razón, a continuación se exponen los principales puntos en los que se enfocará el proceso de comunicación.

Las encuestas y las entrevistas identificaron en las cuatro audiencias un sentido de pertenencia alto, lo que difiere de la percepción inicial; en la observación y en los primeros acercamientos se percibía un nivel de compromiso con la empresa bajo. Este aspecto es un soporte importante para las diferentes acciones que se implementen, al hacer tangible el beneficio que estas tendrán para Tescotur Ltda. y para todos los colaboradores, se conseguirá la aceptación y se facilitará la aplicación.

Un punto importante para desarrollar y mejorar es la desalineación que se presenta en los niveles más altos de la empresa, entre Gerentes y Altos Directivos, donde cada una de estas personas decide sobre lo que genera más resultados en

su proceso, sin pensar en el impacto que se genere en el resto de la organización. Obteniendo de esta manera resultados sectorizados, que no siempre aportan al cumplimiento del objetivo de negocio. Esta falencia está dada por la desorganización en el flujo de comunicación horizontal, siendo a los comités de gerencia solo llaman a los encargados de los temas que se tratarán, dejando de lado las opiniones de aquellos, que podrían verse afectados indirectamente. Este resultado también cambia respecto a la hipótesis inicial, donde no se contemplaba un trabajo más fuerte y de cohesión en los mandos medios y personal de apoyo.

Al conocer el enfoque en resultados financieros del Gerente General y una estructura piramidal fuertemente marcada, se esperaba una posición limitante de los directivos hacia el proceso de comunicación, pero contrario a esto se confirma una alta expectativa sobre la realización e implementación, porque reconocen las bondades y beneficios que este puede traerle a toda la organización. Es válido afirmar que este nivel jerárquico de Tescotur Ltda. tiene identificadas sus debilidades de comunicación y de igual manera saben cómo las falencias afectan a todos los colaboradores. Este es un punto a favor para la puesta en marcha, ya que se requiere total disposición de los dirigentes para que los flujos y acciones de comunicación funcionen.

De acuerdo con lo anterior, el proceso debe contribuir a la alineación de la dirección, contribuir a la implementación de la comunicación horizontal, para que puedan definir la información que se enviará de manera descendente para que esta sea unificada y no se generen confusiones en los mandos medios y en el personal de apoyo. De esta manera serán percibidos como un verdadero equipo en busca de un mismo objetivo.

Se deben eliminar barreras para el acceso a la gerencia y a la alta dirección para que todos se sientan parte de una sola empresa. Las puertas, las limitaciones de zonas para transitar y los mensajes que solo llegan a los administrativos y no a los

conductores y operativos, generan áreas independientes y se pueden sentir alejados o menos importantes.

Es evidente la necesidad de crear espacios formales de retroalimentación, como grupos primarios, porque en las diferentes áreas sienten que sus opiniones o aportes se quedan en una conversación informal pero no trascienden. De igual manera, no tiene información permanente sobre el comportamiento de los indicadores del área, por lo es difícil de esta manera realizar acciones de mejora a las labores realizadas, estas solo se realizan en el momento en que la forma de tradicional de hacer las cosas ya no funciona y deben realizar nuevamente el proceso.

De igual manera, es necesario establecer flujos de comunicación ascendente y descendente para que los cambios o nuevos procedimientos, la filosofía institucional y las políticas se den a conocer oportunamente a la toda la organización, y los colaboradores puedan expresarse y dar sus opiniones a los jefes o directivos sobre lo que consideran importante o para solucionar inquietudes, para que de esta manera puedan realizar correctamente sus funciones.

Si bien las diferentes áreas reconocen el impacto de sus funciones en las demás, es importante crear un engranaje en el que todos entiendan qué, cómo y por qué las diferentes dependencias hacen parte de la empresa.

Estos hallazgos son el punto de partida para la construcción de un proceso de comunicación, en el que se deje claro los flujos de comunicación, las audiencias, el lenguaje que debe utilizarse y un solo mensaje que sirva de guía para las necesidades de información, participación y retroalimentación que surjan en Tescotur Ltda.

## **5. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

Tescotur Ltda. es una empresa que ha tenido un desarrollo con un reconocimiento en el gremio de transporte. Sin embargo, por su crecimiento y la falta de alineación interna entre las diferentes dependencias, se evidencian inconvenientes en la comunicación, especialmente al interior del equipo directivo y su interrelación con las demás áreas, creando así, una necesidad de contar con flujos de comunicación definidos que vayan en todas las direcciones (ascendente, descendente y transversal) para mitigar esta situación.

Realizando un trabajo de campo se pudo identificar los principales elementos que se deben fortalecer y mejorar en la empresa.

## 5.1. Dofa

Tabla 7. Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensajes de reclutadores externos</li> <li>• Rotación del personal</li> <li>• Número de empresas de transporte</li> <li>• Accidentalidad de buses o transporte escolar, empresarial o especial de pasajeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de la empresa en el sector</li> <li>• Pertener a la Alianza T, más respaldo</li> <li>• Contrato con empresas reconocidas</li> <li>• Crecimiento en el mercado</li> <li>• Licitaciones de nuevos contratos, públicos o privados</li> </ul>
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio Sentido de pertenencia</li> <li>• Apoyo de los directivos para la implementación del proceso de comunicación</li> <li>• La empresa es familiar</li> <li>• Claridad en las funciones de los colaboradores</li> <li>• Buen ambiente laboral</li> <li>• Empresa responsable con sus trabajadores</li> <li>• Crecimiento constante de la empresa, lo que evidencia estabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desalineación en los mensajes emitidos por la alta dirección</li> <li>• No existencia de grupos primarios</li> <li>• Canales de información débiles</li> <li>• Poca alineación entre los directivos en la toma de decisiones</li> <li>• No existe participación en los colaboradores</li> <li>• No hay un espacio de comunicación entre colaboradores y directivos</li> <li>• Poca autonomía de cargos medios y bajos para toma de decisiones</li> <li>• Imagen de directivos no cercanos</li> <li>• Dificultad de relaciones interpersonales entre el colaborador y su superior</li> <li>• Se percibe un liderazgo autoritario por parte de los directivos</li> <li>• Se percibe falta de trabajo en equipo en los directivos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Objetivos de comunicación

### 5.2.1. Objetivo general

Alinear a todos los colaboradores de Tescotur Ltda. para contribuir al cumplimiento del objetivo del negocio, a través de la implementación de un modelo de comunicación interna, para noviembre de 2014.

### **5.2.2. Objetivos Específicos:**

- Dirigir a los colaboradores y directivos hacia un mismo norte para lograr el objetivo de negocio.
- Comunicar de manera oportuna las novedades o cambios en Tescotur Ltda. mitigando la polisemia en los mensajes emitidos.
- Crear sinergia en los colaboradores para aumentar su rendimiento logrando el cumplimiento del objetivo de negocio.

### **5.3. Descripción de Audiencias:**

#### **5.3.1. Directivos**

Gerente General y Altos directivos. Son profesionales entre los 27 y los 55 años en su mayoría. Ubicados en su totalidad en la sede administrativa de Tescotur Ltda. Actualmente utilizan canales de comunicación como el correo electrónico, llamadas a celulares y las reuniones de gerencia a las que son convocados.

Esta audiencia es la base para que los cambios propuestos enfocados al fortalecimiento de la comunicación al interior de la empresa realmente se den. Debe trabajarse fuertemente la cohesión, a través del oportuno conocimiento de la información para llegar a identificarse como un equipo con objetivos comunes. Esto permitirá que se vean alineados y fuertes ante los demás colaboradores y así se hable “el mismo idioma” tanto en la información que difundan como en las acciones que realicen.

### **5.3.2. Administrativos**

Personal de las áreas de:

- Coordinación-Técnico o Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería ambiental, Sistemas Integrados De Gestión o afines. Auditor Interno HSEQ Certificado.
- Financiera - Título académico profesional en Contaduría Pública, preferiblemente con especialización en Gerencia Financiera.
- Talento Humano- Título académico en derecho, administración de empresas, psicología, o ingeniería industrial; además de tener formación en Seguridad y Salud en el Trabajo. En caso de no alcanzar este criterio, se puede homologar con dos (2) años más de experiencia.
- Secretaría - Secretaria ejecutiva. De no alcanzar este criterio se puede homologar con dos (2) años más de experiencia en puestos similares.
- Servicios Generales- No es necesario tener estudios técnicos o profesionales.

Estos se encuentran los 26 y 55 años en su mayoría. Ubicados en sede principal, los principales medios de comunicación son: correo electrónico, carteleras, capacitaciones y llamadas.

### **5.3.3. Operativos**

Empleados que pertenecen al área de: Mantenimiento Preventivo y Correctivo, Bodega y la Estación de Servicio Automotriz Privada. Con un nivel de escolaridad de bachillerato y técnicos. Entre los 20 y 40 años. Ubicados en la sede principal y con acceso a reuniones primarias, capacitaciones, carteleras y altavoz como canales de comunicación.



#### **5.3.4. Conductores**

Empleados que manejan buses, con nivel de escolaridad de primaria, bachillerato y un porcentaje reducido cuenta con estudios técnicos. Entre los 30 y los 60 años. La mayoría del tiempo realizan rutas por diferentes sectores de Bogotá, 15 de ellos se encuentran en la Costa Atlántica, se reúnen en la sede principal para actividades como capacitaciones o la celebración del día de la Virgen del Carmen. Cuentan con acceso a reuniones primarias, capacitaciones, correo carteleras y radioteléfono como canales de comunicación.

Estas tres últimas audiencias se pueden trabajar de forma simultánea, fortaleciendo los pilares en cuanto a la coherencia en sus mensajes a los compañeros, jefes y directivos. Se hace especial énfasis en la retroalimentación para reducir la polisemia en los mensajes que se transmiten. A cada una de ellas se le debe llegar en por los canales indicados para asegurar la recepción de los mensajes.

Todas las audiencias se deben monitorear constantemente para conocer oportunamente si es necesario ajustar los mensajes o las acciones realizadas, para conseguir total entendimiento y alineación en Tescotur Ltda.

## 5.4. Pilares

Los pilares de comunicación establecen las bases sobre las cuales se establece la estrategia, los mensajes y las acciones, estos responden a las necesidades de comunicación identificadas en Tescotur Ltda., y nos dan los lineamientos para que después de su implementación se reflejará en mejores resultados de operación, gracias al tipo, tono, lenguaje y canal en que se comuniquen los mensajes.

En la tabla que se encuentra a continuación se encontrará el detalle y definición de cada uno de los pilares:

**Tabla 8. Pilares de comunicación Tescotur Ltda**

Pilares	Alineación	Trabajo en Equipo	Claridad
<b>Definición y Justificación</b>	“El Alineamiento de la organización consiste en hacer que todos los departamentos, divisiones, unidades de servicio, de negocio o estratégicas compartan una unidad de objetivos principales, conjuntamente con unas estrategias y unos planes operativos conectados que consigan que la suma de todos estos aportes sea mayor que la individualidad de cada uno de ellos, mejorando así resultados	□ El trabajo en equipo es un conjunto de personas que comparten un propósito común, claramente conocido y por ello se necesitan mutuamente, alcanzado resultados de calidad, enfocando los problemas en todos sus niveles. Los buenos Equipos de Trabajos se caracterizan porque sus reuniones son productivas, su continua participación y creatividad durante el tiempo que el equipo trabaje, tiene como razón básica la	La claridad es entendida como la capacidad de expresar un mensaje o idea sin lugar a interpretaciones ambiguas de los mensajes, en esta debe primar la objetividad, el dejar de lado los intereses personales, velando siempre por el bien común.  Esta también se representa en el actuar coherentemente, queriendo decir con esto que las acciones legitimen la información que se difunda o viceversa.

	<p>financieros, de servicio al cliente, de satisfacción de los empleados y de la calidad de los productos y servicios ofrecidos al mercado, así como un aumento de los beneficios y un aporte de mayor valor para los accionistas<sup>38</sup>.”</p> <p>La alineación enlaza los elementos críticos de la organización para alcanzar los resultados esperados.</p>	<p>responsabilidad del grupo de trabajo y el gerente y comentar su eficacia participativa.</p> <p>□</p> <p>□ En resumen, el ambiente de un equipo de trabajo estimula continuamente la franqueza, se distribuyen las responsabilidades, los equipos comparten el poder, es una continua visión para todos, dando así la oportunidad de permitirle desarrollar, destrezas Organizacionales y de Liderazgos<sup>39</sup>.”</p> <p>□</p> <p>□ El trabajo en equipo es fundamental para alcanzar los objetivos de la empresa. Es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común.</p>	<p>La claridad es aquella cualidad que permite establecer un hilo conductor que enlace todos los mensajes y acciones, para identificar el camino a seguir para encontrar el objetivo.</p> <p>Esta debe soportarse en un mensaje principal y una serie de mensajes secundarios muy bien definidos, que estén presentes en todo momento<sup>40</sup>.</p> <p>Claridad también se refleja en entender en su totalidad la visión de la compañía, en el que todos los colaboradores conozcan los objetivos, tanto los de corto como mediano plazo.</p>
--	--	--	---

38 Fajardo, Óscar. Friendly Business, La estrategia de Alineamiento para crear organizaciones ágiles. 2007.

<http://fbusiness.wordpress.com/2007/12/23/la-estrategia-de-alineamiento-para-crear-organizaciones-agiles/>

39 El Sofa del Gerente, *Definición de Trabajo en Equipo*. 2008. <http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/03/definicion-de-trabajo-en-equipo.html>

40 Álvaro Remiro, Juan José. People & Communication, *La claridad en la comunicación*. 2012. <http://juanjosealvaroremiro.blogspot.com/2012/03/hablar-en-publico-la-claridad-en-la.html>

<p><b>Aplicación a la empresa</b></p>	<p>□ Para una empresa es indispensable, que existan objetivos comunes y claros para todos los miembros del equipo.</p> <p>□ Por lo tanto es necesario que tanto la misión, la visión y los valores sean compartidas entre todos los colaboradores de la empresa. Esto hace que exista una mayor motivación y una fuerte identidad, teniendo en cuenta que las personas conocen por qué están trabajando y para qué sirve dicho trabajo.</p> <p>Por otro lado, cuando la empresa está alineada y comparte la visión, esto se refleja al exterior y hace que se fortalezca el posicionamiento de la organización.</p>	<p>□ Generalmente la competencia en las empresas está basada en la escasez, donde cada uno va por su lado, porque los objetivos no son claros para todos los miembros de la organización.</p> <p>□ Hay muchas empresas que trabajan fragmentadas. Los departamentos son islas y no hay comunicación entre ellas. Por esta razón es indispensable, que existan objetivos comunes y claros.</p> <p>□ El trabajo en equipo es vital para alcanzar las metas y mejorar el clima organizacional. Para esto es necesario que exista un entrenamiento entre los miembros del equipo, que la información siempre sea compartida. El involucrar a las personas de la empresa hace que el sentido de pertenencia se fortalezca.</p> <p>En este contexto el rol de los líderes es vital. No se trata solo de dar instrucciones y después hacer</p>	<p>La claridad se aplicará a Tescotur Ltda., entendiéndola como la comunicación oportuna de las normativas o cambios que se generen al interior de la empresa.</p> <p>Durante la investigación se evidenció la falta de coherencia entre los principios que difunden y el comportamiento de sus directivos</p> <p>Al establecer la claridad como pilar, se busca que las acciones, las indicaciones, las políticas y los principios, sean coherentes con las labores o funciones que se asignen o realice cada colaborador.</p> <p>De igual manera, la claridad fomenta y sustenta espacios de retroalimentación, como parte del acceso a Información entendible y precisa.</p> <p>Teniendo en cuenta siempre la utilización del lenguaje adecuado para cada público y los medios o canales establecidos para cada</p>

		un gran esfuerzo para que haya compromiso. Debe haber una invitación para que el equipo participe y haga parte de la estrategia, potencializando las capacidades de cada uno, generando confianza que asegurar el logro.	uno.
<b>Qué se puede comunicar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas calidad actuales</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivo (s)</li> <li>• Seguimiento del objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación de todos los colaboradores es necesaria para avanzar y alcanzar los objetivos de la empresa.</li> <li>• El equipo directivo está alineado.</li> <li>• Estar unidos genera abundancia. Estar separados genera escasez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novedades de la empresa</li> <li>• Novedades Alianza T</li> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Logros de los funcionarios (aporte para optimizar el trabajo)</li> <li>• Difusión correcta de labores (Colaboradores con personal a cargo)</li> </ul>
<b>Qué no se puede comunicar</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las dificultades al interior del equipo directivo.</li> <li>• Las decisiones son tomadas por el equipo directivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de competencias</li> <li>• Indicadores específicos de cada área</li> <li>• Negociaciones</li> <li>• Contrato comerciales</li> <li>• Estados financieros</li> <li>• Procesos</li> </ul>
<b>Audiencias</b>	Todas las audiencias	Todas las audiencias	Todas las audiencias

Fuente:Elaboración propia

## **5.5. Mensajes de comunicación**

### **5.5.1. Mensaje sombrilla**

Recorremos un solo un camino

Interpretaciones

Positiva: Recorrer evoca desplazamientos de un lugar a otro, por lo que se podría pensar en avanzar y crecimiento. Así mismo al hablar de un solo camino, se entiende como un único objetivo por el que todos trabajen, sin importar el nivel jerárquico en que se encuentre.

Recorrer es una palabra cercana a la actividad de la empresa por lo que contribuyen con la cercanía del mensaje.

Este mensaje plasma los tres pilares, ya que recorrer se enfoca en el trabajo en equipo y en la sinergia; un solo camino en el objetivo de negocio y la transparencia está transversal a estos conceptos.

Negativa: Recorrer puede interpretarse como ir sin un rumbo fijo, y recorrer como el buscar información que no se quiere dar a conocer. A su vez, un solo camino, puede limitar el alcance del mensaje, al dar la sensación de que las múltiples rutas o servicios que se tienen, no aportan al desarrollo de la empresa.

Mitigación: El significado “recorremos” para Tescotur Ltda. es la palabra más importante ya que es el *core* de la organización porque es una empresa de transporte y se considera que la actividad primordial para conseguir el objetivo.

### **5.5.2. Mensaje por audiencia**

#### **11. Directivos**

Somos un solo camino

#### Interpretaciones

Positiva: Infunde trabajar en equipo. Todos sincronizados hacia un solo norte, en donde se pretende que exista cohesión y alineación entre los directivos que se refleje a nivel de toda la organización.

Negativa: Que la alineación se perciba necesaria solo el grupo de directivos. Que se evidencie que actualmente hay una falta de alineación y de trabajo en equipo y que por lo tanto es indispensable que las cabezas empiecen a realizar su trabajo mejor.

Mitigación: Para los directivos de Tescotur “Un solo camino”, indica que todos tengan claro y practiquen la filosofía institucional en todas sus áreas para poder realizar los objetivos y metas establecidas por la empresa.

#### **12. Administrativos**

Construimos un solo camino

#### Interpretaciones

Positiva: Al ser áreas de soporte para las operaciones, genera una identificación ya que construir se puede interpretar como crear algo nuevo o estructurar. Al hablar de un solo camino, se puede ver reflejada la alineación que se quiere transmitir, así como el trabajo en equipo. La claridad se representa en un correcto

entendimiento de las funciones que permitirá un correcto funcionamiento y crecimiento de Tescotur Ltda.

Negativa: Los colaboradores que conforman esta área pueden sentir que todo son los únicos responsables del correcto funcionamiento de la empresa. Sintiéndose solos, ya que podría interpretarse como el no recibir apoyo de la Gerencia y los Altos Directivos.

Mitigación: La palabra “construimos” significa para los administrativos de crecer el día día como empresa y como personas, haciendo énfasis que es una empresa de todos y por ende deben trabajar conjuntamente para lograr lo deseado ya que ellos soportan la logística en las operaciones.

### 13. Operativos

Caminamos un solo camino

#### Interpretaciones

Positiva: El mensaje transmite que todos los colaboradores se encuentran alineados, incluyendo a los directivos. Todos forman parte de los proyectos y metas de la empresa sin importar el área o labor que desempeñen.

Negativa: Puede haber rechazo con el mensaje ya que los colaboradores podrían sentir que anteriormente no hacían parte de los proyectos de la empresa, si no únicamente los directivos y administrativos. Comunica que antes las áreas no se encontraban alineadas.

Mitigación: Para los operativos al referirse caminar indica que son una parte importante de la empresa y que deben realizar correctamente sus funciones para garantizar y mantener la imagen.



#### 14. Conductores

Recorremos un solo camino

##### Interpretación

Positiva: A pesar que el área se encuentra normalmente fuera de la empresa, puede haber aceptación en el mensaje ya que los conductores sentirían que ellos también hacen parte de Tescotur y que es un área muy importante igual a las demás.

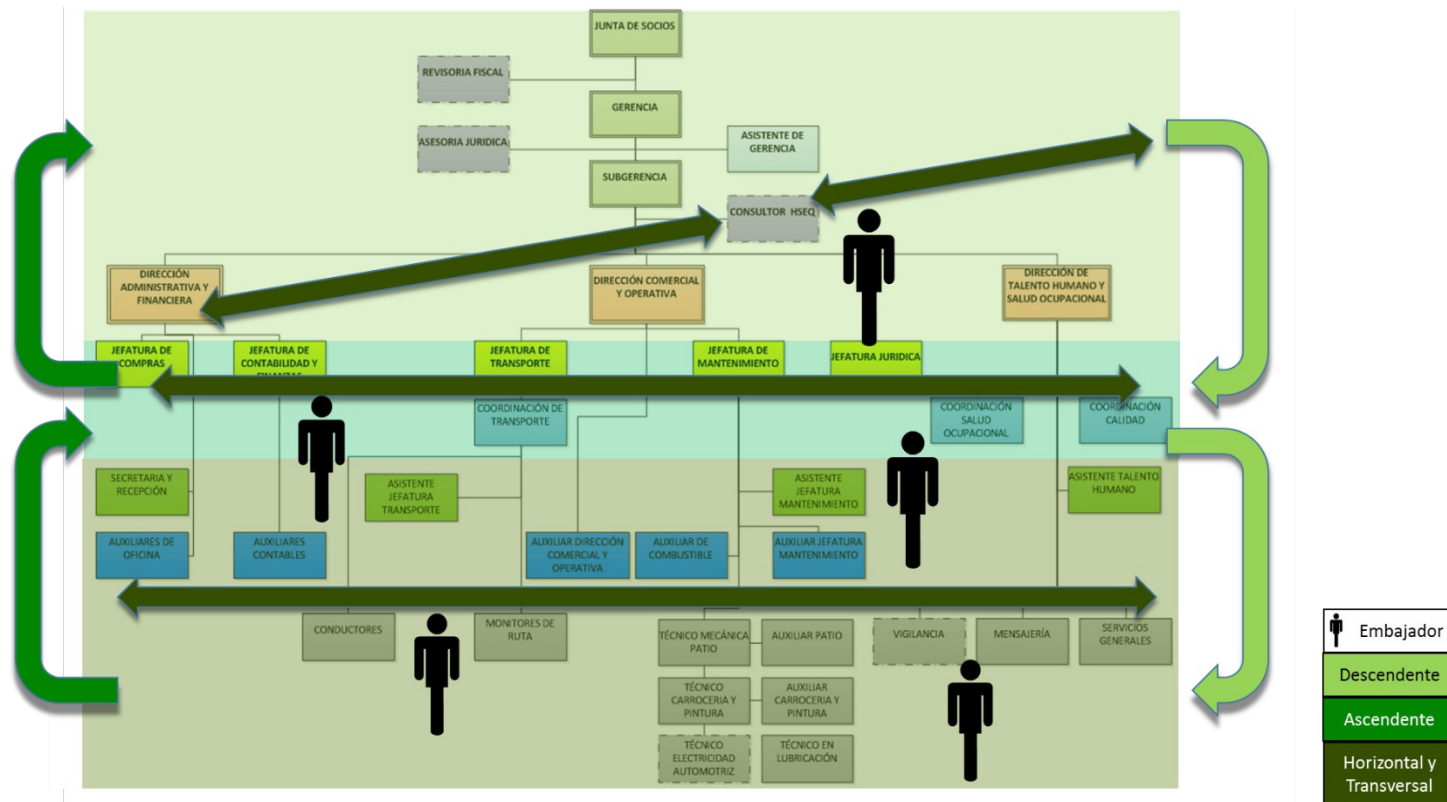
Negativa: Puede ser muy despectiva la palabra “recorremos” ya que ésta área es la que se encarga de prestarle servicios a las personas que deseen transportarse en diversos lugares y cabe la posibilidad de una mala interpretación en los conductores.

Mitigación: La palabra “recorremos” los conductores es la función que desempeñan diariamente fidelizando a los usuarios prestando los diferentes servicios de Bogotá y costa Atlántica, aportando crecimiento de Tescotur Ltda.

## 5.6. Flujos de Comunicación

La estrategia de comunicación, velará por la implementación y fortalecimiento de los flujos de comunicación ascendente, descendente, horizontal y trasversal, a través de los cuales la información circulará correctamente a todos los colaboradores de la empresa.

Figura 7. Flujos de comunicación a establecer en Tescotur Ltda.



Fuente :Elaboración propia

**Flujo descendente:** La información saldrá de la gerencia y llegará a las direcciones, donde se estructurarán los mensajes en el tono y la forma adecuados para llegar a los colaboradores que tienen a su cargo, asegurando el entendimiento y la entrega de cambios o nuevos lineamientos del negocio a toda la empresa.

**Flujo transversal:** A través de reuniones periódicas donde participe la gerencia y todos los directores, se creará un espacio en el que podrán aclarar dudas o dar a conocer opiniones sobre el negocio y sus procesos, consiguiendo así la cohesión y la sinergia entre los altos directivos de Tescotur Ltda.

**Flujo horizontal:** se dará a través de la comunicación entre colaboradores del mismo nivel. Si bien, este ya se utiliza en Tescotur Ltda., se reforzará y blindará contra la desinformación, a través del programa de embajadores que se menciona en la tácticas enunciadas a continuación, donde un grupo específico de colaboradores se preparará para que sean legitimadores del mensaje de la empresa.

**Flujo ascendente:** La creación de una cultura en la que se permita que los colaboradores de mandos medios, administrativos y operativos sean escuchados y puedan participar a través de sus la participación de los colaboradores y donde estos sean escuchados

Para incentivar tanto a los directivos como a los demás colaboradores a generar el hábito de la participación, retroalimentación y circulación de información constante y clara, a continuación se propondrán tácticas como reuniones de grupos primarios, los comités de gerencia, Somos Líderes, Alianza por el futuro y capacitación de atención de servicio al cliente, que acercarán a los diferentes niveles jerárquicos hacia un estado ideal de comunicación fortaleciendo así el

conocimiento de los pilares mencionados anteriormente, los valores corporativos y los objetivos y necesidades del negocio.

## 5.7. Estrategia de comunicación

### 5.7.1. Fase 1. Persuasión

Tácticas	Justificación	Pilar	Canal	Audiencia	Responsable	Recursos	Indicadores	Imprevistos	Impacto esperado	Fecha y Lugar	Presupuesto
Mensaje de expectativa alusivo a los pilares. Ej.: "Pronto estaremos más comunicados con nuestra empresa"	Persuadir a los colaboradores para que participen activamente en la campaña	Alineación Claridad Trabajo en Equipo	Correo Electrónico Cartelera Porta voz	Todos los Colaboradores	Encargado de Comunicación	<b>Humano:</b> Consultor de Comunicaciones <b>Tecnológicos:</b> Outlook. <b>Materiales:</b> Cartelera, portavoz	No de mensajes enviados	Fallas en el sistema	Que los colaboradores sientan que en Tescotur se preocupa por mejorar la comunicación entre las áreas	Primero semana del mes de Febrero de 2014	\$ 0
Entrega de manillas con el mensaje sombrilla	Fortalecer el sentido de pertenencia y fomentar el trabajo en equipo hacia el alcance de una misma meta.	Trabajo en equipo	Manilla	Principal: Administrativos Secundaria: Operativos y conductores	Encargado de Comunicación. Colaboración de RRHH	<b>Humanos:</b> Consultor de comunicación y RRHH <b>Materiales:</b> manillas impresas	No de manillas entregadas	No estén Impresas en la fecha indicada, Que el material no sea de buena calidad y que no sea legible el mensaje.	Mayor apoyo entre colaboradores	Entrega mes de Febrero de 2014	\$ 150.000
<b>Subtotal</b>											<b>\$ 150.000</b>

### 5.7.2. Fase 2. Sensibilización

Tácticas	Justificación	Pilar	Canal	Audiencia	Responsable	Recursos	Indicadores	Imprevistos	Impacto esperado	Fecha y Lugar	Presupuesto
Buenos días Tescotur	Mensajes en donde semanalmente un directivo de Tescotur (los lunes) realice el saludo a todo el equipo de conductores	Alineación	Radio Teléfono	Conductores	Encargado de Comunicación y directivos	<b>Tecnológicos</b> Radioteléfono	No de mensajes emitidos	Generar cercanía entre los conductores y el equipo directivo.	Cambio Ambiente Laboral	Todos los días a partir del mes de Marzo de 2014	\$ 0

Soy Embajador	<p>Identificar líderes del área administrativa, operativa y conductores, que trabajen de mano con los directivos de Tescotur Ltda. en el proceso de comunicación, ayudando en la reducción de las desviaciones del mensajes, para frenar rumores negativos o crear los necesarios para potencializar la aceptación de los mismos.</p> <p>Los embajadores deben ser personas con un alto nivel de credibilidad entre sus compañeros, al igual que un alto desempeño en sus labores, con ideas innovadoras y fácil adaptación al cambio. Para seleccionarlos, nos apoyaremos en las opiniones de los diferentes jefes o coordinadores, quienes en el día a día son testigos de las relaciones entre todos los colaboradores de las diferentes áreas.</p>	Alineación y Claridad	líderes	<p>Principal: Administrativa</p> <p>Secundaria: Operativos y conductores</p>	Encargado del proceso de comunicación	<p><b>Humanos</b> Directivos Encargado de comunicación Embajadores</p> <p><b>Físicos</b> Instalaciones Tescotur Ltda. Actas para registro de reuniones entre embajadores y directivos</p>	<p>No. De desviaciones corregidas</p> <p>No. De reuniones realizadas</p> <p>No. De asistentes/Total del Quorum citado</p>	Embajador se retire de la empresa y se pierda credibilidad en estas personas por rumores de insatisfacción con las directrices de gerencia	<p>Reducción de malas interpretaciones de los mensajes, consiguiendo una alineación en todas las áreas de la empresa. Contribuyendo con la claridad de la información en todos los colaboradores.</p> <p>Seguimiento al comportamiento de la información enviada. Tener aliados que legitimen la posición de Tescotur Ltda., teniendo a favor que son personas cercanas a los públicos de interés.</p>	<p>Permanente Inicio Marzo de 2014.</p> <p>Reunión cada 15 días</p> <p>Oficinas administrativas de Tescotur Ltda.</p>	\$ 0
Caminamos juntos	<p>Reuniones de grupos primarios, donde las diferentes dependencias que pertenecen al área administrativa den a conocer las oportunidades de mejora a todo el grupo, así como los reconocimientos por logros alcanzados por cada uno de ellos y de toda la dependencia.</p> <p>De igual manera, es un espacio para el jefe o director escuche las oportunidades de mejora que su personal a cargo ha identificado en el ejercicio diario de su labor, incentivando el cumplimiento de indicadores.</p>	Alineación y Claridad	Reuniones	Todas las audiencias	<p>Encargado de comunicación</p> <p>En colaboración con: Directivos Jefes y Coordinadores de área</p>	<p><b>Humanos</b> Todo el personal</p> <p><b>Físicos</b> Instalaciones Tescotur Ltda.</p> <p><b>Tecnológico</b> Computador por dependencia</p> <p>Formato para seguimiento de reuniones</p>	<p>Porcentajes de colaborador que tienen claras sus funciones y metas (encuestas)</p> <p>Favorabilidad de los indicadores del área</p>	Vacaciones de un jefe, en las que no deje encargado a un responsable para continuar con el proceso. Renuncia o despido de una cabeza de área y se deba capacitar nuevamente y realizar empalme de área, lo que retrasará el proceso de <i>feedback</i> .	Establecer un proceso de retroalimentación eficaz en el que todos los colaboradores del área administrativa conozcan sus aciertos y desaciertos, así como el nivel de cumplimiento del objetivo de Tescotur Ltda. y el indicador propio del área.	<p>Permanente</p> <p>Inicio mes de Abril</p> <p>Semanal, primer día de la semana de 9:00 a 10:00 a.m.</p>	\$ 150.000

Somos líderes:	<p>Taller de trabajo en equipo y de liderazgo:</p> <p>Brindar herramientas de liderazgo y de trabajo en equipo, que permitan fortalecer la relación entre los directivos (flujo de comunicación horizontal) y sus equipos de trabajo a cargo (flujo de comunicación vertical), con el fin de lograr cohesión y sincronización de los objetivos de negocio y de las estrategias establecidas para alcanzar los respectivos objetivos.</p> <p>Se pretende que el equipo de Directivos envíe un mensaje de alineación y cohesión hacia todos los colaboradores. A nivel de liderazgo, fortalecer un liderazgo participativo y transformacional que permita el desarrollo de los colaboradores de la organización.</p>	Alineación, Trabajo en Equipo y Claridad	Taller	Directivos	Encargado de comunicación	<p><b>Físicos:</b> Salón de caja de compensación y Comidas</p> <p><b>Humanos:</b> experto en liderazgo y trabajo en equipo</p> <p><b>Tecnológico:</b> Videobeam USB</p>	<p>Porcentaje de asistencia.</p> <p>Encuesta de satisfacción.</p>	<p>Que el capacitador cancele algún taller.</p> <p>Que algún asistente no pueda ir.</p>	Que el equipo directivo sea el precursor del trabajo en equipo y de un liderazgo transformacional.	<p>Primer taller: 3,4 y 5 de Abril de 2014 en Bogotá.</p> <p>Segundo taller: 7 y 8 de Agosto de 2014, en Bogotá.</p>	\$ 10.000.000
Alianza por el futuro	<p>Desayuno con el Gerente General y Altos directivos, en el que se busca fomentar la cercanía con los colaboradores, para que todos puedan entender y solucionar sus inquietudes respecto al objetivo de la organización, el impacto de sus laborales. Consiguiendo que se sientan escuchados y reconocidos por la cabeza de la empresa.</p> <p>De igual manera, que la Gerencia pueda dar a conocer sus expectativas respecto al desempeño de quienes conforman Tescotur Ltda.</p> <p>Así mismo, aprovechar el espacio para introducir el nuevo proceso de comunicación y dar a conocer la nueva actitud de claridad, participación y retroalimentación, que</p>	Cercanía, trabajo en equipo y claridad	Desayuno	<p>Principal: Administrativa</p> <p>Secundaria: Directivos</p>	<p>Encargado del proceso de comunicación</p> <p>Colaboración de:</p> <p>Recursos Humanos Jefes de Área Directivos</p>	<p><b>Humanos</b> Comunicador Directivos Personal Admón. Tescotur</p> <p><b>Físicos</b> Instalaciones Tescotur Ltda. Sillas (Tescotur) Mesas (Tescotur) Desayuno Manteles Libretas Esferos Papelógrafo (Tescotur)</p> <p><b>Tecnológicos</b> VideoBeam Computador Presentación</p>	<p>No. De asistentes No. De objeciones contestadas/total de preguntas realizadas Encuesta de satisfacción del espacio al finalizar</p>	<p>Se vaya la luz Incumplimiento de los desayunos</p> <p>No asistencia del Gerente General</p>	Acercar los altos directivos a los colaboradores, para romper las barreras que se perciben actualmente entre estas dos áreas, con esto se pueden solucionar inquietudes, mostrando la amabilidad y el servicio de todos los asistentes.	Mayo de 2014	\$1.000.000

	redundará en el bienestar de todos, incluyendo sus familias.										
Boletín	<p>Mantener oportunamente informados a todos los colaboradores de Tescotur Ltda., a través de la impresión trimestra, que también será publicado en la intranet, cuyo contenido sean las principales novedades internas y del sector de transporte especial de pasajeros.</p> <p>Resaltar los aportes de los colaboradores que se hayan implementado, y una sección la que trimestre a trimestre se den a conocer las funciones de los diferentes cargos de la organización.</p> <p>El boletín se imprimirá a 2 tintas, en papel periódico.</p>	Claridad, cercanía	Boletín	Todas las audiencias	Encargado proceso de comunicación  Colaboración de: Todas las áreas	<p><b>Humanos</b> Comunicador Diseñador</p> <p><b>Físicos</b> Boletín impreso</p> <p><b>Tecnológicos</b> Boletín digital Computador para administrar Intranet</p>	%conocimiento de mensajes a través de encuesta  No. contactos para retroalimentación sobre información publicada	Sin autorización de presupuesto para impresión  Pérdida de boletines	Reforzar, recordar e informar las novedades, logros, nuevas reglamentaciones, a todos los colaboradores. Ya que en teoría una persona debe leer varias veces el mismo mensaje para entenderlo realmente.	Lanzamiento : mayo 2014  Periodicidad : cada 3 meses  Hasta: Diciembre 2014	\$ 480.000
										<b>Subtotal</b>	<b>\$11'630.000</b>



5.7.3. Fase 3. Mantenimiento

Tácticas	Justificación	Pilar	Canal	Audiencia	Responsable	Recursos	Indicadores	Imprevistos	Impacto esperado	Fecha y Lugar	Presupuesto
Wallpaper	Para cubrir a todos los colaboradores del área administrativa, se implementarán wallpapers que rotarán cada seis meses en el que se reforzarán los mensajes de valores y objetivos de negocio, estos se cambiarán mensualmente y quedarían fijos en las pantallas sin opción de cambio por cada usuario.	Cercanía, trabajo en equipo y claridad	Digital	Directivos y Administrativa	Encargado proceso de comunicación  Colaboración de: Ing. Sistemas	<b>Humanos</b> Comunicador Diseñador Ing. Sistemas  <b>Tecnológicos</b> Wallpaper diseñado Computador para establecer pieza en computadores	% Recordación de mensajes a través de encuesta	No realización de cambio de Wallpaper  Cambio de Wallpaper a personales de cada colaborador	Fortalecer la información difundida, a través de un medio en el que deben mirarlo realmente los administrativos. Con imágenes y mensajes llamativos, dentro de la imagen y lenguaje apropiado.	Desde marzo a Septiembre de 2014  Periodicidad: mensual	\$ 100.000
Comités de Dirección	Formalizar la realización semanal del Comité de Dirección, en donde participen los directivos de la empresa con una agenda organizada que permita lograr una verdadera alineación. Se propone la siguiente agenda: 1. Palabras del presidente: dar a conocer temas que considere que deben ser de conocimiento de todos. 2. Presentación de indicadores de gestión por área. 3. Temas varios de relevancia por área	Cercanía, trabajo en equipo y claridad	Comités	Directivos	Presidente	<b>Humanos:</b> Presidente.  <b>Tecnológicos</b> Videobeam	No de Actas realizadas	Inconveniente de los directivos para la asistencia del comité	Que el equipo directivo se encuentre alineado con los temas que son de relevancia al interior de la Organización	Todos los martes de 3 a 4 pm.  Inicio mes de Octubre	\$ 0

Tácticas	Justificación	Pilar	Canal	Audiencia	Responsable	Recursos	Indicadores	Imprevistos	Impacto esperado	Fecha y Lugar	Presupuesto
Buzón de sugerencias	Crear un espacio para los colaboradores en donde puedan realizar sus aportes para el desarrollo de la empresa.	Claridad, cercanía	Buzón	Conductor Administrativa Operativos	Encargado de Comunicación	<b>Humanos:</b> Consultor de comunicación  <b>Material:</b> Buzón  <b>Físico:</b> Entrada de las oficinas.	No de notas	Poca participación de los directivos	Permitir que los colaboradores se sientan parte de la empresa aumentando su participación con este canal.	N/A	\$ 0
Onces para informar cómo van los temas relevantes de la empresa	Generar un espacio en donde se den a conocer temas relevantes para toda la empresa con el fin de que haya alineación entre todos los colaboradores	Claridad, cercanía, trabajo en equipo.	N/A	Conductores Administrativa Operativos	Directivos	<b>Humanos:</b> Directivos  <b>Físicos:</b> Salón  <b>Económicos</b> Bebidas y Pasabocas.	No de reuniones realizadas.  No de asistentes	Alineación de todos los colaboradores para que se sientan parte de la empresa (fortalecer el sentido de pertenencia	Para conductores: Que estén informados de lo que en realidad pasa en la empresa para apoyar su área y las demás. Administrativos: Comprender a profundidad lo que en realidad está sucediendo con las demás áreas. Operativos: Sentirse parte de la empresa y aportar ideas	Mayo y Noviembre	\$ 300.000
										<b>Subtotal</b>	<b>\$400.000</b>
										<b>Total</b>	<b>\$12.180.000</b>

#### **5.7.4. Recomendaciones**

- En caso de no continuar con el grupo de investigación como consultores de comunicación, se propone contratar a un profesional en comunicación social para responsabilizarse del proceso al interior de Tescotur Ltda.
- Las tácticas presentadas anteriormente están a consideración de la empresa. Sin embargo, para garantizar el objetivo propuesto con este trabajo es importante realizarlas en su totalidad.
- La estrategia está planteada para un año de ejecución, pero de acuerdo a las necesidades de Tescotur Ltda. y de los resultados en obtenidos en la aplicación de la misma, podrá programarse para mantenerla en un periodo adicional.

## REFERENCIAS

- Alicea, Benigno. "Módulo instruccional, Comunicación Empresarial (Ejecutiva)". Actualizado 2003. Internet: [http://www1.uprh.edu/ccs/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM\\_CEE.pdf](http://www1.uprh.edu/ccs/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM_CEE.pdf) [Citado 25 de Junio de 2013]
- Aguilar-Morales, Jorge Everardo y Vargas-Mendoza, Jaime Ernesto. 2010) Comunicación Asertiva. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Actualizado 2010. Internet: [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/comunicacion\\_asertiva.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/comunicacion_asertiva.pdf) [Citado el 25 en Junio de 2013]
- Cámara de Comercio de Bogotá. Certificado de Existencias y Representación Legal o Inscripción de Documentos. Bogotá: 5 de febrero de 2013, p 1 - 2.
- Cámara de Comercio de Bogotá. Certificado de Existencias y Representación Legal o Inscripción de Documentos. Página 1 de 2. 5 de febrero de 2013, Bogotá.
- Ministerio de transporte. Oficina asesora planeación. Grupo de planificación sectorial (2012). *Diagnóstico del transporte, 2011*. Disponible en <https://www.mintransporte.gov.co/documentos.php?id=15> [el 29 de agosto de 2013].
- Celis Maya, Juan Sebastián. La Comunicación Asertiva. Actualizado: 2013. Disponible en <http://www.sebascelis.com/la-comunicacion-asertiva/> [Citado 1 de diciembre de 2013]
- Cornellá, Alfons. Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas. Edit. Mc Graw-Hill 1994

- Cornellá, Alfons (1994). Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas. Edit. Mc Graw-Hill. Madrid. ISBN: 84-481-1814-6.
- Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México: Ed. Trillas, 2002. Cap. 7, pp. 111 – 138.
- Da Dalt, de Mangione, Elizabeth Carmen, Difabio, de Anglat, Hilda. Asertividad, su relación con los estilos educativos familiares. Interdisciplinaria [en línea] 2002, 19: [Fecha de consulta: 15 de julio de 2013]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18019201> . ISSN 0325 - 8203
- Dace, Frank, “Teoría de la Comunicación Humana”. Buenos Aires. Ediciones: Troquel, 1973.
- ExpoTP 2013 Bogotá. 13 Encuentro Nacional de Transporte. Recuperado el 27 de Octubre de 2013 de [http://www.acoltes.org/13encuentro/index.php?option=com\\_content&view=article&id=82:13d-encuentro-nacional-del-transporte&catid=41:informacion](http://www.acoltes.org/13encuentro/index.php?option=com_content&view=article&id=82:13d-encuentro-nacional-del-transporte&catid=41:informacion)
- García, Lola. Protocolo Empresarial: Una Buena Inversión. Actualizado 2011. Internet: <http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=417> [Citado 28 de junio de 2013]
- Garrido, Francisco. Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2001
- Garrido, Francisco. Comunicación de la estrategia, la efectividad está en la dirección. Barcelona: Ediciones Deusto, 2008
- Hernández S, Roberto. Metodología de la Investigación. 5ª edición. México: Editorial McGraw-Hill. Interamericana, 2010. Cap. 1.
- Herrero, Julio César y Campos García de Quevedo, Gloria. (2010). Revista Icono14. El necesario protocolo en la comunicación organizacional.

Actualizado 1 de Julio de 2010. Internet: <http://www.icono14.net>. Año 8, Vol. 2. pp. 182-202. [Citado 25 de junio de 2013]

Libaert, Thierry. El plan de comunicación organizacional. Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación. México D.F.: Limusa, 2005

Khadem, Riaz. (2008). Alineación Total, Cómo convertir la visión de la empresa en realidad. 2da Edición. Colombia: Norma. Capítulo 1, pp. 22.

Marañón, Enrique, Bauzá, Eriberto, Bello, Ana. La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria. Revista Iberoamericana de Educación. No. 40/5. Internet: <http://www.rieoei.org/deloslectores/1507Maranon.pdf>.

Morales, Francisca. Red DirCom Iberoamérica. La Comunicación Interna. Herramienta Estratégica de Gestión para las Empresas. Actualizado 2002. Internet: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>. [Citado el 25 de junio de 2013].

Moreno, Luis Álvaro. *Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida*. Actualizado Junio 2009. Internet: [http://www2.uacj.mx/IIT/CULCYT/mayo-junio2009/4%20Art%20Comunicaci%C3%B3n%20Rev\\_32.pdf](http://www2.uacj.mx/IIT/CULCYT/mayo-junio2009/4%20Art%20Comunicaci%C3%B3n%20Rev_32.pdf) [Citado el 24 de Junio de 2013]

Muñiz, Rafael. La comunicación interna Herramienta Estratégica en Siglo xx. Actualizado 2011. Internet <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>. [Citado 28 de Junio de 2013]

Ocampo, María Cristina. Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. 2da edición. En López, Daniel (Ed.), Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización Bogotá: ECOE Ediciones, 2011. pp. 23 - 62.

- Ongallo, Carlos (2007). Manual de Comunicación: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones (2a Ed), Los Bloqueos. Edit Dykinson S.L. Meléndez Valdés 61 – 28015. Madrid.
- Pease, Allan. Comunicación no verbal: El Lenguaje del Cuerpo. Internet: [http://www.exoperiodismo.com/uploads/9/2/3/3/9233264/el\\_lenguaje\\_del\\_cuerpo\\_allan\\_y\\_barbara\\_pease.pdf](http://www.exoperiodismo.com/uploads/9/2/3/3/9233264/el_lenguaje_del_cuerpo_allan_y_barbara_pease.pdf). [Citado 30 de junio de 2013].
- Perdomo, J. Historias, Hechos y Protagonistas de Alianza T. G. E. Colombia: 23 INK Editorial, 2007.
- Quintín, Martín (1990). "Sistemas de información. Su aplicación a la empresa.", en Esic Market. Madrid. Octubre-Diciembre.
- Revista elnuevosiglo.co. Internet: <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/7-2013-contras-las-cuerdas-al-transporte-especial.html>
- Rodríguez, Darío. (Ed). *Diagnóstico Organizacional*. 7ma Edición. México: AlfaOmega, 2005
- Saladrigas, H. Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista Latina de Comunicación Social 60, II época, de julio-diciembre. 2005. Internet: <https://www.ull.es/publicaciones/latina/200540salabrigas.pdf>. [Citado el 25 de junio de 2013].
- Salo, Núria. Red DirCom Iberoamérica. La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva. Barcelona: 2007. Internet: <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>. [Citado el 24 de junio 2013].
- Scheinsohn, Daniel. Comunicación Estratégica. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2009

Sierra, Javier. Protocolo: herramienta comunicativa persuasiva y simbólica. Zer: Revista de estudios de comunicación = Komunikazio ikasketen aldizkaria. Fundación Dialnet, 2008. Issue 24, pp.337-361

TAPIA, Ricarte. La Asertividad. Internet: <http://www.monografias.com/trabajos91/la-asertividad/la-asertividad.shtml>

Tescotur Ltda. *Quiénes somos*. Actualizado 2013. Internet: [http://www.tescotur.com/main.php?funcion=x\\_seccion&mod=4](http://www.tescotur.com/main.php?funcion=x_seccion&mod=4). [Citado el 31 de mayo de 2013]

Universidad de la Sabana. *“Comunicación empresarial”* (1ra edición). Bogotá, Colombia.

Vasilachis, Irene. Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona: Editorial Gedinsa S. A., 2006

Valles, Miguel. Técnicas Cualitativas de Investigación Social, reflexión metodológica y práctica profesional. España: Ed. Síntesis Sociológica, 1999.

Zapata, Lillian. *Entrevista a Entrevista a José Carlos Losada, especialista en comunicación, doctor por la Universidad Pontificia de Salamanca*. Revista Cultura corporativa y comunicación interna. 2010. Internet: [http://www.reddircom.org/textos/cultura\\_comint.pdf](http://www.reddircom.org/textos/cultura_comint.pdf). [Citado el 3 de julio de 2013].



## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionarios aplicados en entrevistas

Buenos días Dr. Sara, queremos agradecerle el tiempo que nos ha concedido. Nosotras somos estudiantes de la Universidad de la Sabana del Posgrado Especialización en Gerencia de la Comunicación Organizacional, como le comentamos en días pasados, el motivo de esta entrevista es conocer su percepción frente a la comunicación interna que hay al interior de Tescotur Ltda. Esta entrevista tiene fines académicos y la realizamos para profundizar en el diagnóstico de la investigación que con el permiso de ustedes se está desarrollando.

La entrevista durará aproximadamente 15 minutos, en los que mis compañeras Ximena Ortiz, Angeline Vueltas y yo, Erika Murillo, le realizaremos 8 sencillas preguntas.

1. Sabemos que usted hace parte de Tescotur Ltda. desde sus inicios y que ha visto cómo esta empresa ha venido creciendo de forma exitosa, con una misión clara encaminada a la prestación de un servicio especial en transporte de pasajeros con el objetivo de solucionar las necesidades de sus clientes. ¿Considero usted que el personal que conforma esta gran empresa, conoce su misión? ¿Todos la comparten y están de acuerdo con ella?
2. Por favor descríbanos cómo es el modelo de comunicación al interior de Tescotur Ltda. ¿Cómo es la comunicación tanto de los gerentes hacia los empleados y de los empleados hacia los gerentes?
3. ¿Considera usted que la gerencia y las direcciones están sincronizadas en frente a los lineamientos de la empresa? ¿Manejan el mismo lenguaje?
4. ¿Qué metodología se emplea en Tescotur Ltda. para medir el desempeño del personal, sus competencias y diseñar programas de desarrollo? ¿Hay un espacio formal para la retroalimentación a los colaboradores que permitan mejorar su desempeño?
5. ¿Cómo es el proceso para escuchar las ideas y opiniones que el personal tiene acerca de las labores y procesos de la empresa, teniendo en cuenta que la

mayoría de ellos se encuentran dispersos geográficamente en Bogotá y la Costa Atlántica?

6. Al llevar más de 30 años en el mercado se puede asumir que los procedimientos y procesos han cambiado o se han adaptado a las exigencias del mercado, ¿cómo se han comunicado estas modificaciones al personal?
7. ¿Cuál es la expectativa que tiene de implementar un proceso formal de comunicación interna?
8. Considera que es importante que la empresa cuente con un departamento de comunicación. ¿Por qué?

Dra. Sara, muchas gracias, le contaremos los avances de la investigación.

## **Anexo 2. Entrevista Subgerente y Asesor Jurídico**

1. ¿Para usted qué es Tescotur Ltda.?
2. ¿Cómo cree que la comunicación interna puede ayudar al cumplimiento de los objetivos del negocio de la empresa?
3. ¿Cómo percibe los espacios de comunicación (retroalimentación) en los diferentes niveles jerárquicos?
4. ¿Cómo es el proceso de la retroalimentación de los funcionarios?
5. ¿Para usted cuál sería la mejor manera de comunicarse con los demás directivos y el resto de los funcionarios?
6. Sabemos que la Misión y Visión de la empresa es socializada a todos los colaboradores. ¿Cree usted que la entienden, interiorizan y la viven?
7. ¿En qué áreas considera que se debe fortalecer la comunicación y la alineación (Directivos, Administrativos, Operativos y conductores)?.
8. ¿Puede decir que sus colaboradores entienden las metas y objetivos de trabajo?
9. ¿Cómo percibe el ambiente laboral?
10. Podría decir que todos los colaboradores en los diferentes niveles jerárquicos conocen las funciones específicas de sus cargos ¿por qué?
11. Quisiera agregar algo más o darnos alguna recomendación para el desarrollo de este proyecto.

### Anexo 3. Encuesta Colaboradores

#### Diagnóstico de comunicación interna – Tescotur Ltda.

Cargo:

Director\_\_ Jefe\_\_ Coordinador\_\_ Asistente\_\_ Auxiliar\_\_ Conductor \_\_  
Operativa\_\_ Monitor\_\_ Técnico\_\_ Servicios generales\_\_

Género: Femenino \_\_ Masculino\_\_

Tiempo en la empresa: 1– 11 meses\_\_ 1 – 4 años \_\_ 5 – 8 años \_\_  
9 - 12 años\_\_ Más de 12 años, ¿cuántos? \_\_

Para nosotros es muy importante su opinión, por esto queremos solicitarle su colaboración para responder la siguiente encuesta sobre el manejo de la comunicación e información en Tescotur Ltda., la cual le tomará como máximo 15 minutos.

Las respuestas son anónimas y la información se manejará de manera confidencial.

Seleccione con una “X” la opción que mejor se adapte a la afirmación que se presenta.

Si desea ampliar su respuesta, utilice las dos líneas en blanco que se encuentran debajo de cada pregunta.

1. Para usted, Tescotur Ltda. es:

\_\_Desarrollo Profesional \_\_Trabajo/salario \_\_ DesarrolloPersonal \_\_Familia  
\_\_Todas las anteriores \_\_Ninguna de las Anteriores.\_\_Otros?, \_\_\_\_\_

---

---

2. ¿Qué tanto conoce el objetivo que Tescotur Ltda. quiere alcanzar?

\_\_Mucho \_\_Algo \_\_Poco \_\_Nada

---

---

3. ¿Tiene claras las funciones que realiza en Tescotur Ltda.?

\_\_ Siempre \_\_ Casi siempre \_\_ Pocas veces \_\_ Nunca

---

---

4. Puede decir que su trabajo aporta al desarrollo de todas las áreas de Tescotur Ltda.

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

---

---

5. Su jefe inmediato le da a conocer cuáles son sus oportunidades de mejora en su trabajo

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

---

---

6. La información que recibe de su jefe o superiores es clara?

Siempre       Casi siempre       Pocas veces       Nunca

---

---

7. Siente que comunicarse con su jefe es:

Muy fácil       Fácil       Complicado       Muy complicado

---

---

8. Siente que comunicarse con la alta dirección de Tescotur Ltda. es:

Muy fácil       Fácil       Complicado       Muy complicado

---

---

9. ¿Conoce oportunamente la información acerca de nuevos procedimientos o nuevas normas?

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

---

---



Es fácil acceder a los medios de comunicación utilizados por Tescotur Ltda.

Siempre     Casi siempre     Pocas veces     Nunca

---

---

**16.** Describa brevemente la forma en que le gustaría que Tescotur Ltda. se comunique con usted.

## Anexo 4. Instrumento observación

### Bitácora

<b>Día de Investigación:</b>	1 de Octubre de 2013
<b>Tema de Investigación:</b>	Observación a los directivos
<b>Actividades Realizadas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Presentación de los estudiantes al grupo directivo</li><li>b) Presentación del proyecto a ejecutar en la empresa</li><li>c) Retroalimentación de la situación actual de la empresa</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• El grupo directivo es receptivo a la propuesta planteada para la empresa, ya que consideran que existe deficiencia en la comunicación en todos los sentidos (transversal, horizontal, vertical).</li><li>• Se pudo observar que los directivos se les dificulta concretar una decisión unánime, porque cada uno intenta defender su punto de vista.</li><li>• Los directivos lideran a los colaboradores de forma autoritaria sin darles alguna información de lo que está sucediendo en</li></ul>



<p><b>Observaciones:</b></p>	<p>el momento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca comunicación entre Directivos y colaboradores: Los directivos expresan que por tiempo no le han dedicado un espacio para tener acercamiento con los colaboradores.</li> <li>• Existe respeto dentro del grupo: a pesar que en varias ocasiones no unifican decisiones, respetan las opiniones de cada uno.</li> </ul>
------------------------------	--

<p><b>Día de Investigación:</b></p>	<p>8 de Octubre de 2013</p>
<p><b>Tema de Investigación:</b></p>	<p>Observación de instalaciones</p>
<p><b>Actividades Realizadas:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Conocimiento de las instalaciones</li> <li>b) Espacios de comunicación</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instalaciones son pequeñas en donde se encuentran dos entradas para ingresar; una para los colaboradores y la otra para el personal administrativo.</li> <li>• Existen espacios de comunicación como carteleras, cafetería y comunicados.</li> </ul>

<p><b>Observaciones:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información en donde utilizan los canales tradicionales de comunicación, se encuentra desactualizadas.</li> <li>• Se observa que es una empresa que va en crecimiento ya que cuenta con espacios de taller, repuestos, pintura para los autobuses y gasolina.</li> <li>• Sus oficinas son de vidrio: se puede observar lo que hacen los demás colaboradores.</li> <li>• No existe un área de comunicaciones: la información que se emite dentro y fuera de la organización la realiza el área de Talento Humano y Directivos.</li> </ul>
------------------------------	--

<p><b>Día de Investigación:</b></p>	<p>15 de Octubre de 2013</p>
<p><b>Tema de Investigación:</b></p>	<p>Observación a los colaboradores</p>
<p><b>Actividades Realizadas:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Presentación de las personas a cargo de cada área.</li> <li>b) Personas líderes</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco liderazgo en cargos medios: sus compañeros consideran que no tiene las</li> </ul>

<p><b>Observaciones:</b></p>	<p>cualidades para ser jefe. Las personas de estos cargos (medios) comentan que iniciaron en la empresa como los demás compañeros y por ende han perdido autonomía por ello.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los colaboradores le tienen temor a los Directivos</li><li>• No se encuentran informados de la situación actual de la empresa</li><li>• Se observa mucho compañerismo sobre todo en los conductores ya que en los espacios de descanso conversan y se ayudan entre ellos.</li><li>• Los líderes de cada grupo tiene bastante influencia, son escuchados y respetados por los demás compañeros ya sea por su experiencia, el tiempo que lleva en Tescotur o simplemente por su forma de ser.</li></ul>
------------------------------	--

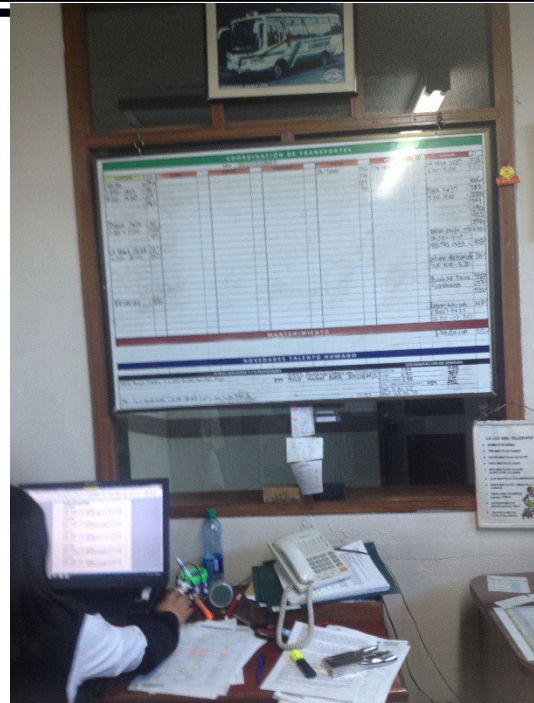
**Fotos**



Cartelera interior administración, información poco relevante sin mensajes unificados



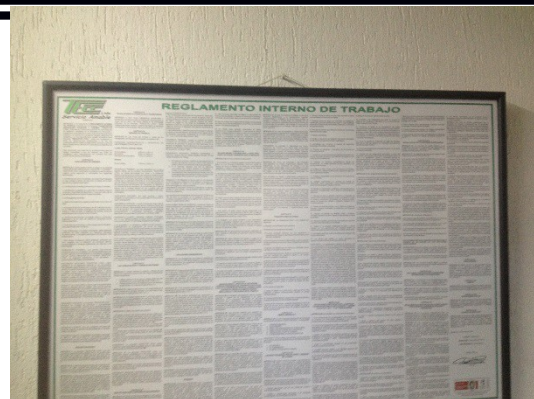
Cartelera segundo piso patio, información desactualizada, excepto cumpleaños



Recepción, único espacio donde pueden estar los conductores, ya que el ingreso a las áreas administrativas es restringido



Coordinación, centro de radio control, encargados de llevar la información a los conductores y personales flotante.



Oficina mantenimiento, evidencia de información por islas y de acuerdo a necesidades de cada área

El reglamentos de trabajo se encuentran publicados en las oficinas administrativas y en el patio



Oficina jefetura de mantenimiento, durante reunión de área (esporádicas, no son periódicas)



Cartelera de Talento Humano, información de bienestar (torneos internos) y capacitaciones



Impresora, oficina administrativa, al ser la única es



Cronograma donde se publican las fechas de

un espacio potencial para publicar información a las áreas que se encuentran allí.

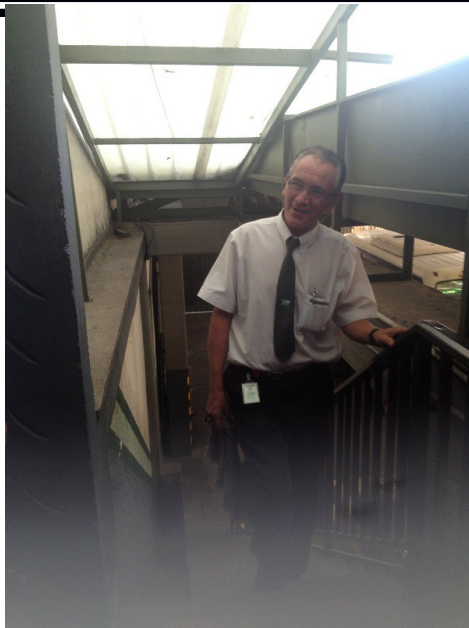


Taller de mantenimiento

mantenimiento para los vehículos, ubicado en patio. (Espacio de información para potencializar)



Aula de capacitación y eventos



Escaleras de acceso a la coordinación de transporte desde el patio de mantenimiento



Publicación de mision en vision, en todas las oficinas, acá del área de mantenimiento

Espacios de retroalimentación a las investigadoras por parte de los colaboradores.



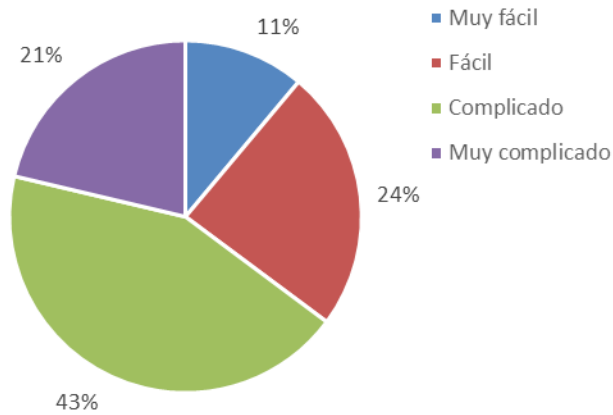
Impresora, oficina administrativa



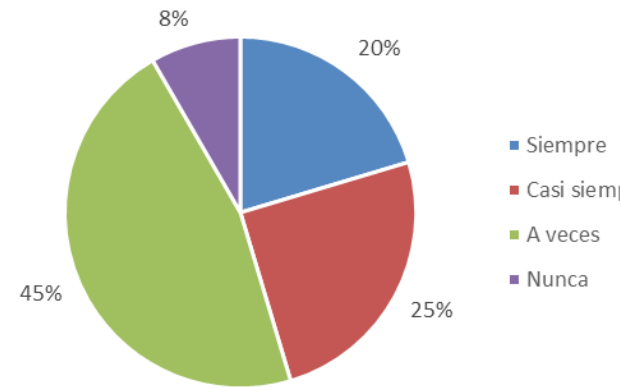
## Anexo 5. Resultados encuesta

### Resultados encuesta - Total muestra de la población

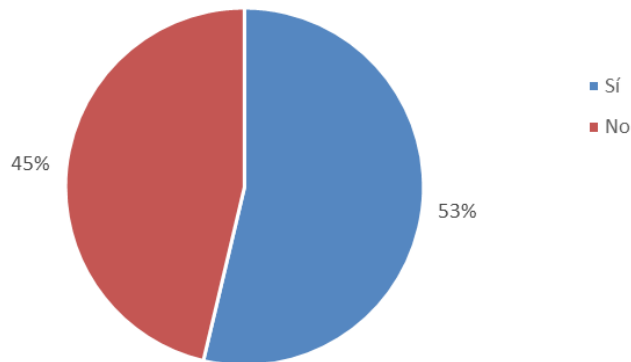
Siente que comunicarse con la alta dirección de Tescotur Ltda. es:



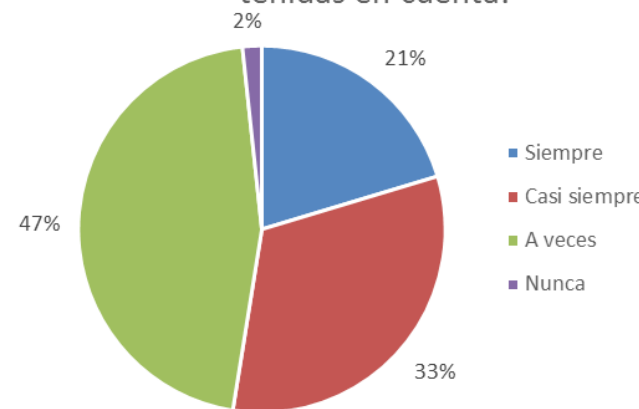
¿Conoce oportunamente la información acerca de nuevos procedimientos o nuevas normas?



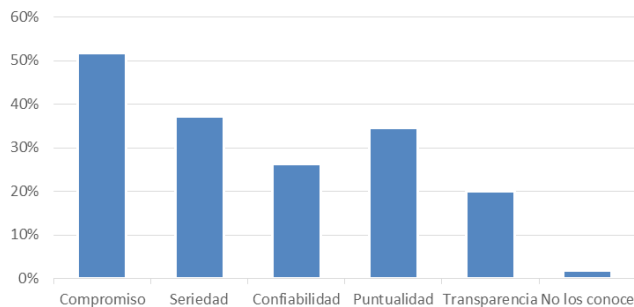
¿Cuenta con espacios permanentes donde puede dar a conocer sus opiniones?



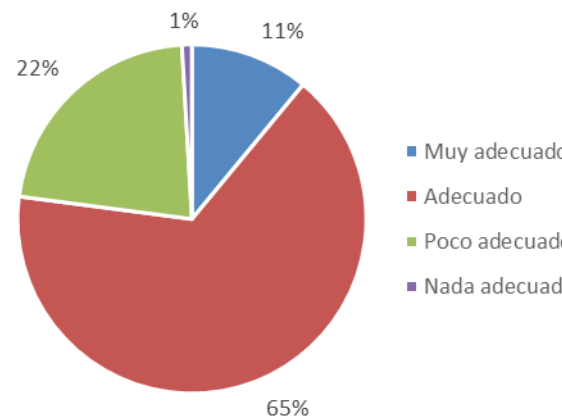
Si contestó Sí a la pregunta anterior, puede decir que sus opiniones son tenidas en cuenta:



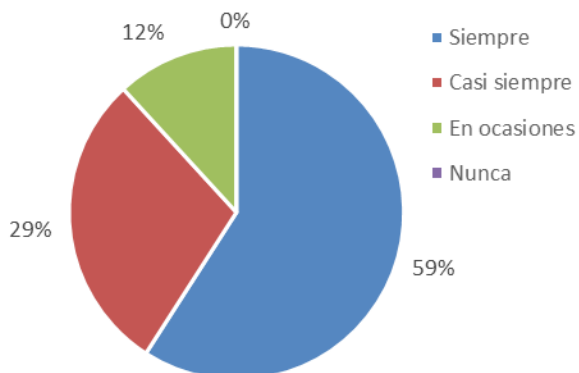
Con cuál de los valores de Tescotur Ltda. se identifica más:



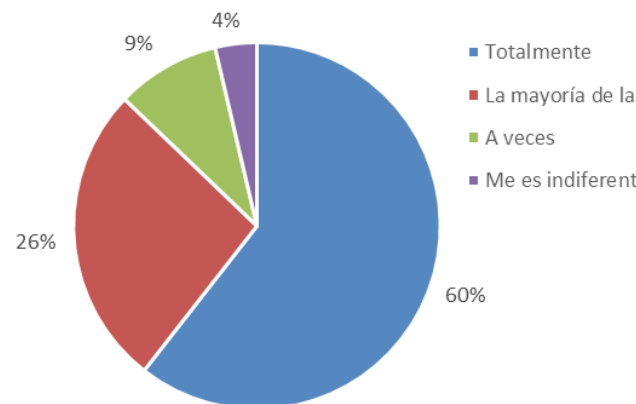
Considera que el ambiente laboral en Tescotur Ltda. es:



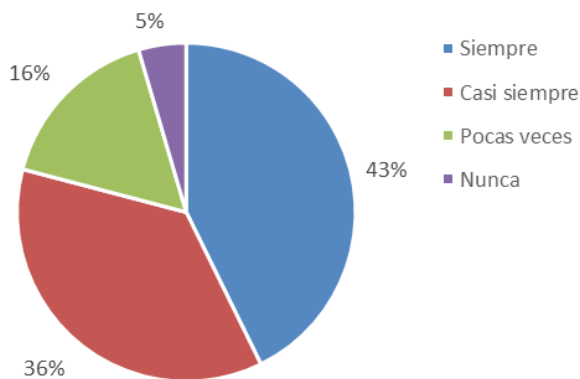
Cree que la comunicación ayuda al mejoramiento/mantenimiento del ambiente laboral



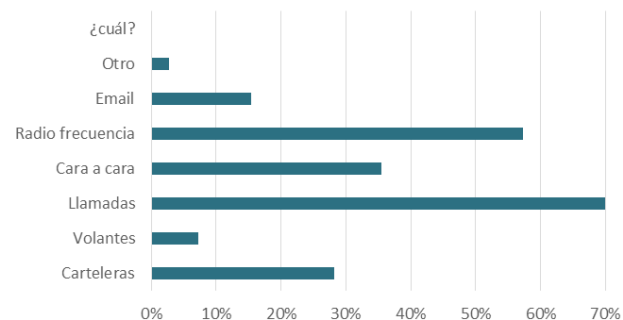
Siente orgullo de trabajar en Tescotur Ltda.



Es fácil acceder a los medios de comunicación utilizados por Tescotur Ltda.



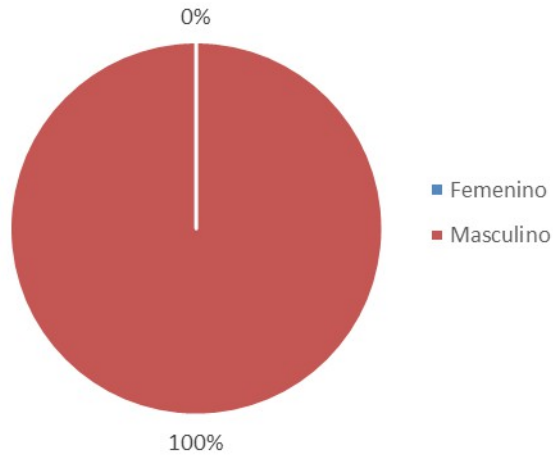
¿Cuáles son los medios que utiliza Tescotur Ltda. para comunicarse con usted?



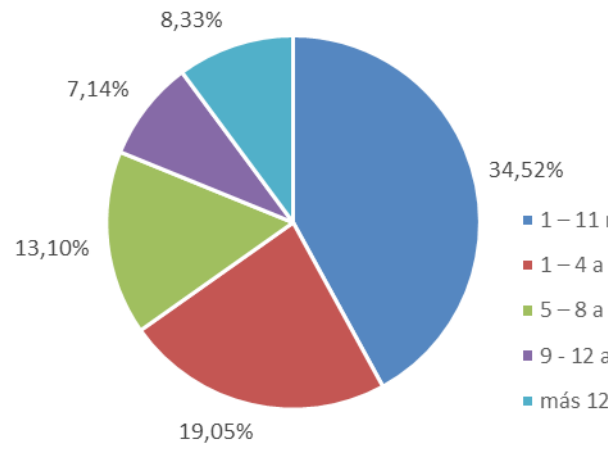


## Resultados encuesta - Audiencia Conductores

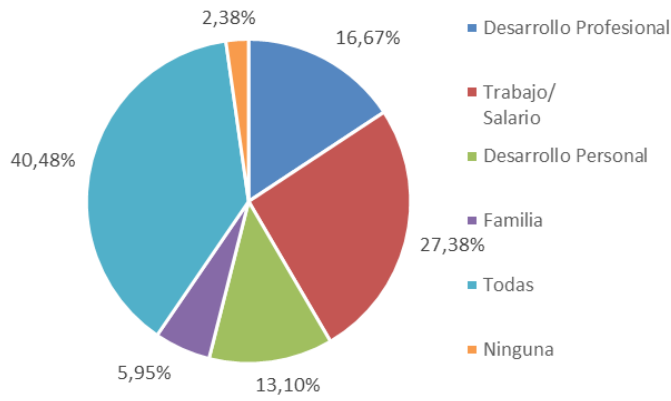
### Género



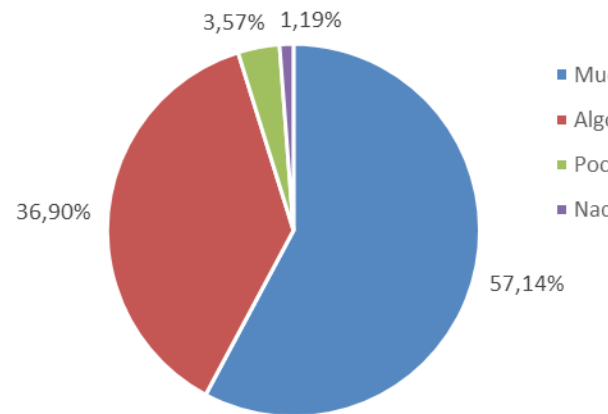
### Antigüedad



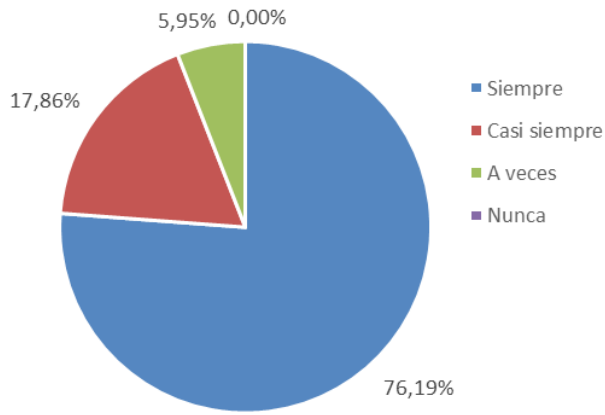
### Para usted, Tescoturl Ltda. es:



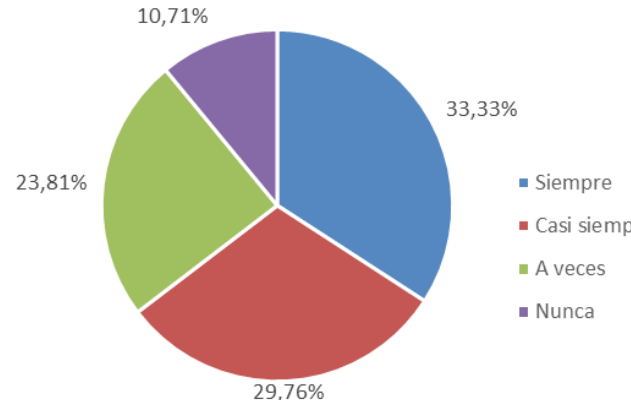
### ¿Qué tanto conoce el objetivo que Tescotur Ltda. quiere alcanzar?



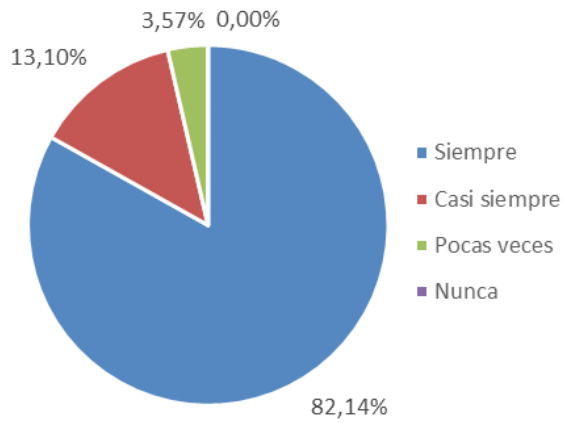
Puede decir que su trabajo aporta al desarrollo de todas las áreas de Tescotur Ltda.



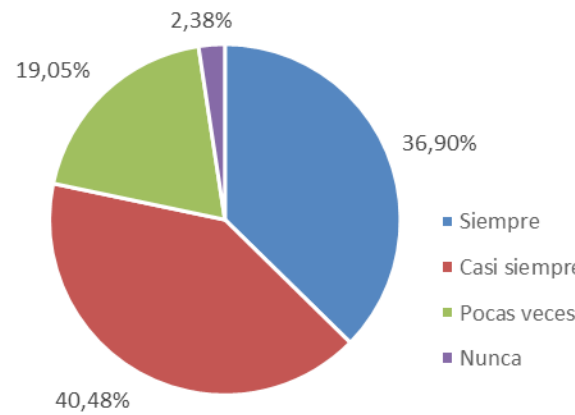
Su jefe inmediato le da a conocer cuáles son sus oportunidades de mejoramiento en su trabajo



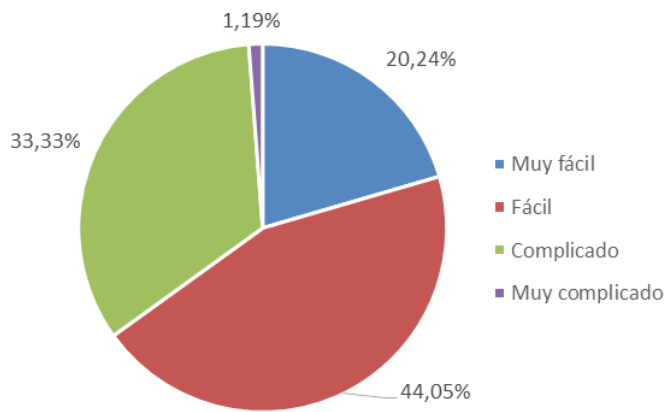
¿Tiene claras las funciones que realiza en Tescotur Ltda.?



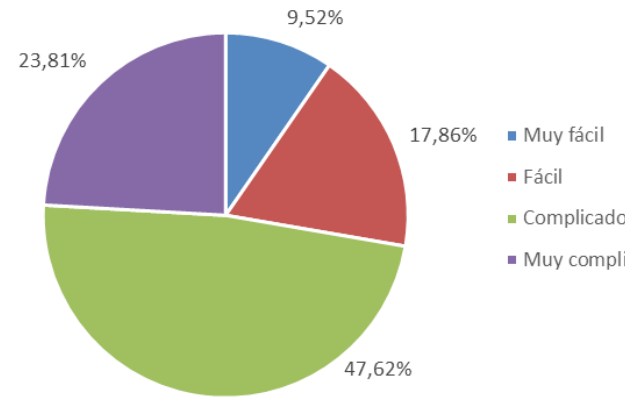
La información que recibe de su jefe o superiores es clara



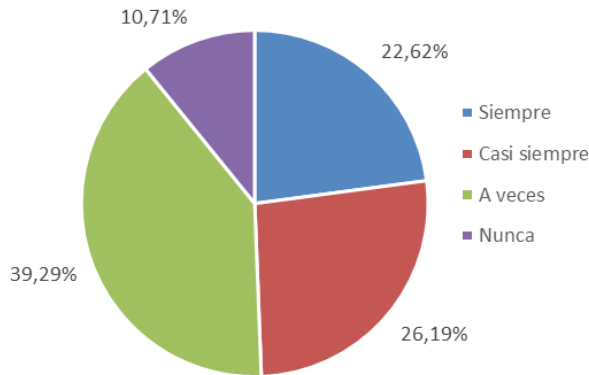
Siente que comunicarse con su jefe es:



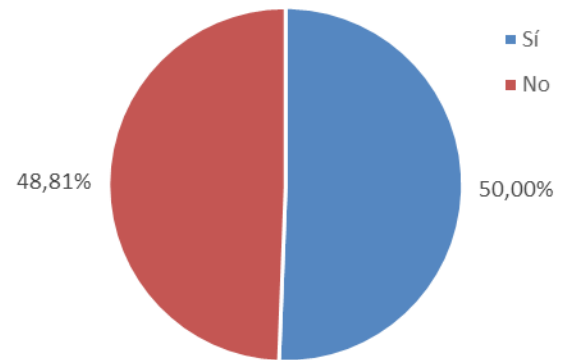
Siente que comunicarse con la alta dirección de Tescotur Ltda. es:



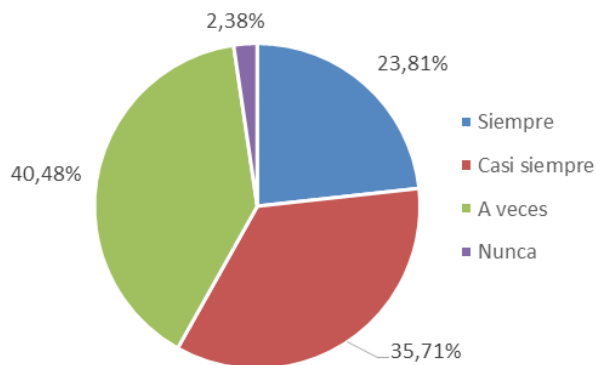
¿Conoce oportunamente la información acerca de nuevos procedimientos o nuevas normas?



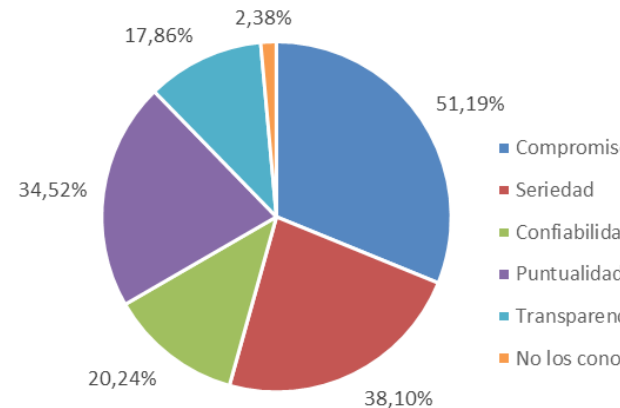
¿Cuenta con espacios permanentes donde puede dar a conocer sus opiniones?



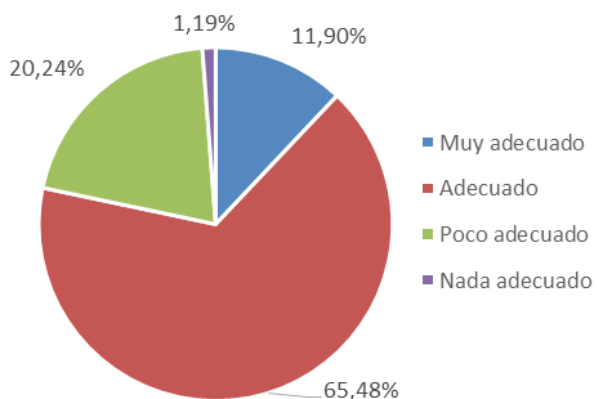
Si contestó SÍ a la pregunta anterior, puede decir que sus opiniones son tenidas en cuenta:



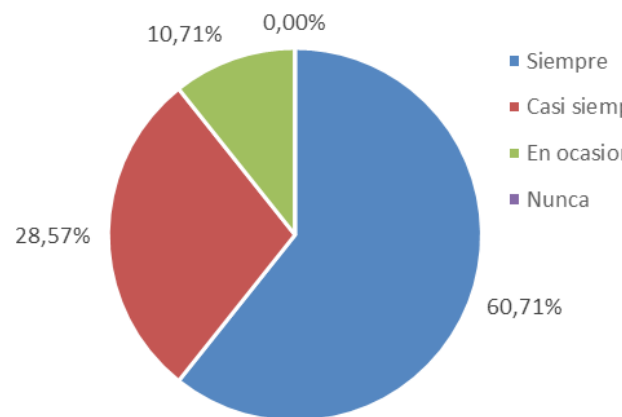
Con cuál de los valores de Tescotur Ltda. se identifica más:



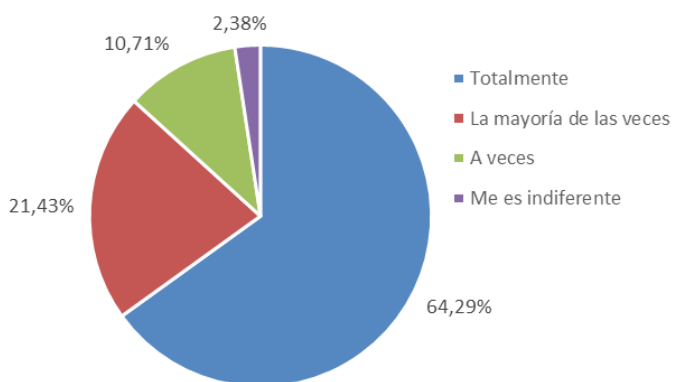
Considera que el ambiente laboral en Tescotur Ltda. es:



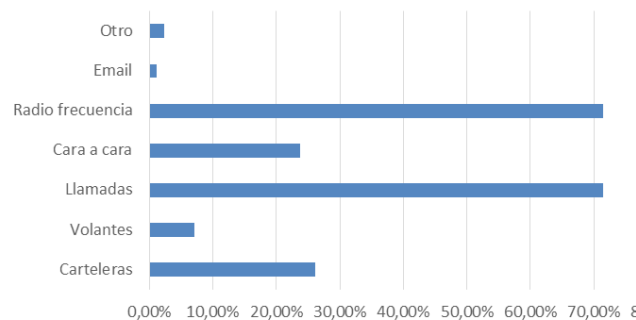
Cree que la comunicación ayuda a mejoramiento/mantenimiento de ambiente laboral



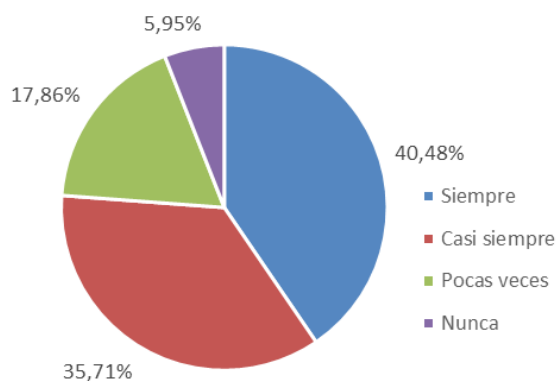
Siente orgullo de trabajar en Tescotur Ltda.



¿Cuáles son los medios que utiliza Tescotur Ltda. para comunicarse con usted?



Es fácil acceder a los medios de comunicación utilizados por Tescotur Ltda.

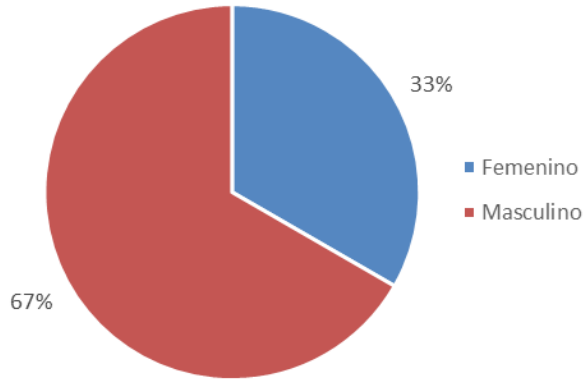




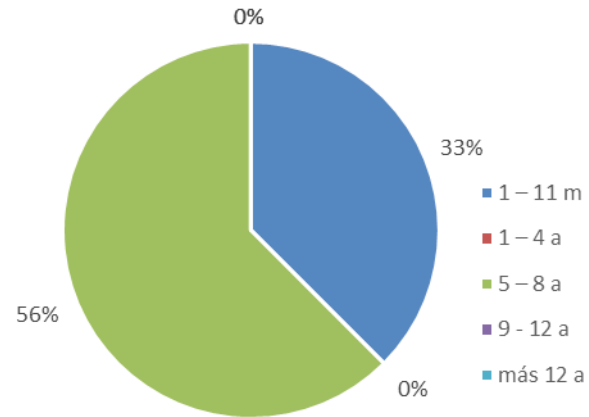


## Resultados encuesta - Audiencia Operativos

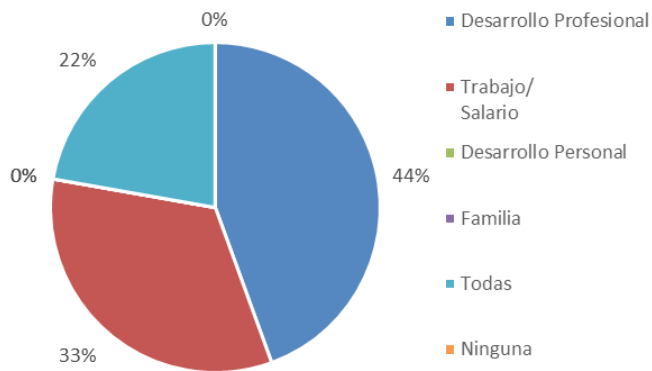
### Género



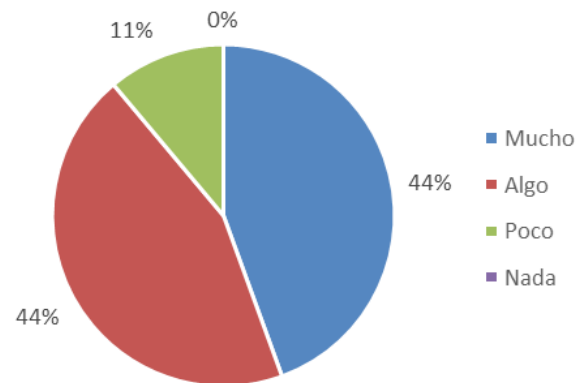
### Antigüedad



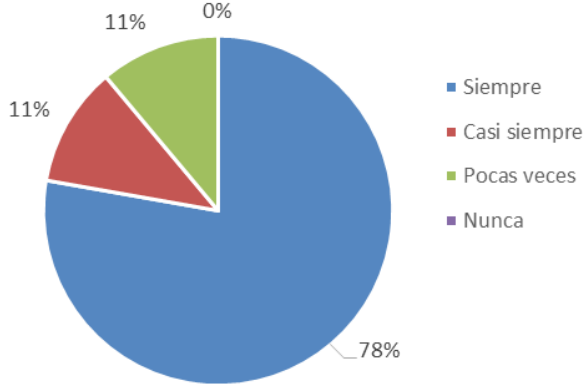
### Para usted Tescotur Ltda. es:



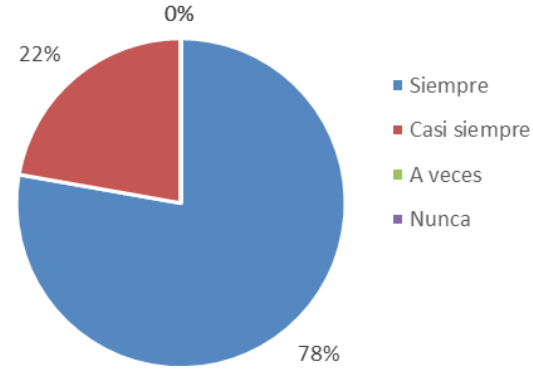
### ¿Qué tanto conoce el objetivo que Tescotur Ltda. quiere alcanzar?



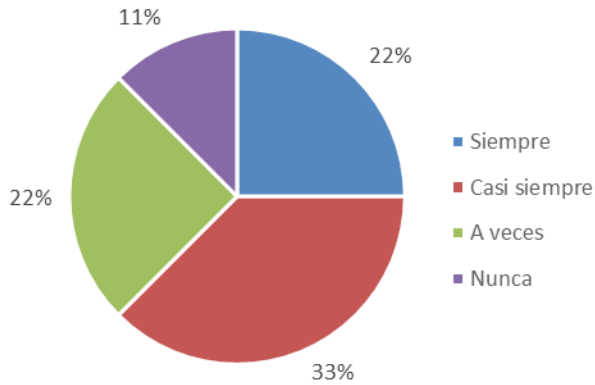
¿Tiene claras las funciones que realiza en Tescotur Ltda.?



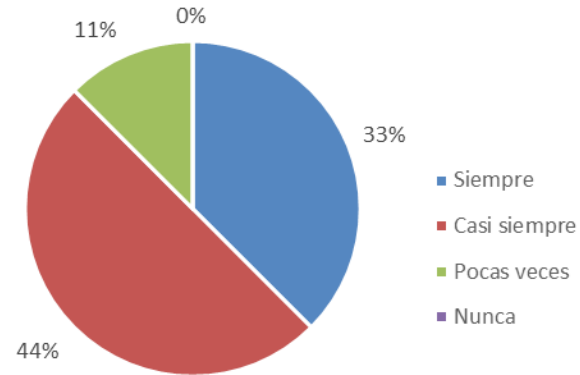
Puede decir que su trabajo aporta al desarrollo de todas las áreas de Tescotur Ltda.



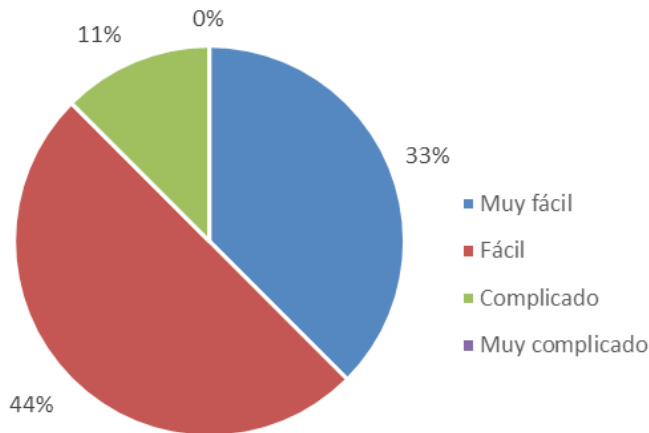
Su jefe inmediato le da a conocer cuáles son sus oportunidades de mejora en su trabajo



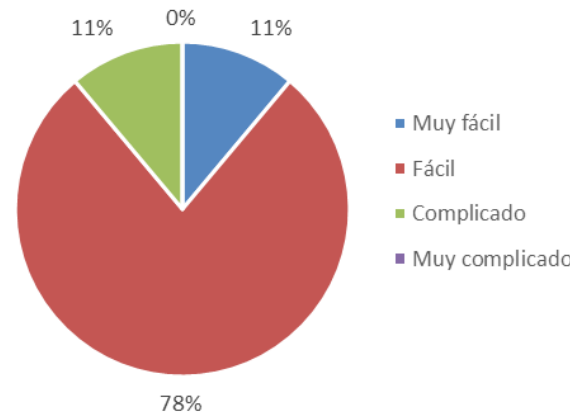
La información que recibe de su jefe o superiores es clara



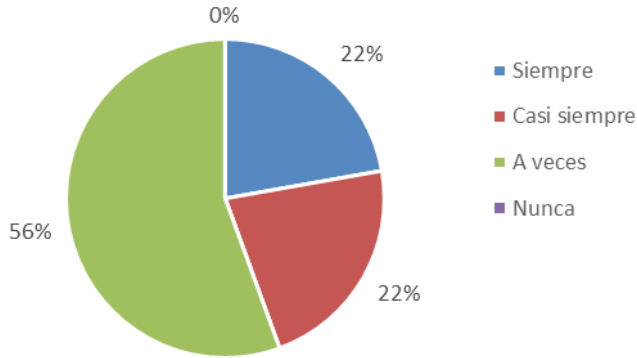
Siente que comunicarse con su jefe es:



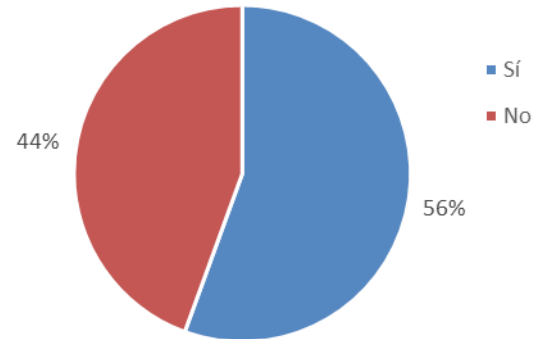
Siente que comunicarse con la alta dirección de Tescotur Ltda. es:



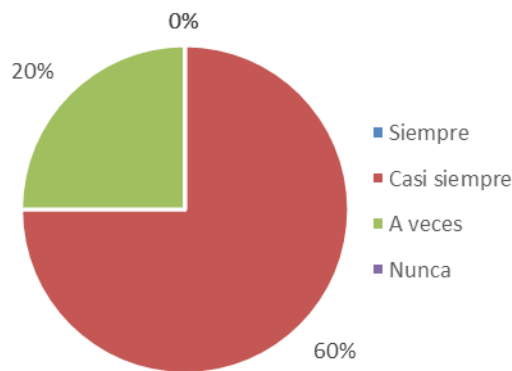
¿Conoce oportunamente la información acerca de nuevos procedimientos o nuevas normas?



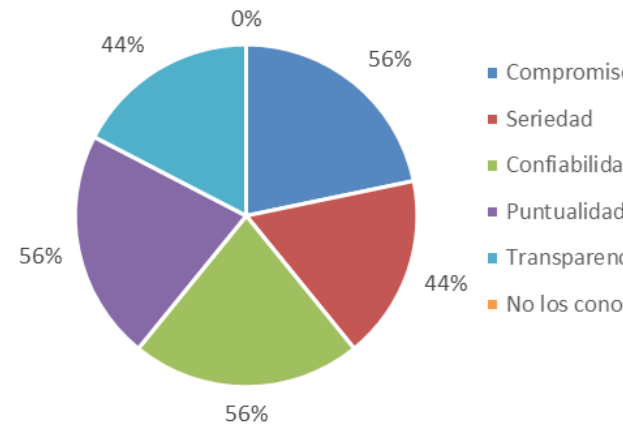
¿Cuenta con espacios permanentes donde puede dar a conocer sus opiniones?



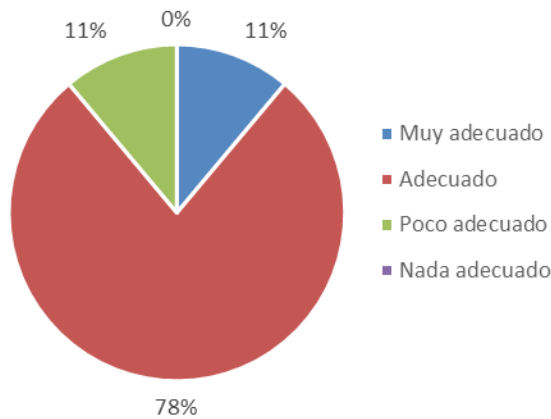
Si contestó SÍ a la pregunta anterior, puede decir que sus opiniones son tenidas en cuenta:



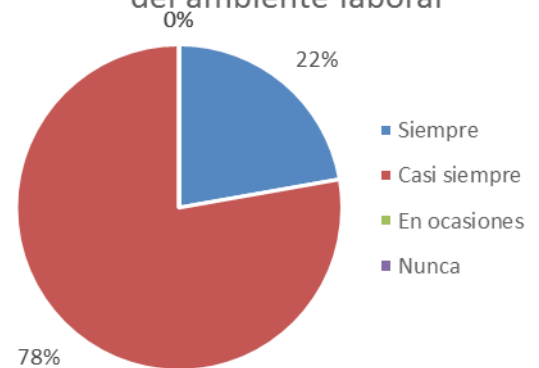
Con cuál de los valores de Tescotur Ltda. se identifica más:



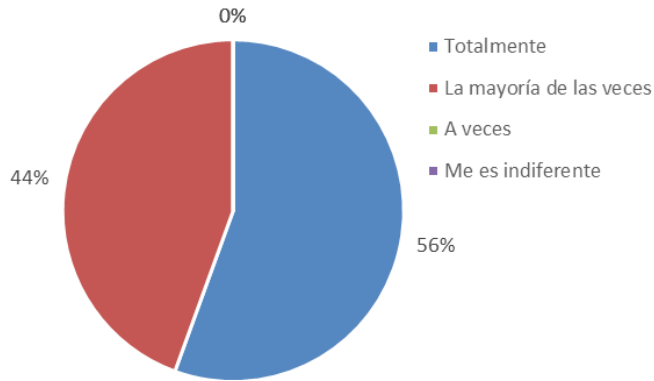
Considera que el ambiente laboral en Tescotur Ltda. es:



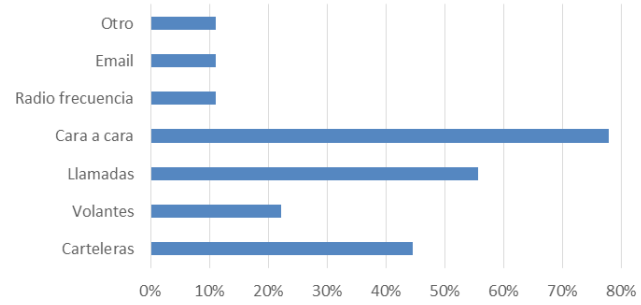
Cree que la comunicación ayuda al mejoramiento/mantenimiento del ambiente laboral



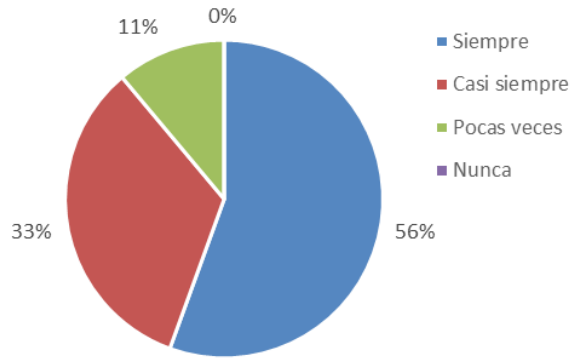
### Siente orgullo de trabajar en Tescotur Ltda.



### ¿Cuáles son los medios que utiliza Tescotur Ltda. para comunicarse con usted?

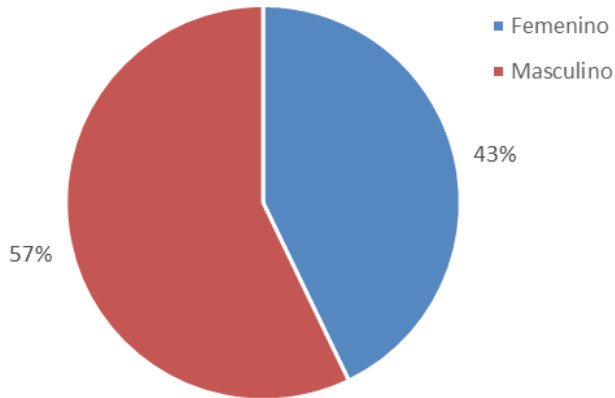


### Es fácil acceder a los medios de comunicación utilizados por Tescotur Ltda

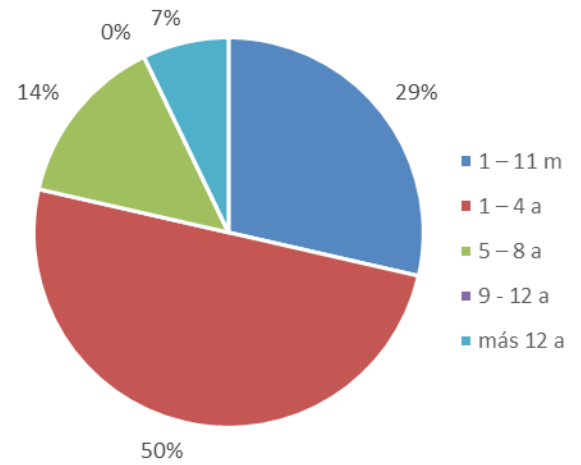


## Resultados encuesta - Audiencia Administrativos

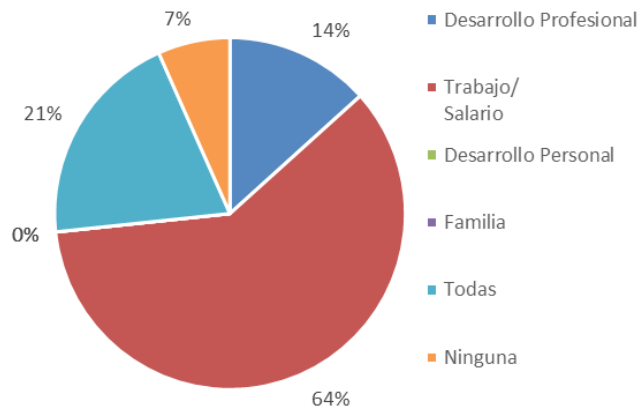
### Género



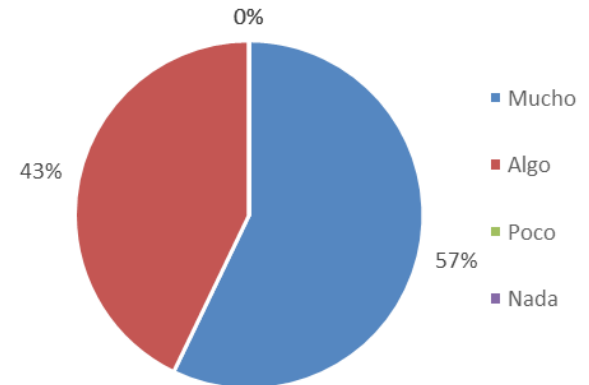
### Tiempo en la empresa



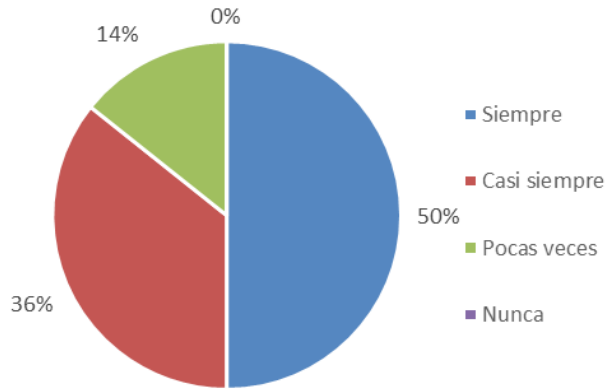
### Para usted Tescotur Ltda. es:



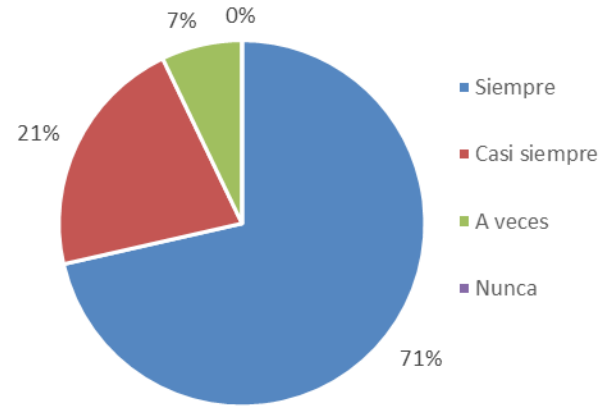
### ¿Qué tanto conoce el objetivo que Tescotur Ltda. quiere alcanzar?



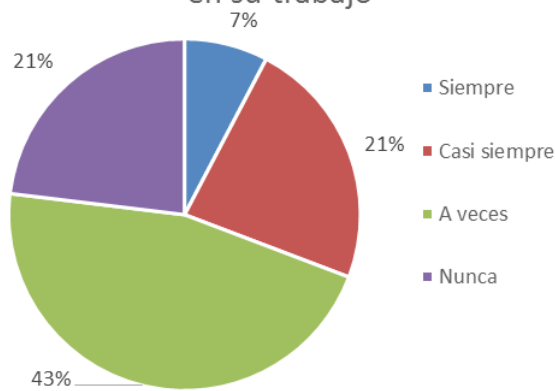
¿Tiene claras las funciones que realiza en Tescotur Ltda.?



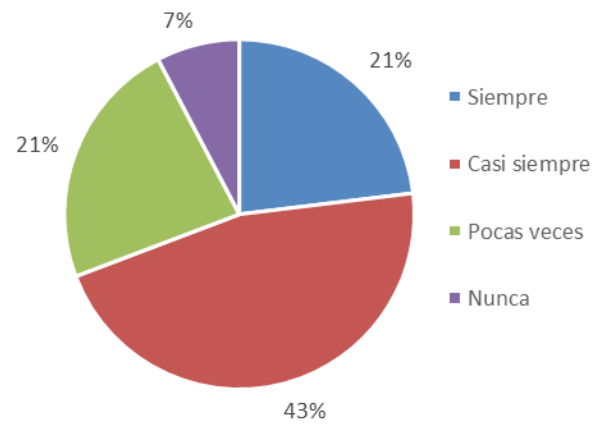
Puede decir que su trabajo aporta al desarrollo de todas las áreas de Tescotur Ltda.



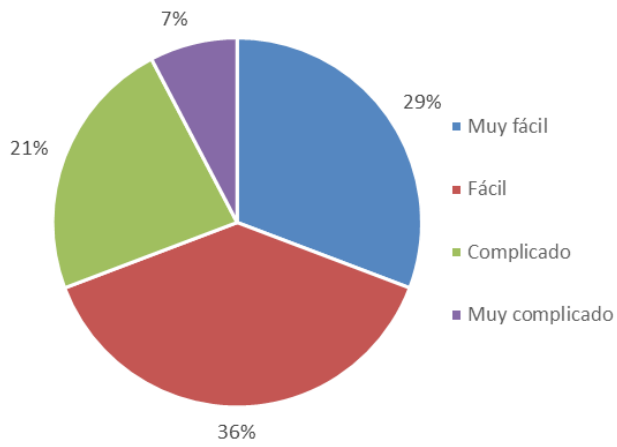
Su jefe inmediato le da a conocer cuáles son sus oportunidades de mejora en su trabajo



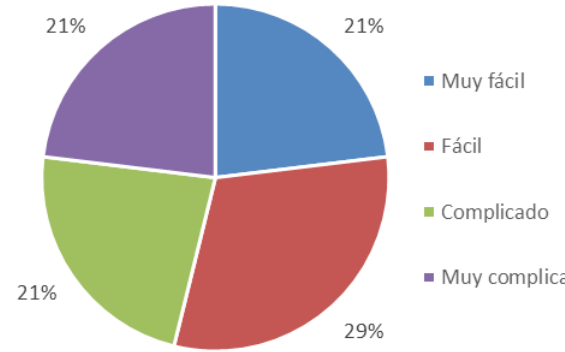
La información que recibe de su jefe o superiores es clara?



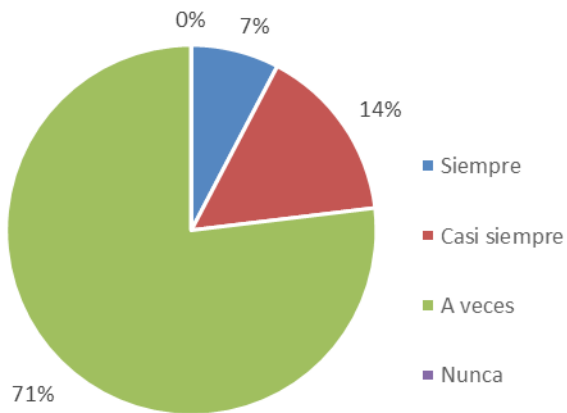
Siente que comunicarse con su jefe es:



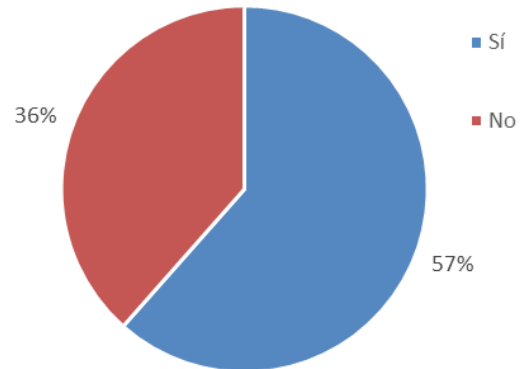
Siente que comunicarse con la alta dirección de Tescotur Ltda. es:



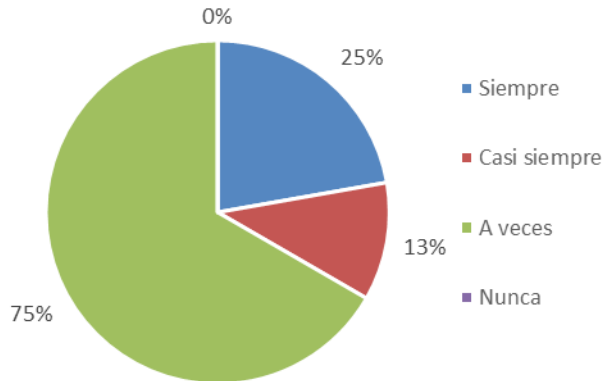
¿Conoce oportunamente la información acerca de nuevos procedimientos o nuevas normas?



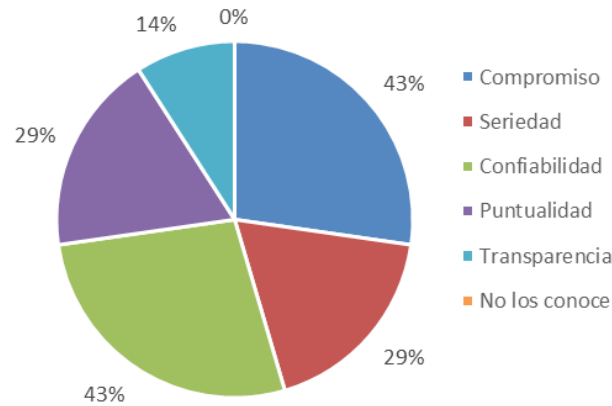
¿Cuenta con espacios permanentes donde puede dar a conocer sus opiniones?



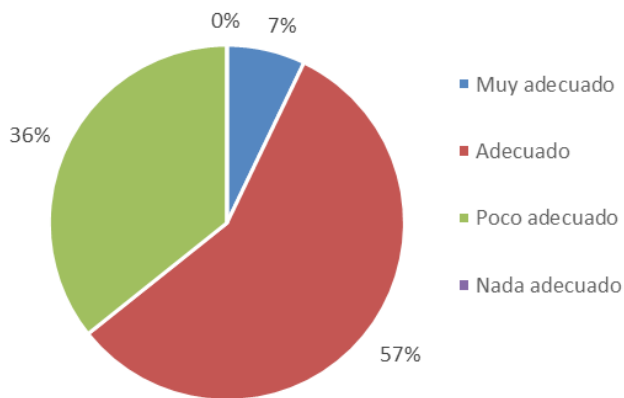
Si contestó Sí a la pregunta anterior, puede decir que sus opiniones son tenidas en cuenta:



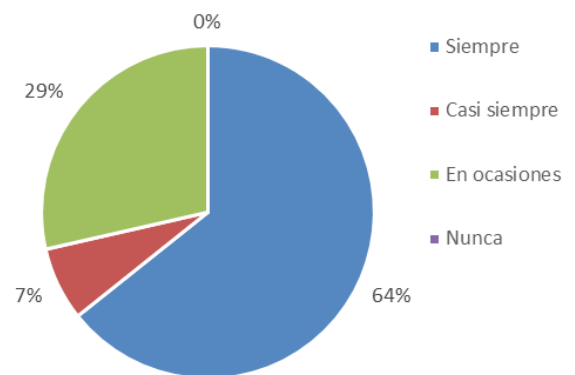
Con cuál de los valores de Tescotur Ltda se identifica más:



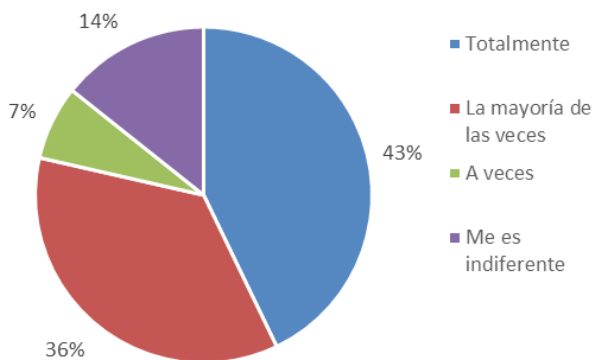
Considera que el ambiente laboral en Tescotur Ltda. es:



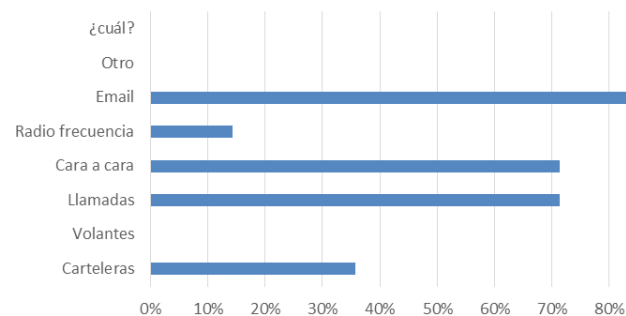
Cree que la comunicación ayuda al mejoramiento/mantenimiento del ambiente laboral



Siente orgullo de trabajar en Tescotur Ltda.

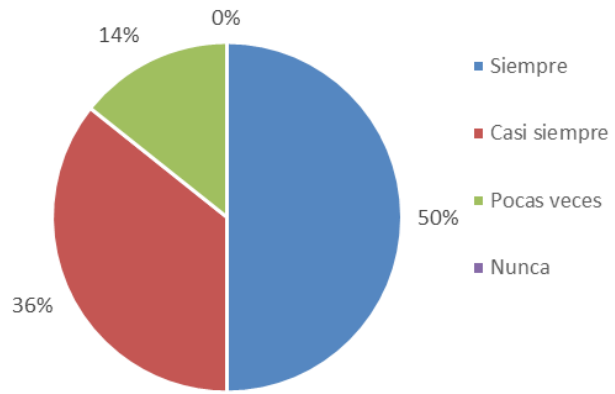


¿Cuáles son los medios que utiliza Tescotur Ltda. para comunicarse con usted?





Es fácil acceder a los medios de comunicación utilizados por Tescotur Ltda.



## Anexo 6. Consentimiento Tescotur Ltda.



RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO  
Vehículos de gran Gama y Condiciones para  
Transporte Especial de Colegios, Empresas y  
Turismo a nivel Local y Nacional.

Bogotá D.C., 17 de junio de 2013

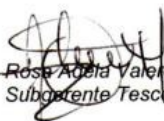
Señores  
Instituto de Postgrados – Forum  
Universidad de La Sabana

### **Ref. Autorización proyecto de investigación.**

Por medio de la presente hago constar que yo, **Rosa Adela Valero Moreno**, Subgerente y Representante Legal de Tescotur Ltda., identificada con la cédula de ciudadanía No. 51.735.340 de Bogotá, autorizó al grupo de investigación conformado por Erika Tatiana Murillo Valero, Ximena Ortiz Ferro y Angeline Yiseth Vueltas, para que realicen, publiquen y utilicen nuestro nombre en la investigación **“Una experiencia en el diseño e implementación del modelo de comunicación interna en la empresa Tescotur Ltda.”**

Aclaro que este trabajo se realizará con fines exclusivamente académicos como parte de los requisitos de grado de la **Especialización en Gerencia de la Comunicación Organizacional**.

Cordialmente,

  
Rosa Adela Valero Moreno  
Subgerente Tescotur Ltda.



Transportes Especiales Colegios y Turismo "TESCOTUR LTDA." - NIT. 860.517.112-7 - [www.tescotur.com](http://www.tescotur.com)  
Oficinas: Carrera 68 C No. 74 B 15, Bogotá, COL. / Fax: (57)(1) 755 0137 \* PBX: (57)(1) 742 7600