

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA ETAPA DE  
OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE UN PROYECTO VÍAL DE CUARTA  
GENERACIÓN.**

**SANDRA CAROLINA PÉREZ DÍAZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS  
BOGOTÁ  
2020**

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA ETAPA DE  
OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE UN PROYECTO VÍAL DE CUARTA  
GENERACIÓN.**

**SANDRA CAROLINA PÉREZ DÍAZ**

**Monografía para optar por el título de Especialista en Gerencia de Empresas  
Constructoras.**

**Director:  
CESAR AUGUSTO MARIN CLAVIJO  
Arquitecto**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS  
BOGOTÁ  
2020**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

**Firma del director de la especialización**

---

**Firma del calificador**

**Bogotá, D.C., octubre de 2020**

## DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decana Facultad de Arquitectura

Dr. María Margarita Romero Archdold

Directora Especialización en Gerencia de Empresas Constructoras

Dr. María Margarita Romero Archdold

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente al autor.

## **DEDICATORIA**

A mi familia que es un constante apoyo en mi vida, a mi hijo Julián Felipe que me impulsa a continuar superándome y dar lo mejor.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecimiento primero que todo a Dios, que nos da la vida, la salud y la oportunidad para crecer, a mi familia que siempre me ha apoyado, a todos los docentes de la universidad por compartir sus conocimientos y directrices.

## CONTENIDO

pág.

<b>RESUMEN</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>17</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>18</b>
<b>2. ANTECEDENTES</b>	<b>21</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>22</b>
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>24</b>
<b>5. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>25</b>
<b>5.1 TEORICO</b>	<b>24</b>
<b>5.2 CONCEPTUAL</b>	<b>26</b>
<b>6. DELIMITACIÓN</b>	<b>33</b>
<b>7. HIPOTESIS</b>	<b>32</b>
<b>8. METODOLOGÍA - DISEÑO METODOLOGICO</b>	<b>33</b>
<b>9. CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL PLAN DE COMUNICACIONES DE UNA CONCESION VIAL DE CUARTA GENERACIÓN</b>	<b>34</b>
<b>10.1 Diagnóstico de la comunicación interna en una concesión vial</b>	<b><u>60</u></b>
<b>10.2 Hallazgos y conclusiones:</b>	<b>61</b>
<b>11. CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS DE COMUNICACIÓN EXITOSOS.</b>	<b><u>63</u></b>
<b>11.1 Hallazgos y conclusiones:</b>	<b><u>76</u></b>
<b>12. CAPÍTULO III. REFERENTES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES PARA DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS QUE FACILITEN LAS COMUNICACIONES AL INTERIOR DE UNA EMPRESA DE CONCESIONES VIALES.</b>	<b>77</b>
<b>12.1 Hallazgos y conclusiones:</b>	<b>86</b>
<b>13. CAPÍTULO IV. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA CONCESIÓN VIAL DE CUARTA GENERACIÓN</b>	<b>87</b>



<b>13.1 Desarrollo Plan Estratégico de comunicaciones para la Concesión vial</b>	<b>89</b>
13.1.1 Objetivos Plan Estratégico de comunicaciones	89
13.1.1.1 Objetivo general	89
13.1.1.2 Objetivos específicos	89
13.1.1.3 Política Plan Estratégico de comunicaciones	89
13.1.1.4 Alcance Plan Estratégico de comunicaciones	90
13.1.1.5 Dirección de la estrategia	90
13.1.1.6 Escala de tiempo y ciclo de vida del proyecto vial de cuarta generación	90
13.1.1.7 Misión y visión de una vía de cuarta generación:	91
13.1.1.8 Estructura organizacional general	92
13.1.1.9 Estructura organizacional del área de operación y mantenimiento de una vía de cuarta generación.	93
13.1.1.10 Propuesta de un mapa de procesos de una vía de cuarta generación	94
13.1.1.11 Valores, principios y cultura organizacional	96
13.1.1.12 Estilo de la alta dirección	98
13.1.2 Público Objetivo	100
13.1.2.1 Mensaje del PEC	101
13.1.3 Modelo de comunicación	102
13.1.4 Grupo de comunicación interna	106
13.1.4.1 Funciones	106
13.1.4.2 Estrategias, tácticas y acciones operativas de comunicación	106
13.1.4.3 Gestión de comunicación interna	106
13.1.4.4 Plan de acción	107
13.1.4.5 Tácticas:	109
13.1.4.6 Cronograma presentaciones por la alta dirección	109

13.1.4.7 Programa de informes gestión por cada área y sinergia con las áreas de la organización	<b>109</b>
13.1.5 Evaluación y seguimiento	<b>115</b>
13.1.5.1 Indicadores de cumplimiento gestión de comunicaciones interna	<b>115</b>
13.1.6 Mejora continua	<b>116</b>
13.1.6.1 Planes de acciones para las no conformidades	<b>116</b>
13.1.6.2 Seguimiento y cierre de no conformidades	<b>117</b>
13.1.6.3 Funciones del grupo del PEC:	<b>119</b>
13.1.6.4 Cronograma presentaciones por la alta dirección	<b>122</b>
13.1.6.5 Mejora continua	<b>122</b>
13.1.6.6 Planes de acciones para las no conformidades	<b>123</b>
13.1.6.7 Seguimiento y cierre de no conformidades	<b>123</b>
13.2 Hallazgos y conclusiones:	<b>126</b>
<b>14. RECOMENDACIONES</b>	<b>123</b>
<b>15. CONCLUSIONES</b>	<b>124</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>125</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1 Rango de edades de las personas encuestadas	¡Error! Marcador no definido.	
Gráfico 2 Rango de experiencia en el sector	¡Error! Marcador no definido.	
Gráfico 3 Nivel de opinión sobre el papel de la comunicación al interior de la Concesión .....		38
Gráfico 4 Nivel de claridad y eficacia de la comunicación al interior de la Concesión.		39
Gráfico 5 Rango. Tasa de repetitividad de la misma información al interior de la Concesión de cuarta generación.		40
Gráfico 6 Rango sobre la opinión de la problemática de comunicación al interior de la Concesión de cuarta generación.		41
Gráfico 7 Rango estrategias de comunicación para trasmisión de información clara y eficaz.	¡Error! Marcador no definido.	
Gráfico 8 Planeación en diferentes áreas de la Concesión de cuarta generación.	¡Error! Marcador no definido.	
Gráfico 9 Rango de opinión sobre la existencia del Plan de comunicación en la Concesión.	¡Error! Marcador no definido.	
Gráfico 10 Rango sobre la actitud a la recepción de la información de los directivos hacia los colaboradores.	¡Error! Marcador no definido.	
Gráfico 11 Rango sobre la creencia de los directivos enfocado al manejo de la información.		44
Gráfico 12 Rango de la opinión de los directivos sobre las observaciones realizadas por los colaboradores.	¡Error! Marcador no definido.	
Gráfico 13 Rango de edades de las personas encuestadas personal operativo de la concesión.	¡Error! Marcador no definido.	
Gráfico 14 Rango de experiencia en el sector de construcción.	¡Error! Marcador no definido.	
Gráfico 15 Nivel de opinión sobre el papel de la comunicación al interior de la Concesión, desde el punto de vista del personal operativo.	¡Error! Marcador no definido.	
Gráfico 16 Nivel de claridad y eficacia de la comunicación al interior de la Concesión.	¡Error! Marcador no definido.	
Gráfico 17 Rango sobre la opinión de la problemática de comunicación al interior de la Concesión de cuarta generación, desde el punto de vista del personal operativo.	¡Error! Marcador no definido.	
Gráfico 18 Rango sobre la opinión del tipo y medio de comunicación para la trasmisión de información clara y eficaz desde el punto de vista del personal operativo.	¡Error! Marcador no definido.	
Gráfico 19 Rango sobre la opinión de la mejor manera de comunicación para la trasmisión de información clara y eficaz desde el punto de vista del personal operativo.	¡Error! Marcador no definido.	

Gráfico 20 Rango de la opinión sobre el nivel de conocimiento de la misión y visión de la Concesión vial. **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico 21 Rango de opinión sobre la existencia del Plan de comunicación en la Concesión **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico 22 Rango de opinión sobre la retroalimentación de objetivos, avances y estrategias de la Concesión vial desde el punto de vista del personal operativo. **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico 23 Rango sobre la cooperación entre áreas internas de trabajo. **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico 24 Rango de opinión sobre la percepción de los directivos del tema de la planeación en diferentes áreas. **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico 25 Rango de la percepción de la actitud del jefe hacia los colaboradores, desde el punto de vista de los colaboradores. **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico 26 Rango de la percepción de la actitud del jefe frente a recibir una observación por parte de los colaboradores, desde el punto de vista de los colaboradores. **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico 27 Comparación sobre la opinión del papel de la comunicación en la empresa tanto en el personal directivo y operativo. **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico 28 Comparación sobre la opinión de la problemática de comunicación al interior de la concesión, tanto personal directivo como operativo. **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico 29 Comparación de la opinión de sí cuentan con el Plan estratégico de comunicaciones al interior de la concesión de cuarta generación, tanto personal administrativo y operativo. **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico 30 Impacto y plazo del impacto en la organización del Análisis DOFA aplicado a las comunicaciones internas. **¡Error! Marcador no definido.**

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Matriz Encuesta Personal Administrativo.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2 Matriz Encuesta Personal Operativo	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3 Cargos de las personas encuestadas	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4 Justificación del personal administrativo de la pregunta No 2	¡Error! <b>Marcador no definido.</b>
Tabla 5 Percepción del teletrabajo en una Concesión de cuarta generación.	¡Error! <b>Marcador no definido.</b>
Tabla 6 Cargos persona	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7 Verificación sobre el nivel de conocimiento de la misión y visión de la Concesión vial.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 8 Análisis DOFA Comunicación interna en una concesión Vial	¡Error! <b>Marcador no definido.</b>
Tabla 9 Aplicación del Ciclo PHVA al Plan estratégico de comunicaciones del ICBF.	67
Tabla 10 Aplicación del Ciclo PHVA al Plan estratégico de comunicaciones del Ministerio de Minas y Energía.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 11 Aplicación del Ciclo PHVA al Plan estratégico de comunicaciones de CAR	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 12 Beneficios Plan estratégico de comunicaciones en una organización	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 13 Grupos y subgrupos de públicos en una concesión vial de cuarta generación	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 14 Canales de comunicación y tiempo de frecuencia PEC	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 15 Plan de trabajo tácticas del Plan estratégico de comunicaciones de una Concesión vial de cuarta generación.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 16 Plan de acción Plan estratégico de comunicaciones	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 17 Listado de Indicadores de operación y mantenimiento. Tomado de del Apéndice técnico No 1 Alcance de proyecto.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 18 Indicadores de gestión del Plan estratégico de comunicaciones.	¡Error! <b>Marcador no definido.</b>
Tabla 19 Elaboración del Plan estratégico de comunicaciones de una Concesión de Cuarta Generación	¡Error! Marcador no definido.

### LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Caracterización planes estratégicos de comunicación con el ciclo PHVA	72
Figura 2 Línea de tiempo del fenómeno de la comunicación a través de la historia.	
Figura 3 Relaciones comunicativas en general y la comunicación organizacional.	
Figura 4 Pilares del Plan estratégico de comunicaciones. Elaboración propia con elementos teóricos del Comunicación Empresarial.	
Figura 5 Gestión de calidad en las comunicaciones. Elaboración propia con elementos teóricos del libro Comunicación empresarial.	84
Figura 6 Estructuras de las etapas de un PEC. Elaboración de la figura propia con elementos teóricos del libro Comunicación empresarial .	
Figura 7 Ciclo de vida de un proyecto vial de cuarta generación.	
Figura 8 Escala de tiempo y actividades por etapas de un proyecto vial de cuarta generación.	
Figura 9 Organigrama general de una concesión vial de cuarta generación.	
Figura 10 Organigrama de la dirección de operación y mantenimiento de una concesión vial de cuarta generación.	
Figura 11 Mapa de procesos de una Concesión Vial de cuarta Generación	
Figura 12 Valores, principios y cultura organizacional. Elaboración propia con elementos teóricos del libro Comunicación empresaria	

Figura 13 Propuesta de estilo de dirección. Elaboración propia con elementos teóricos del libro Comunicación empresarial **¡Error! Marcador no definido.**  
Figura 14 Canales de comunicación del PEC. Elaboración propia con elementos teóricos del libro Comunicación empresarial **¡Error! Marcador no definido.**  
Figura 15 Ejemplo modelo de comunicación del plan estratégico de comunicación. Elaboración propia con elementos teóricos del libro Comunicación empresarial **¡Error! Marcador no definido.**  
Figura 16 Competencias comunicativas del personal de una Concesión Vial. Elaboración propia con elementos teóricos del libro Comunicación empresarial **¡Error! Marcador no definido.**

## RESUMEN

La presente monografía se plantea el estudio de la comunicación al interior de las empresas, las estrategias de la gestión de las comunicaciones aplicadas al sector de la construcción específicamente en una concesión vial de cuarta generación; iniciando con el diagnóstico actual de la comunicación al interior de una concesión vial, aplicando herramientas de administración para evidenciar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

La caracterización de referentes de planes estratégicos de comunicación con sus análisis y componentes, tácticas y estratégicas aplicadas al interior de una empresa para finalmente se realiza la elaboración de un plan estratégico de comunicaciones para una concesión vial de cuarta generación durante la etapa de operación y mantenimiento que tiene una duración de veinticinco años.

Se pretende con este proyecto dar al lector información de las estrategias, ventajas y méritos al emplear la comunicación a favor del cumplimiento de los objetivos

misionales de la empresa, la mejora en la productividad y el cambio en el clima organizacional; establecer una alianza empresarial involucrando a los colaboradores de la empresa y mantener informados de los procesos, decisiones, metas y logros a través del tiempo.

Adicionalmente, a través de este trabajo se encuentran los pasos a seguir para la elaboración del plan estratégico de comunicaciones y su aplicación a las necesidades de una concesión vial, la formación integral del personal en competencias como la comunicación se genera efectos positivos en el ámbito empresarial que atrae ganancias superiores al promedio.

La gerencia y dirección debe plantear desde la planeación el involucramiento de la comunicación para el manejo de la información desde el inicio de los proyectos, desde el proyectar la misión y visión empresarial incluye la participación de todos los involucrados y posteriormente será determinante en la cultura organizacional.

**Palabras claves:** PEC (Plan Estratégico de comunicaciones)

## **ABSTRACT**

This monograph proposes the study of communication within companies, communication management strategies applied to the construction sector, specifically in a fourth-generation road concession; starting with the current diagnosis of communication within a road concession, applying management tools to highlight weaknesses, opportunities, strengths, and threats.

The characterization of references of strategic communication plans with their analysis and components, tactics, and strategies applied to the interior of a company to finally carry out the development of a strategic communication plan for a fourth-generation road concession during the maintenance and maintenance stage that it lasts for twenty-five years.

This project aims to give the reader information on the strategies, advantages, and merits of using communication in favor of the fulfillment of the missionary objectives of the company, the improvement in productivity and the change in the organizational climate; establish a business alliance involving the company's employees and keep informed of processes, decisions, goals, and achievements over time.



Also, through this work are the steps to follow for the development of the strategic communications plan and its application to the needs of a road concession, the comprehensive training of staff in skills such as communication generates positive effects in the business environment that attracts above-average earnings.

The management and direction must propose from the planning the involvement of communication for the management of information from the beginning of the projects, from the project the mission and business vision, includes the participation of all those involved, and later it will be a determining factor in the organizational culture.

**Keywords:** PEC (Strategic Communications Plan)

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad el estudio del impacto positivo de la comunicación al interior de las empresas, como herramienta para estratégica de la gerencia para alineamiento del cumplimiento de los objetivos de la organización, creando y fomentando una buena cultura laboral, generando compromiso de todos los integrantes de la institución.

Mediante un plan de trabajo organizado partiendo desde el diagnostico de las comunicaciones al interior de una concesión vial de cuarta generación se plantea un plan estratégico de comunicaciones.

Las ventajas de implementar un plan estratégico de comunicaciones al interior de las concesiones se ven reflejado en la productividad, eficiencia en los procesos, sentido de pertenencia y compromiso con la corporación.

Al fin de cuentas ahorros significativos en el presupuesto y creación de nuevas ideas por parte de los colaboradores para optimizar los recursos y dar cumplimiento a los indicadores, causando un buen clima organizacional y mejora continua en las actividades.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La comunicación es una herramienta que a través del tiempo ha evolucionado con el fin de tener relaciones benéficas, facilitar el cambio, generar cooperación, trabajo en equipo y mejora continua de los procesos desde modelos mentales que proyectan comportamiento en los líderes para ser copiados como buenas prácticas y aportar a un buen clima organizacional todo lo anterior reunido en la gestión de las comunicaciones organizacionales cómo lo señala Serna al comentar “Dada su característica eminentemente humana, la comunicación es uno de los problemas fundamentales en la creación y consolidación de una cultura empresarial. Por lo general, algunas organizaciones sufren de incomunicación” <sup>1</sup>.

Es de cierto modo una habilidad gerencial el generar buenas relaciones, corroborar la información que se transmite, emplear el medio adecuado y la clasificación del público al interior de una organización para así diferenciar el léxico para que la

---

<sup>1</sup> SERNA GOMEZ Humberto, Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos, Índices de Gestión. 8 ed. Bogotá D.C. 3R Panamericana Editorial Ltda. 2003, p.99, ISBN 958-96137-7-2

comprensión de la idea llegue a todos los integrantes, dejando prejuicios para que fluyan las ideas, siendo precisos en la descripción, objetivo, finalidad de las conversaciones.

Con el objeto de trabajar en una herramienta gerencial y el impacto que genera la implementación de la gestión de la comunicación dentro de una organización, se pretende con este Plan Estratégico de Comunicación interna tener la comunicación como aliada fundamental en los procesos internos de una concesión vial, de acuerdo con Serna Gómez “La gerencia debe cuidar que los valores y mensajes circulantes por su empresa coincidan con los que inspiran a la organización. Debe percatarse que ella forme parte de todos los niveles y fluya ágilmente de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Solo los sistemas que operan en doble dirección disminuyen el riesgo de una mala comunicación”<sup>2</sup>

Es un desafío influir en el impacto personal, desde la cultura organizacional para el manejo del mismo lenguaje corporativo, influyendo así en varias dimensiones personales de los colaboradores; menciona Daniel Goleman “una postura que tenga en cuenta la empatía y el respeto, una visión que asume la responsabilidad de los demás y de uno mismo”<sup>3</sup> describe el compromiso primero individual que posteriormente se refleja en grupo de trabajo y logrando un crecimiento organizacional con el incremento del rendimiento de las actividades, retención de empleo con el aprendizaje y conocimiento orientado al logro, reducción de conflictos en procesos dentro de la organización, incremento en la calidad y mejoramiento en el servicio al cliente y posteriormente la creación de una cultura interna de comunicación empática y eficaz con el enfoque al cumplimiento de la misión y de la visión de una concesión vial con el fin de proporcionar una herramienta clara, participativa, involucrando y comprometiendo a todas las personas de todos los niveles organizacionales dándoles responsabilidad y pertenencia, Humberto Serna señala que “Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave del éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa”<sup>4</sup>

En las organizaciones, el liderazgo influye en los colaboradores tanto de una manera positiva como negativa porque sobresalen las habilidades personales para abrir puertas, lograr acuerdos y negociaciones para obtener aprobaciones de recursos, entre otras, a nivel organizacional el impacto de acuerdo con la manera se obtendrá un eco mayor en los resultados al aplicar esta estratégica a una organización “La comunicación se perfecciona en cada interacción y es aquí donde necesita su mayor

---

<sup>2</sup> Ibid., p. 99.

<sup>3</sup> GOLEMAN Daniel, Inteligencia social. Barcelona: Kairós SA, 2006, p.317, ISBN: 978-0-553-80352-5

<sup>4</sup> SERNA GOMEZ Humberto, Op.Cit., p.89, ISBN 958-96137-7-2

cuidado. Solo así, con esa actitud permanentemente vigilante, podrá hacerse de la comunicación un elemento de aprendizaje cultural”<sup>5</sup>

El estudio realizado sobre comunicación exitosa, como herramienta de la alta gerencia es importante identificar la clase de comunicación, información y medio de comunicación dirigido a los diferentes grupos, tanto administrativo y el personal operativo para generar una conversación empática, clara y participativa que conlleve el aprovechamiento de las competencias socializadoras de cada grupo según Goleman “la característica de las sociedades modernas amenaza el bienestar del ser humano. Él fue quien nos advirtió contra la “cosificación” de las personas, es decir, la despersonalización de las relaciones que corroe la calidad de nuestra vida y hasta el mismo espíritu del ser humano”<sup>6</sup> evaluando los factores de riesgo, amenazas y debilidades dentro de la organización para crear, diseñar y formular un plan de trabajo tanto de la parte gerencial y de todas las áreas involucradas dentro de una concesión vial de cuarta generación.

---

<sup>5</sup> Ibid., p. 100.

<sup>6</sup> GOLEMAN Daniel, Op.Cit., p.316, ISBN: 978-0-553-80352-5

## 2. ANTECEDENTES

De los antecedentes investigados de acuerdo con el plan estratégico de comunicaciones al interior de una concesión no se encontró información al respecto aplicado al área de infraestructura vial, pero resalto que estamos en una época de cambios y transformación, donde se tiene un gran valor y efecto dentro de las organizaciones.

En la actualidad, se tiene en cuenta a todo ser humano dentro de un grupo de trabajo donde a través de las conversaciones se logre un ambiente de trabajo inclusivo, sano, respetuoso, diferente; posteriormente llevando al trabajo en grupo y logrando un crecimiento organizacional con el incremento del rendimiento de las actividades, retención de empleo con el aprendizaje y conocimiento orientada al logro, reducción de conflictos en procesos dentro de la organización.

El incremento en la calidad, gestión de las comunicaciones y mejoramiento en el servicio al cliente, expresado por Humberto Serna, dónde menciona el cliente interno “requiere la primera atención. Exige ser respetado, remunerado de manera adecuada, informando oportunamente sobre las políticas, objetivos y metas de la organización, de las ventajas competitivas de la empresa. Debe interpretar adecuadamente las normas de la institución y las oportunidades de realización personal que ella ofrece. Debe entender a cabalidad la misión y los valores que regulan la vida de la compañía. Debe comprender la cultura de la organización en la cual se desempeña”<sup>7</sup>.

Se puede mencionar a nivel Colombia que a muchas empresas han avanzado en el tema de la gestión de las comunicaciones al interior de las organizaciones y evidencian un éxito en el manejo y puesta en marcha de los planes estratégicos, algunos ejemplos de Instituciones públicas cómo Corporación Autónoma Regional de Boyacá. (Corpoboyacá). Plan Estratégico de Comunicaciones PEC 2016 – 2019, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) PEC 2018 - 2019, Ministerio de Minas y Energía PEC 2016 – 2017.

---

<sup>7</sup> SERNA GOMEZ Humberto. Op.Cit., p.101 ISBN 958-96137-7-2

### 3. JUSTIFICACIÓN

El fenómeno de la comunicación en las organizaciones es una disciplina y se debe mantener en constante seguimiento de crear y mantener relaciones laborales sanas desde el intercambio de información, conocimientos y experiencias tanto laborales como personal con el fin de generar participación, sentido de pertenencia y mejorar la cultura organizacional contribuyendo al logro de objetivos misionales.

Cuando las organizaciones comprenden y asumen que desarrollar la estrategia de la comunicación y proyectarla como herramienta gerencial se desarrollan planes de trabajos enfocados a agilizar y facilitar la comunicación al interior de la organización obtendrá resultados y valores agregados de productividad, motivación continua en los colaboradores, sinergia en las áreas de trabajo, buen clima organizacional y alineamiento de los objetivos generales de la empresa.

Teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas actuales de Proyectos viales de cuarta generación en la etapa de operación y mantenimiento se evidencia la necesidad de crear un plan estratégico de comunicaciones dirigido hacia el interior de la organización que genere una comunicación empática desde la dirección hasta las personas que ejecutan la tarea, es una responsabilidad por parte de la alta dirección dar instrucciones claras, objetivas con información completa dentro de las etapas de planeación y ejecución del proyecto, cómo enfatiza Humberto Serna “En época de turbulencias, cambios, innovaciones, competitividad sólo un liderazgo gerencial sólido asegura la permanencia, el crecimiento y la rentabilidad de las empresas”<sup>8</sup>

Las estrategias de la gestión empresarial desde la alta gerencia deben estar sincronizadas al cumplimiento al cliente desde todos los puntos de vista y revisando el apéndice técnico de los contratos de empresas público – privadas APP con cronogramas exigentes en el cumplimiento de actividades, proceso de compras con planeaciones estratégicas anticipadas, talento humano comprometido, maquinaria operativa y demás recursos que tengan garantías de cumplimiento.

En conclusión, se requiere un plan organizado de trabajo con todas las exigencias del contrato a través del tiempo y en todas las etapas, en este caso etapa de construcción, etapa de operación y mantenimiento, lo anterior se concluye como el índice de cumplimiento por ende índice de credibilidad de una organización, tal cual lo describe Humberto Serna “Pero si la pérdida de credibilidad externa es grave, qué no decir de la falta de credibilidad interna. Cuando una organización deja de creer en sus líderes, cuando sus acciones se contradicen con lo que afirman, cuando las decisiones van en contravía de los principios que se pregonan, se pierden confianza

---

<sup>8</sup> Ibid., P.101, ISBN 958-96137-7-2

y competitividad. Por tanto, alineamiento estratégico y consistencia son elementos centrales en la gestión moderna de las empresas”<sup>9</sup>.

La comunicación es clave para llevar a cabo los objetivos propuestos, esta se puede ver reflejadas al cumplir el cronograma de actividades y ganancias en aspectos tales como tiempo, costos, optimización de recursos y cumplimiento contractual con la empresa pública.

Este proyecto de grado tiene un entregable práctico para utilizar como herramienta estratégica, que se materializa en un plan de comunicación interno para encausar a todo el personal a lograr los objetivos del proyecto y/o empresa transmitiendo la información pertinente en cada área para que el personal se sienta involucrado, con pertenencia y agrado durante el desarrollo de su actividad.

También menciona en su libro Karl Albrecht Ron Zemke *“De todas las maneras la tarea del gerente es construir un ambiente motivante”* J. Willard Marriot, JR, ejecutivo de los Hoteles Marriot, sospecha que tratar a la gente tolerantemente es opuesto a las actitudes de muchos gerentes. *“admitamos esto”, dice, “en muchas compañías existe una actitud hostil. Hay mucha gente a que le gusta botar gente. Puede que algunos gerentes no lo sepan, pero han creado un clima de temor. Lo pueden llamar “orientado hacia la productividad”*<sup>10</sup>.

La elaboración del plan de comunicación de una organización genera un impacto positivo de compromiso y cooperación dando cumplimiento al cronograma de actividades a corto y largo plazo, tal cual cómo lo resalta Humberto Serna en su capítulo de Formulación estratégica acerca de la estrategia interna y sus logros dentro de la organización menciona "El resultado final de esta actividad será lograr compromiso, pertenencia, participación, iniciativa y creatividad"<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Ibid., p. 239.

<sup>10</sup> RON ZEMKE Karl Albrecht, Gerencia del Servicio. La Dirección de empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos. Traducción Jesús Villamizar Herrera. Revisión Técnica Humberto Serna Gómez. 6 ed. Bogotá: Legis Editores S.A. 1991, p.109, ISBN 958-9042-34-1

<sup>11</sup> SERNA GOMEZ Humberto, Op. Cit, p.237, ISBN 958-96137-7-2

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar el Plan Estratégico de Comunicación Interna de una Concesión de cuarta generación para la etapa de operación y mantenimiento vial orientada al cumplimiento de un contrato de Asociaciones Público - Privadas APP.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar el estado actual del plan de comunicaciones de una concesión vial de cuarta generación para definir las necesidades de cara a la misión de la empresa.
- Caracterizar tres referentes de planes estratégicos de comunicación exitosos para determinar sus componentes y su relación con las necesidades de comunicaciones de empresas de concesiones viales.
- Analizar los tres referentes teóricos y conceptuales para determinar las estrategias que faciliten las comunicaciones al interior de una empresa de concesiones viales.
- Elaborar una propuesta Plan Estratégico de comunicación interna para una concesión vial de cuarta generación en la etapa de operación y mantenimiento.



## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 TEORICO (ESTADO DEL ARTE)

Planes estratégicos de comunicación de Instituciones públicas como Corporación Autónoma Regional de Boyacá. (Corpoboyacá). Plan Estratégico de Comunicaciones PEC 2016 – 2019, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) PEC 2018 - 2019, Ministerio de Minas y Energía PEC 2016 - 2017 para organizar la caracterización de los componentes de los planes estratégicos de comunicación.

En este documento se consultará la documentación base para la elaboración de un plan estratégico de comunicación en una organización, de acuerdo con la referencia de un plan de comunicación exitoso, se realizará el estudio de la metodología aplicada y los cambios significativos al interior de la Corporación Autónoma Regional de Boyacá, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y Ministerio de Minas y Energía.

✓ **Guía de los fundamentos para la dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) Sexta Edición**

En esta guía se consultará todos los conceptos actualizados y su aplicación en la gestión de las comunicaciones en los proyectos, también la interrelación de la gestión de las conversaciones con diferentes etapas de un proyecto para el trabajo armónico.

✓ **Gerencia del Servicio.**

La Dirección de empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos. Karl Albrecht Ron Zemke. Traducción Jesús Villamizar Herrera. Revisión Técnica Humberto Serna Gómez

En este documento describen algunas estrategias gerenciales y su desarrollo en la organización, adicionalmente contiene algunas entrevistas realizadas a empresarios exitosos y sus métodos aplicados a modelos industriales.

✓ **Inteligencia Social.**

La nueva ciencia de las relaciones humanas. Daniel Goleman.

En este libro se consultará las competencias socializadoras y el comportamiento humano y el funcionamiento de las relaciones interpersonales en el mundo gerencial, así mismo las estrategias para el desarrollo del capital humano.

## ✓ **Comunicación Empresarial.**

Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. Ocampo Villegas María Cristina.

En este libro se investigará sobre la historia de la comunicación, las dimensiones y áreas de las comunicaciones; información teórica sobre la elaboración de planes estratégicos de comunicación a nivel Colombia y sus tácticas utilizadas actualmente.

## **5.2. MARCO CONCEPTUAL**

Las siguientes definiciones se tomaron de la Guía de los fundamentos para la dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) Sexta Edición.<sup>12</sup>Definiciones - Glosario

### • **COMUNICACIÓN**

Es el proceso de intercambio de información, intencional o involuntariamente entre individuos y/o grupos.

### • **COMUNICACIONES**

Describe los medios por los cuales la información puede ser enviada o recibida, ya sea a través de actividades tales como reuniones y presentaciones, u objetos tales como mensajes de correo electrónico, redes sociales, informes de proyectos o la documentación del proyecto.

### • **COMUNICACIÓN EFECTIVA**

Depende de la definición del propósito de la comunicación, la comprensión del receptor de la comunicación y el monitoreo de la efectividad.

### • **GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES**

Gestionar las comunicaciones es el proceso de garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Aborda tanto el proceso de comunicación como la gestión de las actividades, incluyen interna y externa, formal e informal, escrita y oral; incluye objetos de la comunicación

---

<sup>12</sup> Project Management Institute. Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos. 6ed. Newton Square, PA.: Project Management Institute, 2004, p.359,340,341. ISBN: 9781930699731

- **GOBERNANZA DEL PROYECTO**

Marco, funciones y procesos que guían las actividades de dirección del proyecto a fin de crear un producto, servicio o resultado único para cumplir con las metas organizacionales estratégicas y operativas.

- **MÉTODOS DE COMUNICACIÓN**

Procedimiento, técnica o proceso sistemático utilizado para transferir información entre los interesados del proyecto.

- **MODELOS DE COMUNICACIÓN**

Descripción analogía o esquema utilizado para representar cómo se llevará a cabo el proceso de comunicación del proyecto.

- **MONITOREAR LAS COMUNICACIONES**

Es el proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y sus interesados.

- **PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES**

Componente del plan para la dirección del proyecto, programa, portafolio, que describe cómo, cuándo y por medio de quien se administrará y difundirá la información del proyecto.

- **PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES:**

Es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto basados en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto.

- **PLAN DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS**

Componente del plan para la dirección del proyecto que identifica las estrategias y acciones requeridas para promover el involucramiento productivo de los interesados en la toma de decisiones y la ejecución del proyecto o programa.

Las siguientes <sup>13</sup>definiciones se tomaron del libro Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos, Índices de Gestión. 8 ed.

---

<sup>13</sup> SERNA GOMEZ Humberto, Op. Cit., p. 100, ISBN 958-96137-7-2

- **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtiene, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlo con base al análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales la obtención permanente de la información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipado.

- **DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGIAS**

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

- **ALINEACIÓN ESTRATÉGICA**

La comunicación del plan estratégico a toda la organización logra que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él. Las personas solo pertenecen a lo que conocen. La alineación de las estrategias, los procesos, las personas y el cliente con el plan estratégico asegura una visión compartida. Esta es una clave del éxito estratégico.

- **PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

Son un conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los principios de una corporación no son parte de la visión, cómo tampoco de la misión. Los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

- **PLANES DE ACCIÓN**

Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evolución.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Cada organización tiene su propia cultura distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completa la combinación de elementos que forma la cultura de una compañía. Es decir, la cultura de una institución es la manera de cómo las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa, así mismo la cultura influye en la manera cómo los gerentes resuelven las estrategias planteadas. La cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La bondad de una u otra estructura depende de gran medida de las estrategias que defina la organización. Es decir, la estructura sigue a la estrategia. Este es un concepto claro que ha sido universalmente aceptado en el mundo empresarial.

- **ESTRATÉGICAS**

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estratégicas son, entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

Las siguientes definiciones se tomaron del libro Comunicación empresarial, Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones de María Cristina Ocampo Villegas<sup>14</sup>

- **RELACIONES**

Es el dialogo afectuoso, significativo y simbólico que se crea entre personas, grupos, públicos, subsistemas, sistemas u organizaciones. La expresión máxima de la relación es la amistad. La unidad esencial de la relación es la comunicación. Por

---

<sup>14</sup> OCAMPO VILLEGAS María Cristina, Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. 2 ed. Bogotá: Ecoe Ediciones; AÑO 2011, IBI., p. 40, 41, 172, ISBN 1461918243, 9781461918240

intermedio de las tácticas lo que finalmente pretende la estrategia es la construcción de relaciones entre todos los niveles de la organización.

- **SINERGIA**

La optimización y dinámica de la energía que es empleada por las partes de un sistema en un trabajo conjunto permitiendo el logro de productos corporativos. Se considera indispensable, además, la interrelación específica y particular de los trabajos y las funciones de cada parte, donde la eficiencia de cada una de ellas contribuye a la efectividad del todo.

- **MOTIVACIÓN:**

Es el movimiento hacia un fin determinado que siente una persona producido por un móvil, un estímulo o una constante. Este movimiento sugiere una interrelación de interés particulares como los intereses generales del grupo o la colectividad. La motivación puede ser intrínseca al ser o extrínseca por el medio.

- **CONVICCIÓN:**

Es el acto de ser de un sujeto útil y productivo, puede ser una acción individual o conjunta para elaborar un producto o servicio mediante la utilización de métodos y sistemas de fabricación o desarrollo, donde aparecen condicionalmente de tipo constante o variable, tales como el tiempo, espacio, recursos.

- **DESARROLLO SOCIAL DEL PAIS:**

Es la satisfacción plena de las necesidades fundamentales de cada uno de los miembros de la sociedad que compone un país. Cada organización se convierte en un eslabón indispensable en la búsqueda del desarrollo contribuyendo, con ejercicio comercial, libre y responsable, a que las personas encuentren un escenario propicio para su realización personal.

- **PILARES DEL PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN:**

El plan estratégico de comunicación requiere de un escenario para su plena realización. Esta atmosfera obliga a ciertas condiciones previas que deberán existir en un momento de formular e implementar el plan.

- **EFICIENCIA COMUNICATIVA:**

El termino eficacia hace referencia al cumplimiento cabal de los objetivos. Desde el punto de vista administrativo, se relaciona generalmente con la satisfacción del

cliente, la calidad en el servicio y el precio acorde con las características del producto.

- **EFFECTIVIDAD COMUNICATIVA:**

En la gestión de la comunicación, se puede afirmar que es efectivo cuando, con los recursos disponibles logramos la receptividad esperada por parte de las audiencias a las cuales va dirigido.

- **CONTROL ESTRATEGICO Y MEJORAMIENTO CONTINUO:**

El Control Estratégico y Mejoramiento Continuo, CEMC, dentro del plan estratégico de comunicaciones, es un modelo dinámico compatible con los lineamientos del PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) recomendado en la aplicación de sistemas de calidad.

## **6. DELIMITACIÓN**

En el siguiente trabajo se dispondrá del diseño de un plan estratégico de comunicación interna dentro de una concesión de cuarta generación para difundir la información técnica, administrativa, financiera, operativa, jurídica, entre otras y transmitir a los diferentes públicos con el acertado canal, con el léxico adecuado para que el direccionamiento de todo el personal estén orientados al cumplimiento de los indicadores dentro de los términos establecidos de acuerdo al contrato de concesión vial de cuarta generación, garantizando buenas prácticas de comunicación a todos los niveles, cumpliendo los objetivos de la organización y asegurado el reintegro de los recursos económicos a la empresa con la cooperación de todos los procesos internos de la empresa.

Los tiempos de ejecución del plan estratégico de comunicaciones este sujeto a las directrices internas de cada empresa, por ende, las fechas propuestas son variables independientes en cada organización.

Los planes estratégicos exitosos encontrados se evaluaron de acuerdo a la trayectoria, reconocimiento e historia de las empresas a nivel nacional.



## 7. HIPOTESIS

El Plan estratégico de comunicación interno a una concesión permite y facilita al gerente la entrega de las directrices a todos los colaboradores a través de adecuadas y eficaces conversaciones se logre la comprensión de un tema misional y el involucramiento de todo el personal generando un ambiente de trabajo inclusivo, sano, respetuoso, diferente; lo anterior con el ánimo de llevar a un desafío de influir en el impacto personal, posteriormente llevando al trabajo en grupo y logrando un crecimiento organizacional con el incremento del rendimiento de las actividades, retención de empleo con el aprendizaje y conocimiento orientada al logro, reducción de conflictos en procesos dentro de la organización, incremento en la calidad y mejoramiento en el servicio al cliente, adicionalmente conllevaría a la reducción de costos generales dentro de la etapa de operación y mantenimiento vial, durante esta etapa se debe dar cumplimiento de los indicadores que son permanentemente evaluados por la interventoría y depende del cumplimiento para generar los ingresos a la concesión, la etapa de operación y mantenimiento está proyectada para más de veinticinco años.

## **8. METODOLOGÍA - DISEÑO METODOLÓGICO**

El presente trabajo se va a realizar de la siguiente forma:

Revisión documental a cerca de la literatura de gestión de la comunicación y al Plan estratégico de comunicaciones.

- Búsqueda de información gestión de la comunicación y al Plan estratégico de comunicaciones.
- Lectura y análisis de literatura de gestión de la comunicación y al Plan estratégico de comunicaciones.

Realizar diagnóstico del manejo actual de las comunicaciones dentro de una concesión vial: Contexto de la concesión en la actualidad

- Revisión de la propuesta de encuesta para personal de la concesión vial
- Aplicación de la encuesta a personal de concesiones de cuarta generación en Colombia
- Recolección de datos, tabulación y graficas de los resultados de la encuesta.
- Análisis del diagnóstico del estado de las comunicaciones de una concesión

Diseño de un Plan Estratégico de comunicaciones interna a una concesión de cuarta generación durante la etapa de operación y mantenimiento vial.

- Definir objetivos del Plan estratégico de la comunicación en una concesión
- Análisis y clasificación de públicos dentro de una concesión vial
- Selección de medios de difusión y canales de comunicación de acuerdo con la clasificación del público.
- De acuerdo con los públicos elaboración y definir el mensaje
- Consolidación del borrador de plan estratégico de comunicación
- Diseño final del Plan estratégico de comunicaciones

## **9. CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL PLAN DE COMUNICACIONES DE UNA CONCESION VIAL DE CUARTA GENERACIÓN**

Para llevar a cabo el diagnóstico del estado actual del plan de comunicaciones de una concesión vial de cuarta generación para definir las necesidades de cara a la misión de la empresa, se realizaron dos clases de encuestas aplicado a personal con experiencia laboral en una concesión de cuarta generación, una encuesta con enfoque hacia el área administrativa y la segunda dirigida al área operativa.

La encuesta se realizó entre la última semana de mayo y la primera semana de junio del año 2020, aplicada a una muestra de 43 personas que han tenido más de dos años de experiencia laboral en concesión vial de cuarta generación.

Las personas que desarrollaron la encuesta aplicada al área administrativa se encuentran entre la edad de 30 años hasta los 60 años y con un promedio de experiencia laboral de 11 años, donde encontramos desde dos años de experiencia hasta 23 años de experiencia en el sector de transporte e infraestructura vial, la muestra representativos de todas las dependencias del área de operación y mantenimiento. Es importante el papel de los líderes en la comunicación y la experiencia en el campo para lograr cambios al interior de la empresa, armonizar y sincronizar con la misión y visión de una concesión vial de cuarta generación.

El instrumento de sondeo en cada organización es diferente y es el punto de partida de identificación para trazar un plan de trabajo como lo considera Ocampo “El diagnóstico de comunicaciones corporativas debe ser absolutamente riguroso en cuanto se trata de identificar el problema y sus causas”.<sup>15</sup>

A continuación, se presenta primero una matriz de las preguntas realizadas en cada una de las encuestas y los hallazgos de la encuesta realizada al personal de una concesión de cuarta generación:

---

<sup>15</sup> OCAMPO VILLEGAS María Cristina, Op. Cit., p. 65, ISBN 1461918243, 9781461918240

Tabla 1 Matriz Encuesta Personal Administrativo.

VARIABLES CUALITATIVAS APLICADA PERSONAL ADMINISTRATIVO.	ENCUESTA No 1
	1. Que papel, cree usted que tiene la comunicación en su empresa.
	2. Usted considera que la información que trasmite es clara y eficaz a sus colaboradores?
	3.Usted ha repetido la misma información a algún colaborador?
	4.Usted, considera que los siguientes ítems, cual es la problemática en su empresa.
	5.Cual estrategia considera usted la más viable, clara y eficaz para transmitir la información a sus colaboradores.
	6.Como percibe la planeación en cada una de sus áreas de trabajo?
	7.Su empresa cuenta con un plan estratégica de comunicaciones?
	8.cuando recibo información de un colaborador; estoy atento y en actitud receptiva.
	9.Creo que las filtraciones de información en una empresa son graves y negativas:
	10.Si a usted le realizan una observación de su trabajo un subordinado, ¿Cómo acostumbra a recibirla?
	11. Cómo considera que el teletrabajo aporte a su organización?

Tabla 2 Matriz Encuesta Personal Operativo

VARIABLES CUALITATIVAS APLICADA PERSONAL OPERATIVO.	ENCUESTA No 2
	1. Que papel, cree usted que tiene la comunicación en su empresa:
	2.Como es recibida la comunicación dentro de la empresa?
	3.usted considera que, de los siguientes ítems, cual es la problemática en su empresa?
	4. Que tipo y medio de comunicación considera que es más empleado en su organización:
	5.Cual considera usted, la mejor manera de comunicar la información de forma clara y eficaz.
	6.Conoce la misión y visión de la empresa?
	7.Su empresa cuenta con un plan Estratégico de comunicación?
	8.A usted, le proporcionan información sobre los objetivos, avances y estrategias de su empresa.
	9.La mayoría de los compañeros de otras áreas de mi organización.
	10. ¿Como recibe su jefe la planeación en su área de trabajo?
	11.Cual considera que sea la actitud de su jefe Asia usted?
	12.Si usted hace una observación de su trabajo a su jefe, ¿Cómo acostumbra a recibirla?

Gráfico 1 Rango de edades de las personas encuestadas

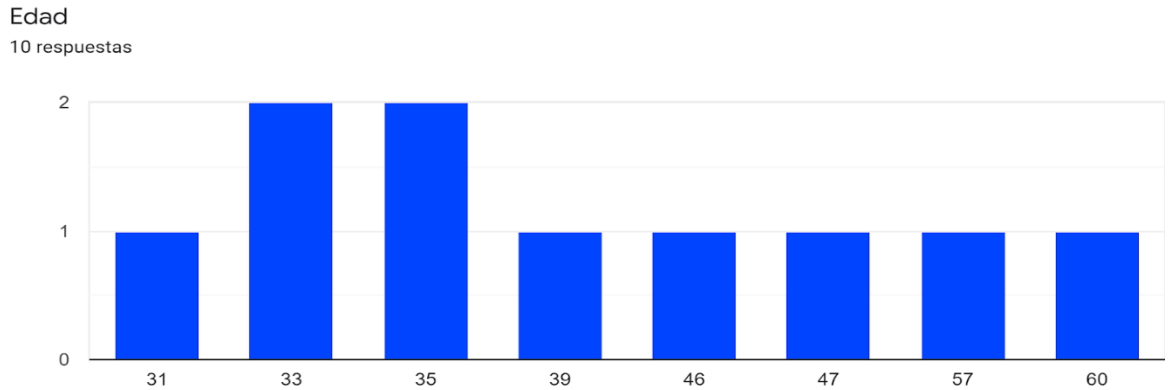


Gráfico 2 Rango de experiencia en el sector

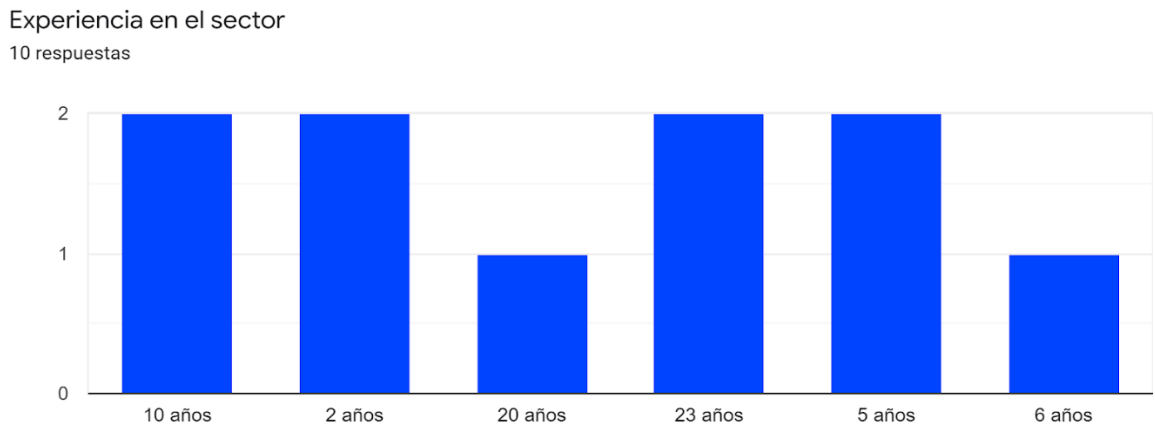


Tabla 3 Cargos de las personas encuestadas.

Cargo	
Gerente Técnico	Coordinador ambiental
Coordinador de mantenimiento vial	Gerente
Director de mantenimiento vial	Director financiero y administrativo
Ingeniero civil de mantenimiento	Director de operación y mantenimiento
Coordinador de mantenimiento y equipos	Coordinador de peajes

En la primera pregunta realizada al personal administrativo, se confirma la importancia del papel que ejerce la comunicación al interior de una empresa y desde la óptica desde el liderazgo y la dirección, de las personas que están a cargo de la administración, desde la posición de autoridad para influir, gestionar y direccionar a todo el personal al cumplimiento de la misión y visión de la concesión vial.

En un 70% el personal administrativo comprende que la comunicación al interior de la concesión vial es un mecanismo de coordinación entre empleados y directivos que facilita planes de trabajo, en un mínimo porcentaje se emplea la herramienta de la comunicación como estrategia para impulsar los valores y la cultura corporativa de la empresa para enfocar al cumplimiento de la visión y misión de la empresa, en un 10% se utiliza para transmitir los objetivos de la empresa mediante un continuo retroalimentación de los avances realizados al interior de la empresa.

Gráfico 3 Nivel de opinión sobre el papel de la comunicación al interior de la Concesión.

1. Qué papel, cree usted que tiene la comunicación en su empresa:

10 respuestas



En la segunda pregunta se indaga sobre sí se considera que los directivos transmiten de manera clara y eficaz la información a sus colaboradores estas respuestas están alineadas con la pregunta tres, debido a que se emplea una confirmación para validar esta pregunta. En un 60% el personal administrativo indica que es clara y eficaz pero se tiene con un 70% donde los líderes repite la información suministrada a sus colaboradores por diferentes motivos, este porcentaje se considera interesante pero sobretodo preocupante desde el punto de vista de rentabilidad se pierde un gran porcentaje de la información, en el momento de evaluar la eficacia de recepción de la comunicación del director a sus colaboradores, donde se evidencia que se tiene reprocesos, pérdidas de tiempo e incumplimientos en los cronogramas de actividades debido al replique de información al interior de la empresa. En un 30% se tiene respuesta de "a veces" que al sumarse al anterior, se puede analizar que se debe evaluar de forma prioritaria el canal, el mensaje, las instrucciones con alto contenido técnico, entre otras variables para la mejora inmediata de la coordinación de tareas para el cumplimiento de los logros dentro de las fechas establecidas.

Gráfico 4 Nivel de claridad y eficacia de la comunicación al interior de la Concesión.

2. Usted considera que la información que trasmite es clara y eficaz a sus colaboradores?

10 respuestas

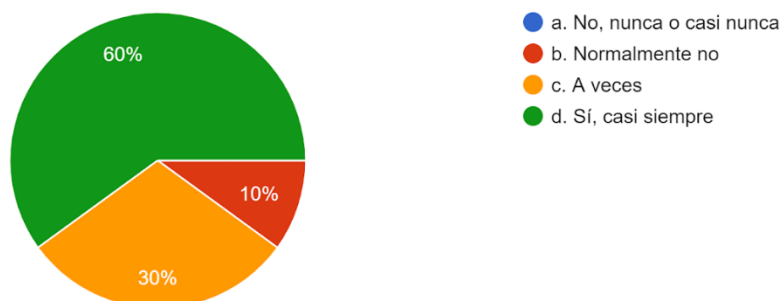


Tabla 4 Justificación del personal administrativo de la pregunta No 2

¿Porque?

Porque está encaminada a resolver inquietudes puntuales
Si siempre lo q las labores asignadas son muy claras
Se tiene un grupo de Directivos que se reúnen constantemente para revisar los temas.
Desde que la cabeza del proyecto no sepa cuáles son los indicadores con los que nos miden. El resto de información deja de ser clara.
Muchas veces se da una instrucción, pero no se cumple al 100 %
Ser concreto y objetivo con la información aportada
Único mecanismo q asegura la coordinación de los esfuerzos de equipo para asegurar el logro
Porque usualmente hay que despejar dudas de las situaciones dadas
Porque a veces requieren repetir la información
Porque las instrucciones se dan rápidamente y no se planea la información

Una de las características de carácter diferenciador del directivo es influir, inspirar y conducir al personal al cumplimiento de las metas de la mano de la rentabilidad. De las anteriores respuestas se resaltarán las siguientes:

- “Único mecanismo q asegura la coordinación de los esfuerzos de equipo para asegurar el logro”
- “Desde que la cabeza del proyecto no sepa cuáles son los indicadores con los que nos miden. El resto de información deja de ser clara”.

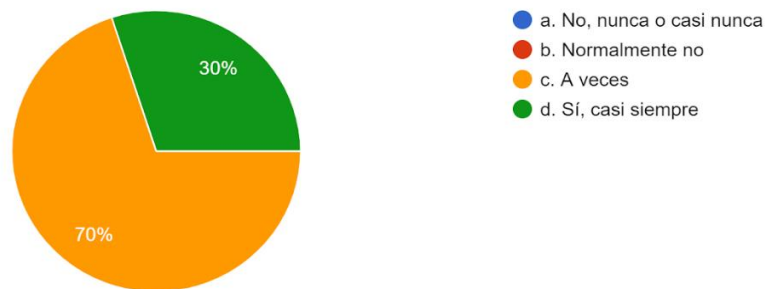
- “Se tiene un grupo de Directivos que se reúnen constantemente para revisar los temas”.

La comunicación interna debe ir de la mano de una organización efectiva y mantener alineados un sistema de planeación, estratégica, control y revisión constante de proceso con toma de decisiones con el manejo de información del proyecto de manera clara para enfocar los esfuerzos de todo el equipo de trabajo para el cumplimiento de resultados de una forma entusiasta y comprometida.

Gráfico 5 Rango. Tasa de repetitividad de la misma información al interior de la Concesión de cuarta generación.

3. Usted ha repetido la misma información a algún colaborador?

10 respuestas



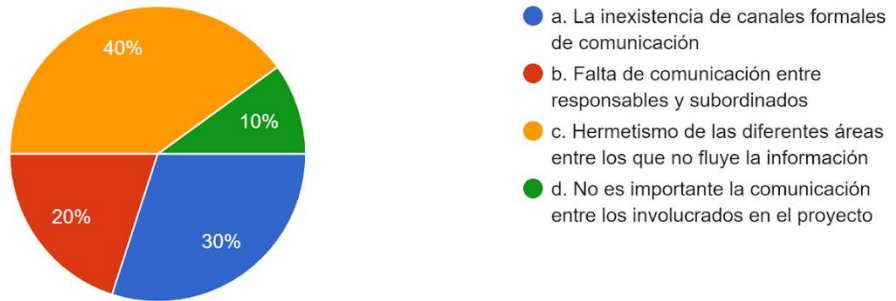
De acuerdo con la problemática que consideran los líderes al interior de una concesión vial se tiene que en un 40% se tiene hermetismo de las diferentes áreas entre los que no fluye la información, lo sigue un 30% con la inexistencia de canales formales de comunicación, un 20% por falta de comunicación entre responsables y subordinados y el 10% no se considera importante la comunicación entre los involucrados en el proyecto. Esta variación de resultados en una misma pregunta se puede concluir al mismo punto la falencia y carencia en el plan estratégico de comunicación al interior de la concesión vial de cuarta generación.



Gráfico 6 Rango sobre la opinión de la problemática de comunicación al interior de la Concesión de cuarta generación.

4. Usted, considera que de los siguientes items, cual es la problemática en su empresa?

10 respuestas

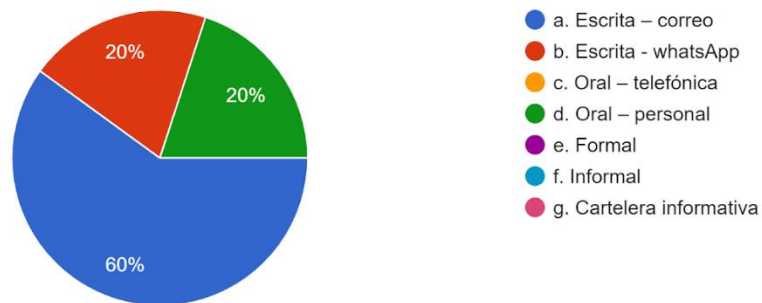


El grupo de Directivos considera en un 60% que la estrategia viable, clara y eficaz es por medio de la información informal y se entiende que sea una comunicación fluida, sin formalismo y tecnicismos que pueden llevar a la pérdida del mensaje central a transmitir, seguido de dos porcentajes con un 20% de una estrategia de comunicación personal de forma física, todo lo contrario a un proceso frio, impersonal con un perfil de comunicación de trato directo y por último de una forma escrita y por vía telefónica con aplicaciones que son muy utilizadas actualmente, que usualmente las personas emplean en su cotidianidad.

Gráfico 7 Rango estrategias de comunicación para trasmisión de información clara y eficaz.

5. Cual estrategia considera usted la más viable, clara y eficaz para transmitir la información a sus colaboradores:

10 respuestas



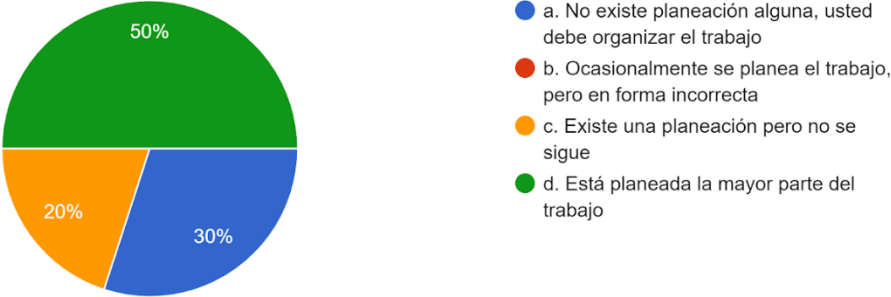
Una de las estrategias de los directivos es la planeación y la constancia en el tiempo de esta buena práctica empresarial porque es el engranaje del esfuerzo de los colaboradores de diferentes áreas que dirigen sus actividades al cumplimiento de los logros planeados con el tiempo suficiente y recursos necesarios. En un 50% de las respuestas del personal administrativo considera que existe una planeación en su trabajo, sin embargo, el otro 50% tiene la perspectiva que no existe planeación alguna y por otro lado que existe una planeación, pero no se sigue.

La planeación es la visualización del futuro para dirigir los recursos y anticiparse a los sucesos no previstos y a los riesgos de una corporación para de esta manera ganar tiempo y ventaja sobre las acciones a seguir para evitar las pérdidas y recursos.

Gráfico 8 Planeación en diferentes áreas de la Concesión de cuarta generación.

6. Cómo percibe la planeación en cada una de sus áreas de trabajo?

10 respuestas

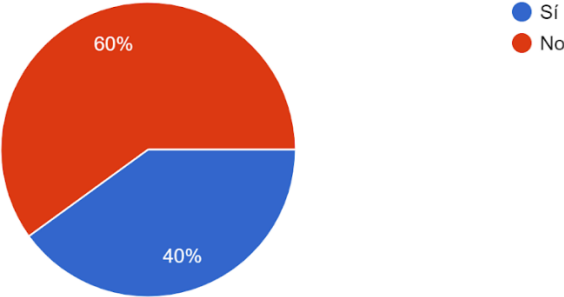


Con la pregunta número 7, se pretendía percibir la opinión sobre un plan estratégico de comunicaciones internas en una concesión, los ejecutivos en un 60% opinan que no se cuenta con un plan estratégico de comunicaciones y el restante 40% opinan que sí cuentan con un plan estratégico.

Gráfico 9 Rango de opinión sobre la existencia del Plan de comunicación en la Concesión.

7. Su empresa cuenta con un plan estratégico de comunicaciones?

10 respuestas



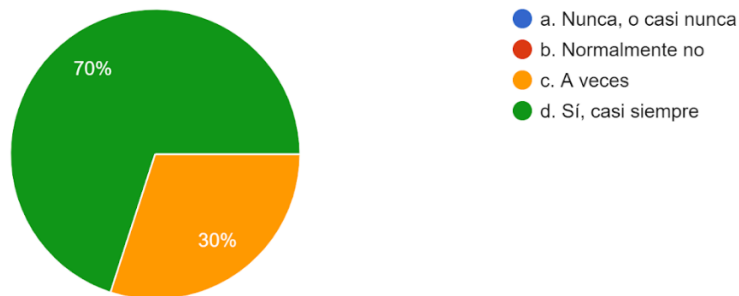
La conversación es una herramienta estratégica se facilita el pensamiento, la toma de perspectiva, la elevación de la consciencia, la capacidad autocrítica, la claridad de objetivos, la exploración de oportunidades y cursos de acción. Las conversaciones clarifican, inspiran y generan cambios. Las conversaciones son

generativas y creativas porque tienen el poder de llegar y conectar a la vez a la mente y el corazón de las personas. Ser efectivo o transformar la forma en la que conversamos incluye considerar un grupo de competencias de todo acto conversacional: lo lingüístico, lo emocional y lo corporal. Conversar es mucho más que hablar, escuchar, contar y compartir información. De acuerdo a lo anterior se pretendía conocer el nivel de escucha de los directivos hacia sus colaboradores donde se evidenció que en un 70% se tiene una actitud atenta y receptiva al momento de recibir una información de alguno de sus colaboradores y en un 30% los ejecutivos perciben que “a veces” mantienen una actitud de escucha atenta hacia sus colaboradores, lo cual prende las alarmas de la conexión que se quiebra al momento de las conversaciones con el grupo de trabajo.

Gráfico 10 Rango sobre la actitud a la recepción de la información de los directivos hacia los colaboradores.

8. Cuando recibo información de un colaborador, estoy atento y en actitud receptiva:

10 respuestas

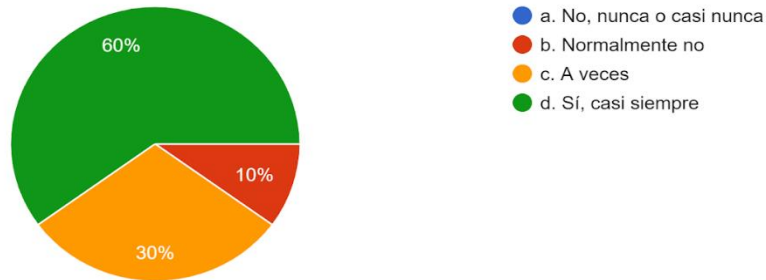


Con respecto al siguiente punto trata de que los ejecutivos consideran problemática la filtración de información por ende no es importante dar más información a sus colaboradores porque lo observan negativo y grave se convierte la herramienta de comunicación en un hermetismo y en que el personal se encuentre desorientado dentro de una organización, por ende, una falta de motivación general y falta de compromiso para alcanzar las metas propuestas por la alta gerencia. Lo anterior soportado con la Teoría de X y Teoría de Y de Douglas McGregor de donde resulta que Douglas realiza un paralelo entre dos paradigmas gerenciales de dos teorías X y donde la primera considera que sus colaboradores no les gusta trabajar, son perezosos y se debe ejercer presión y control para llevar a obtener resultados por lo contrario en la otra teoría sustenta que las personas les gusta trabajar, son dinámicas y pueden ejercer un autocontrol, autodeterminación y pueden auto dirigirse para alcanzar el logro de manera individual y motivar al grupo de trabajo.

Gráfico 11 Rango sobre la creencia de los directivos enfocado al manejo de la información.

9. Creo que las filtraciones de información en una empresa son graves y negativas:

10 respuestas

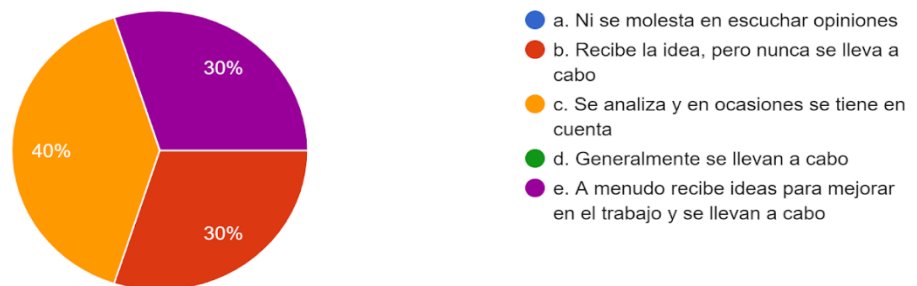


Con respecto a la siguiente pregunta realizada a los ejecutivos sobre la actitud hacia a sus colaboradores a la hora de recibir una observación de su trabajo, donde se evidencia que en un 40% se analiza y en ocasiones se tiene en cuenta pero que en un 30% a menudo recibe ideas para mejorar en el trabajo y se llevan a cabo deja un total de un 70% que se considera que los directivos se toman el tiempo, escuchan y analizan estas recomendaciones de sus subalternos para mejorar la rentabilidad en las organizaciones, hay que mencionar que un 30% recibe la idea pero nunca se lleva a cabo; se tendría que ahondar en esta minoría de directivos que no tienen en cuenta las opiniones de sus colaboradores y dejan de lado una gran oportunidad para generar utilidades superiores al promedio en sus empresas.

Gráfico 12 Rango de la opinión de los directivos sobre las observaciones realizadas por los colaboradores.

10. Si a usted le realizan una observación de su trabajo un subordinado, ¿cómo acostumbra recibirla?

10 respuestas



Por último, se genera una pregunta abierta a los directivos con el fin de involucrar el teletrabajo, en estos momentos que coge peso las herramientas virtuales y después de la pandemia del COVID - 19, las empresas evidenciaron una práctica y un buen desempeño en el manejo de plataformas virtuales para no frenar inmediatamente su producción y seguir en el mercado desde la distancia. Aunque la operación de una vía se mantiene con el personal presencial desarrollando sus actividades en

cada frente de trabajo manteniendo su distanciamiento social y cumpliendo con los protocolos de bioseguridad.

De la pregunta en mención, se destacan los siguientes aportes por parte de los directivos:

- “En la parte administrativa es bueno. Las personas se comprometen más que en el trabajo presencial”
- “Mejora la calidad de vida y se tiene control del espacio y tiempo”
- “En esta crisis es una herramienta vital pero no puede reemplazar la interacción”

#### 11. Cómo considera que el teletrabajo aporte a su organización?

Tabla 5 Percepción del teletrabajo en una Concesión de cuarta generación.

Aporta a la unidad familiar, los rendimientos tienden a ser mejores
Si aporta q en esta época en la q estamos viviendo se puede dar Información de las actividades o necesidades de cada una de las áreas
En la parte administrativa es bueno. Las personas se comprometen más que en el trabajo presencial
En comunicación asertiva
Ahorro de gastos, y tiempos muertos
Mejora la calidad de vida y se tiene control del espacio y tiempo
En esta crisis es una herramienta vital pero no puede reemplazar la interacción
En estos momentos es viable para manejar el personal y estudiar la documentación necesaria sin tener contacto personal.
En estos momentos con los administrativos es viable
El teletrabajo no aplica por ende se requiere presencian física

La segunda parte de la encuesta aplicada al personal operativo, se recibió respuesta de 33 personas. Las edades de las muestras están dentro de un rango de 22 a 61 años y con experiencia en el sector de vías desde 1 año hasta 14 años, se tienen diferentes áreas de participación en el desarrollo de las encuestas, áreas como: social, ambiental, mantenimiento vial, operación vial, predial, redes, peajes, mantenimiento de equipos, calidad, señalización y seguridad vial.

Gráfico 13 Rango de edades de las personas encuestadas personal operativo de la concesión.

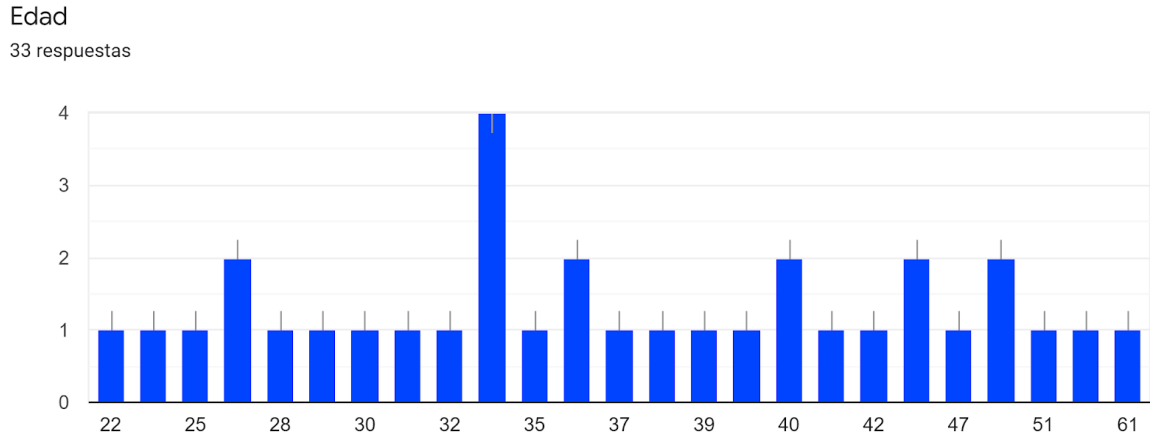


Gráfico 14 Rango de experiencia en el sector de construcción.

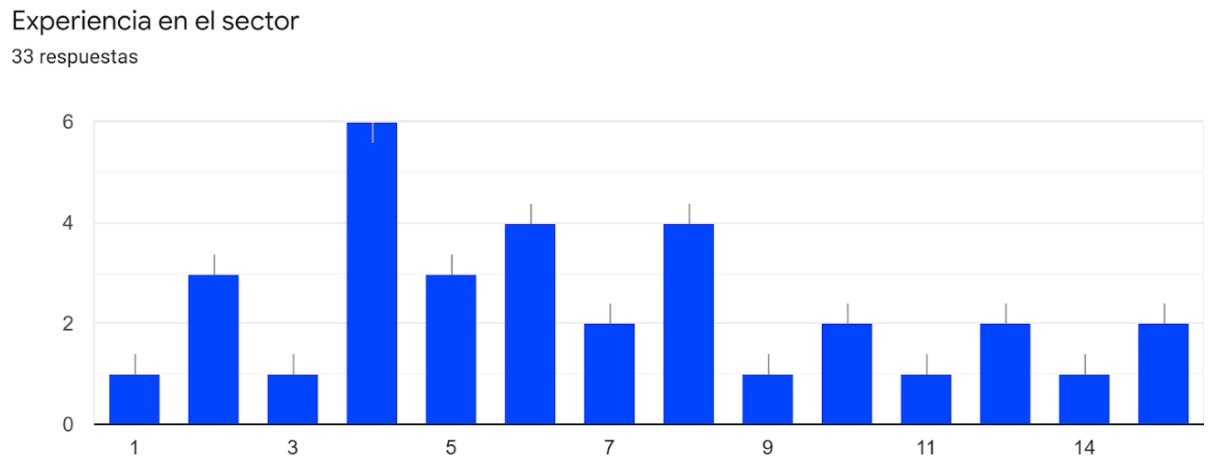


Tabla 6 Cargos personal operativo.

**Cargo**

Asistente Administrativo
Coordinador de operaciones
Jefe de operaciones
Auxiliar Administrativo social
Auxiliar de Equipos

Jefe de tramo vial
Almacenista
Auxiliar de equipos
Coordinador de operaciones
Radioperadora
Inspector de obra

Radio Operadora
Conductor
Conductor camión de demarcación vial
Ingeniero de Calidad
Especialista Ambiental

Coordinador de peajes
Coordinador de proyectos
Inspector
Ayudante practico
Coordinador Técnico

Especialista en seguridad vial y señalización
Ingeniero de redes
Supervisor Auditoria
Asistencial
Coordinadora PGSC
Ing. civil de mantenimiento

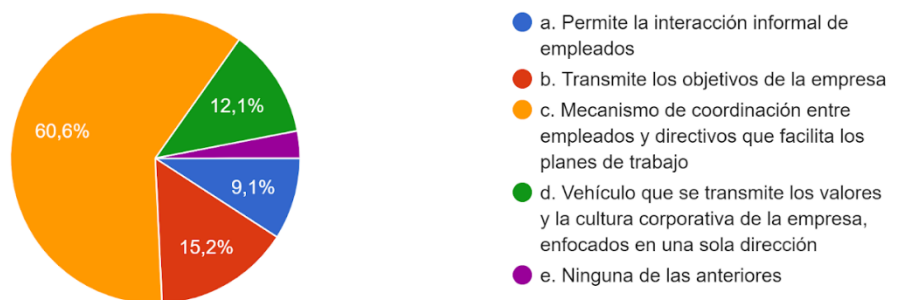
Jefe de peaje
Conductor
Ingeniera civil
Asistente Ambiental
Trabajador social
Ingeniera Ambiental

En la primera pregunta realizada al personal operativo, se confirma la importancia del papel que ejerce la comunicación al interior de una empresa y desde la óptica de los colaboradores, en un 60,6% se concluye como mecanismo de coordinación entre empleados y directivos que facilita los planes de trabajo, seguido de un 15,2% trasmiten los objetivos de la empresa, en un 9,1% permite la interacción informal de los empleados y el 3% no está de acuerdo con ninguna de las descripciones anteriormente mencionadas. En total de las últimas cifras 12,1% del personal operativo considera que la comunicación no es una herramienta de trabajo y no es importante para el desarrollo de sus actividades. En contraste con las respuestas de los directivos se observa un espectro de respuestas de los colaboradores en la misma pregunta, donde se evidencia confusión y poco interés de las conversaciones en el interior de la empresa.

Gráfico 15 Nivel de opinión sobre el papel de la comunicación al interior de la Concesión, desde el punto de vista del personal operativo.

1. Qué papel, cree usted que tiene la comunicación en su empresa:

33 respuestas



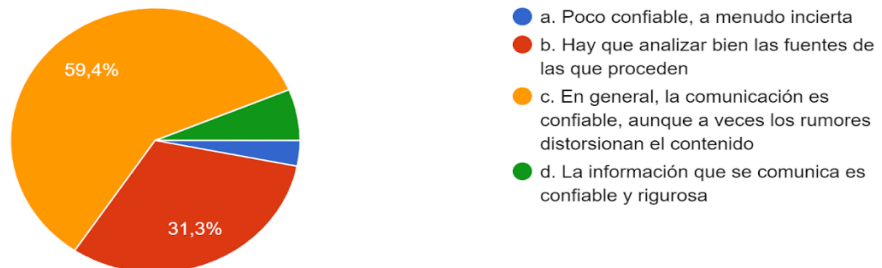
A continuación, se presenta la percepción de la comunicación al interior de una concesión, desde la óptica de los colaboradores, donde en un 59,4% mencionan que en general, la comunicación es confiable; a veces se distorsiona el contenido de la información por rumores, dando la sensación de que la información que fluye

en el interior de la corporación no es clara y directa generando teléfonos rotos, conversaciones alteradas y posible información errónea, en un 31,3% los colaboradores mencionan la necesidad de analizar bien las fuentes de las que proceden, además un 6,3% la información que se comunica es confiable y rigurosa y 3,1% consideran que la información es poco confiable, a menudo incierta.

Gráfico 16 Nivel de claridad y eficacia de la comunicación al interior de la Concesión.

2. Cómo es recibida la comunicación dentro de la empresa?

32 respuestas

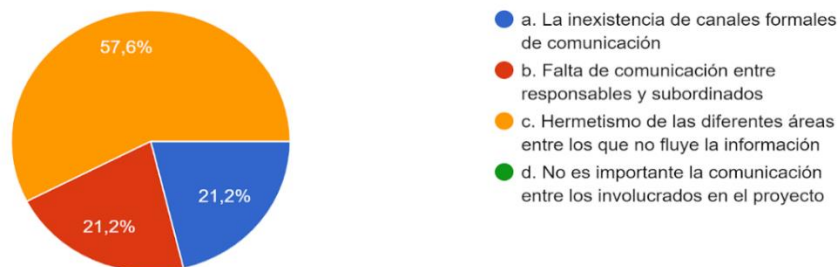


En la siguiente pregunta se indaga sobre la problemática que considera el personal operativo de acuerdo a la comunicación y se concluye un 57,6% se tiene hermetismo de las diferentes áreas y concuerda con la encuesta realizada a los directivos, dos porcentajes similares con un 21,2% la inexistencia de canales formales de comunicación y falta de comunicación entre responsables y subordinados; lo que refleja vacíos en la comunicación en doble vía entre pares del mismo nivel jerárquico y entre directivos y colaboradores. Sin embargo, podrá presentarse un panorama más crítico sí por el contrario el porcentaje más alto se hubiera reflejado en la respuesta d donde no es importante la comunicación entre los involucrados en el proyecto vial de cuarta generación.

Gráfico 17 Rango sobre la opinión de la problemática de comunicación al interior de la Concesión de cuarta generación, desde el punto de vista del personal operativo.

3. Usted, considera que de los siguientes ítems, cual es la problemática en su empresa?

33 respuestas



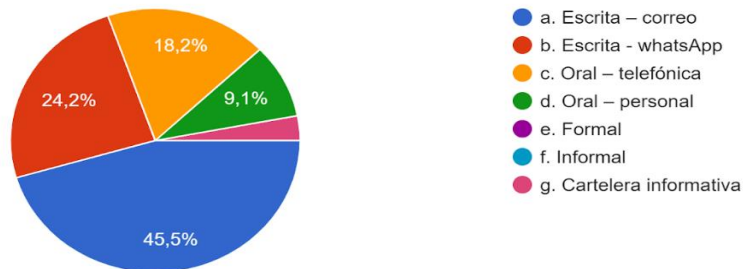
El tipo y medio de comunicación más empleado por parte del personal operativo en el interior de una concesión vial de cuarta generación es informal, escrita, telefónica



con un 45,5% y por medio de la aplicación WhatsApp con un 24,2% y seguida con una comunicación telefónica de forma oral con un 18,2% y una minoría del 9,1% de forma personal oral y el 3,5% considera que el medio más empleado es la cartelera informativa.

Gráfico 18 Rango sobre la opinión del tipo y medio de comunicación para la trasmisión de información clara y eficaz desde el punto de vista del personal operativo.

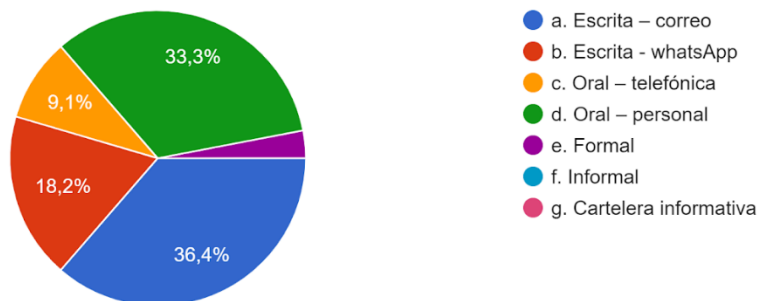
4. Qué tipo y medio de comunicación considera que es más empleado en su organización:  
33 respuestas



Al mismo tiempo, se indaga sobre la manera de recibir la información de forma clara y eficaz para el personal operativo se sienta más cómodo para interpretar y conectar adecuadamente una conversación, en un 36,4% de manera informal, oral y de manera personal seguido de un 18,2% de manera escrita por medio telefónico empleando una herramienta digital como WhatsApp que se tiene a la mano y al alcance de la mayoría de colaboradores, adicionalmente que la mayoría de las actividades a desarrollar se realizan en campo, sobre la vía y es una manera oportuna, eficaz para recibir la información, en un último lugar se sienten familiarizados de envío de la información de manera formal con un 3%.

Gráfico 19 Rango sobre la opinión de la mejor manera de comunicación para la trasmisión de información clara y eficaz desde el punto de vista del personal operativo.

5. Cual considera usted, la mejor manera de comunicar la información de forma clara y eficaz, marque las que considere más familiarizado:  
33 respuestas



La visión señala el rumbo, da direccionamiento a sus colaboradores y es el enlace entre el presente y el futuro de una organización, mientras que la misión es el

propósito, que reúne los comportamientos, conductas, compromisos de sus colaboradores, de acuerdo a lo anterior, es importante conocer el nivel de información y la pertenencia del personal operativo dentro de una organización, en un 42,4% mencionan conocer la misión y la visión de una concesión de cuarta generación y 57,6% indican que no conocen.

La misión de la concesión que estamos estudiando es la siguiente:

“LA CONCESION X tiene como misión la financiación, construcción, rehabilitación, mejoramiento, operación y mantenimiento del corredor Honda-Puerto Salgar-Girardot, cumpliendo las necesidades y expectativas de las partes interesadas bajo el marco del contrato APP 003 de 2014 y demás normatividad aplicable”.

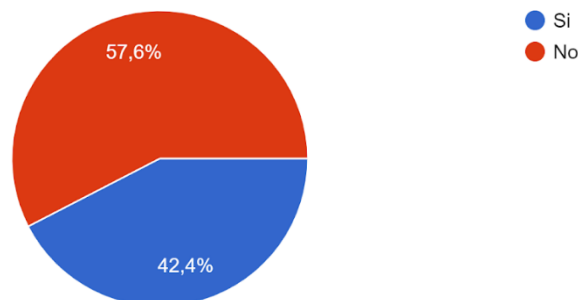
Mientras tanto, la visión de la concesión de cuarta generación es la siguiente: Para el 2020, seremos reconocidos a nivel nacional como la Concesión Vial 4G líder en operación y mantenimiento, destacándonos por ofrecer un servicio efectivo, satisfaciendo a nuestros clientes y usuarios, gracias al profesionalismo de nuestro personal y la óptima ejecución de todos nuestros procesos.

De acuerdo con las anteriores definiciones de la misión y visión se realiza una confirmación de la información a los colaboradores que se evidencia en las respuestas del numeral 7, podríamos corroborar que solo tres de las respuestas son correctas, considerando que se tiene una muestra de 33 y representa un 9% del personal operativo conoce la misión y la visión de la concesión vial de cuarta generación; una minoría que tiene presente el rumbo y la dirección que se refleja en el compromiso, grado de pertenencia y motivación para alcanzar los objetivos de la empresa.

Gráfico 20 Rango de la opinión sobre el nivel de conocimiento de la misión y visión de la Concesión vial.

6. Conoce la misión y visión de la empresa?

33 respuestas



**Mencione brevemente con sus palabras:**

Tabla 7 Verificación sobre el nivel de conocimiento de la misión y visión de la Concesión vial.

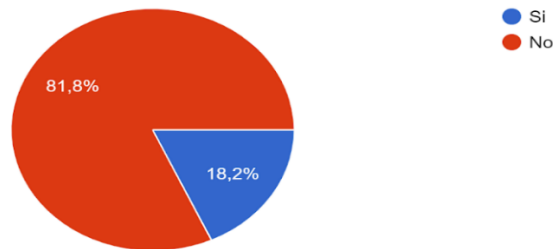
Ser una de las mejores concesiones viales de Colombia
Una de las mejores concesiones viales del país
Realizar mantenimiento, rehabilitación y construcción de vía
Posesionarse en una de las mejores vías del país 4G
Misión financiación Construcción rehabilitación mejoramiento mantenimiento y operación del corredor honda puerto Salgar Girardot para el logro de la visión que es el reconocimiento a nivel nacional como la Concesión líder 4g en operación y mantenimiento desatancándonos por ofrecer un buen servicio
Diseñar y construir el corredor vial de acuerdo con el contrato de concesión garantizando la operatividad con vías seguras y con una visión de ser una empresa líder a nivel nacional
Cumplir con el contrato de concesión vial y proyectarse como una de las mejores a nivel nacional
La misión es la construcción, rehabilitación y mejoramiento, operación y mantenimiento del corredor Honda-puerto salgar-Girardot. La visión que para el 2020 seremos reconocidos Nivel nacional como una concesión vial de 4G en operación y mantenimiento.
Somos una empresa de diseño e ingeniería. Visión: Ser la mejor empresa de diseño Ingeniería en Colombia para el sector
Financiación, construcción, rehabilitación mejoramiento, operación y mantenimiento del corredor vial concesionado, para ser conocidos a nivel nacional como la Concesión vial 4G líder en operación y mantenimiento.
Construir puentes con calidad y responsabilidad, satisfaciendo las necesidades de ellos grupos de interés y logrando un crecimiento sostenible en beneficio de sus accionistas, trabajadores y país
Construcción, mantenimiento y operación del corredor concesionado; liderar en movilidad y seguridad vial
La misión tiene como misión la financiación, construcción, rehabilitación, mejoramiento, operación y mantenimiento del corredor vial honda, puerto salgar, Girardot.
La visión de la empresa para el 2020 es buscar el reconocimiento como concesión vial 4G líder en operación y mantenimiento destacándose por ofrecer un excelente servicio.
Ser reconocidas cómo pioneras en ejecución mantenimiento de vías 4G

En cuanto al conocimiento sobre la existencia de un plan estratégico de comunicación en una concesión de cuarta generación el 81,8% menciona una respuesta negativa y el restante 18,2% da una respuesta positiva.

Gráfico 21 Rango de opinión sobre la existencia del Plan de comunicación en la Concesión.

7. Su empresa cuenta con un Plan Estratégico de comunicación?

33 respuestas

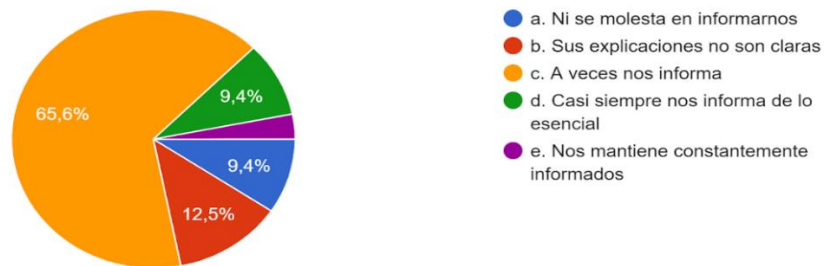


Como resultado de la retroalimentación de la información al interior de una concesión vial el 65,6% del personal operativo según la muestra indica que “a veces” se les informa sobre los objetivos, avances y estrategias de su empresa y sobre los resultados que se van logrando, seguido de un 12,5% del personal operativo “no son claras sus explicaciones” mientras que el 3,1% concluye que casi siempre los mantienen informados de lo esencial frente a un 9,4% donde mencionan que no les proporcionan información de los objetivos, avances y estrategias de la corporación; dicho de otra manera el desconocimiento de la información fundamental de la estructura estratégica y sus objetivos prioritarios son ajenos a una divulgación general, lo que se resume en un bajo nivel de pertenencia y compromiso.

Gráfico 22 Rango de opinión sobre la retroalimentación de objetivos, avances y estrategias de la Concesión vial desde el punto de vista del personal operativo.

8. A usted, le proporcionan información sobre los objetivos, avances y estrategias de su empresa, así como de los resultados que se van logrando?

32 respuestas



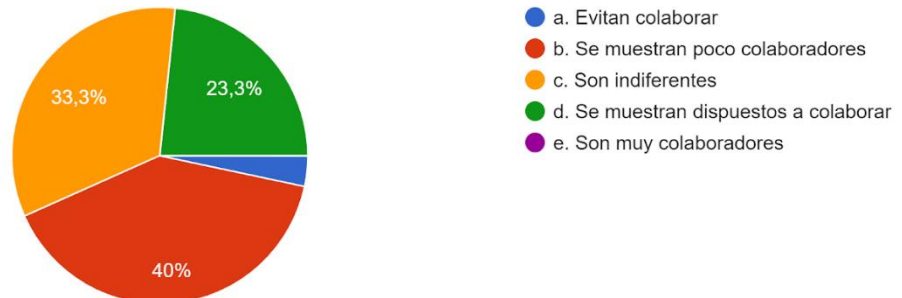
Al evaluar la cooperación y sinergia entre las áreas de la concesión vial, se evidencia que en un 40% de la se muestran poco colaboradores y el 33,3% son

indiferentes, por otro lado, el 23,3% se muestran dispuestos a colaborar y en una minoría del 3,4% mencionan experiencias con sus compañeros de otras áreas de evitar colaborar.

Gráfico 23 Rango sobre la cooperación entre áreas internas de trabajo.

9. La mayoría de los compañeros de otras áreas de mi organización:

30 respuestas



Otro punto a tratar, es la planeación y de la percepción del jefe desde la óptica de los colaboradores, donde el 54,5% menciona que existe una planeación, pero no se sigue, un 33,3% ocasionalmente se planea el trabajo, pero en forma incorrecta y el 9,1% está planeada la mayor parte del trabajo con una minoría del 3,1% que menciona que el trabajo se planea y se revisa periódicamente.

Gráfico 24 Rango de opinión sobre la percepción de los directivos del tema de la planeación en diferentes áreas.

10. ¿Cómo percibe su jefe la planeación en su área de trabajo?

33 respuestas



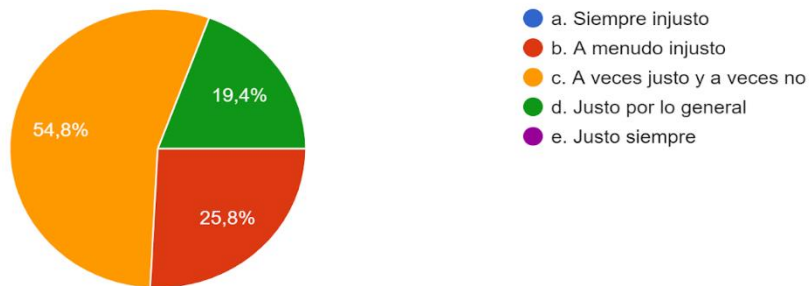
Por otra parte, de la percepción de los colaboradores tienen de la actitud de su jefe, el personal operativo resalta en un 54,8% percibe que a veces justo y a veces no, parece confirmar que la actitud del jefe es variable y poco confiable, entusiasta con falta de motivación, simultáneamente se observa un 25,8% del personal operativo según la muestra que “A menudo injusto” y por último un 19,4% “justo por lo general”; lo dicho hasta aquí supone que la balanza se orienta hacia el lado de la

burocracia en exceso y los procesos administrativos están enfocados a los resultados cuantitativos con pocas opciones para incluir a los colaboradores.

Gráfico 25 Rango de la percepción de la actitud del jefe hacia los colaboradores, desde el punto de vista de los colaboradores.

11. Cual considera que sea la actitud de su jefe hacia usted?

31 respuestas



La percepción de las observaciones realizadas de los colaboradores hacia los jefes por lo general se tiene en cuenta en ocasiones con un 78,8%, luego el 15,2% se tiene una percepción de que las ideas no se llevan a cabo y el 3% de las respuestas mencionan que generalmente nos piden ideas y se llevan a cabo; por último, en una minoría que el 3% ni se molestan en pedir y escuchar opiniones.

Gráfico 26 Rango de la percepción de la actitud del jefe frente a recibir una observación por parte de los colaboradores, desde el punto de vista de los colaboradores.

12. Si usted hace una observación de su trabajo a su jefe, ¿cómo acostumbra recibirla?

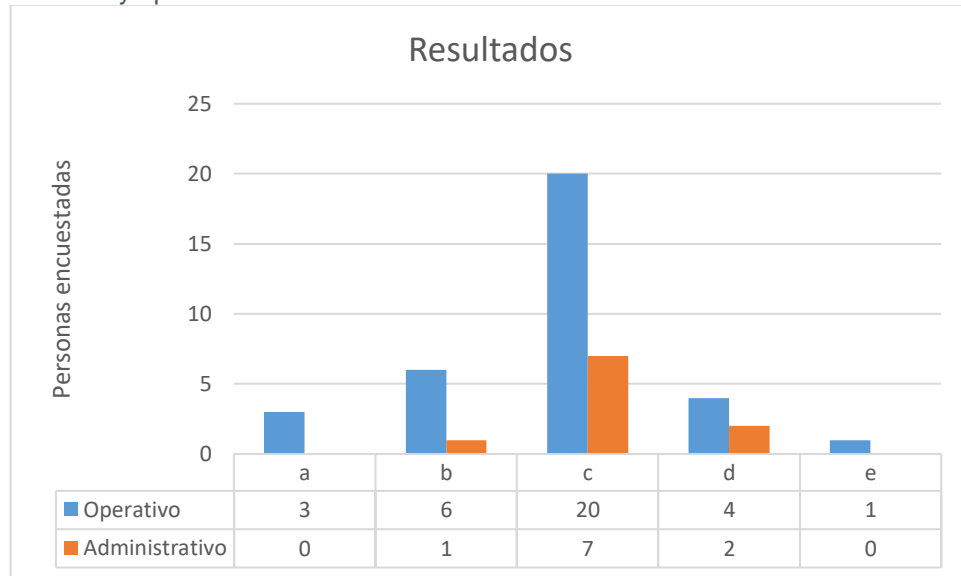
33 respuestas



De las anteriores encuestas que se realizaron de manera independiente a dos grupos de trabajo con enfoque hacia áreas administrativas y operativas se resalta la opinión en las dos anteriores encuestas realizadas con diferente enfoque, se realiza un paralelo de algunas preguntas iguales para analizar las respuestas de las diversas percepciones y se discutirá a continuación su similitud, coherencia y diferencias:

Qué papel, cree usted que tiene la comunicación en su empresa:

Gráfico 27 Comparación sobre la opinión del papel de la comunicación en la empresa tanto en el personal directivo y operativo.

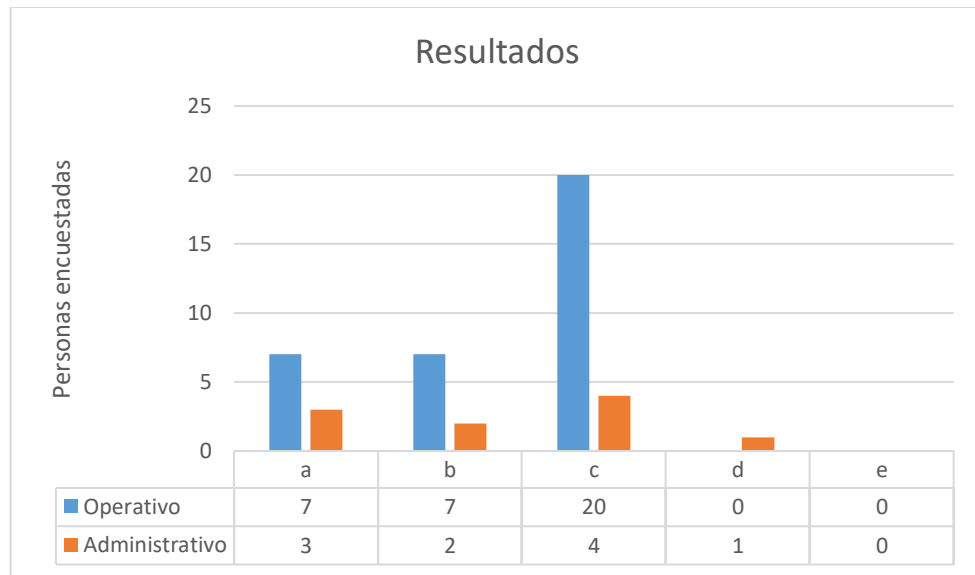


- a. Permite la interacción informal de empleados
- b. Transmite los objetivos de la empresa
- c. Mecanismo de coordinación entre empleados y directivos que facilita los planes de trabajo
- d. Vehículo que se transmite los valores y la cultura corporativa de la empresa, enfocados en una sola dirección
- e. Ninguna de las anteriores

Usted, considera que, de los siguientes ítems, ¿cuál es la problemática en su empresa?

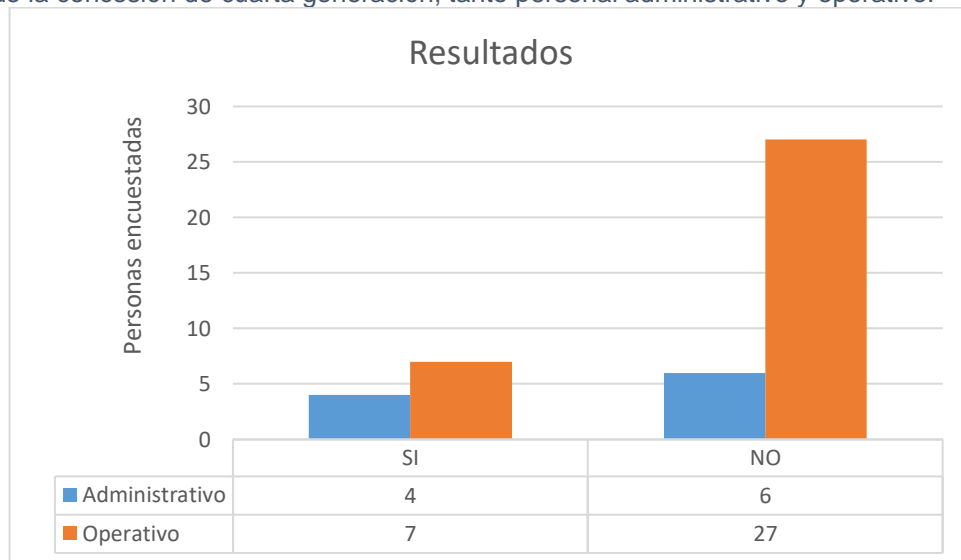
Gráfico 28 Comparación sobre la opinión de la problemática de comunicación al interior de la concesión, tanto personal directivo como operativo.

- a. La inexistencia de canales formales de comunicación
- b. Falta de comunicación entre responsables y subordinados
- c. Hermetismo de las diferentes áreas entre los que no fluye la información
- d. No es importante la comunicación entre los involucrados en el proyecto



¿Su empresa cuenta con un Plan Estratégico de comunicación?

Gráfico 29 Comparación de la opinión de sí cuentan con el Plan estratégico de comunicaciones al interior de la concesión de cuarta generación, tanto personal administrativo y operativo.



## 9.1 DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA CONCESIÓN VIAL

De acuerdo con el diagnóstico realizado se tiene el siguiente resumen de las dos encuestas realizadas según la percepción del personal administrativo y operativo con relación a las comunicaciones al interior de una concesión vial de cuarta generación:



Tabla 8 Consolidado resultado de la encuesta realizada al personal administrativo.

<b>VARIABLES CUALITATIVAS APLICADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO.</b>	<b>ENCUESTA No 1</b>
	<p>1. Que papel, cree usted que tiene la comunicación en su empresa.</p> <p>Hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 70% Mecanismo de coordinación entre empleados y directivos que facilita planes de trabajo</li> <li>✓ 20% Vehículo que trasmite los valores y la cultura corporativa de la empresa enfocados en una sola dirección.</li> <li>✓ 10% se utiliza para transmitir los objetivos de la empresa</li> </ul>
	<p>2. ¿Usted considera que la información que trasmite es clara y eficaz a sus colaboradores?</p> <p>Hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 60% sí casi siempre</li> <li>✓ 30% A veces</li> <li>✓ 10% Normalmente no</li> </ul>
	<p>3. Usted ha repetido la misma información a algún colaborador?</p> <p>Hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 70% A veces</li> <li>✓ 30% Sí, casi siempre</li> </ul>
	<p>4. Usted, considera que los siguientes ítems, cual es la problemática en su empresa.</p> <p>Hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 40% Hermetismo de las diferentes áreas entre los que no fluye la información.</li> <li>✓ 30% La inasistencia de canales formales de comunicación</li> <li>✓ 20% falta de comunicación entre responsables y subordinados</li> <li>✓ 10% No es importante la comunicación entre los involucrados en el proyecto</li> </ul>
	<p>5. Cual estrategia considera usted la más viable, clara y eficaz para transmitir la información a sus colaboradores.</p> <p>Hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 60% escrita – correo</li> <li>✓ 20% oral – personal</li> <li>✓ 20% escrita – WhatsApp</li> </ul>
<p>6. Como percibe la planeación en cada una de sus áreas de trabajo?</p> <p>Hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 50% Está planeada la mayor parte del trabajo</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 30% No existe planeación alguna, usted debe organizar el trabajo</li> <li>✓ 20% Existe una planeación, pero no se sigue</li> </ul>							
	<p>7.Su empresa cuenta con un plan estratégica de comunicaciones? Hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 60% No</li> <li>✓ 40% Sí</li> </ul>							
	<p>8.cuando recibo información de un colaborador; estoy atento y en actitud receptiva. Hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 70% Sí, casi siempre</li> <li>✓ 30% A veces</li> </ul>							
	<p>9.Creo que las filtraciones de información en una empresa son graves y negativas: Hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 60% sí, casi siempre</li> <li>✓ 30% A veces</li> <li>✓ 10% Normalmente, no.</li> </ul>							
	<p>10.Si a usted le realizan una observación de su trabajo un subordinado, ¿Cómo acostumbra a recibirla? Hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 40% Se analiza y en ocasiones se tiene en cuenta</li> <li>✓ 30% Recibe la idea, pero nunca se lleva a cabo</li> <li>✓ 30% A menudo recibe ideas para mejorar en el trabajo y se llevan a cabo</li> </ul>							
	<p>11. Cómo considera que el teletrabajo aporte a su organización? Hallazgos:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td data-bbox="381 1413 1474 1465">Aporta a la unidad familiar, los rendimientos tienden a ser mejores</td> </tr> <tr> <td data-bbox="381 1465 1474 1549">Si aporta q en esta época en la q estamos viviendo se puede dar Informacion las actividades o necesidades de cada una de las áreas</td> </tr> <tr> <td data-bbox="381 1549 1474 1633">En la parte administrativa es bueno. Las personas se comprometen más que trabajo presencial</td> </tr> <tr> <td data-bbox="381 1633 1474 1686">En comunicación asertiva</td> </tr> <tr> <td data-bbox="381 1686 1474 1738">Ahorro de gastos, y tiempos muertos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="381 1738 1474 1791">Mejora la calidad de vida y se tiene control del espacio y tiempo</td> </tr> <tr> <td data-bbox="381 1791 1474 1831">En esta crisis es una herramienta vital pero no puede reemplazar la interacción</td> </tr> </table>	Aporta a la unidad familiar, los rendimientos tienden a ser mejores	Si aporta q en esta época en la q estamos viviendo se puede dar Informacion las actividades o necesidades de cada una de las áreas	En la parte administrativa es bueno. Las personas se comprometen más que trabajo presencial	En comunicación asertiva	Ahorro de gastos, y tiempos muertos	Mejora la calidad de vida y se tiene control del espacio y tiempo	En esta crisis es una herramienta vital pero no puede reemplazar la interacción
Aporta a la unidad familiar, los rendimientos tienden a ser mejores								
Si aporta q en esta época en la q estamos viviendo se puede dar Informacion las actividades o necesidades de cada una de las áreas								
En la parte administrativa es bueno. Las personas se comprometen más que trabajo presencial								
En comunicación asertiva								
Ahorro de gastos, y tiempos muertos								
Mejora la calidad de vida y se tiene control del espacio y tiempo								
En esta crisis es una herramienta vital pero no puede reemplazar la interacción								

	En estos momentos es viable para manejar el personal y estudiar la documentación necesaria sin tener contacto personal.	
	En estos momentos con los administrativos es viable	
	El teletrabajo no aplica por ende se requiere presencian física	

Tabla 9 Consolidado resultado de la encuesta realizada al personal operativo.

<b>VARIABLES CUALITATIVAS APLICADAS PERSONAL OPERATIVO.</b>	<b>ENCUESTA No 2</b>	
	1. Que papel, cree usted que tiene la comunicación en su empresa:	
	Hallazgos:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 60,6% Mecanismo de coordinación entre los empleados y directivos que faciliten los planes de trabajo</li> <li>✓ 15,2% Transmiten los objetivos de la empresa</li> <li>✓ 12,1% Vehículo que se transmite los valores y la cultura corporativa de la empresa</li> <li>✓ 9,1% Permite la interacción informal de empleados</li> <li>✓ 6,3% Ninguna de las anteriores</li> </ul>	
2. Como es recibida la comunicación dentro de la empresa?		
Hallazgos:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 59,4% En general, la comunicación es confiable, aunque a veces los rumores distorsionan el contenido</li> <li>✓ 31,3% Hay que analizar bien las fuentes de las que proceden</li> <li>✓ 6,3% La información que se comunica es confiable y rigurosa</li> <li>✓ 3,1% Poco confiable, a menudo incierta</li> </ul>		
3. usted considera que, de los siguientes ítems, cual es la problemática en su empresa?		
Hallazgos:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 57,6% Hermetismo de las diferentes áreas entre los que no fluye la información</li> <li>✓ 21,2% La inexistencia de canales formales de comunicación</li> <li>✓ 21,2% Falta de comunicación entre responsables y subordinados</li> </ul>		
4. Que tipo y medio de comunicación considera que es más empleado en su organización:		

<p>Hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 45,5% Escrita - correo</li> <li>✓ 24,2% Escrita – WhatsApp</li> <li>✓ 18,2% Oral - Telefónica</li> <li>✓ 9,1% Oral - personal</li> <li>✓ 3,5% Cartelera informativa</li> </ul>
<p>5.Cual considera usted, la mejor manera de comunicar la información de forma clara y eficaz.</p> <p>Hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 36,4% Informal</li> <li>✓ 33,3% Oral - personal</li> <li>✓ 18,2% Escrita – WhatsApp</li> <li>✓ 9,1% Oral - telefónica</li> <li>✓ 3% Formal</li> </ul>
<p>6.Conoce la misión y visión de la empresa?</p> <p>Hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 57,6% Sí</li> <li>✓ 42,4% No</li> </ul>
<p>7.Su empresa cuenta con un plan Estratégico de comunicación?</p> <p>Hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 81,8% Sí</li> <li>✓ 18,2% No</li> </ul>
<p>8.A usted, le proporcionan información sobre los objetivos, avances y estrategias de su empresa.</p> <p>Hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 65,6% A veces nos informan</li> <li>✓ 12,5% Sus explicaciones no son claras</li> <li>✓ 9,4% Ni se molestan en informarnos</li> <li>✓ 9,4% Casi siempre nos informan de lo esencial</li> <li>✓ 3,1% Nos mantienen constantemente informados</li> </ul>
<p>9.La mayoría de los compañeros de otras áreas de mi organización.</p> <p>Hallazgos:</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 40% Se muestran poco colaboradores</li> <li>✓ 33,3% Son indiferentes</li> <li>✓ 23,3% Se muestran dispuestos a colaborar</li> <li>✓ 3,4% Evitan colaborar</li> </ul>
<p>10. ¿Como recibe su jefe la planeación en su área de trabajo?</p> <p>Hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 54,5% Existe una planeación, pero no se sigue</li> <li>✓ 33,3% Ocasionalmente se planea el trabajo, pero en forma incorrecta</li> <li>✓ 9,1% Está planeada la mayor parte del trabajo</li> <li>✓ 3,1% El trabajo se planea y se revisa periódicamente</li> </ul>
<p>11.Cual considera que sea la actitud de su jefe Asia usted?</p> <p>Hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 54,8% A veces justo y a veces no</li> <li>✓ 25,8% A menudo injusto</li> <li>✓ 19,4% Justo por lo general</li> </ul>
<p>12.Si usted hace una observación de su trabajo a su jefe, ¿Cómo acostumbra a recibirla?</p> <p>Hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 78,8% Se hace la observación y en ocasiones se tiene en cuenta</li> <li>✓ 15,2% Damos nuestras ideas, pero nunca se llevan a cabo</li> <li>✓ 3% Ni se molestan en pedirnos o escuchar nuestras opiniones</li> <li>✓ 3% Generalmente nos pide ideas, pero nunca se llevan a cabo</li> </ul>

Análisis de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (DOFA), teniendo en cuenta los resultados de las encuestas realizadas al personal tanto administrativo como operativo, aplicado al área de la comunicación, identifica los siguientes hallazgos:

Tabla 10 Análisis DOFA Comunicación interna en una concesión Vial

ANÁLISIS INTERNO	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. El personal directivo de la organización conoce de la herramienta de la gestión comunicacional y considera que es una herramienta eficiente dentro de su organización	1. Creación de canales de comunicación y hacer buen uso de estos.
	2. La organización cuenta con equipos básicos en el área administrativa	2. Consolidación de todos los sistemas y canales de información en todas las áreas de la concesión
		3. La organización requiere adquirir con equipos y canales de comunicación para el área operativa.
		4. Desarticulación de las áreas administrativas y operativas con enfoque de trabajo en equipo.
		5. Desinformación de las políticas, objetivos, misión y visión de la organización
ANÁLISIS EXTERNO	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1. Brindar información acorde a los avances y logro de los objetivos de la organización	1. Falta de mensaje unificado para todas las áreas de la organización
	2. Disponibilidad de acceso a la información estratégica para las diferentes áreas.	2. Desarticulación de los sistemas integrados por falta de información
	3. Implementar el Plan estratégico de comunicaciones para la organización	3. Falta de planeación
	4. Implementar herramientas para promover la participación de todos los colaboradores.	

## 9.2 HALLAZGOS Y CONCLUSIONES:

- ✚ La relación entre productividad y comunicación asertiva se hace más cercana, en los hallazgos de la encuesta se evidencia que el 90% de los líderes repiten la información a los colaboradores, lo que genera tareas de reprocesos y pérdidas de tiempo, recursos y equipos en espera.
- ✚ En las preguntas comunes de las encuestas entre los grupos de personal tanto operativo y administrativo coinciden en el punto de vista y la percepción teórica de la comunicación; en la respuesta de que la comunicación es un mecanismo de coordinación entre empleados y directivos que facilita los planes de trabajo, pero se observa que no se percibe como una herramienta de estrategia a emplear en las instituciones.

- ✚ Del 100% de las personas encuestadas, tan solo el 9% del personal operativo conoce la misión y la visión de la concesión vial de cuarta generación; una minoría que tiene presente el rumbo y la dirección que se refleja en el compromiso, grado de pertenencia y motivación para alcanzar los objetivos misionales.
- ✚ El sentido de cooperación entre las áreas internas de la concesión vial se evidencia que en un 40% de la se muestran poco colaboradores y el 33,3% son indiferentes, por otro lado, el 23,3% se muestran dispuestos a colaborar y en una minoría del 3,4%
- ✚ Las actividades de planeación se tiene una percepción del jefe desde la óptica de los colaboradores, donde el 54,5% menciona que existe una planeación, pero no se sigue, un 33.3% ocasionalmente se planea el trabajo, pero en forma incorrecta y el 9,1% está planeada la mayor parte del trabajo con una minoría del 3,1% que menciona que el trabajo se planea y se revisa periódicamente.
- ✚ Controlar en el momento en que se presenten los rumores desde su foco, una de las posibles causas puede ser la falta de información institucional y la inseguridad en el ámbito empresarial y posibles conflictos entre áreas por rivalidad, según los hallazgos en un 59,4% mencionan que en general, la comunicación es confiable; a veces se distorsiona el contenido de la información por rumores, dando la sensación de que la información que fluye en el interior de la corporación no es clara y directa generando teléfonos rotos, conversaciones alteradas y posible información errónea, en un 31,3% los colaboradores mencionan la necesidad de analizar bien las fuentes de las que proceden, además un 6,3% la información que se comunica es confiable y rigurosa y 3,1% consideran que la información es poco confiable, a menudo incierta.

## 10. CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS DE COMUNICACIÓN EXITOSOS.

En el desarrollo de este objetivo se realizó el estudio y la caracterización de tres referentes de planes estratégicos de comunicación exitosos para determinar sus elementos y componentes, asociando y determinando las necesidades de comunicaciones internas aplicado al sector de infraestructura vial, específicamente a las concesiones viales de cuarta generación.

De acuerdo a la descripción de varias empresas en Colombia, se encontraron con los siguientes Planes estratégicos de comunicación como herramienta creativa de interacción para diversos grupos, se realizará la caracterización de los Planes estratégicos de comunicaciones con las instituciones públicas como Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, Corporación Autónoma de Boyacá CAR y Ministerio de Minas y Energía, se empleará el ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar) para organizar la caracterización de los componentes de los planes estratégicos de comunicación.

“Dentro de los planes estratégicos, dichos factores, nos permiten identificar la naturaleza de las variables y atributos y determinar el impacto de la gestión dentro del contexto global de la organización. En el ámbito de la comunicación, podemos decir que los factores críticos de éxito involucran tanto la eficiencia y la eficacia como otros más complejos relacionados con la incidencia de las estrategias de comunicación en la gestión organizacional, en la reputación y en la responsabilidad social empresarial”<sup>16</sup>

Hay que mencionar que los parámetros de éxitos están ligados al direccionamiento de cada empresa, sin embargo, en estos tres casos de estudios se comparten características importantes como la trayectoria en la historia en Colombia de cada empresa, mantener en el sector productivo y su huella en el ámbito social, lo cual genera un alto grado de satisfacción de los usuarios y su éxito en brindar soluciones a las necesidades de la población, además de tener un impacto social al servicio de las comunidades, desde los aspectos ambientales, contribuir al desarrollo económico del país.

Considerando que la rentabilidad de la organización es un factor determinante para el futuro y la permanencia de estas, para otras empresas en su minoría se tienen en cuenta que otros factores de éxitos podrían definirse en el posicionamiento de la empresa en el mercado, la cooperación social y de las comunidades, la marca del buen servicio, entre otras, sin embargo, esta orientación empresarial se refleja en la misión, visión y objetos proyectados.

---

<sup>16</sup> OCAMPO VILLEGAS María Cristina, Op. Cit., P. 168, ISBN 1461918243, 9781461918240



“Cada empresa cuales son esos factores dependiendo del tipo de empresa, la visión y los objetivos estratégicos. Por ejemplo, una compañía puede considerar que su éxito en la gestión depende única y exclusivamente de los resultados económicos logrados al final de año, en este caso, se estará privilegiando como factor crítico de éxito a la rentabilidad; otra en cambio considera que el éxito está ligado a variables tales como la reputación, la recordación de marca, la permanencia en el mercado y el respeto por el medio ambiente, entre otros”<sup>17</sup>.

A continuación, se presentan tres listas de chequeo de tres empresas públicas con trayectoria a nivel nacional, sostenibilidad e innovación en sus procesos; desarrollaron sus planes estratégicos de comunicación y el contenido de sus elementos se identifican con la clasificación del ciclo PHVA (Planear- Hacer – Verificar – Actuar) de Edwar Deming con el fin de determinar y fijar los componentes a utilizar en la propuesta de diseño de un plan estratégico de comunicaciones aplicado al sector de infraestructura vial.

- **Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF):**

Fue creado en 1968, es una entidad pública que está al servicio de la niñez y la juventud de Colombia, con programas de prevención, protección y bienestar desde hace 52 años dando cumplimiento y garantía del cumplimiento de los derechos de los niños brindando salud, educación, nutrición, protección.

El Plan Estratégico de comunicaciones (PEC) del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) proyectado para los años 2018 – 2019 contempla diez pilares principales en la estructura del PEC.

Inicialmente estructura una Presentación, Diagnostico, Objetivo general del Plan estratégico de comunicaciones, objetivos específicos del PEC, alcance del PEC, modelo de comunicación, estrategias de comunicación, estructura e implementación, tácticas y por último recurso humano, donde se conforma varios equipos de trabajo dentro de la organización en pro del cumplimiento del PEC.

A continuación, se describe uno a uno los anteriores capítulos mencionados con los subtemas que se presenta en el PEC:

Tabla 11 Aplicación del Ciclo PHVA al Plan estratégico de comunicaciones del ICBF.

PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIONES DEL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTRA FAMILIAR (ICBF)	
Contenido PEC - ICBF	Ciclo PHVA
1. Presentación	
2. Diagnostico	
2.1. El Instituto	

<sup>17</sup> OCAMPO VILLEGAS María Cristina, Op. Cit., p. 168, ISBN 1461918243, 9781461918240

Tabla 11 (Continuación)

2.2.	Historia	
2.3.	Plataforma Filosófica	Planear
2.3.1.	Misión	Planear
2.3.2.	Visión	Planear
2.3.3.	Pilares estratégicos	Planear
2.3.4.	Objetivos Institucionales	Planear
2.3.5.	Perspectiva del servicio	
2.3.6.	Perspectiva de los procesos	
2.3.7.	Perspectiva financiera	
2.3.8.	Perspectiva de la sociedad	
2.4.	Estructura de la Entidad	Planear
2.5.	Política de comunicaciones	Planear
2.6.	Estructura de Oficina	Planear
2.6.1.	Grupo de Prensa	
2.6.2.	Grupo de comunicación interna	Planear – Hacer – Verificar - Actuar
2.6.3.	Grupo de comunicación externa	
2.7.	Necesidades de comunicación	
3.	Objetivo General del Plan estratégico de comunicaciones	Planear
4.	Objetivos específicos del Plan estratégico de comunicaciones	Planear
5.	Alcance del Plan	Planear
6.	Modelo de comunicación	Planear
6.1.	¿Quién es el emisor?	Planear
6.2.	¿Cuál es el mensaje?	Planear
6.3.	¿Porque canal lo emite?	Planear
6.4.	¿Quién es el receptor?	Planear
6.5.	¿Qué efectos se espera del receptor?	Planear
7.	Estrategias de comunicación	Planear
8.	Estructura e implementación	
8.1.	Proceso	
8.2.	Componentes	
8.2.1.	Contenido	Hacer
8.2.2.	Prensa	Hacer
8.2.3.	Medios digitales	Hacer
8.2.4.	Propaganda Institucional	Hacer
8.2.5.	Radio	Hacer
8.2.6.	Televisión	Hacer
8.2.7.	Medios impresos	Hacer
8.2.8.	Eventos	Hacer
8.2.9.	Audiencias	Hacer
9.	Tácticas	
9.1.	Prensa	Hacer
9.2.	Medios digitales	Hacer
9.3.	Propaganda Institucional	Hacer
9.4.	Radio	Hacer
9.5.	Televisión	Hacer
9.6.	Medios Impresos	Hacer
9.7.	Eventos	Hacer
10.	Recurso humano	Hacer

Tabla 11 (Continuación)

10.1. Recurso humano directo	Hacer
10.1.1. Equipo de prensa	Hacer
10.1.2. Equipos de medios digitales	Hacer
10.1.3. Equipo de propaganda institucional	Hacer
10.1.4. Equipo de radio	Hacer
10.1.5. Equipo de televisión	Hacer
10.1.6. Equipo de eventos	Hacer
10.1.7. Equipo de comunicación interna	Hacer
10.1.8. Equipo de comunicación externa	Hacer

- **Ministerio de Minas y Energía.**

Fue creado en 1940, es una entidad pública se crea durante de la segunda guerra mundial (1939-1945) como plan de protección y fomento de las empresas existentes en la época; hace 80 años tiene enfoque de aprovechamiento de los recursos naturales del país y el fortalecimiento de las empresas creando nuevas fuentes de producción.

El Plan estratégico de comunicaciones proyectado para los años 2016 – 2017 contempla nueve pilares principales de la estructura PEC. Inicialmente se tiene un primer capítulo dedicado a la introducción que incorpora una dirección estratégica y comunicación institucional.

En el segundo capítulo se estudian los antecedentes y en el tercer los Análisis del entorno, se estudia el público, los objetivos, estrategias y tácticas; adicionalmente los grupos de participación, comunicación y tecnologías de la información, el cuarto capítulo actualización de contenidos institucionales para divulgar a públicos externos, hace parte del contenido de la comunicación externa de la organización.

En la elaboración del capítulo cinco del PEC se documenta los voceros de la entidad, en el sexto estrategia, tácticas y acciones, en el séptimo tácticas de comunicación en el diseño e imagen institucional, octavo tácticas de comunicación interna se crea objetivos estratégicos, objetivos tácticos y plan de acción del PEC y por último capítulo el control, seguimiento y evaluación, la medición es fundamentales en los procesos porque identificas el nivel de cumplimiento y atención a las necesidades del PEC.

A continuación, se describe uno a uno los anteriores capítulos mencionados con los subtemas que se presenta en el PEC con su correspondiente identificación y clasificación del ciclo PHVA (Planear- Hacer – Verificar – Actuar) de Edwar Deming:

Tabla 12 Aplicación del Ciclo PHVA al Plan estratégico de comunicaciones del Ministerio de Minas y Energía.

<b>PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIONES DEL MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA</b>	
<b>Contenido PEC - Ministerio de Minas y Energía</b>	<b>Ciclo PHVA</b>
1. Introducción	
1.1. Dirección estratégica	Planear
1.2. Comunicación Institucional	Planear
2. Antecedentes	
3. Análisis del entorno	
3.1. Coyuntura noticiosa del Sector Minero Energético	
3.2. Contexto organizacional	Planear
3.3. Públicos	Planear
3.4. Objetivos	Planear
3.4.1. Estratégicos	Planear
3.4.2. Tácticos	Planear
3.5. Dependencias con funciones relativas a la gestión de información institucional	
3.5.1. Grupo de participación y Servicio ciudadano	
3.5.2. Grupo de tecnologías de la información	
3.5.3. Grupo de comunicaciones y de prensa	
3.5.3.1. Funciones del Grupo de comunicaciones y Prensa	Planear - Hacer
4. Actualización de contenidos Institucionales para divulgar a públicos externos	
4.1. Actualización de contenidos noticiosos	Hacer
4.2. Actualización de contenido institucionales	Hacer
4.3. Campañas de comunicación	Hacer
4.4. Interacción en línea	
5. Voceros de la entidad	
6. Estrategia, tácticas y acciones	Planear – Hacer – Verificar - Actuar
6.1. Mensajes de la entidad	
6.2. Caja de mensaje institucionales	Hacer - verificar
6.3. Tácticas de comunicación	Planear – Hacer – Verificar - Actuar
6.3.1. Tácticas de comunicación en relaciones publicas	
6.3.1.1. Ruedas de prensa	Hacer
6.3.1.2. Visitas periódicas a medios nacionales y/o regionales	Hacer
6.3.2. Tácticas de comunicación digital	Hacer
6.3.2.1. Antecedentes y entorno	
6.3.2.2. Planteamiento estratégico en comunicación Digital	
6.3.2.3. Mapa de audiencias	Hacer
6.3.2.4. Principios de generación de contenidos web	Hacer
6.3.2.5. Los contenidos deben ser entendibles, agradables y de fácil uso	Hacer
6.3.2.6. Los contenidos no deben ser ofensivos, ni discriminatorios	Hacer
6.3.2.7. Los contenidos deben mantener la privacidad	Hacer
6.3.2.8. Los contenidos deben observar el derecho de autor y de propiedad intelectual	Hacer

Tabla 12. (Continuación)

6.3.2.9.	Actualizaciones y contenidos en redes sociales	
6.3.2.10.	Sobre los mensajes del Ministerio, el ministro y los viceministros	Planear - Hacer
6.3.2.11.	Seguidores, contenidos y PQRS	Hacer
7.	Tácticas de comunicación en el diseño e imagen institucional	Planear
7.1.	Objetivo Táctico	Planear
7.2.	Plan Táctico de comunicación en Diseño	Planear
7.3.	Canales de comunicación que se usarán	Planear
7.3.1.	Material Impreso	Hacer
7.3.2.	Material POP	Hacer
7.3.3.	Portal web <a href="http://www.minminas.gov.co">www.minminas.gov.co</a>	Hacer
7.3.4.	Redes sociales	Hacer
7.3.5.	Eventos	Hacer
7.3.6.	Presentaciones de la Alta Dirección	Hacer
8.	Tácticas de comunicación interna	
8.1.	Objetivos estratégicos	Planear
8.2.	Objetivos tácticos	Planear
8.3.	Plan de acción	Planear
8.4.	Evaluación permanente	Verificar
8.4.1.	Objetivos	Verificar
9.	Control, seguimiento y evaluación	Verificar

#### • **Corporación Autónoma de Boyacá**

Fue creado en 1993, es una entidad pública conformados por entidades territoriales con el objetivo de administrar, realizar seguimiento de actividades que intervienen el medio ambiente y los recursos naturales renovables y fortalecimiento del desarrollo de las regiones, en esta área tiene cobertura el departamento de Boyacá.

El Plan estratégico de comunicaciones proyectado para los años 2016 – 2019 contempla quince pilares principales de la estructura PEC. Inicialmente se tiene un primer capítulo dedicado al objetivo del plan de comunicaciones, en el segundo se tiene objetivos estrategias de comunicaciones, en el tercero incorpora los públicos objetivos de la comunicación con los respectivos indicadores de gestión de la comunicación interna de la organización.

En el cuarto capítulo se establece los mensajes, en el quinto se fijan los indicadores del PEC, en el sexto se expone un marco conceptual, en el séptimo se incorporan los medios de comunicación, octavo se identifica la formulación donde incluyen los programas a desarrollar por el PEC y políticas del PEC, en el noveno se define el Plan de adquisiciones por subdirecciones y/o dependencias.

En el décimo se sistematiza la evaluación y seguimiento, en el décimo primero estándar de comparación, décimo segundo control de cambios, décimo tercero

establecen los plazos, décimo cuarto gastos y presupuestos y por último el capítulo que contiene el calendario laboral.

A continuación, se describe uno a uno los anteriores capítulos mencionados con los subtemas que se presenta en el PEC:

Tabla 13 Aplicación del Ciclo PHVA al Plan estratégico de comunicaciones de CAR

<b>PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIONES CORPORACIÓN AUTONOMA DE BOYACA</b>	
<b>Contenido PEC Corporación Autónoma de Boyacá</b>	<b>Ciclo PHVA</b>
1. Objetivo Plan de comunicaciones	Planear
2. Objetivos estrategias de comunicaciones	Planear
2.1. Objetivo general	Planear
2.2. Objetivos específicos	Planear
3. Público Objetivo o target de la comunicación	Planear – Hacer – Verificar - Actuar
4. Mensajes	
5. Indicadores	Verificar
5.1. Indicadores de procesos	Verificar
5.2. Indicadores de resultados	Verificar
5.3. Indicadores de valor añadido	Verificar
6. Marco conceptual	
6.1. Componentes comunicación pública	
6.2. Comunicación organizacional	Planear – Hacer – Verificar - Actuar
6.3. Comunicación interna	Planear – Hacer – Verificar - Actuar
6.4. Comunicación informática	
6.5. Comunicación externa	
6.6. Marketing online	
6.7. Relaciones públicas y gestión de medios	Planear – Hacer – Verificar - Actuar
7. Medios de comunicación	
8. Formulación	
8.1. Políticas y estrategias	Planear
8.2. Programa y acciones operativas	Planear – Hacer – Verificar - Actuar
8.2.1. Programa “Comunicación para la organización”	Planear – Hacer – Verificar - Actuar
8.2.2. Programa “Comunicación informativa”	Planear – Hacer – Verificar - Actuar
8.2.3. Programa “Medios de comunicación”	Planear – Hacer – Verificar - Actuar
9. Plan de adquisiciones por subdirecciones y/o dependencias.	Planear – Hacer – Verificar - Actuar
9.1. Cultura ambiental	Planear – Hacer – Verificar - Actuar
9.2. Subdirección de planeación	Planeación
9.3. Gestión de comunicaciones	Planear – Hacer – Verificar - Actuar
10. Evaluación y seguimiento	Verificar
11. Estándar de comparación	
12. Control de cambios	Hacer
13. Plazo	Hacer
14. Gastos y presupuestos	Hacer
15. Calendario	Hacer

Del análisis de cada uno de los planes estratégicos estudiados, identificando en cada capítulo del cada PEC se selecciona y categoriza de acuerdo al ciclo PHVA (Planear- Hacer – Verificar – Actuar) de Edwar Deming empleado en procesos y diferentes proyectos, se observan que se tienen los siguientes parámetros en los tres planes estratégicos de comunicación, por ende, es indispensable contar con una estructura en el plan de comunicaciones y adicionalmente se analiza los parámetros diferenciales que generar una marca independiente en cada institución.

En la etapa de Planeación se describen los lineamientos cómo objetivos, políticas, alcance y direccionamiento de la estrategia del PEC, en la etapa del Hacer se reseña el público objetivo en la que se dirige la estrategia del PEC, la propuesta del modelo de comunicación, el perfil y rol del grupo de comunicación interna y el plan de acción con sus tácticas y estrategias de corto, medio y largo plazo.

Manuel Tessi, profesor de Comunicación corporativa en la Universidad Austral, ha centrado su ponencia en la importancia que tiene escuchar a los trabajadores de una empresa. “Escuchar a los trabajadores hace ganar dinero” ha asegurado”<sup>18</sup>

En la etapa de Verificación del PEC se plantean las tareas de evaluación, seguimiento al cumplimiento de indicadores del PEC y por último la etapa denominada Actuar se proyecta la mejora continua con los planes de acción de cumplimiento y atención a las desviaciones presentadas a través del tiempo por el PEC, proyectando el cierre y seguimiento de las no conformidades.

---

<sup>18</sup> ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN - DIRCOM -. La comunicación interna clave en la comunicación global de las compañías. [Sitio Web]. Madrid ES. Sec. Publicaciones. s.f. 23 de febrero de 2015. [22, julio, 2020]. Disponible en: <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/6705-la-comunicacion-interna-clave-en-la-comunicacion-global-de-las-companias>

Figura 1 Caracterización planes estratégicos de comunicación con el ciclo PHVA



Con respecto al estudio realizado de los componentes de los planes estratégicos anteriormente investigados, se establece la siguiente estructura para implementar y conformar el contenido del plan estratégico de comunicaciones aplicado al sector de la infraestructura vial:

- Objetivos Plan Estratégico de comunicaciones
  - Objetivo general
  - Objetivos específicos
- Política Plan Estratégico de comunicaciones
- Alcance Plan Estratégico de comunicaciones
- Dirección de la estrategia
  - Misión
  - Visión
  - Estructura organizacional
- Público Objetivo
- Modelo de comunicación
- Grupo de comunicación interna
  - Funciones



- 7.2. Campañas de comunicación
- 8. Estrategias, tácticas y acciones operativas de comunicación
  - 8.1. Gestión de comunicación interna
  - 8.2. Plan de acciones operativas
  - 8.3. Cronograma presentaciones por la alta dirección
  - 8.4. Programa de cultura institucional
  - 8.5. Programa comunicación para la organizacional
  - 8.6. Programa de participación institucional
  - 8.7. Programa seguimiento al cumplimiento de indicadores de operación y mantenimiento
  - 8.8. Programa de informes gestión por cada área y sinergia con las áreas de la organización
  - 8.9. Programa de nuevos proyectos e innovación
- 9. Evaluación y seguimiento
  - 9.1. Indicadores de cumplimiento gestión de comunicaciones interna
- 10. Mejora continua
  - 10.1. Planes de acciones para las no conformidades
  - 10.2. Seguimiento y cierre de no conformidades

Según la asociación de Directivos de la comunicación de las principales empresas en España (DIRCOM), “el director de Capital Humano, José Antonio Carazo ha analizado la evolución de la comunicación interna en España. Si bien ha indicado que la compañía interna ha evolucionado en los últimos 12 años, “aún le falta mucho por avanzar”. “El 40% de las empresas no tienen un plan estratégico de comunicación interna, cuando deberían ser los trabajadores los primeros en conocer las noticias relacionadas con su corporación” ha manifestado Carazo.”<sup>19</sup> Del porcentaje anterior en España, en Colombia el avance está aún más lejos y las empresas deben unir sus esfuerzos para la implementación de herramientas comunicativas.

La matriz DOFA, herramienta que analiza las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en las organizaciones, creada por Heinz Wehrich en 1982 se plantea a continuación, la matriz aplicada a los hallazgos de la encuesta realizada al personal operativo y administrativo de una concesión vial de cuarta generación y se incorpora el impacto al interior de la organización y el plazo en el tiempo tanto a corto, medio y largo.

---

<sup>19</sup>ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN – Ibid.

Gráfico 30 Impacto y plazo del impacto en la organización del Análisis DOFA aplicado a las comunicaciones internas.

<b>Amenazas y Oportunidades</b>				
<b>Hecho, situación o circunstancia relevante</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Amenaza u oportunidad</b>	<b>Impacto para la organización ALTO-MEDIO-BAJO</b>	<b>Plazo en el que impactará CORTO-MEDIO-LARGO</b>
Se proyecta realizar el diseño del Plan estratégico de comunicaciones en un término de un año.	El personal directivo de la organización conoce de la herramienta de la gestión comunicacional y considera que es una herramienta eficiente dentro de su organización	Oportunidad	ALTO	CORTO
Los equipos de cómputo se comparten en el área administrativa y en algunas ocasiones el personal utiliza su equipo personal.	La organización cuenta con equipos básicos en el área administrativa	Oportunidad	MEDIO	MEDIO
No se tiene mensaje para el personal, genera que se pierda el direccionamiento estratégico.	Falta de mensaje unificado para todas las áreas de la organización	Amenaza	ALTO	CORTO
No se comparte el mismo direccionamiento estratégico general.	Desarticulación de los sistemas integrados por falta de información	Amenaza	ALTO	CORTO
Tramites que se realizan sobre el tiempo de cumplimiento contractual que conllevan a generar posibles multas de incumplimiento.	Falta de planeación	Amenaza	ALTO	CORTO

Gráfico 31 (Continuación)

<b>Debilidades y fortalezas</b>				
<b>Hecho, situación o circunstancia relevante</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Debilidades y fortalezas</b>	<b>Impacto para la organización ALTO-MEDIO-BAJO</b>	<b>Plazo en el que impactará CORTO-MEDIO- LARGO</b>
Habilitar canales y comunicación para fortalecimiento y crecimiento de la empresa.	Creación de canales de comunicación y hacer buen uso de estos.	Debilidades	ALTO	CORTO
Se pierde la información valiosa para el cumplimiento de los objetivos de la empresa por falta de estructura y canales de comunicación.	Consolidación de todos los sistemas y canales de información en todas las áreas de la concesión	Debilidades	ALTO	CORTO
Los equipos de cómputo se comparten en el área administrativa y en algunas ocasiones el personal utiliza su equipo personal.	La organización requiere adquirir con equipos y canales de comunicación para el área operativa.	Debilidades	MEDIO	MEDIO
No se comparte el mismo direccionamiento estratégico general.	Desarticulación de las áreas administrativas y operativas con enfoque de trabajo en equipo.	Debilidades	ALTO	CORTO
El personal no tiene claridad del rumbo de la organización y no se evidencia sentido de pertenencia de sus colaboradores.	Desinformación de las políticas, objetivos, misión y visión de la organización	Debilidades	ALTO	MEDIO

Gráfico 32 (Continuación)

No se identifica la importancia de la implementación de un plan estratégico de la comunicación interna en la organización.	<b>Brindar información acorde a los avances y logro de los objetivos de la organización</b>	Fortalezas	MEDIO	CORTO
Planeación de la gestión de comunicación	Disponibilidad de acceso a la información estratégica para las diferentes áreas.	Fortalezas	ALTO	CORTO
Herramienta técnica de facilitación de las estrategias de la organización	Implementar el Plan estratégico de comunicaciones para la organización	Fortalezas	ALTO	CORTO
Ejecución y puesta en marcha del plan estratégico de comunicación.	Implementar herramientas para promover la participación de todos los colaboradores.	Fortalezas	MEDIO	CORTO

Al evidenciar los riesgos que se presentan en la matriz DOFA y su impacto que de acuerdo a la evaluación, la mayoría de los ítems arrojaron un resultado alto (A) con relación al plazo en el que posiblemente impactará a través del tiempo se evaluará en su mayoría en un corto (C) tiempo, lo que indica que se debe implementar en el menor corto posible el plan estratégico de comunicaciones para minimizar los riesgos y convertir las amenazas en oportunidades de mejora al interior de la organización y pasar de las debilidades en fortalezas.

## 10.1 HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

- ✚ Muchas de las grandes ideas han surgido porque se escuchó la opinión de un trabajador que llevaba varios años de la compañía y que de sus tareas cotidianas evolucionó una forma de hacer las cosas para mejorar el rendimiento de su actividad y dar rentabilidad a la empresa.
- ✚ La comunicación asertiva marco organizacional da prioridad a lo humano creando un ambiente y cultura sana y armonía que crea además de rentabilidad superior al promedio, también fija valores corporativos, relaciones beneficiosas, crecimiento del personal y por ende la inversión proyectada es mínima comparando el costo – beneficio de la gestión comunicativa en la organización.
- ✚ Empresas con gran trayectoria a nivel nacional y sostenibilidad de más de treinta años en el mercado emplean la herramienta de la comunicación como estrategia para mejorar los procesos internos para generar participación y cooperación entre los colaboradores al interior de sus organizaciones.
- ✚ Desde la fase de planeación se proyecta el direccionamiento estratégico y se marca la trayectoria para las fases siguientes manteniendo una línea de trabajo desde la comunicación y la constante información de los colaboradores como un todo dentro de la organización.

## **11. CAPÍTULO III. REFERENTES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES PARA DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS QUE FACILITEN LAS COMUNICACIONES AL INTERIOR DE UNA EMPRESA DE CONCESIONES VIALES.**

En el desarrollo del siguiente objetivo, según los referentes teóricos conceptuales de las estrategias que facilitan la comunicación al interior de una empresa; se consolidó sobre la amplia gama de disciplinas, contiene relación y estudio con varias ciencias y dimensiones del ser como culturales, filosóficas, sociales, políticas, económicas, antropológicas y religiosas, entre otras; donde es indispensable la comunicación para transmitir conocimientos, destrezas, información y trazabilidad de una época a otra.

El número de disciplinas que abarca como la sociología, historia, semiología, pedagogía y etnografía entre otras; el fenómeno de la comunicación a través del tiempo ha intentado cambiar la óptica del fenómeno de la comunicación por la ciencia de la comunicación debido a su compleja información en diversas disciplinas.

Desde el año 1900, se inició la organización moderna de la administración por Henri Fayol se incorporan términos como la planeación, dirección y organización, Maslow (1943), estudio la relación de la motivación con la productividad como resultados experimentales. Elton Mayo (1927) retoma estudios de la comunicación organizacional y resalta el valor del área de recursos humanos, promover las buenas relaciones laborales tienen mayor importancia que los estímulos económicos.

En William Ouchi (1981), incorpora el término de la cultura organizacional procura la humanización en el ambiente laboral, generando aumentar la autoestima en los trabajadores, dio a conocer la teoría de la Z (Confianza, Intimidación y sutileza) y en el año 1990 Kreps creó un modelo de creación de mensajes compartidos al interior de las empresas y la importancia de la interrelación de las personas a nivel corporativo.

En el año 2002 Martín Carnoy y Manuel Castells incluyen la dimensión cultural de las nuevas tecnologías y la información al servicio de la comunicación organizacional, el crecimiento de la productividad y la economía.

Adicionalmente, Manuel Castells (2002) menciona las relaciones de la sociedad con el impacto tecnológico su tratado "La era de la información económica, sociedad y cultural"

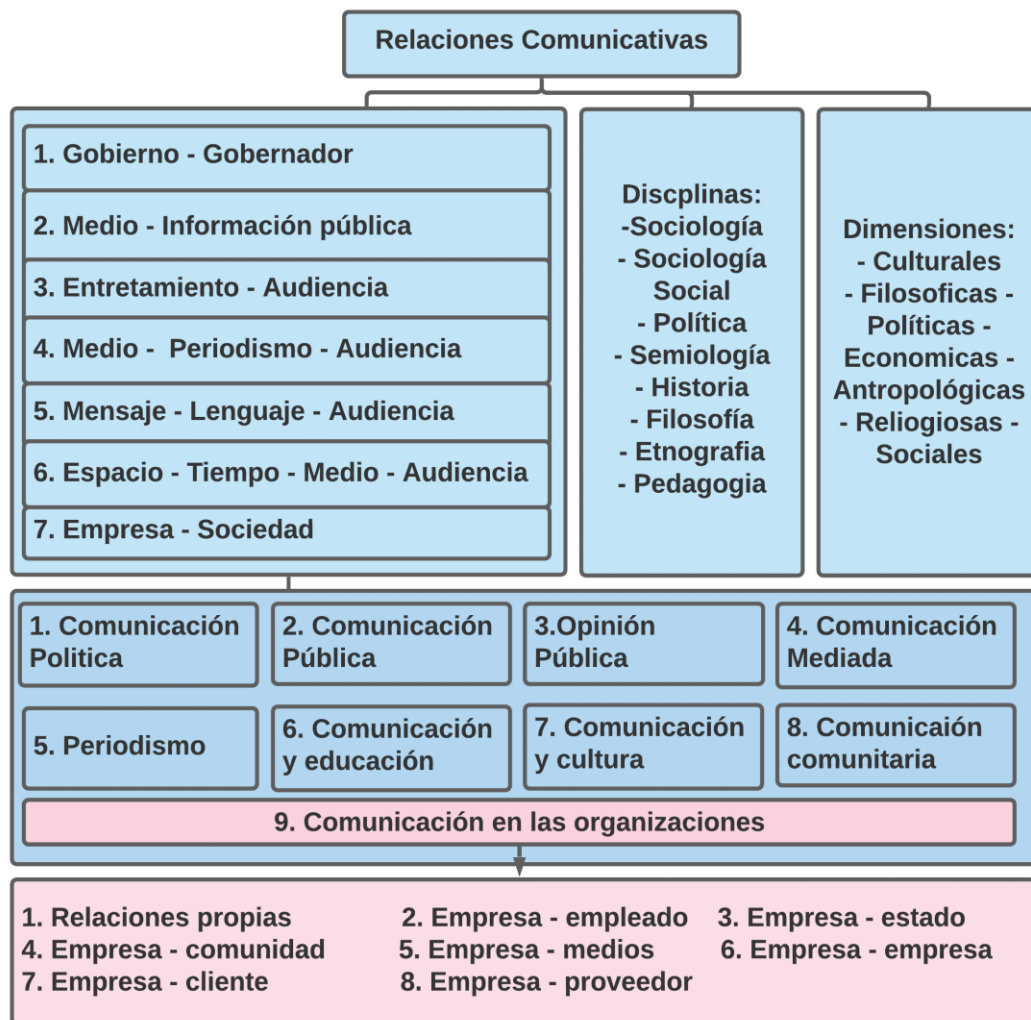
A continuación, se presenta la línea del tiempo y los aportes significativos a la comunicación:

Figura 2 Línea de tiempo del fenómeno de la comunicación a través de la historia.



Las relaciones comunicativas en el entorno general tienen en conexión con el gobierno, con periodismo, con la sociedad, con empresas; a su vez la comunicación de las organizaciones contempla las relaciones propias, las relaciones empresa - empleado, relaciones empresa – estado, relaciones empresa – comunidad, relaciones empresas – medios, relaciones al interior de la empresa, relación de la empresa con clientes y relaciones de empresa con proveedores, con múltiples escenarios y usuarios la comunicación está presente diariamente y de su buena gestión se reflejarán resultados positivos.

Figura 3 Relaciones comunicativas en general y la comunicación organizacional.



La importancia de la comunicación en la actualidad empresarial no solo es la trasmisión de información, el manejo del contenido del mensaje y la intencionalidad, adicionalmente de emplear un lenguaje verbal y no verbal.



“La comunicación organizacional es un subcampo de la disciplina de la comunicación. Se deriva del campo de la comunicación pública.”<sup>20</sup>

De acuerdo a los referentes teóricos se mencionan que existen tres formas de comunicación interna en las organizaciones, está la forma descendente que tiene característica de llevar la información a todos los colaboradores y enfatiza los roles y responsabilidades entre el mando y la obediencia, la forma ascendente se hace participes a los colaboradores en la toma de decisiones y se involucran en los planes de trabajo de la organización generando sentido de pertenencia institucional y la forma horizontal se establece una estructura organizacional ascendente involucrando a todas las áreas al interior de la organización, se socializa y evidencia los objetivos misionales de la empresa.

Por otro lado, se tienen cinco géneros de la comunicación organizacional que precisan la naturaleza y el objetivo de los mensajes, se tienen genero de cumplimiento en este menciona las instrucciones, direccionamiento y directriz desde la alta gerencia por ende se debe dar cumplimiento en su totalidad por parte del personal, como lo menciona el Project Management Institute “La Gestión de las comunicaciones del proyecto consta de dos partes. La primera parte consiste en desarrollar una estrategia para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados. La segunda parte consiste en llevar a cabo las actividades necesarias para implementar la estrategia de comunicación”<sup>21</sup>

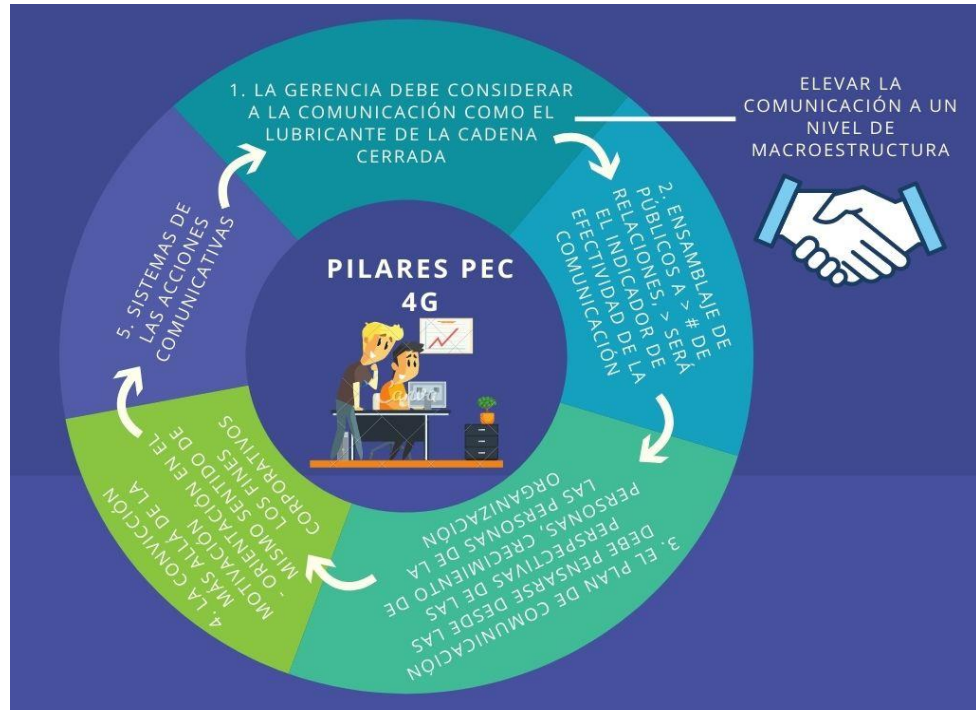
El género de la identificación se menciona todos los direccionamientos estratégicos de la empresa cómo la misión, visión, objetivos y principios institucionales. El género de gestión incluye todos los informes correspondientes a los avances del trabajo, tanto personal se evidencia el crecimiento profesional y personal del colaborador y el sentido de iniciativa dentro de la organización. El género de instrucción, capacitación y entrenamiento técnica, practico, competencias blandas para que los colaboradores desarrollen estos conocimientos en el cumplimiento de los objetivos misiones y el género de operaciones se trata de las solicitudes entre áreas para la ejecución de algún trabajo, por lo general se utilizan formatos de solicitudes desde las jefaturas.

---

<sup>20</sup> OCAMPO VILLEGAS María Cristina, Op. Cit., p. 29, ISBN 1461918243, 9781461918240

<sup>21</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Op.Cit., p.359. ISBN: 9781930699731

Figura 4 Pilares del Plan estratégico de comunicaciones. Elaboración propia con elementos teóricos del Comunicación Empresarial.



“Lo público interviene inevitablemente en la vida de las organizaciones, dado que las relaciones sociales que en ella se suceden son eminentemente de carácter público, tales como, las relaciones laborales, con el Estado, la comunidad, proveedores, clientes, competidores y stakeholders entre otros”<sup>22</sup>

De acuerdo a la siguiente tabla, se identifican algunos beneficios del Plan estratégico de comunicaciones, se relaciona el impacto en el personal de la organización medido en ALTO (A), MEDIO (M), BAJO (B) y el plazo en tiempo de desarrollo y ejecución del plan, medido en LARGO (L), MEDIO (M), CORTO (C), los que se consideran en los indicadores de A – C se debe dar prioridad a las acciones encaminadas a la atención pronta de las acciones para obtener resultados que favorezcan el clima organizacional, rendimiento, eficiencia y productividad.

<sup>22</sup> OCAMPO VILLEGAS María Cristina, Op. Cit., P. 30, ISBN 1461918243, 9781461918240

Tabla 14 Beneficios Plan estratégico de comunicaciones en una organización.

<b>BENEFICIOS PLAN ESTRATEGICOS DE COMUNICACIONES EN UNA ORGANIZACIÓN</b>	
<b>Impacto y plazo Impacto en la Organización</b>	Beneficios Plan Estratégico de comunicaciones en una organización
A - L	Potenciar los valores organizacionales
M - L	Crear cultura corporativa
M - L	Generar el sentido de pertenencia hacia la organización
A - M	Conseguir que los colaboradores se mantengan informados y se realice constante retroalimentación
M - L	Compartir las buenas prácticas corporativas, adicionalmente de los éxitos y logros de la empresa
A - C	Innovar en estrategias para alcanzar nuevos retos
A - C	Retención del talento humano y aumento del compromiso en los colaboradores
A - C	Alinear los colaboradores con la misión, visión y objetivos de la empresa a corto y a largo plazo.
M - M	Posicionamiento de marca y factor diferenciador con la competencia y buena imagen corporativa en el mercado.
A - M	Mejorar productividad al comunicar a sus colaboradores de forma directa, clara y eficiente.
A - L	En los cambios y mejora continua en la organización, se genera impacto positivo con una buena comunicación
A - M	Mejorar la rentabilidad y contribuir en los niveles de ventas
M - M	Optimizar procesos al interior de la empresa
B - M	Generar información del proyecto y garantizar cobertura de la información a los colaboradores
A-M	Crear buena imagen corporativa interna, recuperación de credibilidad y lealtad.

La herramienta de la gestión de la calidad aplicado a las comunicaciones con la capacitación continua se establece la acción al cambio pasiva y activa al interior de la organización conllevando a la continua innovación y la pronta adaptación al cambio. Los principios de la gestión de calidad en las comunicaciones estructuran cinco elementos el cambio cultural, clima organizacional, aprendizaje organizativo, formación y mejora continua.

Figura 5 Gestión de calidad en las comunicaciones. Elaboración propia con elementos teóricos del libro Comunicación empresarial.



Revisada la documentación de los autores estudiados, según Aljire menciona las siguientes etapas básicas para la elaboración de un PEC:

- ✓ Análisis de la situación: Identificar el estado actual
- ✓ Análisis DOFA: Factores relevantes asociados a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
- ✓ Definición de objetivos: Definición de los objetivos de comunicación que fundamentan el PEC
- ✓ Definición de públicos: Identificarlos, clasificarlos y priorizarlos por objetivo o por conjunto de objetivos.

- ✓ Definición de mensajes: especificados por cada público o conjunto de públicos en coherencia con la realidad de la situación y de la organización.
- ✓ Definición de un plan de acción o plan táctico: correspondiente al plan de herramientas y tácticas acorde con las circunstancias y los recursos existentes, a través de los cuales se busca lograr los objetivos.
- ✓ Definición de indicadores”.<sup>23</sup>

Otra propuesta de las etapas según Ocampo se describe en el siguiente figura donde inicialmente se menciona la misión, visión, y objetivos de la organización, después se proyección de objetivos de PEC, después se definen las acciones, mensajes, medios y voceros de la audiencia o públicos que van a participar en el PEC, los públicos participaran en el PEC y se crearán una respuestas, las cuales se deben atender, consecuentemente se fijan los indicadores del PEC y la continua medición se generan hallazgos de observaciones, acciones conformes y no conformes, estas últimas describirán planes correctivos y una lección aprendida para el PEC.

En el desarrollo y cumplimiento de los indicadores es indispensable el involucrar a todos los colaboradores, debido a que los hábitos de la comunicación que deben ser lineamientos de la cultura organizacional y de las directrices de la gerencia para dar cumplimiento, a continuación, se menciona algunos medios utilizados a nivel empresarial:

*“La comunicación es el intercambio intencionado o involuntario de información. La información intercambiada puede ser en formas de ideas, instrucciones o emociones. Los mecanismos mediante los cuales se intercambia información pueden ser:*

*En forma escrita: Físicos o electrónicos.*

*Hablados: Cara a car o remotos.*

*Formales o informales: (Cómo en documentos formales o medios sociales de comunicación)*

*A través de gestos: Tono de voz y expresiones faciales*

*A través de los medios: Imágenes, acciones o incluso solo la elección de palabras.*

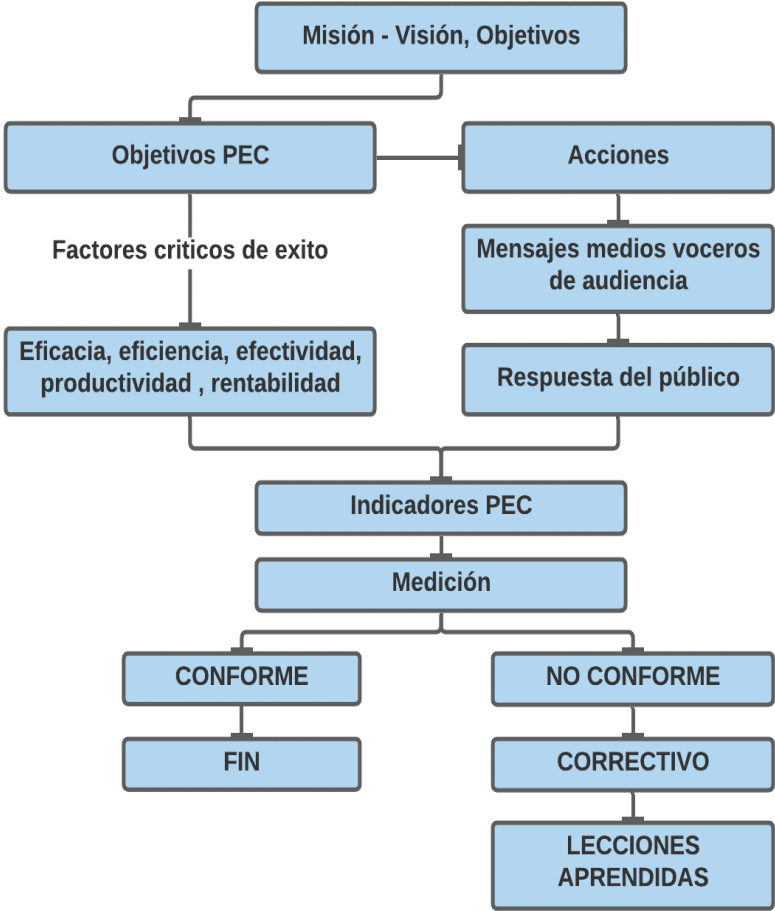
*Elección de palabras: A menudo existe más de una palabra para expresar una idea; puede haber diferencias sutiles en el significado de cada una de estas palabras y frases “<sup>24</sup>*

---

<sup>23</sup> ALJURE SAAB Andrés, El Plan Estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración. 1 ed. Ciudad: Bogotá, Editorial UOC; 2015, IBI., p. 100, 101. ISBN 978-84-9064—414-0

<sup>24</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Op. Cit., p.360. ISBN: 9781930699731

Figura 6 Estructuras de las etapas de un PEC.



Fuente: Elaboración de la figura propia con elementos teóricos del libro Comunicación empresarial

La estructura de la elaboración de las etapas de Plan Estratégico de comunicaciones para una concesión vial comprende inicialmente una planeación estratégica de la corporación y unas acciones encaminadas al uso de las buenas prácticas de la gestión de la comunicación tales como el uso de las 5Cs aplicado en la forma escrita para minimizar los malentendidos y lograr que la información que se desea transmitir sea la adecuada. A continuación, la explicación de las 5 Cs:

Los malentendidos se pueden reducir, pero no eliminar, con el uso de las 5Cs de las comunicaciones escritas al redactar un mensaje escrito o hablado tradicional (no en medios sociales):

- Correcto (gramática y ortografía correctas). El mal uso de la gramática o la ortografía incorrecta pueden generar distracción y también pueden introducir distorsiones en el mensaje, disminuyendo la credibilidad.
- Conciso (expresión conciso y eliminación del exceso de palabras). Un mensaje conciso, bien elaborado, reduce las oportunidades de malinterpretar la intención del mensaje.
- Claro (propósito y expresión claros dirigidos a las necesidades del lector) Garantiza que las necesidades y los intereses de la audiencia se tenga en cuenta en el mensaje.
- Coherente (flujo de ideas coherentes y lógico) Un flujo de ideas coherente y lógico con el uso de “marcadores” como una introducción y resúmenes de las ideas a lo largo de la redacción.
- Controlado (flujo controlado de palabras e ideas). El flujo controlado de palabras e ideas puede involucrar gráficos o solo resúmenes<sup>25</sup>

### **11.1 HALLAZGOS Y CONCLUSIONES:**

- ✚ A través de la historia de las comunicaciones, los resultados experimentales han arrojado que la participación, motivación e involucrar a los colaboradores en los procesos de las organizaciones se refleja en el aumento de la productividad.
- ✚ La unificación de los sistemas en este caso el de calidad y comunicaciones se produce conexión y adicionalmente se propaga información de los dos sistemas de forma simultánea, se puede concluir que los sistemas están alineados en la dirección estratégica definida inicialmente.
- ✚ Algunos indicadores que detectan situaciones de ausentismo laboral por retiros afectan la productividad y el clima laboral que pueda generar acciones cíclicas que conllevan a pérdidas de tiempos en los cronogramas por faltantes de recursos humanos, otro indicador es la salud ocupación se pueden generar indicadores de ausentismo por incapacidades laborales por estrés y otras enfermedades asociadas.
- ✚ La inversión proyectada para la implementación y desarrollo del plan estratégico de comunicaciones es relevante con relación a los beneficios y la rentabilidad que genera en la producción, rendimiento y utilidades superiores al promedio.

---

<sup>25</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Op. Cit, p.362. ISBN: 9781930699731

## 12. CAPÍTULO IV. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA CONCESIÓN VIAL DE CUARTA GENERACIÓN

Las acciones comunicativas encaminadas al implementar la estrategia se consolidarán en valores agregados y efectos positivos en la organización

“El plan de comunicaciones de la organización concebido como el «modelo sinérgico» pretende establecer un criterio sobre la relación directa que existe entre la productividad de la organización y su correspondiente aporte al desarrollo de los países”<sup>26</sup>

“Aunque el plan de comunicaciones debe inspirarse en la gerencia y en la rentabilidad, y la productividad empresarial es el pretexto, es claro que el principio y la finalidad máxima de este no puede ser el otro que el crecimiento de las personas de la organización”<sup>27</sup>

Elaborar Plan Estratégico de comunicación interna para una concesión vial de cuarta generación en la etapa de operación y mantenimiento, al realizar el análisis de los componentes de los planes estratégicos de comunicación estudiados, se realiza la siguiente estructura del contenido del plan

1. Objetivos Plan Estratégico de comunicaciones
  - 1.1. Objetivo general
  - 1.2. Objetivos específicos
  - 1.3. Política Plan Estratégico de comunicaciones
  - 1.4. Alcance Plan Estratégico de comunicaciones
  - 1.5. Dirección de la estrategia
  - 1.6. Escala de tiempo y ciclo de vida del proyecto vial de cuarta generación
  - 1.7. Misión y visión de una vía de cuarta generación
  - 1.8. Estructura organizacional general de una concesión de cuarta generación
  - 1.9. Estructura organizacional del área de operación y mantenimiento de una vía de cuarta generación
  - 1.10. Propuesta de un mapa de procesos de una vía de cuarta generación
  - 1.11. Valores, principios y cultura organizacional

---

<sup>26</sup> OCAMPO VILLEGAS María Cristina, Op.Cit., p. 36, ISBN 1461918243, 9781461918240

<sup>27</sup> OCAMPO VILLEGAS María Cristina, Ibid., p. 44,



- 1.12. Estilo de la alta dirección
2. Público Objetivo
3. Modelo de comunicación
4. Grupo de comunicación interna
  - 4.1. Funciones
5. Estrategias, tácticas y acciones operativas de comunicación
  - 5.1. Gestión de comunicación interna
  - 5.2. Plan de acciones operativas
  - 5.3. Cronograma presentaciones por la alta dirección
  - 5.4. Programa de participación, capacitación y cumplimiento de indicadores de operación y mantenimiento
  - 5.5. Programa de informes gestión por cada área y sinergia con las áreas de la organización
6. Evaluación y seguimiento
  - 6.1. Indicadores de cumplimiento gestión de comunicaciones interna
7. Mejora continua
  - 7.1. Planes de acciones para las no conformidades
  - 7.2. Seguimiento y cierre de no conformidades

## **12.1 Desarrollo Plan Estratégico de comunicaciones para la Concesión vial**

### **12.1.1 Objetivos Plan Estratégico de comunicaciones**

#### **12.1.1.1 Objetivo general**

Consolidar las políticas de comunicación interna que permitan promover el uso de los canales de comunicación facilitando la participación e integración de todos los colaboradores de la concesión vial de cuarta generación.

#### **12.1.1 .2 Objetivos específicos**

- Lograr un aumento en el conocimiento de la misión, visión y políticas de los sistemas integrados y plan de comunicación de todos los empleados de la concesión vial de cuarta generación del 9% al 80%
- Ejecutar el plan de capacitaciones de las políticas y objetivos de la empresa, incrementando el nivel de conocimientos en un 70%
- Generar compromiso de todas las áreas al cumplimiento de los indicadores de operación y mantenimiento con información continua a los colaboradores.

#### **12.1.1.3 Política Plan Estratégico de comunicaciones**

La Concesión Vial confirma el compromiso con la gestión de la comunicación y divulgación de la información al interior de la organización de manera oportuna, integra, clara, confiable y actualizada con la finalidad de crear un uso eficiente de la

información empleada al desarrollo de los objetivos de la organización y generar participación de los colaboradores orientada al cumplimiento de la misión y de la visión de la Concesión Vial.

#### 12.1.1.4 Alcance Plan Estratégico de comunicaciones

El Plan de comunicaciones planteado

El diseño y la implementación del Plan estratégico de comunicaciones está proyectado para el año 2021 y la ejecución del plan se proyecta para dos años siguientes para el año 2023.

#### 12.1.1.5 Dirección de la estrategia

- 11.1 Escala de tiempo y ciclo de vida del proyecto de una vía de cuarta generación
- 11.2 Misión y visión de una vía de cuarta generación
- 11.3 Estructura organizacional general
- 11.4 Estructura organizacional del área de operación y mantenimiento de una vía de cuarta generación
- 11.5 Propuesta de un mapa de procesos de una vía de cuarta generación
- 11.6 Indicadores de operación y mantenimiento de una vía de cuarta generación
- 11.7 Valores, principios y cultura organizacional

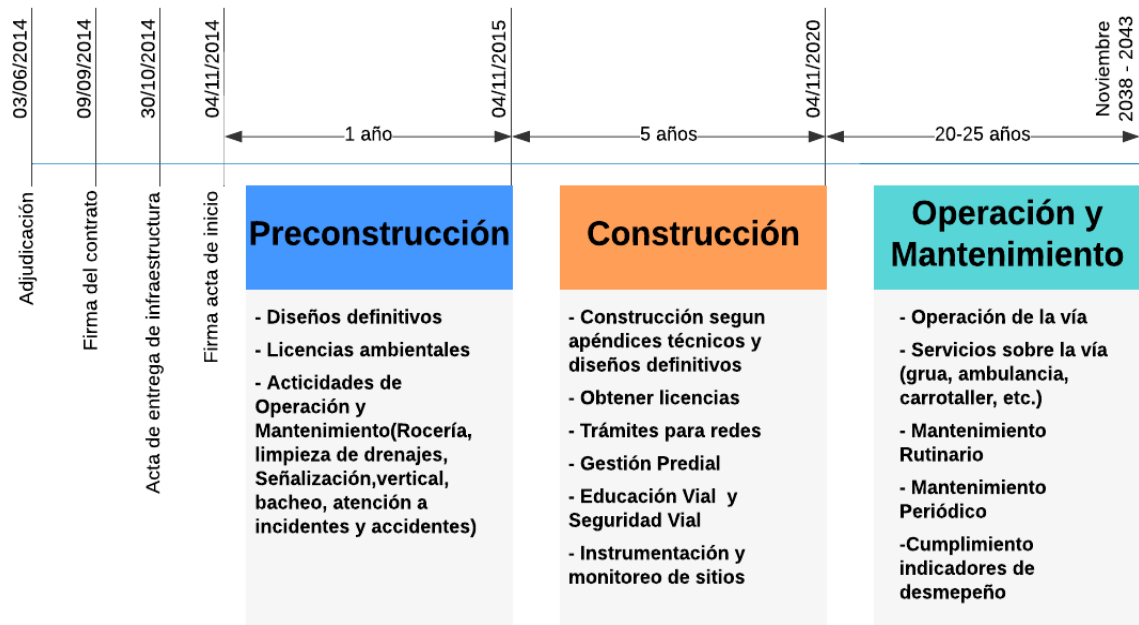
#### 12.1.1.6 Escala de tiempo y ciclo de vida del proyecto vial de cuarta generación

A continuación, se presenta el ciclo de vida del proyecto de una vía de cuarta generación desde su inicio que corresponde a la adjudicación del contrato público - privado con la respectiva firma del contrato hasta la última etapa de interés de este trabajo que es el ciclo de vida del proyecto con mayor tiempo de ejecución del contrato de una concesión de cuarta generación representado en 25 años de duración.

Figura 7 Ciclo de vida de un proyecto vial de cuarta generación.



Figura 8 Escala de tiempo y actividades por etapas de un proyecto vial de cuarta generación.



### 12.1.1.7 Misión y visión de una vía de cuarta generación:

La misión y la visión corporativa es un elemento fundamental para el direccionamiento estratégico de una empresa, la formulación por parte de los líderes y la continua divulgaciones a todos sus colaboradores se proyecta el rumbo a seguir para el cumplimiento de los objetivos de la corporación, crear cultura y fortalecimiento de los valores institucionales y la visión formula el alineamiento en el tiempo de la organización y su proyección del cumplimiento de los objetivos corporativos.

La misión de la concesión vial de cuarta generación es la siguiente:

“La Concesión de cuarta generación tiene como misión la financiación, construcción, rehabilitación, mejoramiento, operación y mantenimiento del corredor Honda-Puerto Salgar-Girardot, cumpliendo las necesidades y expectativas de las partes interesadas bajo el marco del contrato APP 003 de 2014 y demás normatividad aplicable”.

*La misión de la Concesión vial de cuarta generación es fomentar el desarrollo de la infraestructura vial de las concesiones de 4G logrando la satisfacción de las necesidades y expectativas de niveles de servicio vial, comodidad y bienestar con la operación y mantenimiento del corredor vial Honda-Puerto Salgar-Girardot, creando conectividad entre las regiones del medio Magdalena de Colombia para mejorar la economía y calidad de vida de las comunidades.*

La visión de la concesión de cuarta generación es la siguiente:

Para el 2020, seremos reconocidos a nivel nacional como la Concesión Vial 4G líder en operación y mantenimiento, destacándonos por ofrecer un servicio efectivo, satisfaciendo a nuestros clientes y usuarios, gracias al profesionalismo de nuestro personal y la óptima ejecución de todos nuestros procesos.

Debido a que la propuesta anterior está proyectada para este año, se realiza una propuesta de la visión para la vía de cuarta generación:

*Posicionar para el año 2024 a la Concesión vial de cuarta generación como la empresa líder en operación y mantenimiento de las vías de cuarta generación, cumpliendo con mantener la infraestructura vial en óptimos niveles de servicio, calidad de la región con satisfacción en la comunidad y usuarios.*

#### **12.1.1.8 Estructura organizacional general**

En la concesión vial definieron la siguiente estructura a nivel general de la parte administrativa para la etapa de preconstrucción, construcción, operación y mantenimiento, compuesto por cinco direcciones que apoyan directamente la gerencia general y cada dirección tiene un nivel de autonomía del 10% el restante 90% se maneja desde la gerencia general y las decisiones de su grupo de trabajo son autorizadas directamente de la gerencia general, el presupuesto está limitado a los directores y el nivel de autonomía es nulo, lo que genera dependencia absoluta de la parte de alta gerencia y falencia en la toma de decisiones durante el desarrollo de los procesos de cada dirección.

Las anteriores observaciones se relacionan con un estilo de la alta dirección con poca participación de los colaboradores y de la media dirección que incluye los directores y coordinadores, también se caracteriza por un alto porcentaje de rigidez, individualismo y hermetismo de la información que conducen a fallas operacionales en el trabajo en equipo, cooperación y alineamiento de los objetivos misionales de la empresa.

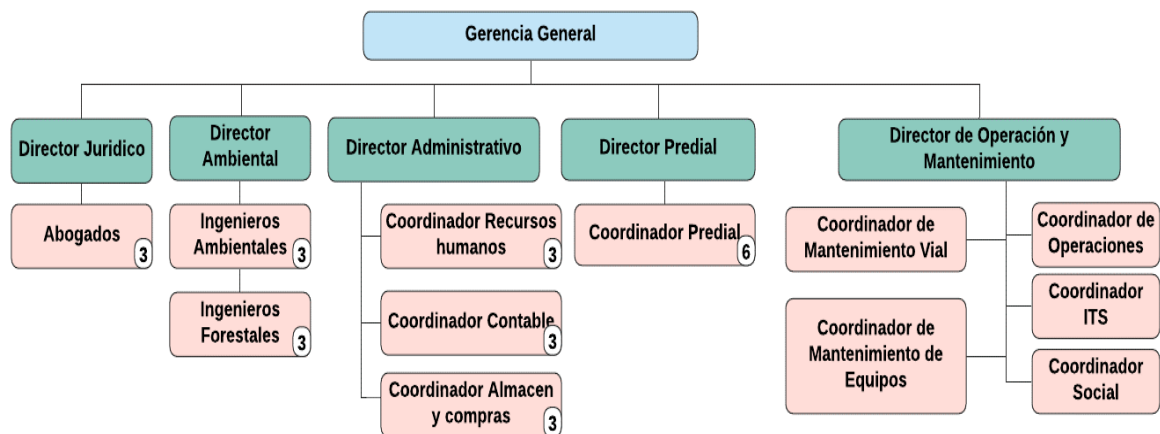
La estructura organizacional es una herramienta de planeación donde se definen roles, responsabilidades, autoridad y jerarquía dentro de la organización, es cómo la posición en un juego, donde cada participante es una pieza fundamental y la figura del técnico coloca desde una planeación una ubicación estratégica en el

juego, así mismo la planeación realiza anticiparse a los riesgos del proyecto y prepararse en tomar acciones y ganar tiempo.

“La planificación estratégica es una metodología que permite integrar la comunicación con la estrategia corporativa y por encima de todo debe ser un instrumento operativo que proporcione la programación y la agenda de las acciones futuras, siempre al servicio de un objeto claramente definido”<sup>28</sup>

En el organigrama presentado en un término menor a un año se realiza la finalización de la dirección predial y ambiental, solo queda dos ingenieros a cargo de la parte ambiental y dependerán de la dirección de operación y mantenimiento quedando las siguientes direcciones a futuro dirección jurídica, administrativa junto con la de operación y mantenimiento, a continuación, se presenta el organigrama actual de una concesión de cuarta generación:

Figura 9 Organigrama general de una concesión vial de cuarta generación.



### 12.1.1.9 Estructura organizacional del área de operación y mantenimiento de una vía de cuarta generación.

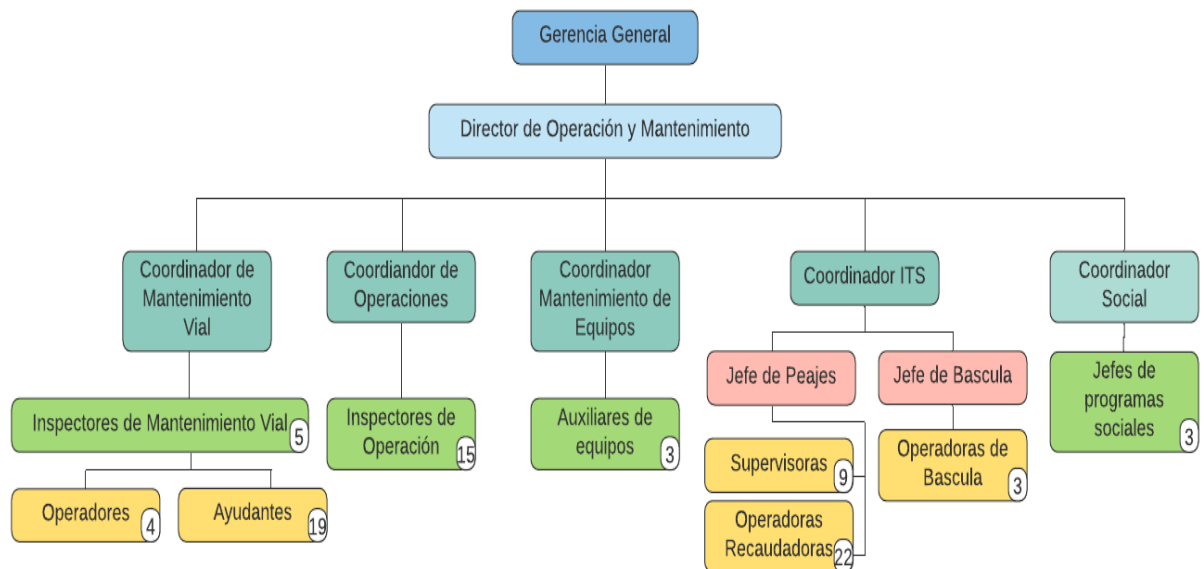
La estructura organizacional de la dirección de operación y mantenimiento de una vía de cuarta generación está compuesta por cinco coordinaciones entre las cuales se encuentra la coordinación de mantenimiento vial, coordinación de operaciones, coordinación de mantenimiento de equipos, coordinador de ITS, zona de peajes y pesajes y coordinación social. Es la dirección más amplia de la concesión y es la encargada de la ejecución, cumplimiento y medición de todos los indicadores de operación y mantenimiento que se estipulan en el apéndice técnico del contrato de

<sup>28</sup> MATILLA Kathy, Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. I: Un modelo de planificación estratégica, paso a paso. Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL), 1 ed. Ciudad: Barcelona, Editorial Sonia Poch; 2018, IBI., p 48. ISBN 978-84-9180-060-6

concesión, el cumplimiento de los indicadores tiene una gran importancia en la organización, debido a que el cálculo del índice de cumplimiento en cada medición por parte de la interventoría del proyecto se enviará a la Agencia Nacional de Infraestructura y de acuerdo al valor de ponderación de cumplimiento cada uno de los indicadores se proyectará el cálculo de la retribución económica a la concesión. Sí los incumplimientos de los indicadores son continuos por tres meses consecutivos se proceden a multas por parte de la Agencia Nacional de Infraestructura.

La dirección de operación y mantenimiento debido a su responsabilidad contractual y el cumplimiento de los indicadores; en el área de operación se proyecta la planeación en turnos rotativos de 24 horas y en el área de mantenimiento se trabaja turnos diarios cumplimiento la normatividad laboral de 48h/s con la excepción de atención de emergencia dónde el personal atenderá la actividad en la hora en que se presente el suceso. El grupo de trabajo está distribuido estratégicamente en cinco unidades funcionales a lo largo de los 200 kilómetros de vía desde el municipio de Girardot, Honda, La Dorada y Puerto Salgar.

Figura 10 Organigrama de la dirección de operación y mantenimiento de una concesión vial de cuarta generación.



### 12.1.1.10 Propuesta de un mapa de procesos de una vía de cuarta generación

Los mapas de estratégicos son empleados en varias organizaciones para la planeación y dirección estratégica de las empresas debido a que se tiene un mecanismo que permite organizar y colocar la brújula que orienta e involucra a todos los colaboradores el lugar que ocupan dentro de la concesión vial y el aporte de su trabajo para la ejecución de la misión y visión de la empresa. “El mapa estratégico

describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidos y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento”.<sup>29</sup>

El mapa de procesos organiza la casa, se dejan claros los roles y responsabilidades de cada área y personal a cargo de la mano con la misión, la visión y el cumplimiento de los objetivos de la organización con la finalidad de priorizar la eficiencia y productividad interna en cada uno de los procesos cómo lo son: estratégicos, misionales y de apoyo con el fin de lograr una sincronización de todos los procesos alineados a la estrategia institucional.

El plan de trabajo pasmado en el mapa de procesos conlleva la medición, seguimiento, control y mejora continua para orientar a todos los colabores desde su rol y responsabilidad aportando a la construcción, ejecución y desarrollo desde cada área y proceso al logro y a los resultados del cumplimiento de la estrategia general de la empresa.

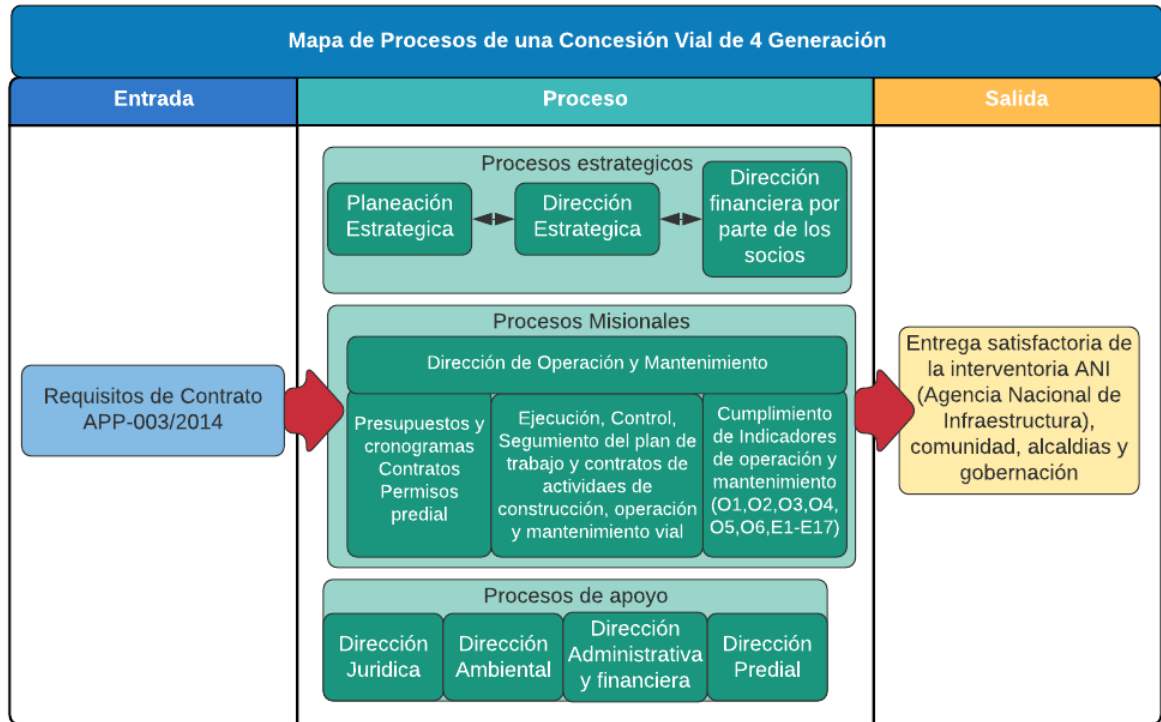
La propuesta que a continuación se identifica que el proceso de entrada contiene todos los requisitos de contrato de concesión, los procesos estratégicos conformados por tres procesos como la planeación estratégica, dirección estratégica y dirección financiera. En los procesos misionales se estructura la dirección de operación y mantenimiento y finalmente los procesos de apoyo compuestos por la dirección jurídica, administrativa, ambienta y predial, cómo anteriormente se mencionó las últimas direcciones se cierran debido a que la etapa de construcción finaliza.

La salida del mapa de procesos para una concesión vial se proyectó con la entrega satisfactoria a todas las entidades que debe dar respuesta el proyecto vial, como lo son la Agencia Nacional de Infraestructura, la comunidad de influencia del proyecto, alcaldías y gobernaciones.

---

<sup>29</sup> SERNA GOMEZ Humberto, Op. Cit., p.257, ISBN 958-96137-7-2

Figura 11 Mapa de procesos de una Concesión Vial de cuarta Generación.



### 12.1.1.11 Valores, principios y cultura organizacional

Dentro del formulamiento estratégico de la empresa, después de tener claro la misión, visión de la empresa, es importante el involucramiento del personal desde la alta gerencia, definir los valores, principios y cultura corporativa para generar actitudes, comportamiento con características que inspiran, impulsan y dirigen los hábitos diarios, pensamiento del personal, colaboración entre los integrantes del grupo de trabajo y posteriormente la buenas relaciones y prácticas de comunicación efectiva que involucra a los interesados del proyecto a proceder a la alineación del cumplimiento de metas y objetivos de la organización, según lo indicado por Serna “ Estos principios y valores son los que guían la dinámica de los hombres individualmente y la sociedad y requieren un liderazgo efectivo para volverse contagioso”.<sup>30</sup>

Los líderes, actualmente desempeñan un rol de educadores, lo que conlleva a transmitir constantemente información de su formación y competencias, las habilidades de enfrentar y solucionar los problemas de los diferentes procesos mantener el cumplimiento a los planes de trabajo dentro de los términos

<sup>30</sup> SERNA GOMEZ Humberto, Op. Cit., p.81, ISBN 958-96137-7-2



establecidos y transmitir esta información a los grupos de trabajo, manteniendo una buena cultura institucional son retos de los directivos de las organizaciones.

Los valores y principios institucionales definen la cultura organizacional como resultado el clima al interior de una empresa, se tiene la siguiente propuesta para identificar al personal de una concesión de cuarta generación:

- **Pertenencia:** Es el grado de afianzamiento y seguridad que tiene el colaborador hacia su organización. Se siente con propiedad y cercanía, todo lo que sucede al interior es de su competencia.
- **Calidad:** El colocar el sello a todo lo que se realiza, dando de sí lo mejor para que el entregable sea esmerado.
- **Respeto por los colaboradores:** La importancia por el otro y el sentido de cooperación y ayuda mutua.
- **Compromiso:** Es el grado de cumplimiento, ir más allá de lo que indica la instrucción.
- **Responsabilidad:** Nivel de cumplimiento de los trabajos pactados en los términos de tiempo, condiciones que se les sea solicitado.
- **Buen servicio:** Mantener una disposición de atención, amabilidad y respeto por los usuarios y clientes de la organización.
- **Productividad:** Organización de manera personal los tiempos, recursos y equipos en el cumplimiento de las labores a realizar, cumpliendo los indicadores que le sean encomendados.

Figura 12 Valores, principios y cultura organizacional. Elaboración propia con elementos teóricos del libro Comunicación empresarial.



### 12.1.1.12 Estilo de la alta dirección

La importancia del estilo de dirección basado en la cooperación, sinergia y continua participación se fundamenta en la autoridad y confianza, utilizando de forma equilibrada por parte de los directivos; el reinventarse y proponer nuevas alternativas con impacto en el personal que permita salir de la zona de confort y generar que se activen lluvias de ideas con el fin del cumplimiento del propósito empresarial.

*“Podemos concluir que las relaciones públicas desempeñan un doble papel en la organización. Blanco (2000), en primera instancia ejecutan el rol de dirección de su propio departamento y, en segundo lugar, el rol de asesor de la alta dirección. La función directiva es aquella «actividad destinada a influir en las personas para que cooperen conscientemente en el logro de objetivos que hallen deseables, sean posibles y resulten beneficiosos» (Blanco, 2000, págs. 57-58); cabe destacar que la función directiva se desarrolla en el marco de un ciclo permanentemente realizado que cubre las actividades de planificar, retroalimentar y evaluar resultados. Por ello resultado imprescindible que las relaciones públicas ostenten un nivel jerárquico de*

*dirección, con dependencia directa de la máxima autoridad con la capacidad ejecutiva suficiente*<sup>31</sup>

De acuerdo a la influencia en los colaboradores del estilo de dirección se propone que esta esté alineada con reconocer el trabajo de los colaboradores en está incluye las ideas que se evalúan y se colocan en marcha, generando la participación en el logro de los objetivos, ser claros en la dirección estratégica de la empresa, es decir la misión y la visión organizacional; cumple con sus compromisos y algo importante cumple lo que es prometido a los colaboradores, genera motivación a través de oportunidades de crecimiento y promoción del personal, soluciona problemas y da directrices oportunas para ejecución.

A continuación, se describen de manera didáctica la propuesta de estilo de dirección de una organización, aunque cada líder coloca una huella personal en el estilo puede tener una o más de las características mencionadas y evaluará las que debe implementar desde un punto de vista individual.

“Las 5Cs de las comunicaciones escritas se apoyan en habilidades de comunicación, tales como:

- **Escuchar de forma activa.** Mantener el compromiso con el interlocutor y resumir las conversaciones para asegurar un intercambio eficaz de información.
- **Conciencia de las diferencias culturales y personales:** Desarrollar la conciencia del equipo acerca de las diferencias culturales y personales para reducir los malentendidos y mejorar la capacidad de comunicación
- **Identificar, establecer y gestionar las expectativas de los interesados.** La negociación con los interesados reduce la existencia de expectativas conflictivas dentro de la comunidad de interesados.
- **Mejora de las habilidades:** Mejora habilidades de todos los miembros<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> MATILLA Kathy, Op. Cit., p 42. ISBN 978-84-9180-060-6

<sup>32</sup> Project Management Institute. Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos. 6ed. Newton Square, PA.: Project Management Institute, 2004, p.363. ISBN: 9781930699731

Figura 13 Propuesta de estilo de dirección. Elaboración propia con elementos teóricos del libro Comunicación empresarial



### 12.1.2 Público Objetivo

La distribución de los grupos del público objetivo se seleccionó de acuerdo con varias características de nivel educativo, responsabilidad en la estructura organización y control de información tanto institucional, técnica y de competencias así mismo se genera un nivel de influencia dentro de la organización.

“Pueden existir innumerables formas de identificación y clasificación de un público. Por ejemplo, a partir de características, creencias, interés, ideologías y acciones. Esto dependerá de los objetivos estratégicos del plan de comunicaciones”<sup>33</sup>

A continuación, se presenta los grupos y subgrupos de los públicos objetivos de acuerdo con el organigrama general de una concesión vial:

Tabla 15 Grupos y subgrupos de públicos en una concesión vial de cuarta generación.

Grupos públicos de	Subgrupos	Responsabilidad jerarquía institucional	Nivel de dominio de la información	Control de la información
<b>Jefes Directivos</b>	Gerencia y directores	ALTO	ALTO	MEDIO
	Coordinadores	ALTO	MEDIO	MEDIO
	Jefes y supervisores	MEDIO	ALTO	ALTO
<b>Personal Operativo</b>	Personal de mantenimiento vial y auxiliares de equipos	BAJO	MEDIO	BAJO
	Personal de trabajo social, almacén, secretarias y auxiliares	MEDIO	MEDIO	ALTO
	Personal de peajes y zona de pesaje y operadores de vehículos de atención vial	MEDIO	ALTO	ALTO
<b>Personal Administrativo</b>	Personal de compras y contabilidad, jurídico, recepción, auxiliares recursos humanos	MEDIO	MEDIO	ALTO
	Auxiliares de gestión documental, personal de aseo, personal de vigilancia	MEDIO	MEDIO	ALTO

### 12.1.2.1 Mensaje del PEC

Los mensajes deben tener coherencia entre el ser, decir y hacer de la organización:

- Mensaje dirigido a los jefes - directivos: Debe ser transparente con informes de los estados financieros de la inversión actualizados y el cumplimiento de los indicadores de operación y mantenimiento vial.

<sup>33</sup> OCAMPO VILLEGAS María Cristina, Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. 2 ed. Ciudad: Bogotá, Ecoe Ediciones; 2011, IBI., p. 36, ISBN 1461918243, 9781461918240

- Mensaje dirigido al personal operativo: Debe ser respetuoso, trato justo, sin discriminación, cumpliendo las directrices contractuales y generando participación y oportunidad informativa general institucional y técnico del cumplimiento de los indicadores de operación y mantenimiento vial.

### 12.1.3 Modelo de comunicación

Para confirmar el modelo de comunicación y confirmar los resultados obtenidos de la comunicación *“la evaluación y contrastación de los resultados obtenidos, para lo cual Marston planteará la necesidad de obtener una respuesta a los cuatro interrogantes siguientes:*

1. *¿Quién nos ha escuchado?*
2. *¿Hasta cuándo ha escuchado?*
3. *¿Qué va a significar el mensaje para el receptor?*
4. *¿Qué efecto causaría en el receptor?”<sup>34</sup>*

A medida que las organizaciones tienen avances y proyectan un nivel alto en algún tema, la comunicación interna también cambia y los colaboradores también proyectan un crecimiento tanto personal y paralelamente con relación a la organización.

La comunicación interna comprende modelos de mensajes prácticos con la utilización de medios y recursos tecnológicos, físicos adecuados adaptarlas y potenciar al uso diario incorporándolo en la cultura organizacional, a continuación se presenta los canales que se utilizan en el modelo de comunicación y la frecuencia proyectada dentro del Plan de estratégico de comunicaciones para estar alineados en competitividad, compromiso, actualización, participación, conectividad, pertenencia, reconocimiento y socialización en toda la organización.

Estrategias presentadas por el Project Management Institute nos menciona a continuación algunos fundamentos a tener en cuenta para comunicaciones eficaces e incluirlos en el desarrollo cotidiano de labores específicamente en una concesión vial:

---

<sup>34</sup> MATILLA Kathy, Op. Cit., p 41. ISBN 978-84-9180-060-6

“Los atributos fundamentales de las actividades de comunicación eficaces y el desarrollo de objetos de la comunicación eficaces son:

- Claridad en el propósito de la comunicación – definir su propósito;
- Comprender tanto como sea posible al receptor de las comunicaciones, las necesidades de reunión y las preferencias; y
- Monitorear y medir la eficiencia de las comunicaciones”<sup>35</sup>

La clasificación de los canales se fija de acuerdo con el dinamismo de las actividades realizadas a diario por personal de operación y mantenimiento que presentan permanencia en la vía, dificulta el acceso y disponibilidad de utilizar algunos canales, sin embargo, se proyectan algunos que recursos y tecnologías para la inclusión de la mayoría del personal, con la siguiente propuesta se pretende dar una mayor cobertura de la información en un tiempo corto.

Canales como el periódico, el buzón de sugerencias, los grupos de chat institucionales diseñado para crear enlaces y conectividad para tener la información oportuna y a la mano, lograr una capacitación continua y repaso de informes técnicos para alinear a los colaboradores al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

---

<sup>35</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Op. Cit., p.363. ISBN: 9781930699731



Figura 14 Canales de comunicación del PEC. Elaboración propia con elementos teóricos del libro Comunicación empresarial.



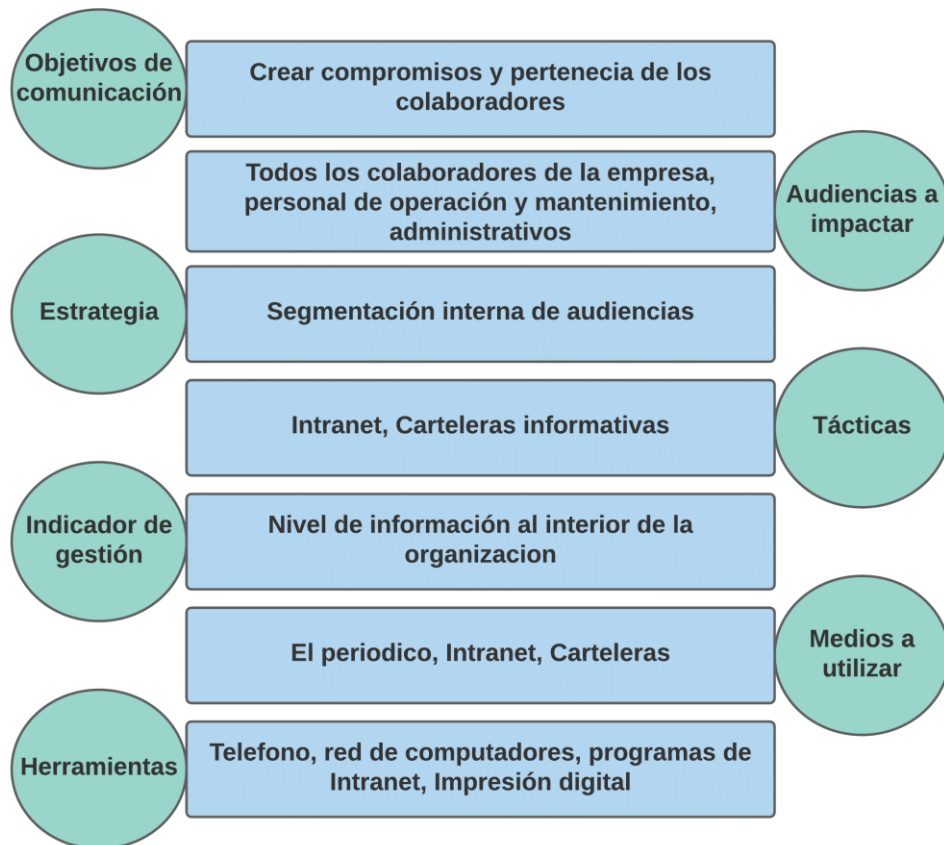


Tabla 16 Canales de comunicación y tiempo de frecuencia PEC

<b>CANALES Y FRECUENCIA DEL MODELO DE COMUNICACIÓN EN UNA CONCESIÓN VIAL</b>	
<b>Herramientas</b>	<b>Periodicidad</b>
Grupo de WhatsApp	Diario
Cartelera	Semanal
Buzón de sugerencias	Quincenal
Revista informativa	Mensual
Medios audio – visuales Televisor	Mensual
Periódico	Semestral
Memorandos	Semestral

A continuación, se presenta un ejemplo de diagrama donde se evidencia el modelo de comunicación del plan estratégico de comunicaciones.

Figura 15 Ejemplo modelo de comunicación del plan estratégico de comunicación. Elaboración propia con elementos teóricos del libro Comunicación empresarial.



## 12.1.4 Grupo de comunicación interna

### 12.1.4.1 Funciones

Este grupo de manera permanente será un enlace con los colaboradores, tendrá funciones en concordancia al Plan Estratégico de comunicación

- Apoyar el coordinador responsable de comunicaciones, brindando información oportuna en las dos vías y actualizará la información en los canales permitidos por la organización de forma semanal y mensual según el plan estratégico.
- Generar entendimiento de los programas y conocimiento de la misión, visión, valores y cultura institucional.
- Implementar y evaluar las estrategias de comunicación
- Comunicar sobre los mensajes encontrados en el buzón de sugerencias y promover la participación de todos los colaboradores de la institución
- Brindar información y aclaraciones comunicacional de los procesos estratégicos, sistemas integrados, plan de comunicación y control de gestión.

“En todo plan estratégico, cada actividad tiene un responsable. En los eventos se conforman equipos de trabajo compuestos, en muchos casos, por un gran número de personas, entre las que se asignan las funciones de modo que todas las áreas previstas queden cubiertas.”<sup>36</sup>

### 12.1.4.2 Estrategias, tácticas y acciones operativas de comunicación

### 12.1.4.3 Gestión de comunicación interna

Tabla 17 Plan de trabajo tácticas del Plan estratégico de comunicaciones de una Concesión vial de cuarta generación.

Herramienta Institucional	Plan de trabajo
1. Correo Institucional	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ El lenguaje por emplear debe ser respetuoso, prudente e institucional</li><li>✓ El envío masivo será autorizado por la responsable de comunicaciones interna.</li></ul>
2. Cartelera y/o pantalla institucional	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Es el primer medio de consulta interna, por medio del cual se tendrá las siguientes clasificaciones de la información: Información de gestión institucional, Salud, seguridad y bienestar Concesión, Cultura, Hola Concesión con la información de Cumpleaños, premiaciones el mes del personal por categorías y áreas con celebraciones especiales anuales.</li></ul>

<sup>36</sup> OCAMPO VILLEGAS María Cristina, Op. Cit., p. 119, ISBN 1461918243, 9781461918240

Tabla 18. (Continuación)

<p><b>3. Revista informativo interno</b></p>	<p>✓ <b>Boletín informativo interno mensual “Concesión vive al día” se entregará de manera digital a los colaboradores que tengan acceso al correo institucional y de forma física a los colaboradores que no cuenten con el medio digital tendrá secciones que se denominarán: Desayuno Gerencia, ¡La Junta directiva informa!, Gracias por tu gestión! Reconocimientos especiales, Historias con enseñanzas, Aprende de seguridad vial, Indicadores de gestión de mantenimiento y operación vial, ¡Aló Comunidad!, Concesión avanza! Creatividad vial, Concesión celebra, Notas de los sistemas Integrados, ¡Sabias que...! Juegos didácticos para los colaboradores con premiación del mes anterior.</b></p>
<p><b>4. Intranet Concesión</b></p>	<p>✓ Herramienta con los programas, lineamientos, formatos, directrices, indicadores de gestión de sistemas integrados.</p>
<p><b>5. Redes sociales internas</b></p>	<p>✓ Elaborar manual de uso de Redes sociales</p>

#### 12.1.4.4 Plan de acción

Tabla 19 Plan de acción Plan estratégico de comunicaciones

Estrategias	Actividades	Plazo
<p>Fortalecer las competencias de la gestión de la comunicación por medio de capacitaciones tanto para el personal operativo y administrativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear Plan de capacitaciones en gestión de la comunicación.</li> <li>▪ Eventos semestrales con el fin de socialización con todo el personal, impartiendo información de la misión, visión y objetivos de la organización.</li> <li>▪ Hacer buen uso de los canales de comunicación. Ejemplo: correo institucional, radios de operación, celulares corporativos, revista interna informativa, carteleras digitales y físicas, televisores y</li> <li>▪ Realizar talleres de práctica y afianzamiento de los conceptos de la comunicación, técnicos y misionales.</li> </ul>	<p>Trimestre I - 2021</p>
<p>Sensibilización de la gestión de la comunicación cómo herramienta estratégica para la productividad y eficiencia en la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unificar los planes de trabajo por áreas con enlaces de comunicación.</li> <li>▪ Transmitir los avances y logros de la organización por medio de videos y memes institucionales a cada uno de sus colaboradores.</li> <li>▪ Generar cronogramas de comités de cumplimiento de los indicadores de comunicación y retroalimentar a los líderes de proceso de los avances.</li> <li>▪ De las buenas prácticas de la gestión de la comunicación se promocionará un video</li> </ul>	<p>Trimestre I - 2021</p>

Tabla 20. (Continuación)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ institucional con la exposición de logros y realizar su publicación. Crear grupos de trabajo donde se transmitan los conceptos y buenas prácticas de la gestión de la comunicación y exponer el progreso por áreas.</li> </ul>	
Vincular en el plan de trabajo campañas para el desarrollo de los valores institucionales y la cultura organizacional para la estimulo del compromiso y pertenencia de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear diseño del boletín interno informativo y generar espacio informativo para exponer vivencias y experiencias de los colaboradores con los avances y resultados de la gestión de la comunicación.</li> <li>▪ Propagar conocimientos de servicio al cliente interno con programas de reconocimiento individual y por áreas.</li> <li>▪ Enaltecer el trabajo individual y colectivo desde la alta gerencia de manera pública y dar un reconocimiento para generar un alto grado de pertenencia y compromiso en los colaboradores.</li> <li>▪ Crear campañas durante las charlas de seguridad y salud en el trabajo evidenciando el impacto de la comunicación efectiva con un programa denominado “Mi trabajo genera un impacto positivo en los otros”</li> <li>▪ Testimonios de los colaboradores evidenciando procesos de paz tanto al interior de la empresa como al interior de sus familias “Granito de arena para el proceso de paz en mi país”</li> </ul>	Trimestre II - 2021
Generar espacios de colaboración, diálogo y participación entre los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante buzón de aportes se dejarán notas a los jefes o compañeros para la mejora continua en los procesos y actividades diarias con el formato BIA-0000XX</li> </ul>	
Uso de las herramientas digitales para tener más cobertura de la información a todos los frentes de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crear un grupo de WhatsApp manejado por Recursos humano donde se brindará información y actividades de bienestar</li> </ul>	
Apoyar con informes de gestión desde cada área para generar contenidos de interés de las áreas de la corporación y multiplicando la información transmitiendo a todos los niveles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creación de la revista mensual de la gestión por cada área para la publicación de periódico institucional llamado “OK Concesión, noticias al día”</li> <li>▪ Apoyar en socializar por área una persona que se caracterice por el cumplimiento de los sistemas integrados y por cumplir con los valores corporativos.</li> <li>▪ Crear encuesta de satisfacción cliente interno</li> </ul>	<p>Mensual</p> <p>Mensual</p> <p>Semestral</p>

#### **12.1.4.5 Tácticas:**

- **Direccionamiento estratégico:** Identificación y sentido de pertenencia de los colaboradores
  - Socialización continua: Charlas y exposición del direccionamiento estratégico realizadas por el Gerente general y repaso con los jefes inmediatos y la persona encargada de los sistemas integrados.
  - En la revista informativa y en el periódico se realizarán juegos, pasatiempos como crucigramas, sopas de letras, para realizar retroalimentación del direccionamiento estratégico.
  - Conferencias de formación personal y profesional para el alineamiento de las estrategias e incorporar a la cotidianidad los valores y cultura organizacional
  - Reunión mensual por cada área, comités de integración de áreas para cumplimiento de los objetivos misionales de la concesión vial.
  
- **Dar reconocimientos** para que los colaboradores se sientan importantes dentro de la organización
  - Celebración bimestral de los cumpleaños de los colaboradores con una actividad de compartir.
  - Entregar una tarjeta y un dulce a los trabajadores por fechas especiales
  - Evento anual con actividades de retroalimentación para dar cierre del año laboral

Programa de participación, capacitación y cumplimiento de indicadores de operación y mantenimiento

#### **12.1.4.6 Cronograma presentaciones por la alta dirección**

Por parte de la alta gerencia se dispondrá de un espacio mensual para distribuir el tiempo por áreas y tener cobertura de las presentaciones a todo el personal, además se dispondrá de ayudas audiovisuales para que el personal faltante tenga acceso a la información y pueda mantenerse al día a todo el personal.

#### **12.1.4.7 Programa de informes gestión por cada área y sinergia con las áreas de la organización**

Cada área se organizará para proyectar informes mensuales de gestión para ser publicados por el grupo de comunicación interna por los medios y canales de comunicación en los términos establecidos en el plan estratégico de comunicaciones.

#### **12.1.4.8 Indicadores de operación y mantenimiento de una vía de cuarta generación**

En el sector de infraestructura de transporte de Colombia, bajo la dirección del Ministerio de Transporte y la Agencia Nacional de Transporte se contempla en el

apéndice técnico 1 del alcance del proyecto del contrato de Concesión bajo el esquema de asociación público – privada (APP), se estudia los requisitos técnicos de los indicadores de operación que en total son seis (6) y los indicadores de mantenimiento que en total son dieciséis (16). Los indicadores de cumplimiento serán medidos por la interventoría y la concesión vial para posterior cálculo en los tiempos estipulados en el apéndice técnico del contrato y según el nivel de cumplimiento se proyectará el cálculo de la retribución económica a la concesión de manera mensual. A continuación, se describe los indicadores a medir por cada unidad funcional del proyecto vial, el criterio de evaluación y la frecuencia de medición por parte de la interventoría y de la Agencia Nacional de Infraestructura y será de cumplimiento obligatorio para la concesión vial de cuarta generación.

Tabla 21 Listado de Indicadores de operación y mantenimiento. Tomado de del Apéndice técnico No 1 Alcance de proyecto.

ID	NOMBRE	CRITERIO	FRECUENCIA
O1	Índice de Mortalidad	Índice de Mortalidad Im (mes i) = N° víctimas fatales en tramos críticos * 100.000 / (Tráfico durante el mes (estación de peaje con menor tráfico) * Longitud de la concesión (km))	Mensual
O2	Ocupación de carriles	Valor de Aceptación = Longitudes de retención debidas a cortes de carriles por la concesionaria <300m. #de incumplimientos / # de actividades programadas en el mes.	Evento ocurrido
O3	Cola de peaje	Valor de Aceptación = No podrá acumularse un número igual o mayor a 10 vehículos por carril en la mitad de las estaciones de pago manual o semiautomático que se encuentran en servicio, por un periodo igual o mayor a sesenta (60) minutos. (# de incumplimiento/ # de mediciones) * 100	Mínimo 5 al mes
O4	Tiempo de atención de incidentes	Valor de Aceptación = En todos los casos deben cumplirse los tiempos máximos establecidos para señalización y despeje. Tiempo de respuesta de Señalización: 1 hora. Tiempo de despeje (<200 m3): 4 horas (en la calzada); 24 horas (en bermas). Tiempo de despeje Volumen de Material (200-2000 m3) 24 horas en calzada, 24 horas en bermas. Tiempo de despeje en volúmenes de Material (> 2000 m3) Condición especial (Disposición de	Evento ocurrido

ID	NOMBRE	CRITERIO	FRECUENCIA
		nuevos dispositivos de contención (1 semana)); Si se considera mayores dificultades (1 mes) (# de incidentes Cumplidos / Número de incidentes totales) * 100	
O5	Tiempo de atención de accidentes y emergencias	Valor de Aceptación = En todos los casos deben cumplirse los tiempos máximos establecidos para llegada al sitio del accidente, señalización, llegada de ambulancia y grúa. En caso de accidente deberá presentarse en el lugar del incidente al menos de dos (2) personas del concesionario en un vehículo de la concesionaria que tenga luces de emergencia superiores y todo el material necesario para señalar el incidente y cumplir con el tiempo de despeje. Tiempo de respuesta de Señalización: 20 minutos, Además al menos una ambulancia con material de primeros auxilios adecuado al suceso. Tiempo de respuesta de ambulancia: 30 minutos. Tiempo de llegada de grúa y demás equipos: 1 hora (# De Accidentes Cumplidos / Número de Accidentes Totales) * 100	Evento ocurrido
O6	Disponibilidad del SICC	Valor de Aceptación = El SICC debe contar con una disponibilidad mínima del 99%	Mensual
E1	IRI Índice de regularidad internacional	Cada segmento debe cumplir con las siguientes condiciones: Valor puntual $\leq 3,5\text{mm/m}$ o Valor medio $\leq 3,0\text{mm/m}$ $(\# \text{Segmentos cumplidos} / \# \text{total de segmentos}) \times 100$	Semestral
E2	Ahuellamiento	Cada segmento debe cumplir con las siguientes condiciones: Valor Puntual $\leq 20\text{mm}$ ó Valor medio $\leq 15\text{mm}$ $(\# \text{de segmentos cumplidos} / \# \text{total de segmentos}) \times 100$	Semestral
E3	Fisuras	Cada segmento debe cumplir con la siguiente condición: Valor puntual: Área afectada menor o igual al 1% del área de la calzada $(\# \text{segmentos cumplidos} / \# \text{total de segmentos}) \times 100$	Mensual

ID	NOMBRE	CRITERIO	FRECUENCIA
E4	Coefficiente de fricción transversal	Cada segmento debe cumplir con las siguientes condiciones: Valor puntual $\geq 40$ Valor medio $\geq 45$ (# de segmentos cumplidos/# total de segmentos) x100	Semestral
E5	Textura	Cada segmento debe cumplir con las siguientes condiciones: Valor puntual $\geq 0,5\text{mm}$ (# de segmentos cumplidos/#total de segmentos) x100	Semestral
E6	Baches	Cada segmento debe cumplir con la siguiente condición: Valor puntual: Ningún bache  (# de segmentos cumplidos/# total de segmentos) x100	Mensual
E7	Hundimientos	Cada segmento debe cumplir con la siguiente condición: Valor puntual: Área afectada menor ó igual a 0,1% del área de la calzada. (# de segmentos cumplidos/#total de segmentos) x100	Mensual
E8	Estado de márgenes, separador central, área de servicio y corredor del proyecto	Cada segmento debe cumplir con las siguientes condiciones: Las medidas de altura de la vegetación $\leq 30\text{cm}$ Ocultación de señales de tránsito por vegetación y limpieza (# de segmentos cumplidos/#total de segmentos) x 100	Mensual
E10	Drenajes superficiales, longitudinal y transversal	Cada segmento debe cumplir con las siguientes condiciones: Sección hidráulica de cada obra de drenaje obstruida $\leq 25\%$ del total de la sección. (# de segmentos cumplidos/ # total de segmentos) x 100	Mensual
E11	Señalización vertical	Cada segmento debe cumplir con las siguientes condiciones: La señal es legible por un conductor que se desplace a la velocidad máxima requerida y	Mensual



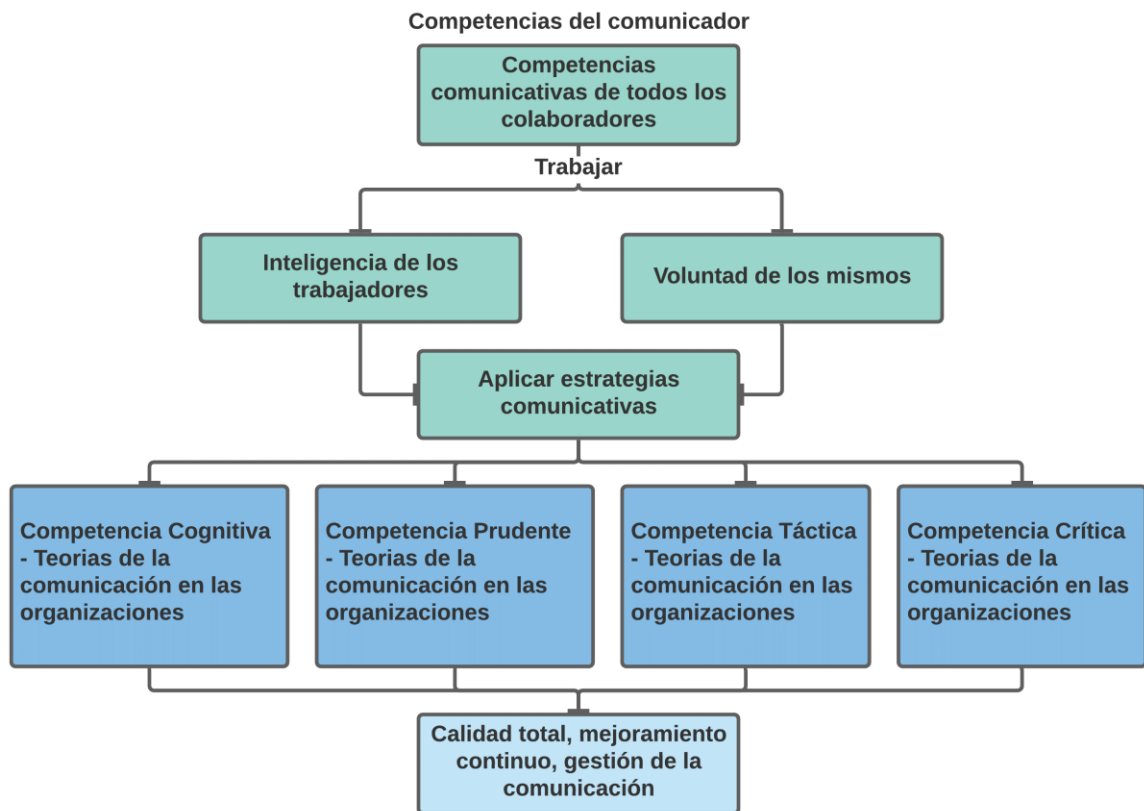
ID	NOMBRE	CRITERIO	FRECUENCIA
		<p>cumple con lo contenido en el Manual de Señalización.</p> <p>Retroreflectividad &lt; 80% del valor tomado de la instalación</p> <p>En caso de que exista dos o más señales que incumplan alguna de estas condiciones en un mismo segmento, se generará un incumplimiento del segmento.</p> <p>(# de segmentos cumplidos/ # total de segmentos) x 100</p>	
E12	Señalización horizontal	<p>Cada segmento debe cumplir con las siguientes condiciones:</p> <p>Líneas blancas: ≥250 milicandelas/m<sup>2</sup> y Lux</p> <p>Líneas amarillas: ≥200 milicandelas/m<sup>2</sup> y Lux</p> <p>Cada 50m de longitud o menos sin tachas obligatorias.</p> <p>(#de segmentos cumplidos/ # total de segmentos) x 100</p>	Mensual
E13	Barreras y elementos de contención	<p>Cada segmento debe cumplir con las siguientes condiciones:</p> <p>No deben existir tramos de una longitud igual o superior a 20m en los que las barreras y elementos de contención.</p> <p>Barreras de concreto: Perfectamente alineadas, según lo definido por el Estudio de seguridad vial.</p> <p>(# de segmentos cumplidos/ # total de segmentos) x 100</p>	Mensual
E14	Iluminación	<p>Cada segmento debe cumplir con las siguientes condiciones:</p> <p>Valor puntual: Menor o igual a 5% de iluminación defectuosas del total instaladas para cada kilómetro.</p> <p>(# de segmentos cumplidos/ # total de segmentos) x 100</p>	Mensual
E15	Puentes y estructuras	<p>Cada segmento debe cumplir con las siguientes condiciones:</p> <p>Puentes hormigón:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableros: Superficie con grietas (no capilares, dañadas): &lt;5%</li> <li>• Juntas con defectos que impida el movimiento, con sellado defectuoso, dañado o con pérdidas: ninguna</li> </ul>	Anual

ID	NOMBRE	CRITERIO	FRECUENCIA
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armaduras descubiertas: ninguna</li> <li>• Conectores metálicos en mal estado: ninguno</li> <li>• Juntas de expansión no funcionales: ninguna</li> <li>• Superficie de pintura en malas condiciones: ninguna</li> <li>• Restos de elemento de tablero con pérdidas, grietas, o desconchados: ninguno.</li> </ul> <p>Barreras de seguridad, barandillas de puentes o pretilas metálicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Roturas y daños: ninguna</li> <li>• Conexiones en mal estado: ninguna</li> <li>• Protecciones en mal estado: ninguna</li> <li>• Barreras de seguridad: barandillas de puentes o pretilas de hormigón con roturas o daños: ninguna</li> <li>• Grietas: &lt;5mm; desconchados &lt; 1cm</li> <li>• Subestructura: desconchados o grietas ningunas, Erosión o deterioro en el cimiento ninguno</li> <li>• Deterioros en rotulas: ninguno</li> <li>• Armaduras al descubierto: ninguno</li> </ul> <p>(# de segmentos cumplidos/ # total de segmentos) x 100</p>	
<b>E16</b>	Medición de la deflexión mediante FWD	<p>Cada segmento debe cumplir con las siguientes condiciones: Se tomarán medidas en una de las rodadas de carril, por donde circulen más vehículos pesados, también se medirán las estructuras de pavimentos cuándo sean diferentes. Se hará una medida cada 20m (# de segmentos cumplidos/ # total de segmentos) x 100</p>	Semestral
<b>E17</b>	Disponibilidad de la vía	<p>Cada segmento debe cumplir con las siguientes condiciones: Se considera que un Kilómetro se encuentra disponible cuándo resulta posible la circulación de vehículos de todas las categorías a lo largo de la totalidad del kilómetro.</p>	Diaria

ID	NOMBRE	CRITERIO	FRECUENCIA
		(# de segmentos cumplidos/ # total de segmentos) x 100	

Mediante el programa de capacitación a todos los colaboradores de la concesión, se proyecta consolidar varias competencias comunicativas que se trabajará la inteligencia, la voluntad y el crecimiento personal de los colaboradores que conllevarán al mejoramiento continuo de la gestión de la comunicación al interior de la organización, a continuación, se despliega las clases competencias que se desean alcanzar a través del programa de capacitación:

Figura 16 Competencias comunicativas del personal de una Concesión Vial. Elaboración propia con elementos teóricos del libro Comunicación empresarial.



## 12.1.5 Evaluación y seguimiento

### 12.1.5.1 Indicadores de cumplimiento gestión de comunicaciones interna

Indicadores de medición del Plan estratégico de comunicaciones al interior de una concesión vial de cuarta generación se proyectaron cinco indicadores para el

seguimiento de la primera etapa de implementación y desarrollo del plan estratégico de comunicaciones al interior de la organización.

Tabla 22 Indicadores de gestión del Plan estratégico de comunicaciones.

<b>INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN</b>			
<b>Indicadores de Medición de gestión</b>	<b>Método de medición</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>
Nivel de información al interior de la organización	Evaluación a 120 personas sobre el contenido publicado por medio de las noticias, carteleras y boletín informativo	Mensual	80%
Número de sugerencias, quejas, recomendaciones recibidas	Total, de número de personas operativas y administrativas dividido en el número de personas que participaron en el buzón de sugerencia	Mensual	60%
Número de charlas asistidas por todo el personal de la organización	Total, número de personas operativas y administrativas menos el número de personas que asistan a las charlas programadas	Trimestral	90%
Eficiencia de las capacitaciones	Evaluación de cada tema visto	Mensual	100%

### 12.1.6 Mejora continua

En todos los planes implementados por las organizaciones es importante la mejora continua, mediante auditorías internas inicialmente proyectadas y a futuro las auditorías externas se identificarán las oportunidades de mejoras mediante planes de acción para atender las no conformidades que surjan en el proceso con determinados tiempos de atención y los responsables de cada área según se evidencie las observaciones de mejora.

#### 12.6.1 Planes de acciones para las no conformidades

Los planes de acción se implementarán después de los hallazgos de las auditorías que se proyecten de acuerdo con el avance de implementación del PEC y el desarrollo y puesta en marcha de los programas del PEC.

### 12.6.1.2 Seguimiento y cierre de no conformidades

Una vez, se tenga el plan de acción se realizará seguimiento del cumplimiento para proceder al cierre de no conformidades para presentar en las próximas auditorias.

Tabla 23 Elaboración del Plan estratégico de comunicaciones de una Concesión de Cuarta Generación.

<b>Título del PEC:</b> PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES EN UNA CONCESIÓN DE CUARTA GENERACIÓN
<b>Etapas del proyecto:</b> Operación y mantenimiento
<b>Duración de la etapa del proyecto:</b> 25 años
<b>Duración del PEC:</b> 2021 - 2023
<b>Misión:</b> La misión de la Concesión de cuarta generación es fomentar el desarrollo de la infraestructura vial de las concesiones de 4G logrando la satisfacción de las necesidades y expectativas de niveles de servicio vial, comodidad y bienestar con la operación y mantenimiento del corredor vial Honda-Puerto Salgar-Girardot, creando conectividad entre las regiones del medio Magdalena de Colombia para mejorar la economía y calidad de vida de las comunidades.
<b>Visión:</b> Posicionar para el año 2024 a la Concesión de cuarta generación como la empresa líder en operación y mantenimiento de las vías de cuarta generación, cumpliendo con mantener la infraestructura vial en óptimos niveles de servicio, calidad de la región con satisfacción en la comunidad y usuarios.
<b>Objetivo General del PEC:</b> Consolidar las políticas de comunicación interna que permitan promover el uso de los canales de comunicación facilitando la participación e integración de todos los colaboradores de la concesión vial de cuarta generación.
<b>Objetivos específicos del PEC:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr un aumento en el conocimiento de la misión, visión y políticas de los sistemas integrados y plan de comunicación de todos los empleados de la concesión vial de cuarta generación del 9% al 80%</li><li>• Ejecutar el plan de capacitaciones de las políticas y objetivos de la empresa, incrementando el nivel de conocimientos en un 70%</li><li>• Generar compromiso de todas las áreas al cumplimiento de los indicadores de operación y mantenimiento con información continua a los colaboradores.</li></ul>
<b>Política Plan estratégico de comunicaciones del PEC:</b> La Concesión Vial confirma el compromiso con la gestión de la comunicación y divulgación de la información al interior de la organización de manera oportuna, integra, clara, confiable y actualizada con la finalidad de crear un uso eficiente de la información empleada al desarrollo de los objetivos de la organización y generar participación

de los colaboradores orientada al cumplimiento de la misión y de la visión de la Concesión Vial.

**Alcance Plan Estratégico de comunicaciones del PEC:** El diseño y la implementación del Plan estratégico de comunicaciones está proyectado para el año 2021 y la ejecución del plan se proyecta para dos años siguientes para el año 2023.

**Valores corporativos:**

- **Pertenencia:** Grado de afianzamiento y seguridad que tiene el colaborador hacia su organización. Se siente con propiedad y cercanía, todo lo que sucede al interior es de su competencia.
- **Calidad:** El colocar el sello a todo lo que se realiza, dando de sí lo mejor para que el entregable sea esmerado.
- **Respeto por los colaboradores:** La importancia por el otro y el sentido de cooperación y ayuda mutua.
- **Compromiso:** Es el grado de cumplimiento, ir más allá de lo que indica la instrucción.
- **Responsabilidad:** Nivel de cumplimiento de los trabajos pactados en los términos de tiempo, condiciones que se les sea solicitado.
- **Buen servicio:** Mantener una disposición de atención, amabilidad y respeto por los usuarios y clientes de la organización.
- **Productividad:** Organización de manera personal los tiempos, recursos y equipos en el cumplimiento de las labores a realizar, cumpliendo los indicadores que le sean encomendados.

**Público PEC:**

<b>Jefes - Directivos</b>	Gerencia y directores
	Coordinadores
	Jefes y supervisores
<b>Personal Operativo</b>	Personal de mantenimiento vial y auxiliares de equipos
	Personal de trabajo social, almacén, secretarías y auxiliares
	Personal de peajes y zona de pesaje y operadores de vehículos de atención vial

**Canales y frecuencia del modelo de comunicación del PEC:**

<b>Herramientas</b>	<b>Periodicidad</b>
Grupo de WhatsApp	Diario
Cartelera	Semanal
Buzón de sugerencias	Quincenal
Revista informativa	Mensual
Medios audio – visuales Televisor	Mensual
Periódico	Semestral

**Mensajes del PEC:**

Debe tener coherencia entre el ser, decir y hacer de la organización,

- Mensaje dirigido a los jefes - directivos: Debe ser transparente con informes de los estados financieros de la inversión actualizados y el cumplimiento de los indicadores de operación y mantenimiento vial.
- Mensaje dirigido al personal operativo: Debe ser respetuoso, trato justo, sin discriminación, cumpliendo las directrices contractuales y generando participación y oportunidad informativa general institucional y técnico del cumplimiento de los indicadores de operación y mantenimiento vial.

**Funciones del grupo del PEC:**

Este grupo de manera permanente será un enlace con los colaboradores, tendrá funciones en concordancia al Plan Estratégico de comunicación

- Apoyar el coordinador responsable de comunicaciones, brindando información oportuna en las dos vías y actualizará la información en los canales permitidos por la organización de forma semanal y mensual según el plan estratégico.
- Generar entendimiento de los programas y conocimiento de la misión, visión, valores y cultura institucional.
- Implementar y evaluar las estrategias de comunicación
- Comunicar sobre los mensajes encontrados en el buzón de sugerencias y promover la participación de todos los colaboradores de la institución
- Brindar información y aclaraciones comunicacional de los procesos estratégicos, sistemas integrados, plan de comunicación y control de gestión.

**Plan de acción del PEC:**

Estrategias	Actividades	Plazo
Fortalecer las competencias de la gestión de la comunicación por medio de capacitaciones tanto para el personal operativo y administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear Plan de capacitaciones en gestión de la comunicación.</li> <li>▪ Eventos semestrales con el fin de socialización con todo el personal, impartiendo información de la misión, visión y objetivos de la organización.</li> <li>▪ Hacer buen uso de los canales de comunicación. Ejemplo: correo institucional, radios de operación, celulares</li> </ul>	Trimestre I - 2021

	<p>corporativos, revista interna informativa, carteleras digitales y físicas, televisores y</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar talleres de práctica y afianzamiento de los conceptos de la comunicación, técnicos y misionales.</li> </ul>	
<p>Sensibilización de la gestión de la comunicación cómo herramienta estratégica para la productividad y eficiencia en la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unificar los planes de trabajo por áreas con enlaces de comunicación.</li> <li>Transmitir los avances y logros de la organización por medio de videos y memes institucionales a cada uno de sus colaboradores.</li> <li>Generar cronogramas de comités de cumplimiento de los indicadores de comunicación y retroalimentar a los líderes de proceso de los avances.</li> <li>De las buenas prácticas de la gestión de la comunicación se promocionará un video institucional con la exposición de logros y realizar su publicación.</li> <li>Crear grupos de trabajo donde se transmitan los conceptos y buenas prácticas de la gestión de la comunicación y exponer el progreso por áreas.</li> </ul>	<p>Trimestre I - 2021</p>
<p>Vincular en el plan de trabajo campañas para el desarrollo de los valores institucionales y la cultura organizacional para la estimulo del compromiso y pertenencia de los colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear diseño del boletín interno informativo y generar espacio informativo para exponer vivencias y experiencias de los colaboradores con los avances y resultados de la gestión de la comunicación.</li> <li>Propagar conocimientos de servicio al cliente interno con programas de reconocimiento individual y por áreas.</li> <li>Enaltecer el trabajo individual y colectivo desde la alta gerencia de manera pública y dar un reconocimiento para generar un alto grado de pertenencia y compromiso en los colaboradores.</li> <li>Crear campañas durante las charlas de seguridad y salud en el trabajo evidenciando el impacto de la comunicación efectiva con un programa denominado "Mi trabajo genera un impacto positivo en los otros"</li> <li>Testimonios de los colaboradores evidenciando procesos de paz tanto al interior de la empresa como al interior de sus familias "Granito de arena para el proceso de paz en mi país"</li> </ul>	<p>Trimestre II - 2021</p>
<p>Generar espacios de colaboración, diálogo y participación entre los colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediante buzón de aportes se dejarán notas a los jefes o compañeros para la mejora continua en los procesos y actividades diarias con el formato BIA-0000XX</li> </ul>	



Uso de las herramientas digitales para tener más cobertura de la información a todos los frentes de trabajo	➤ Crear un grupo de WhatsApp manejado por Recursos humano donde se brindará información y actividades de bienestar	
Apoyar con informes de gestión desde cada área para generar contenidos de interés de las áreas de la corporación y multiplicando la información transmitiendo a todos los niveles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creación de la revista mensual de la gestión por cada área para la publicación de periódico institucional llamado “OK Concesión, noticias al día”</li> <li>▪ Apoyar en socializar por área una persona que se caracterice por el cumplimiento de los sistemas integrados y por cumplir con los valores corporativos.</li> <li>▪ Crear encuesta de satisfacción cliente interno</li> </ul>	Mensual
		Mensual
		Semestral

### Tácticas del PEC

Herramienta Institucional	Plan de trabajo
1. Correo Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El lenguaje a emplear debe ser respetuoso, prudente e institucional</li> <li>✓ El envío masivo será autorizado por la responsable de comunicaciones interna.</li> </ul>
2. Cartelera y/o pantalla institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es el primer medio de consulta interna, por medio del cual se tendrá las siguientes clasificaciones de la información: Información de gestión institucional, Salud, seguridad y bienestar Concesión, Cultura, Hola Concesión con la información de Cumpleaños, premiaciones el mes del personal por categorías y áreas con celebraciones especiales anuales.</li> </ul>
3. Revista informativo interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Boletín informativo interno mensual “Concesión vive al día” se entregará de manera digital a los colaboradores que tengan acceso al correo institucional y de forma física a los colaboradores que no cuenten con el medio digital tendrá secciones que se denominarán: Desayuno Gerencia, ¡La Junta directiva informa!, Gracias por tu gestión! Reconocimientos especiales, Historias con enseñanzas, Aprende de seguridad vial, Indicadores de gestión de mantenimiento y operación vial, ¡Aló Comunidad!, Concesión avanza! Creatividad vial, Concesión celebra, Notas de los sistemas Integrados, ¡Sabias que...! Juegos didácticos para los colaboradores con premiación del mes anterior.</li> </ul>

4. Intranet Concesión	✓ Herramienta con los programas, lineamientos, formatos, directrices, indicadores de gestión de sistemas integrados.
5. Redes sociales internas	✓ Elaborar manual de uso de Redes sociales

**Indicadores de gestión del PEC:**

<b>INDICADORES DE GESTIÓN DEL PEC</b>			
<b>Indicadores de Medición de gestión</b>	<b>Método de medición</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>
Nivel de información al interior de la organización	Evaluación a 120 personas sobre el contenido publicado por medio de las noticias, carteleras y boletín informativo	Mensual	80%
Número de sugerencias, quejas, recomendaciones recibidas	Total, de número de personas operativas y administrativas dividido en el número de personas que participaron en el buzón de sugerencia	Mensual	60%
Número de charlas asistidas por todo el personal de la organización	Total, número de personas operativas y administrativas menos el número de personas que asistan a las charlas programadas	Trimestral	90%
Eficiencia de las capacitaciones	Evaluación de cada tema visto	Mensual	100%

**Cronograma presentaciones por la alta dirección**

Por parte de la alta gerencia se dispondrá de un espacio mensual para distribuir el tiempo por áreas y tener cobertura de las presentaciones a todo el personal, además se dispondrá de ayudas audiovisuales para que el personal faltante tenga acceso a la información y pueda mantenerse al día a todo el personal.

**Programa de informes gestión por cada área y sinergia con las áreas de la organización**

Cada área se organizará para proyectar informes mensuales de gestión para ser publicados por el grupo de comunicación interna por los medios y canales de comunicación en los términos establecidos en el plan estratégico de comunicaciones.

**Mejora continua**

En todos los planes implementados por las organizaciones es importante la mejora continua, mediante auditorías internas inicialmente proyectadas y a futuro las auditorías externas se identificarán las oportunidades de mejoras mediante planes de acción para atender las no conformidades que surjan en el proceso con determinados tiempos de atención y los responsables de cada área según se evidencie las observaciones de mejora.

### **Planes de acciones para las no conformidades**

Los planes de acción se implementarán después de los hallazgos de las auditorias que se proyecten de acuerdo con el avance de implementación del PEC y el desarrollo y puesta en marcha de los programas del PEC.

### **Seguimiento y cierre de no conformidades**

Una vez, se tenga el plan de acción se realizará seguimiento del cumplimiento para proceder al cierre de no conformidades para presentar en las próximas auditorias.

## **12.2 HALLAZGOS Y CONCLUSIONES:**

- ✚ La importancia de la comunicación organizacional y la estrategia inducida desde el punto de vista de la gestión conversacional, la búsqueda continua de mejorar procesos desde la motivación, pertenecía y compromisos el aumento de la productividad y de la eficiencia en las áreas al interior de la empresa.
- ✚ La alta dirección al ser parte de la estrategia tiene un papel fundamental en la participación e implementación del plan estratégico de comunicaciones, desde la réplica de acciones que se multiplicarán con el ejemplo como lo son el procedimiento de dar instrucciones, el poder de escucha, el ejercicio del reconocimiento y la comunicación continua en el direccionamiento de la organización.

### **13 RECOMENDACIONES**

El presente trabajo no contempla cronograma específico, se proyecta el cronograma del Plan estratégico de comunicación interna a periodos de tiempo desde el 2021 hasta el año 2023 debido a que está sujeta la proyección real a los tiempos de aprobación de cada concesión de cuarta generación.

Los tres referentes éxitos tomados para el estudio de la caracterización fue basado en la trayectoria y sostenibilidad a través del tiempo en Colombia y el impacto positivo de la empresa en el público, además de todo el contenido y desarrollo del Plan Estratégico de comunicación que está planteado tanto al interior como al exterior de la empresa.

## 14 CONCLUSIONES

- ✚ La comunicación asertiva implementada y desarrollada en el marco de la cultura organización genera una armonía que crea además de rentabilidad superior a las metas, también fija valores agregados cómo relaciones beneficiosas, crecimiento del personal y por ende de la organización porque se trabaja con altos estándares de calidad, comunicación y clima organizacional.
- ✚ El fortalecimiento de la gestión de la comunicación y de la calidad total generan crecimiento del personal y por ende la inversión proyectada es mínima comparando el costo – beneficio que genera el plan estratégico de comunicaciones.
- ✚ El plan estratégico de comunicaciones contribuye al logro de los objetivos misionales de la organización, al desarrollo y ejecución de la misión y visión de la empresa, mejora la productividad y el rendimiento y la obtención de ganancias superiores al promedio.
- ✚ La implementación del plan estratégico de comunicaciones determina al interior de la organización el nivel de adaptación al cambio, la transformación al elevar la gestión de la comunicación a macroestructuras y la innovación continua con la participación de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- ✚ Más allá de la motivación del personal y la convicción de tener coherencia entre el ser, decir y hacer de la organización que proyecta el aumento significativo de la efectividad, el cumplimiento de los indicadores y la rentabilidad de una concesión vial de cuarta generación.
- ✚ El plan estratégico de comunicaciones alineado con el direccionamiento estratégico y el enfoque de la comunicación como una herramienta de apoyo en el logro de objetivos proyectados por la organización genera una tormenta en aumento de ideas y soluciones de parte de todo el personal que producen al ejecutarlas un buen clima organizacional, alto grado de pertenencia, un trabajo seguro y estable, aumento de la productividad, crecimiento de los integrantes de la organización y de la organización en sí y una buena reputación de la organización que se mantendrá en el tiempo.

## BIBLIOGRAFIA

Serna Gómez Humberto, *Gerencia Estratégica*. Teoría – Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos, Índices de Gestión. 8 ed. Ciudad: Bogotá, 3R Panamericana Editorial Ltda.; 2003

Gerencia del Servicio. La Dirección de empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos. Karl Albrecht Ron Zemke. Traducción Jesús Villamizar Herrera. Revisión Técnica Humberto Serna Gómez. 6 ed. Ciudad: Bogotá, Legis Editores S.A. 1991

Guía de los fundamentos para la dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) Sexta Edición.

Inteligencia Social. La nueva ciencia de las relaciones humanas. Daniel Goleman

El plan estratégico de comunicación, método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Editorial UOC

Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. María Cristina Ocampo Villegas, 2 ed. Ecoe Ediciones.

ALJURE SAAB Andrés, El Plan Estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración. 1 ed. Ciudad: Bogotá, Editorial UOC