

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

**CULTURA DIGITAL: UN APORTE PARA EL POSICIONAMIENTO EN EL
MERCADO NACIONAL: EL CASO DEL INSTITUTO TÉCNICO LABORAL DE
TRANSPORTE, MOVILIDAD Y ADMINISTRACIÓN (ITT)**

Diana Katterine Chaparro ID: 312481

Merly Dajhan Aldana Cerón ID: 210188

dchaparoli@uniminuto.edu.co

maldanacero@uniminuto.edu.co

Tutor:

Myriam Moreno

Bogotá D.C., Cundinamarca 2020





Agradecimientos

Este trabajo, si bien ha requerido de esfuerzo y dedicación, no hubiese sido posible sin el apoyo del Instituto Técnico Laboral de Transporte, Movilidad y Administración (ITT).

Principalmente agradecidas con el señor Miguel Cubillos, Gerente de la organización, quien desde un principio brindó todo el apoyo para la realización de este proyecto, aquel emprendedor quien dice a todo aquel que lo rodea que “quien no viene a este mundo para servir, no está haciendo la tarea”.

En segundo lugar y no menos importante, agradecer a su equipo de trabajo, quienes mostraron total disposición para todas las actividades realizadas durante el desarrollo de la investigación, ejemplo de ello, Oscar Prieto quien cumplió un papel importante en el desarrollo de la investigación desde su labor ejercida en el área de Gestión de Proyectos y siendo de esta forma un apoyo técnico fundamental durante este proceso.

A los docentes Javier Silva y Olga Gutiérrez, pues fueron nuestras guías y quienes nos aportaron en gran medida desde sus conocimientos, experiencias y dedicación, lo que influyó al desarrollo del trabajo que hoy vemos gratamente reflejado.

Finalmente, queremos agradecer a aquellas personas que siempre han estado incondicionalmente en todos nuestros proyectos, nuestros padres, quienes con su amor y paciencia nos dieron un excelente ejemplo a seguir y quienes nos llenan energía para seguir dando lo mejor en nuestro proceso de aprendizaje.



Resumen

En este documento se verá reflejado el plan estratégico de comunicaciones para el Instituto Técnico Laboral de Transporte, Movilidad y Administración – ITT, donde se abordará el estado situacional de ITT, antes llamado OVERLAND, bajo diferentes aspectos como los perfiles sociodemográficos, estados financieros, la imagen de la organización, formas de gestión de la información, formas de comunicación utilizadas, herramientas de trabajo por medio de las TIC y retos de la organización.

Adicional, se evidencia el análisis de las relaciones internas y externas de la empresa, las cuales permitieron evaluar las condiciones actuales de la organización que identifican el tipo de interrelaciones que existen y los actores que influyen en ella.

Por otro lado, se elaboró la matriz DOFA la cual identifica las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta la empresa desde su creación hasta el día de hoy, lo cual permitió abordar la pregunta problema: ¿Cómo institucionalizar una cultura digital en la gestión de información y comunicación que coadyuve a posicionar al ITT en el mercado a nivel nacional?, donde se logró reflejar los aspectos a mejorar por medio de estrategias comunicacionales.

Para ello fue necesario identificar los medios de captación del público que llegan a ITT a fin de generar estrategias desde la utilización de las TIC para aumentar las ventas a través de un nuevo nicho de mercado, que es necesario, debido a los cambios ocurridos a raíz de la emergencia sanitaria del COVID -19 en el 2020.

Finalmente, se diseña un Plan de estratégico de comunicación con el fin de generar mejoras a través del uso adecuado de las TIC promoviendo una cultura digital, planteando 3



estrategias comunicativas divididas en 3 fases fundamentales, con el fin de brindar un aporte en ITT para el posicionamiento en el mercado de manera progresiva a nivel nacional mediante la gestión de información y la comunicación.

Palabras Claves: ITT, comunicación, posicionamiento, TIC, tecnología, cultura digital, gestión de información.



Abstract

This document will reflect the strategic communications plan for the Instituto Técnico Laboral de Transporte, Movilidad y Administración - ITT, within this will address the situational state of ITT, formerly called OVERLAND Institute, under different aspects such as socio-demographic profiles, financial statements, the image of the organization, forms of information management, forms of communication used, work tools through TIC and organizational challenges.

In addition, the analysis of the internal and external relations of the company is evident, which allowed to evaluate the current conditions of the organization that allow to identify the type of relations that exist within the company and how the external actors influence it.

On the other hand, the DOFA matrix was developed, it identifies the weaknesses, opportunities, strengths and threats that the company faces since its creation until today, which allowed to address the research question: How to institutionalize a digital culture in information and communication management that helps position ITT in the market at the national level?

For this, it was necessary to identify the means of attracting the public that comes to ITT in order to generate strategies from the use of ICT to increase sales through a new market niche, which is necessary for the changes generated by the COVID -19 Health Emergency that is presented in 2020.

Finally, a proposal is established in order to generate improvements through the proper use of ICTs by creating a digital culture, proposing 3 communication strategies divided into 3



fundamental phases, in order to provide a contribution in ITT for market positioning in a progressive manner at the national level through information management and communication.

Key Words: ITT, communication, positioning, ICT, technology, digital culture, information management.



Índice General

Contexto	1
Análisis del Entorno	2
Factor Político/Legal	2
Factor Económico	3
Factor Tecnológico	3
Factor Ecológico	4
Fuerzas del Entorno (Cinco fuerzas de Michael Porter)	4
Clientes (Poder de Negociación de los Clientes)	4
Competencia en el Mercado (Rivalidad entre las Empresas)	6
Ingreso de Nuevas Instituciones en el Mercado (Amenaza de Nueva Competencia)	7
Proveedores (Poder de Negociación de los Proveedores)	7
Sustitutos (Amenaza de Productos Sustitutos)	7
Nivel Estratégico	8
Descripción Del Tipo de organización	8
Historia	10
Misión	12
Visión	12
Principios y Valores	13
Análisis DOFA	13
Cruce FODA.	14
Área Misional	15
Nivel Organizacional	16
Mapa de procesos	17
Mapa de Procedimientos	18
Gestión Humana	21
Estado Situacional.	22
Gestión Financiera y Presupuestal	26
Infraestructura y descripción física	30
Gestión de la información	32
Análisis Comunicacional	35
Diagnóstico Comunicacional - Aplicación de la Encuesta	35



Preguntas y respuestas con mayor relevancia	36
Justificación del Resultado de la Encuesta	40
Análisis al Personal del ITT	41
Problemática En El Área Docente	41
Infraestructura	42
Alianza Estratégica	42
Reestructuración de los procesos	43
Acciones de cambio por medio de las comunicaciones	43
Reuniones de Trabajo	45
Nuevas Estrategias de Marketing	45
Mapa de Actores	46
Mapa de Relaciones	47
Relaciones internas	47
Relaciones Externas.	49
Pregunta orientadora	52
Problema, necesidad u oportunidad.	53
Objetivo General	57
Objetivos Específicos	57
Antecedentes del problema	58
Conceptuales	59
Nivel Estratégico	59
Comunicacional	59
Prácticos	60
Categorización	62
Comunicación	63
Cultura Digital	64
Posicionamiento:	64
Gestión de la información:	65
Metodología	67
Resultados	69
Propuesta de comunicación	73
Marca (Nombre, Logo, Slogan)	73
Objetivo General	76



Objetivos Específicos	76
Estrategias	76
Estrategia ABORDAR - Fortalecimiento de Habilidades Digitales:	76
Estrategia NAVEGAR: Comunicación y Gestión de Información:	79
Estrategia ZARPAR: Posicionamiento de Marca	81
Cronograma	83
Presupuesto	85
Conclusiones	87
Referencias	90
Anexos	95



Índice de Imágenes

Imagen 1: Experiencia de estudiante - Tomado de página oficial Facebook ITT	13
Imagen 2: Mapa situacional - Elaboración propia apoyo Google Earth	16
Imagen 3: Ubicación - Elaboración propia apoyo Google Earth	17
Imagen 4: Presentación general de ITT - Elaboración propia	18
Imagen 5: Línea del tiempo - Elaboración propia	19
Imagen 6: Programas en curso - Tomado información en ITT	24
Imagen 7: Organigrama - Elaboración propia	25
Imagen 8: Mapa de procesos - Tomado de datos documentales de ITT	26
Imagen 9: Infraestructura externa ITT – Elaboración propia	37
Imagen 10: Aula de clase – Elaboración propia	37
Imagen 11: Aula de clase – Elaboración propia	37
Imagen 12: Recepción y área comercial - Elaboración propia	37
Imagen 13: Área de archivo - Elaboración propia	38
Imagen 14: Oficina Gestión Humana y Gerencia - Elaboración propia	38
Imagen 15: Sala de juntas - Elaboración propia	38
Imagen 16: Oficina de Gerencia - Elaboración propia	38
Imagen 17: Print encuesta diagnóstico comunicacional - Formulario Google	42
Imagen 18: Alianza estratégica - Elaboración propia	49
Imagen 19: Pregunta mayor medio de comunicación - Elaboración propio	50
Imagen 20: Segundo medio de comunicación más utilizado - Encuesta diagnóstico comunicacional	51
Imagen 21: Print página web ITT	52
Imagen 22: Mapa de actores - Elaboración propia	53
Imagen 23: Mapa de relaciones internas - Elaboración propia	55
Imagen 24: Árbol de problemas - Elaboración propia	61
Imagen 25: Categorías	66
Imagen 26: Nombre, logo y slogan del Plan - Elaboración propia	75
Imagen 27: Infografía del Plan	76
Imagen 28: Estrategia ABORDAR – fortalecimiento de habilidades digitales	78
Imagen 29: Estrategia NAVEGAR – comunicación y gestión de información	79
Imagen 30: Estrategia ZARPAR – Posicionamiento de marca	81
Imagen 31: Imagen presupuesto	85



Índice de Gráficas

Gráfica 1: Pregunta departamento de información - Encuesta gestión de la información.	27
Gráfica 2: Pregunta lineamientos documentales - Encuesta gestión de la información	27
Gráfica 3: Pregunta disponibilidad de documentación en gestión - Encuesta gestión de la información	28
Gráfica 4: Pregunta Género - Encuesta sociodemográfica	30
Gráfica 5: Pregunta 1. Edad - Encuesta sociodemográfica	30
Gráfica 6: Pregunta 4. Nivel de educación - Encuesta sociodemográfica	31
Gráfica 7: Pregunta 13. Tipo de contrato - Encuesta sociodemográfica	31
Gráfica 8: Estados financieros de ITT – Elaboración propia	34
Gráfica 9: Estados de resultados de ITT - Elaboración propia	35
Gráfica 10: Utilidad del ejercicio de ITT - Elaboración propia	36
Gráfica 11: Pregunta nivel de Excel – Encuesta gestión de la información	40
Gráfica 12: Pregunta 22. Medio de comunicación más utilizado - Elaboración propia	43
Gráfica 13: Pregunta única. Medios de captación – Elaboración propia	44
Gráfica 14: Pregunta problema de comunicación- Elaboración propia	45
Gráfica 15: Pregunta 25. Cambio de imagen - Elaboración propia	46
Gráfica 16: Tipo de relación - Elaboración propia	56
Gráfica 17: Mapa de relaciones externas - Elaboración propia	57



Índice de Tablas

Tabla 1: Principios y valores ITT - Elaboración propia	21
Tabla 2: Análisis DOFA - Elaboración propia	22
Tabla 3: Cruce FODA – Elaboración propia	23
Tabla 4: Datos de estados financieros – Elaboración propia	34
Tabla 5: Datos de estados de resultados ITT - Elaboración propia	35
Tabla 6: Datos prácticos	65
Tabla 7: Acróstico nombre del Plan	75
Tabla 8: Estrategia ABORDAR – fortalecimiento de habilidades digitales	79
Tabla 9: Estrategia NAVEGAR – comunicación y gestión de información	80
Tabla 10: Estrategia ZARPAR – Posicionamiento de marca	82
Tabla 11: Cronograma estrategia ZARPAR	83
Tabla 12: Cronograma estrategia Educación Digital	83
Tabla 13: Cronograma estrategia Comunícate	84
Tabla 14: Presupuesto según tipo de estrategia	84
Tabla 15: Presupuesto del Plan	85
Tabla 16: Costo por fase anual	85



Acrónimos

- **CONPES:** Consejo Nacional de Política Económica y Social
- **SENA:** Servicio Nacional de Aprendizaje
- **SNFT:** Sistema Nacional de la Formación para el Trabajo
- **TIC:** Tecnologías de la Información y la Comunicación
- **ISI:** Indicador de la Sociedad de la Información
- **DNP:** Departamento Nacional de Planeación
- **ITT:** Instituto Técnico Laboral de Transporte, Movilidad y Administración
- **DOFA:** Debilidad, Oportunidad, Fortaleza y Amenaza
- **FODA:** Fortaleza, Oportunidad, Debilidad Y Amenaza
- **SGSST:** Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
- **COVID-19:** Coronavirus disease 2019
- **CEA:** Centro de Enseñanza Automovilístico Overland
- **ACC:** Automóvil Club de Colombia



Contexto

El Instituto Técnico Laboral de Transporte, Movilidad y Administración, al ser una institución para el trabajo y desarrollo humano de calidad, requiere tener una estructura pedagógica que incluya métodos de aprendizaje y de evaluación por medio de los recursos tecnológicos con el fin de que estas metodologías didácticas respondan a los requerimientos del mercado.

Ahora, “el Departamento Nacional de Planeación (DNP) en su noticia resalta que, “El Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) aprobó la Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial con el fin de aumentar la generación de valor social y económico del uso de tecnologías digitales en las empresas públicas y privadas.” (Mintic, 2019

Lo anterior es una oportunidad para ITT desde el mismo momento en que se vuelve necesario el replanteamiento de los procesos educativos por medio de la presencialidad remota asistida, de este modo responde a las exigencias de la vanguardia tecnológica tomando en cuenta la situación de la emergencia sanitaria declarada en el territorio nacional por causa de la pandemia del covid-19 declarada por el Ministerio de Salud y Protección Social el 12 de marzo de 2020 mediante la resolución 385, situación que alteró los modos de vida de la ciudadanía y de las empresas.

Teniendo en cuenta la necesidad de fomentar un cambio en los procesos de educación, se establecieron metodologías que fueron aprobadas en la directiva número 06 del Ministerio de Educación la cual indica: “Hacer uso de herramientas como e-Learning, portales de



conocimientos, redes sociales y plataformas colaborativas para adelantar los procesos de capacitación y formación que sean inaplazables”.

Ahora bien, respecto a la Tecnología de la Información y la Comunicación, en el artículo: “Colombia está acelerando cada vez más rápido en materia del uso de tecnologías de información”, Diego Molano, ministro de las TIC en 2011, dice, “esto demuestra que Colombia está acelerando cada vez más en materia del uso de tecnologías de información y continuará haciéndolo este año. (...) (Portafolio, 07 diciembre 2011).

Es por ello que se hace necesario que ITT avance considerablemente en el uso de las TIC, replantee los procesos de educación, y de igual forma establezca nuevas metodologías de comunicación para lograr un reposicionamiento de marca con un nuevo nicho de mercado del mundo digital.

Análisis del Entorno

Este se plantea para identificar los principales factores del entorno externo de la empresa que pueden influir positivamente (oportunidades) o negativamente (amenazas) sobre el futuro desempeño de la misma.

Para este planteamiento se toman en cuenta cuatro (4) factores, que se desglosan en político/legales, económicos, tecnológicos y ambientales. El fin de este análisis es que estos factores sean monitoreados por ITT para aprovechar cualquier oportunidad que se presente o para tratar de atenuar las consecuencias de cualquier nueva amenaza y/o riesgo.

Factor Político/Legal

El Gobierno Nacional, mediante la Ley 749 de 2002 que organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica y el CONPES 2945 de 1977 que plantea la necesidad de “Conformar un Sistema Nacional de



Formación para el Trabajo”, le da una oportunidad adicional al ITT, pues le permite enfocarse en esta área de acción.

Para que el ITT se beneficie de esta oportunidad eficientemente, es necesario contemplar las regulaciones que son reglamentadas por el Ministerio de Educación Nacional, el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Transporte y el Ministerio de las TIC.

Factor Económico

Dentro de este factor una de las principales fuentes de ingreso económico son los estudiantes, puesto que son las personas que sostienen financieramente a la empresa, seguido de las diferentes organizaciones que buscan fortalecer sus competencias laborales a través de cursos ofertados por el instituto.

Es necesario mencionar que la situación actual que se vive a nivel mundial frente a la pandemia del COVID 19, ha generado un bajón en la economía global ocasionando un déficit y llevando a las familias del mundo a establecer prioridades en sus gastos, siendo la educación un sistema lejano a las necesidades básicas.

Factor Tecnológico

Los equipos tecnológicos con los que ITT cuenta actualmente son básicos frente a los requerimientos de la prestación del servicio, al contar con equipos de alta tecnología se podrían lograr resultados más eficaces ya que ayudarían a la optimización de los procesos y a los estándares de calidad, como también se podría aumentar el mercado por medio del uso adecuado de las TIC.

La actualización de equipos es necesaria para estar actualizado con el mundo digital y poder brindar soluciones al mercado, así como satisfacer lo que exigen y requieren los clientes.



Factor Ecológico

El lugar en el que se encuentra ubicada la sede de ITT cuenta con un grado alto de contaminación, ejemplo de ello, se puede mencionar que al frente de la sede se encuentran instalados tres contenedores de basuras, lo que produce un impacto visualmente negativo debido a que ocupan gran parte de la fachada del establecimiento.

Adicional a esto, afecta a las partes interesadas, ya que además de ser visualmente negativo, cuando estos contenedores se encuentran sucios o rodeados de restos de basuras, ocasionando incomodidad en cuanto a los olores que llegan a las aulas de clase y oficinas a través de las ventanas.

Por otra parte, los colaboradores han tomado el hábito de reutilizar las hojas recolectándolas semanalmente en espacios establecidos y delegando a uno de sus colaboradores para disponer de la totalidad de este material con el fin de venderlo y comprar elementos de bienestar para el personal.

Fuerzas del Entorno (Cinco fuerzas de Michael Porter)

El Análisis Porter de las cinco fuerzas, es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Universidad Harvard Business School en 1979. El cual sirve para analizar cada uno de los aspectos que probablemente impactan a la institución, con el fin de poder desarrollar estrategias que ayuden a ITT a mejorar en cada una de sus áreas.

Clientes (Poder de Negociación de los Clientes)

El ITT presta servicios a diferentes segmentos laborales, en primera medida, a personas que buscan adquirir nuevos conocimientos y certificar su competencia ocupacional, en segunda medida, a organizaciones del sector público y privado que adelantan diferentes procesos y requieren de servicios profesionales para obtener diferentes esquemas de acreditación.



Por otra parte, la principal actividad del ITT es velar por un pleno espacio de formación pedagógica para los estudiantes que buscan realizar su proceso educativo en lo referente a los programas de formación para el trabajo, con unos precios accesibles y modelos académicos basados en la casuística, en la necesidad laboral del mercado y en el saber hacer.

Es así como los programas de formación que se ofrecen en el instituto son necesidades colectivas, sin embargo, se menciona que existen otras instituciones que ofrecen los programas sin una certificación avalada por la Secretaría Educación, ya que no cuentan con los estándares mínimos reglamentados y aprobados por los entes reguladores.

Adicional a esto, y teniendo en cuenta que su misión y/o enfoque comercial son los estudiantes y la prestación de servicios profesionales, quienes eligen a la institución por su servicio, economía, calidad y excelentes docentes con una trayectoria dentro del ámbito laboral, de acuerdo con los programas que brinda el ITT, se trae a este punto las opiniones de las redes sociales corporativas como se puede observar en la imagen 1, que ahora son más valiosas en los medios de comunicación, y que permite demostrar la calidad de los servicios que ofrece la entidad.



Imagen 1: Experiencia de estudiante - Tomado de página oficial Facebook ITT



Adicionalmente, se cuenta con diferentes testimoniales en formato video en los cuales los estudiantes hablan de su experiencia, el aporte y la facilidad económica que ofrece ITT para poder crecer en el campo profesional mediante su educación técnica laboral. Esto indica que los servicios sean asequibles para todo tipo de público, puesto que, durante toda la trayectoria de ITT, incluso antes siendo Instituto Overland se ven diferentes estratos sociales en los diferentes servicios que ofrecen de acuerdo con la información brindada por el Gerente y el Coordinador de Proyectos y en las entrevistas realizadas durante el proceso de esta investigación.

Competencia en el Mercado (Rivalidad entre las Empresas)

En un estudio detallado por el área de gestión comercial se pudo identificar que existen otras instituciones educativas para el trabajo y desarrollo humano que tienen aprobación por parte de la Secretaria de Educación para certificar la competencia laboral en programas similares a los del ITT.

Actualmente hay tres (3) instituciones que son competencia para el ITT, que ofrecen educación en servicios de transporte y seguridad vial, puesto que, en el análisis entregado por el área comercial, el cual es liderado por Oscar Prieto coordinador de proyectos, señala que, en cuanto a temas comerciales, existen tres (3) entidades, que, si bien no todas ubicadas en la ciudad de Bogotá son competencia directa, al ofertar programas virtuales.

Aun así, no existen malas relaciones con las mismas, al contrario, el equipo comercial los ve como algo que aporta en gran medida como medición para los procesos que se manejan dentro del ITT, con el fin de desarrollar nuevas capacidades competitivas y evolucionar e implementar nuevos servicios, de hecho según lo mencionado por Óscar Prieto se han compartido escenarios en ferias empresariales y gracias a los testimoniales de los estudiantes graduados y los comentarios públicos en redes sociales, se ha logrado evidenciar que el alcance prestacional y en



portafolio arrasa la competencia siendo el ITT una entidad que maneja dos líneas de negocio: servicios de formación académica y servicios especiales empresariales

Ingreso de Nuevas Instituciones en el Mercado (Amenaza de Nueva Competencia)

No se ha identificado amenaza de nuevas instituciones con misiones similares especializadas en la rama del transporte, sin embargo, se observa que como el ITT no cuenta con herramientas digitales o plataformas tecnológicas para agilizar los procesos su capacidad de oferta disminuye.

Proveedores (Poder de Negociación de los Proveedores)

Relacionado con los proveedores, se evidencia que se manejan para temas publicitarios, elaboración de uniformes, diseño y elaboración de carnés y agendas, por lo que realmente el poder de negociación es bajo, ya que ITT es quien decide cómo se hacen las cosas teniendo en cuenta las relaciones, la fidelidad y la lealtad que para este caso es alta, ya que se llevan más de 3 años con los mismos proveedores.

Sustitutos (Amenaza de Productos Sustitutos)

Como se mencionó anteriormente, existen empresas o competidores que prestan servicios de capacitación en seguridad vial, pero no ofrecen servicios de educación técnica laboral, es decir que no tienen la acreditación para poder certificar como técnicos ni como estudiantes de educación continua, como lo es el caso de los Diplomados; solamente brindan un certificado de asistencia, el cual no es válido a la hora de realizar estudios formales, lo que hace que lleguen a ITT a realizar algo más formal y de alta calidad.



Nivel Estratégico

Descripción Del Tipo de organización

El Instituto Técnico Laboral de Transporte, Movilidad y Administración S.A.S., es de carácter privado, inscrito en la Cámara de Comercio de Bogotá en el año 2014 bajo matrícula 02446648 del 30 de abril de 2014 con objeto social “educar para el trabajo y desarrollo humano”, su actividad principal es la educación media técnica y de formación laboral, por lo que éste hace parte del sector terciario.

El ITT se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá en la autopista sur número 52 c - 10 piso 4, barrio la Alquería, localidad de Puente Aranda, como se muestra en el mapa (ver imágenes 2 y 3), su localización está en inmediaciones a la zona comercial de mayor influencia textil en el país según Fenalco.

El inmueble es visible desde la red de transporte masivo de la ciudad (Transmilenio), al sector occidente a 1.3 kilómetros se encuentra ubicado el supermercado Alkosto que aglomera gran cantidad de habitantes del sector. Otros puntos de referencia son: la Escuela de Cadetes General Santander que queda a 900 metros del instituto y el Centro Comercial Centro Mayor a 2.0 kilómetros.



Imagen 2: Mapa situacional - Elaboración propia con apoyo de Google Earth



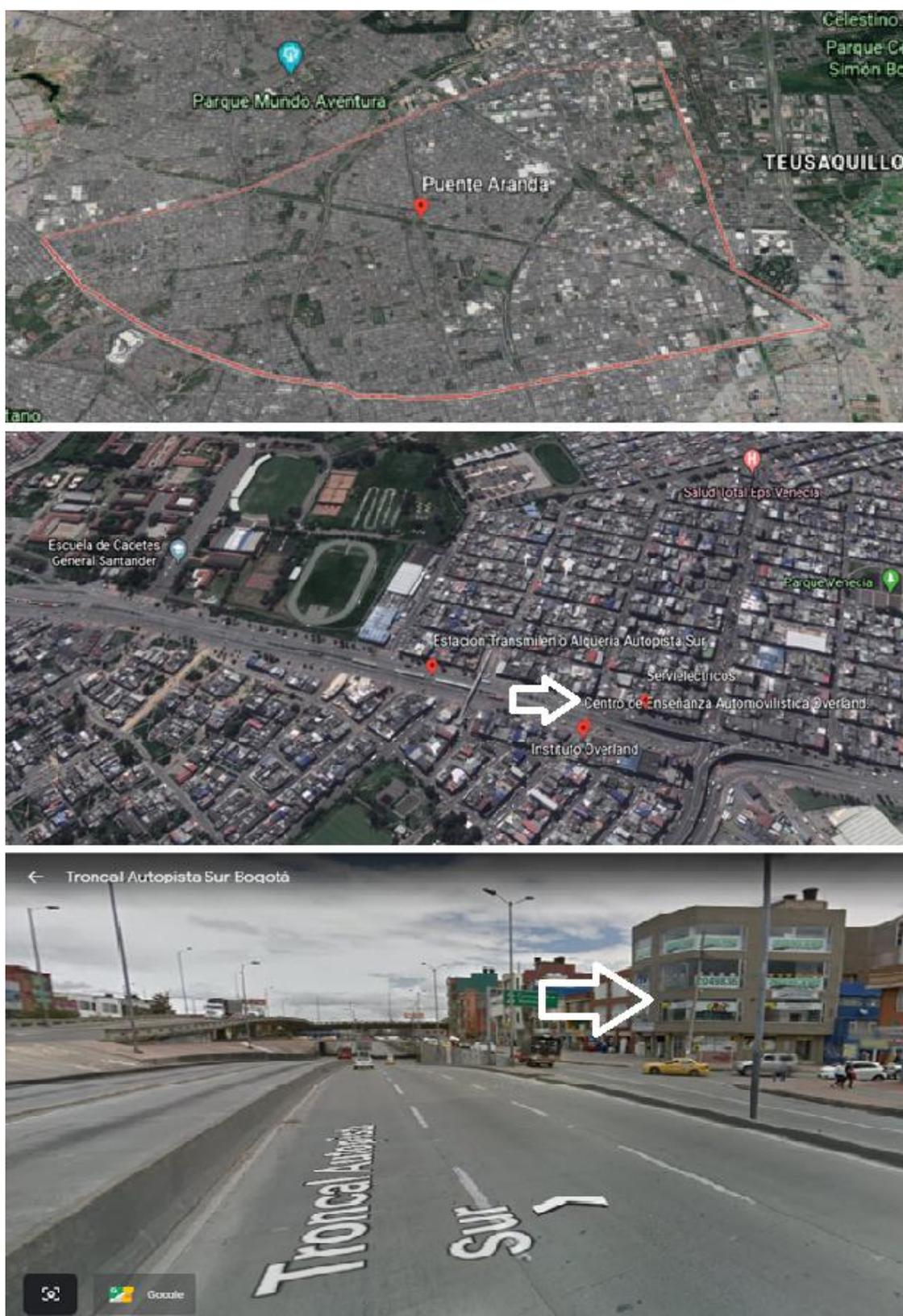


Imagen 3: Ubicación - Elaboración propia con apoyo de Google Earth



Como datos adicionales, a continuación, se relaciona información general de la empresa;

PRESENTACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN	SEDE	Autopista sur N. 52c 10 - 4to piso Barrio La Alquería - Bogotá D.C
	LOCALIDAD	Puente Aranda
	TELÉFONO	350 868 5353
	PÁGINA WEB	www.institutooverland.edu.co
	NIVEL DE FORMACIÓN	Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano
	CÓDIGO C.N. O	Clasificación Nacional de Ocupaciones: "6372"
	METODOLOGÍA	Presencial Intensiva / Módulos (50% teórico - práctica y 50%práctica laboral) Jornadas: Diurna y Nocturna (Mañana y noche)

Imagen 4: Presentación general de ITT - Elaboración propia

Historia

El Instituto Técnico Laboral de Transporte, Movilidad y Administración - (ITT), es una institución de carácter privado creada en el año 2014 bajo la razón social Instituto Overland, con el fin de brindar educación para el trabajo y desarrollo humano, aplicando programas técnicos en competencia laboral.

ITT, nació con el nombre de Instituto Overland en el 2014 que significa "sobre la tierra", "Over" (sobre) y "land" (Tierra), se llamaba así ya que el Centro de Enseñanza Automovilística Overland pertenece al actual dueño de ITT, el señor Miguel Cubillos, un emprendedor quien



después de haber sido vendedor ambulante y Concejal de Icononzo- Tolima en su ciudad natal en el período 2016-2019, decidió apostarle a la educación y al desarrollo humano conservando el nombre de su organización, con el fin de ampliar los servicios en capacitaciones buscando trabajar en pro de la seguridad vial.

Durante el 2015, el instituto Overland se dedica a realizar los trámites respectivos con el fin de abrir sus puertas al público; por lo que, en el 2016, inician funciones con nueve programas aprobados por la Secretaría de Educación, llevando a cabo la inauguración con el Técnico laboral en mecánica de motocicletas, obteniendo así 77 graduados para esta primera promoción.

Para finales del año 2019, dejó de ser Instituto Overland y pasó a ser Instituto Técnico Laboral de Transporte, Movilidad y Administración - (ITT) a raíz de unos cambios administrativos que buscan fortalecer la imagen según la misión de la organización en temas de seguridad vial, contando con un equipo excelente de pedagogos y administrativos, con el fin de garantizar calidad en la formación.

A raíz de la información recolectada, se elaboró la línea de tiempo de la historia de ITT, la cual se puede ver en la imagen 5.

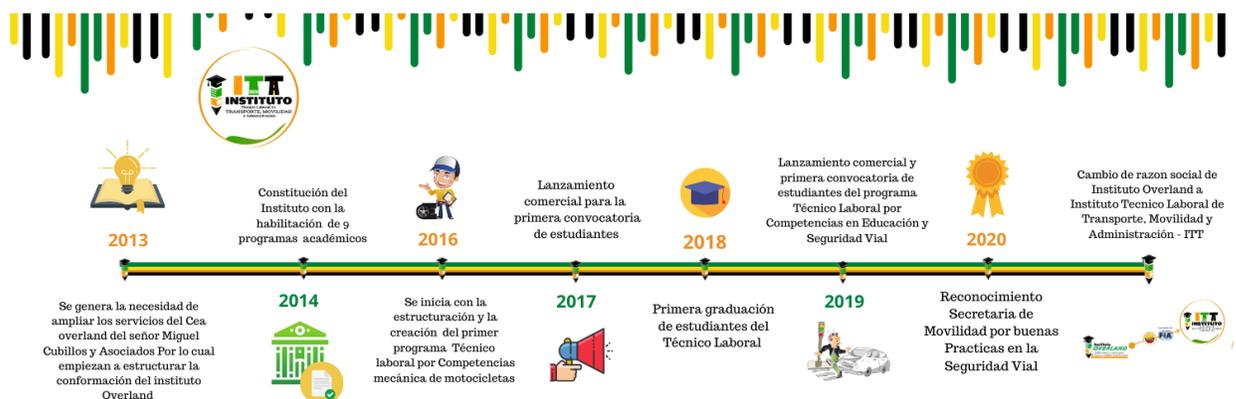


Imagen 5: Línea del tiempo - Elaboración propia



Misión

En el 2014, la directora académica creó para el instituto la misión, la cual fue estructurada en medio del desarrollo del plan estratégico de comunicaciones 2020.

Somos una institución de educación para el trabajo y desarrollo humano, con un enfoque educativo hacia el transporte, la movilidad y la administración por medio de una educación integral, que promueve y potencia el desarrollo de competencias laborales como instrumento para mejorar la calidad de vida y fortalecer las capacidades laborales desde el hacer.

La misión de una organización “enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p.597).

Teniendo en cuenta la descripción anterior, se verifica detalladamente la misión de ITT frente al planteamiento de Stanton, Etzel y Walker, observando que se encuentra acorde con lo enunciado, pues se identifican los clientes, los servicios ofrecidos y si las necesidades son satisfechas.

Visión

Teniendo en cuenta que “la visión es la imagen que tiene la organización de sí misma y de su futuro, está orientada hacia lo que la empresa pretende ser y no hacia lo que es. La visión organizacional es lo que la empresa pretende ser con la ayuda de las personas, además de ser clara y objetiva” (Chiavenato 2009, p.67). Del anterior planteamiento se entiende que la visión organizacional es lo que se pretende a futuro, esta debe ser clara, objetiva y además realista, por lo que se detalla a continuación la que el instituto tiene actualmente, entendiendo que para el año 2020, fue estructurada en el desarrollo del plan estratégico organizacional:



El Instituto técnico laboral de transporte, movilidad y administración será reconocido para el 2025 a nivel nacional por ser una institución encaminada hacia la seguridad vial.

Principios y Valores

Teniendo en cuenta que los valores son una guía de conducta deseada que servirá para realizar la visión y la misión institucional (Ruiz, 2000) en ITT se establecieron los principios y valores que se ven reflejados en la siguiente tabla 1:

PRINCIPIOS	DEFINICIÓN
Excelencia	Brindar y promover procesos de alta calidad que cumplan con las necesidades de los usuarios del ITT.
Profesionalismo	Actuar siempre con fundamento en la verdad, desempeñarse de forma correcta y efectiva en el ámbito laboral y personal.
Cooperación:	Consolidar y fidelizar vínculos que promuevan el fortalecimiento de los procesos educativos
VALORES	DEFINICIÓN
Integridad	Siempre hacer lo correcto, ser honesto en todo momento.
Diligencia	Con atención, prontitud y eficiencia cumplir con las responsabilidades asignadas.
Compromiso	Ser consciente del importante papel que desempeña dentro de la empresa y siempre estar dispuesto a resolver las necesidades de las personas con las que se relaciona diariamente, buscando siempre mejorar su bienestar y aportar a través del trabajo al cumplimiento de los procesos administrativos y misionales de la empresa.

Tabla 1: Principios y valores ITT - Elaboración propia

Análisis DOFA

Idalberto Chiavenato (2009) menciona que el análisis DOFA es un instrumento de planificación estratégica, que ayuda a identificar los factores externos que deben ser previstos, y los factores internos (fortalezas y debilidades) es decir, que necesitan ser planificadas en la determinación de que una empresa debe ir en el futuro.



Se ha realizado un estudio situacional con el fin de lograr encontrar aspectos que puedan afectar el buen funcionamiento de la organización o fortalecer aquellos puntos sobresalientes que puedan seguir contribuyendo al mejoramiento continuo, que, para efecto de este estudio, se logró identificar la información plasmada en la siguiente matriz DOFA.

ANÁLISIS DOFA		
	F	D
Factores internos	1. Capital humano comprometido.	1. No tener un Sistema Integrado de Gestión, incluyendo mapa de procesos, manual de funciones y gestión de la información.
	2. Tener un excelente capital humano capacitado.	2. Bajo conocimiento en herramientas ofimáticas.
	3. Pionero en transporte, movilidad y seguridad vial.	3. Infraestructura no adecuada para la realización de tareas de manera óptima.
	4. Se conserva el logo (colores, lápiz) del instituto Overland con el fin de mantener la identidad inicial	4. Poco aprovechamiento de herramientas digitales
	O	A
Factores externos	1. Costos en adecuaciones físicas.	1. Normatividad nueva por parte de los entes reguladores
	2. Nuevas tecnologías.	2. Crisis financiera del sector
	3. Ubicación geográfica visible.	3. Competencia
	4. Posicionar a ITT.	4. Emergencia sanitaria por el COVID -19

Tabla 2: Análisis DOFA - Elaboración propia

Cruce FODA.

CRUCE ESTRATÉGICO DEL FODA	
FO	<p>1.3. Teniendo un excelente capital humano capacitado, se logra aumentar la calidad y la eficiencia de la prestación de los servicios y la asesoría a los clientes.</p> <p>2.2. Si se aprovecha el capital humano capacitado y se brinda educación en nuevas tecnologías es posible la integración de herramientas digitales que amplíen la cobertura de acción del instituto.</p> <p>3.4. Teniendo en cuenta que ITT es pionero en transporte, movilidad y administración, se podría posicionar a ITT en el mercado nacional.</p>



CRUCE ESTRATÉGICO DEL FODA	
	4.1. Al conservar los colores e identidad de Overland, permite que las adecuaciones físicas sean menos invasivas y con una inversión menor si fuese diferente la situación.
DO	<p>1.3. Elaborar un Sistema Integrado de Gestión, manual de funciones y mapa de procesos acorde, para generar cambios significativos en la empresa, realizando capacitaciones al personal, con el fin de tener un adecuado manejo de la gestión de la información.</p> <p>2.2. A través del uso de las nuevas tecnologías, incrementar los conocimientos de las herramientas ofimáticas del personal de ITT con el fin de agilizar los procesos y automatizar tareas diarias.</p> <p>3.1. Por medio de la innovación de la infraestructura adecuar la ubicación de los puestos de trabajo con el fin de optimizar el cumplimiento de las tareas diarias.</p> <p>4.4. Con el apoyo de herramientas digitales, crear estrategias que permitan potencializar el posicionamiento de ITT.</p>
FA	<p>1.4. La emergencia sanitaria permitió evaluar el compromiso de los colaboradores para continuar con el funcionamiento de la organización.</p> <p>2.2. En caso de crisis financiera aprovechar la formación de los colaboradores, que permita atraer público a través de nuevos servicios.</p> <p>3.4. La emergencia sanitaria COVID19 ayudó a potencializar los servicios de la institución para así seguir siendo pionera en transporte, movilidad y administración, brindando servicios a través de otras herramientas a nivel nacional.</p> <p>4.3. Teniendo en cuenta la competencia, dar a conocer su trayectoria y la calidad de los servicios de la organización a través del lápiz y sus colores sin importar el cambio de la razón social generando nuevas ideas de impacto por medio de este.</p>
DA	<p>1.1. Crear un sistema integrado de gestión, incluyendo mapa de procesos, manual de funciones adecuado, con el fin de estar preparados para nuevas normativas por parte de los entes reguladores.</p> <p>2.3. Al tener conocimientos adecuados sobre el uso de herramientas ofimáticas, permite estar un paso adelante de la competencia, puesto que permite prestar los servicios de manera oportuna e innovadora.</p> <p>3.2. Al tener una infraestructura adecuada para la optimización de las tareas, permite prestar varios servicios de manera progresiva para evitar la crisis financiera.</p> <p>4.4. Al aprovechar al máximo las herramientas digitales, se puede seguir prestando los servicios de manera virtual a raíz de la emergencia sanitaria COVID19.</p>

Tabla 3: Cruce FODA – Elaboración propia

Área Misional

Los nueve programas que se relacionan a continuación actualmente son aprobados por la resolución 160011 / 2019, de los cuales solo dos de ellos están siendo desarrollados con aproximadamente 150 estudiantes activos:



El Técnico en Mecánica de motocicletas y el Técnico en Educación y seguridad vial son los dos programas que actualmente se están desarrollando y los que están generando ingresos al instituto en este momento.



Imagen 6: Programas en curso - Tomado del registro fotográfico del ITT

Por otra parte, se encuentran los cursos: auxiliar contable y financiero; auxiliar administrativo; reparador de motores de vehículos; reparador electricista automotor; mecánica de transmisión de vehículos, que están aprobados por la Secretaría de Educación, pero en el momento no están activos puesto que no han desarrollado el programa para cada curso para poderlo brindar al público.

Nivel Organizacional

El Instituto Técnico Laboral de Transporte, Movilidad y Administración – ITT estableció una estructura jerárquica dentro del instituto detallando cada una de las áreas que lo compone,



teniendo en cuenta el rol y/o función de cada colaborador, como se puede observar en la imagen 7. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el organigrama no está publicado para los colaboradores.

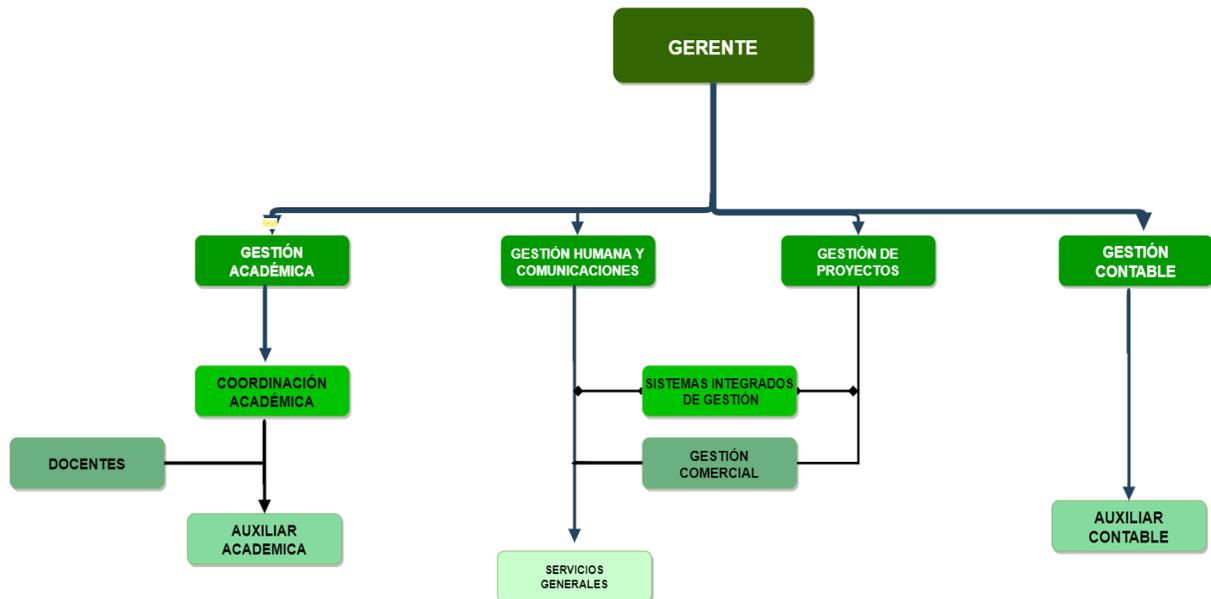


Imagen 7: Organigrama - Elaboración propia

Mapa de procesos

El mapa de procesos de direccionamiento estratégico como se refleja en la imagen 8 fue elaborado a mediados del año 2019 por una profesional en seguridad y salud en el trabajo, quien fue contratada para poder desarrollar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - SGSST para la organización.

Como se mencionó, brindó su colaboración en la construcción del mapa de procesos aunque observando la imagen 8, se puede identificar que hace falta incluir información dentro de este, además debe modificarse de acuerdo con el Sistema Integrado de Gestión de la empresa y debe ser divulgado internamente a todos los colaboradores, a fin de que tengan clara la misionalidad y cuál es su función dentro del mismo.





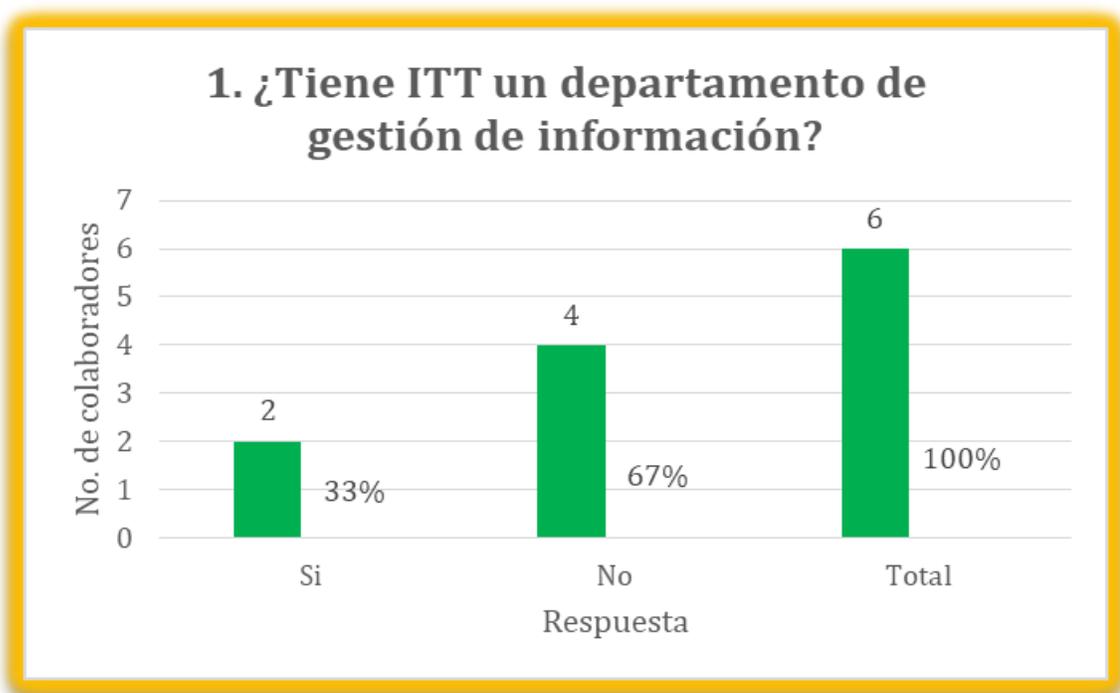
Imagen 8: Mapa de procesos - Tomado de datos documentales del ITT

Mapa de Procedimientos

El Instituto Técnico Laboral de Transporte, Movilidad y Administración, actualmente no cuenta con un mapa y/o manual de procedimientos establecido en cada una de sus áreas, por lo que se le recomienda, iniciar la elaboración de este con un experto con el fin de ejecutar acorde los procesos administrativos y misionales de la institución y tener una guía establecida para el actual y el futuro equipo de trabajo.

Ya que, como se observa en la gráfica 1, se puede identificar que no todos los colaboradores tienen la misma información de los procesos de la institución, puesto que de las 6 personas que respondieron la encuesta de gestión de la información realizada a través de *Formulario Google*, 4 de ellas respondieron que no tiene un departamento de gestión de información y 2 funcionarios indican que sí lo hay.

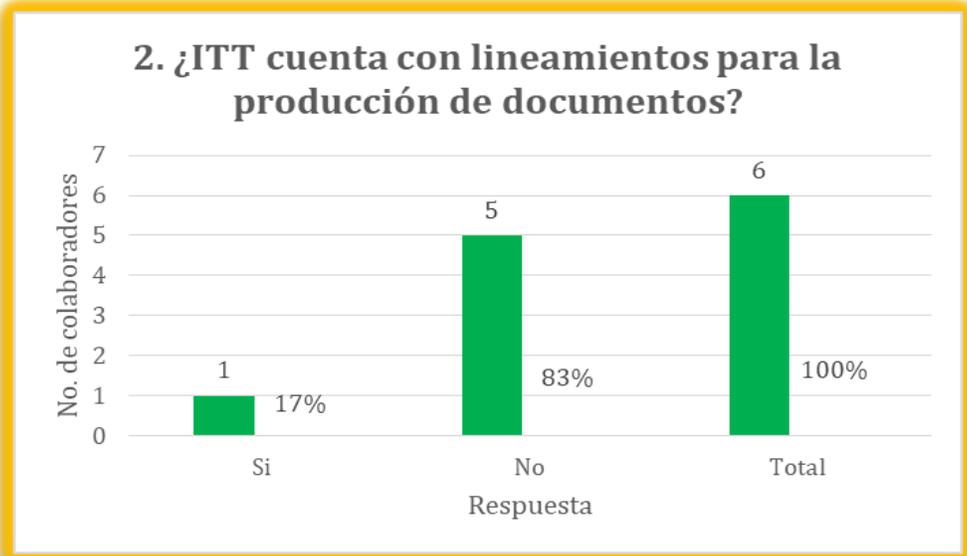




Gráfica 1: Pregunta departamento de información - Encuesta gestión de la información.

Hay que mencionar, además, que los lineamientos de la producción de documentos no están claros para el 100% de los colaboradores que corresponde a 6 personas quienes respondieron la encuesta realizada a través de *Formulario Google* según la gráfica número 2, teniendo en cuenta que son las personas encargadas de gestionar procesos documentales dentro del instituto, ya que el 83% de ellos respondieron que no cuentan con lineamientos y solo una persona que corresponde al 17% indica que sí se cuenta con lineamientos.





Gráfica 2: Pregunta lineamientos documentales - Encuesta gestión de la información

Todavía cabe señalar, que según la gráfica número 3 de la encuesta realizada en *Formulario Google*, donde se evidencia que el 67% de los 6 colaboradores que respondieron, indican que no está disponible consultar los documentos de gestión y un 33% indica que si están disponibles.



Gráfica 3: Pregunta disponibilidad de documentación en gestión - Encuesta gestión de la información



Teniendo en cuenta lo anterior, y la información brindada por la secretaría académica en la entrevista realizada el pasado 30 de mayo del 2020, donde se concibieron preguntas sobre el manejo de la asignación de tareas y sobre los tiempos establecidos para la entrega de las mismas, en la cual indicó que, (...) hay veces me dicen, es que necesito un certificado para enviarlo ya, y a veces otros llega y me dice, una factura para ya, y así es aquí todos los días, todo es para ya, todo es urgente.

Esto quiere decir, que no se cumplen los tiempos propuestos en algún momento desde la experiencia de la secretaría académica, pues mencionó durante la entrevista, que causa una presión laboral bastante fuerte, que genera que las horas de trabajo se le aumenten diariamente, a raíz del no cumplimiento de los tiempos que ella dispone.

Gestión Humana

Chiavenato menciona que “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (2009, p.6).

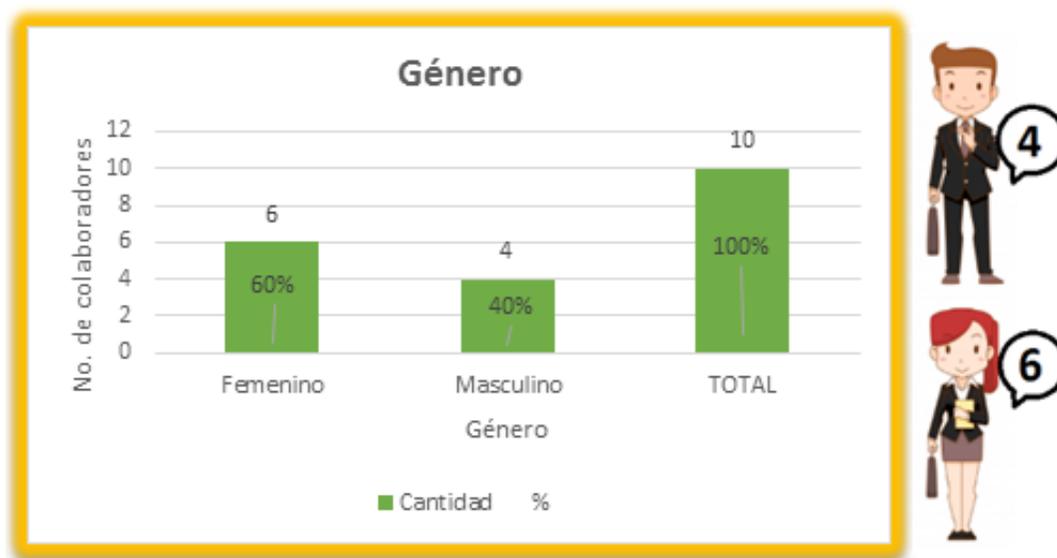
Por lo que se entiende que la gestión del talento humano es un aspecto importante dentro de una organización ya que coordina procesos de capacitación, inducción, y selección de personal entre otros; además considera y reúne aspectos de todos los colaboradores que hacen parte de la institución, es un diferenciador de las demás instituciones como lo son las costumbres, habilidades para desarrollar las funciones en los puestos de trabajo.



Estado Situacional.

Para poder obtener los datos veraces del perfil sociodemográfico de los colaboradores que trabajan en el Instituto Técnico Laboral de Transporte, Movilidad y Administración (ITT), se aplicó una encuesta demográfica en el mes de febrero del 2020 a este personal.

Esta encuesta fue realizada a los 10 colaboradores de la organización del área administrativa, tanto los de contrato a término fijo como los de prestación de servicios, dicha actividad se realizó a través de *formulario Google*. Logrando, identificar en la gráfica 4, que dentro de los 10 colaboradores que integran al Instituto Técnico Laboral de Transporte, Movilidad y Administración, 6 son mujeres y 4 son hombres, de acuerdo con los datos arrojados en la encuesta.

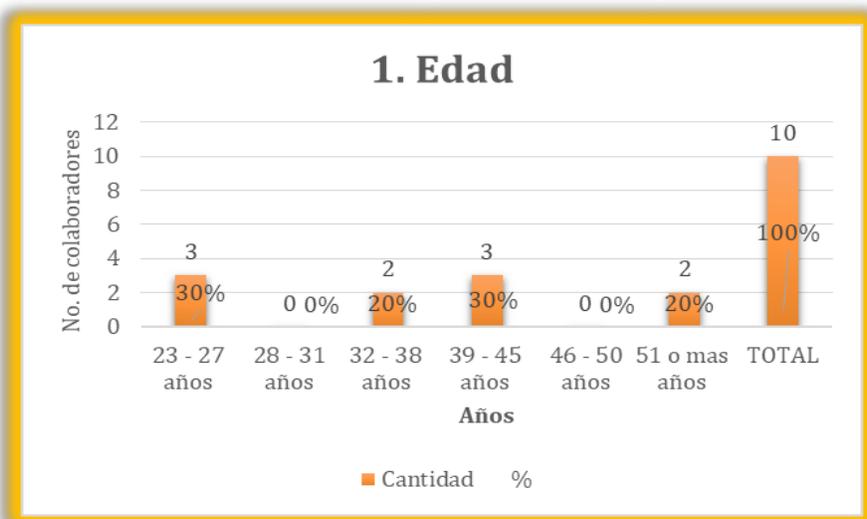


Gráfica 4: Pregunto Género - Encuesta sociodemográfica

Por otra parte, se observó que quienes predominan en el instituto son la generación “x” y los “millennials”, en el rango de edad de los 23 a los 45 años, quienes ocupan el 80% de la empresa como se refleja en la gráfica 5. Estas generaciones se identifican la primera por ser migrantes digitales e innovadores y una de las fortalezas de esta generación es que se

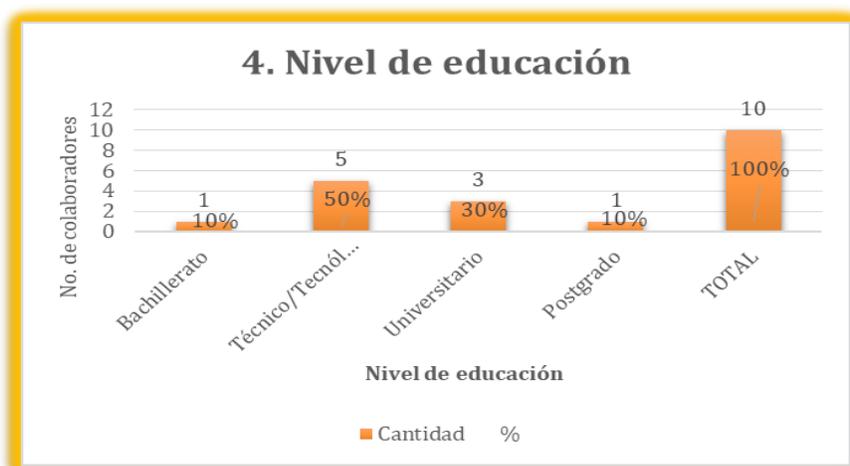


desempeñan en actividades directivas; por lo tanto, los millennials se reconocen por ser nativos digitales, emprendedores y oportunistas según Iberdrola (2018).



Gráfica 5: Pregunt 1. Edad - Encuesta sociodemográfica

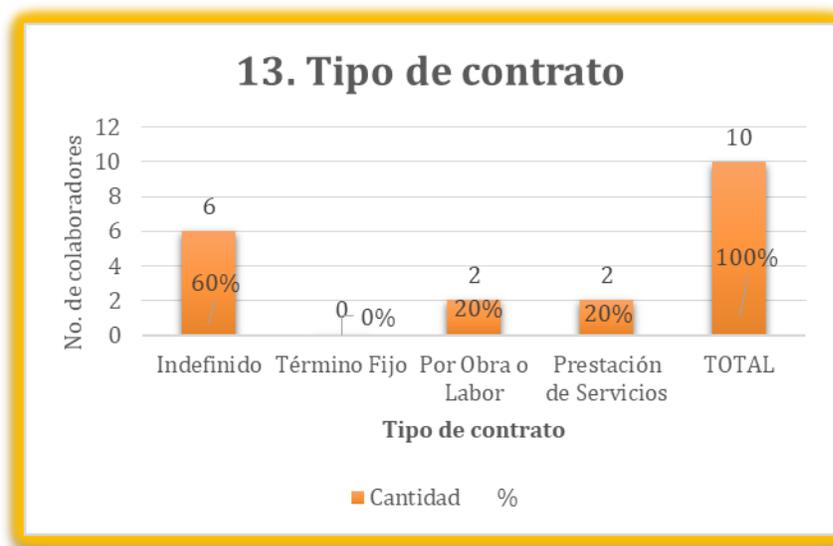
Con respecto a la gráfica 6, al nivel de educación de quienes componen la planta de ITT, se destacó que, 1 persona tiene postgrado, 3 colaboradores tienen una carrera profesional, 5 están certificados por una carrera técnica y/o tecnológica, y 1 tiene el grado de bachillerato, de igual manera se identificó que uno de los colaboradores está realizando postgrado en la Universidad Minuto de Dios.



Gráfica 6: Pregunt 4. Nivel de educación - Encuesta sociodemográfica



Además, se puede observar en la gráfica 7, que el tipo de contrato de los colaboradores a término indefinido equivale al 60% de todos los colaboradores, lo que hace que se tenga bienestar económico y una estabilidad para quienes hacen parte del instituto, seguido de un 40% quienes tienen un contrato por obra o labor y de prestación de servicios, es decir, están disponibles, pero no todo el tiempo están de forma presencial en la institución.



Gráfica 7: Pregunta 13. Tipo de contrato - Encuesta sociodemográfica

Prácticas de Gestión Humana.

El concepto de prácticas de gestión trasciende el de actividades o funciones de un área determinada; estos se definen como “procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados; las prácticas gerenciales de una empresa representan su mente” (Ulrich y Dale, en Hernández 2004), o como afirma Fitz-en Hernández (2004), la mejor práctica no es un programa, un proceso o una política superficial, sino “un compromiso firme de establecer creencias, rasgos y estrategias operativas básicas. Estas son el contexto constante de la organización: las fuerzas conductoras que las distinguen de los demás”.



Con respecto a lo anterior, se detalla el proceso mediante el cual el ITT recluta el Talento Humano.

Procedimiento: Se crea o genera la vacante por retiro del titular, creación de un nuevo cargo, licencia o incapacidad.

Generación o validación del perfil: La persona encargada del proceso de selección verifica las funciones según la necesidad del cargo.

Reclutamiento y preselección de las hojas de vida: Chiavenato, (2009) dice que la fuente de reclutamiento es el lugar en donde se pueden encontrar los candidatos para cubrir las vacantes que las organizaciones requieren.

Chiavenato, (2009) define la selección de recursos humanos como: “la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal”.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, el encargado del proceso de selección elige los medios de comunicación más adecuados para publicar los anuncios sobre el personal requerido por lo que las hojas de vida que más se adapten a los requisitos pasarán a la entrevista.

A través del medio por el cual se comunique la convocatoria, se informan los documentos que deben anexar a la hoja de vida como soporte:

- Soportes de todos los registros académicos (diplomas) autenticados
- Soportes de cursos de actualización relacionados con el cargo
- Certificaciones laborales relacionadas con el cargo.
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía
- Pasado Judicial actualizado



A las personas cuyas hojas de vida sean preseleccionadas y no tengan la totalidad de los documentos, se les solicita nuevamente y en caso de no aportarlos quedan descartados del proceso.

Entrevista: El encargado del proceso efectuará la entrevista y si lo considera necesario documentará la misma, en este caso se diligencia el formato entrevista de selección.

Verificación de títulos: La persona encargada del proceso de selección realiza la verificación de títulos obtenidos por los instructores, para lo cual en ITT está establecido así:

Comunicación a las instituciones educativas: Se realiza solicitud escrita ante la entidad académica de la cual el instructor es egresado y luego se verifica que la documentación se encuentre completa.

Contratación: Las personas que cumplan con los requisitos mínimos establecidos se contratarán o emplearán en el instituto. Finalmente, al realizar el proceso de inducción, ambas partes firmarán el contrato y el acuerdo de confidencialidad.

Inducción: Para Mercado en Corral (2011) un programa de inducción es una serie de actividades relacionadas y ordenadas en forma secuencial, que buscan el logro de algún objetivo, tomando en consideración el factor tiempo. Con las anteriores definiciones, se identifica que el programa de inducción puede ser complejo o muy sencillo, todo depende del tamaño de la empresa.

En esta etapa se realiza de forma general la introducción al sistema de gestión documental, normatividad aplicable y la utilización de herramientas ofimáticas.

Gestión Financiera y Presupuestal

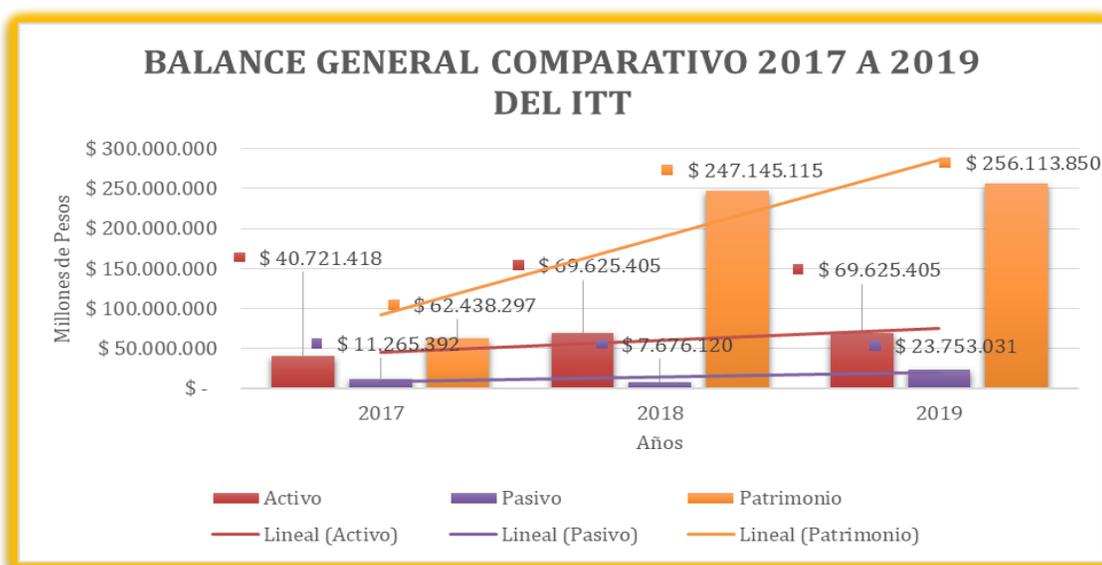
Se realizó la revisión del balance general del instituto y se elaboró la tabla comparativa número 4, de los últimos tres (3) años 2017, 2018 y 2019 del Activo, Pasivo y Patrimonio, con el



fin de observar la variación en este tiempo; teniendo como resultado, que en el 2017 el instituto obtuvo un Patrimonio de 62 millones de pesos que pasó a ser de 247 millones de pesos para el 2018 y con el Pasivo más bajo en su trayectoria como Instituto como se muestra en la gráfica 8.

BALANCE GENERAL			
Años	Activo	Pasivo	Patrimonio
2017	\$ 40.721.418	\$ 11.265.392	\$ 62.438.297
2018	\$ 69.625.405	\$ 7.676.120	\$ 247.145.115
2019	\$ 69.625.405	\$ 23.753.031	\$ 256.113.850

Tabla 4: Datos de balance general – Elaboración propia



Gráfica 8: Balance general de ITT – Elaboración propia

También se revisó el estado de resultados de los últimos tres años 2017, 2018 y 2019 donde se reflejan los Ingresos, Gastos y la Utilidad de la empresa, elaborándose con esta información la tabla 5 con los datos tomados de los documentos brindados por el ITT.

Identificado los valores, se procedió a la elaboración de la gráfica 9, con el fin de identificar los cambios que ha obtenido ITT en estos tres (3) últimos años, se observó que en el año 2017 no se obtuvo una utilidad significativa en comparación con la del 2018 donde se logró más del doble en utilidad.



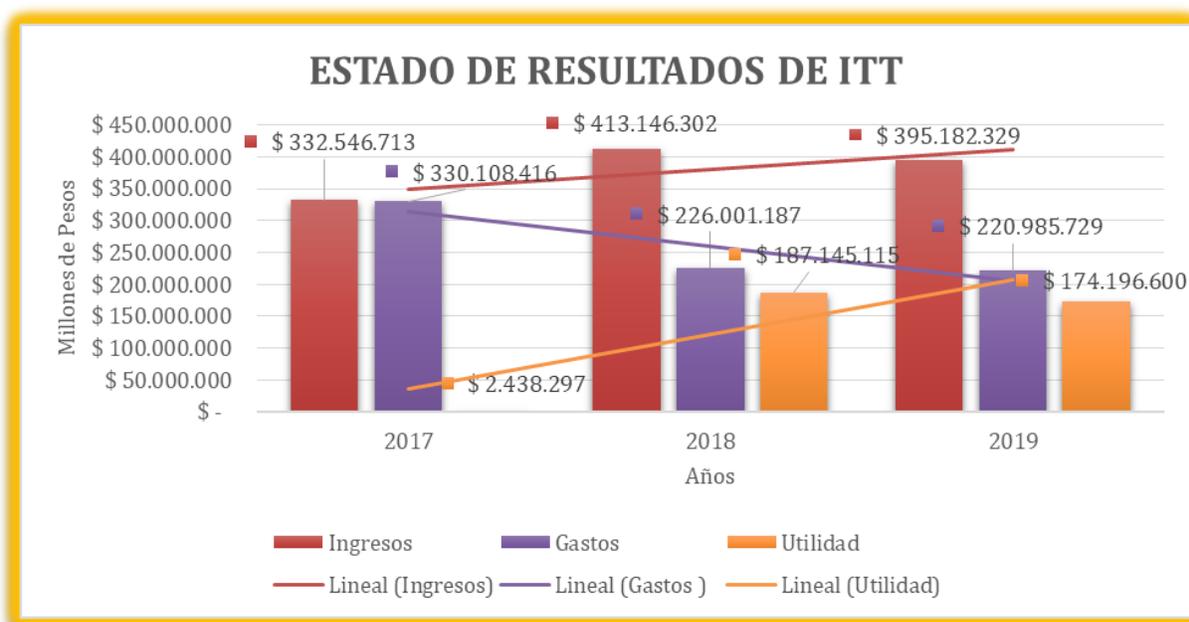
Es importante resaltar las cifras del año 2017 teniendo en cuenta la información brindada por el Instituto, ya que para este año se recibieron altos ingresos y así mismo se identifica que se pagaron varios gastos, y que, dado a esto, la utilidad no fue relevante en comparación a los otros años.

En esta misma gráfica, se observa que para el año 2018, ITT obtuvo un ingreso por 413 millones de pesos y que disminuyó sus gastos en aproximadamente 100 millones de pesos para obtener una utilidad significativa de casi 200 millones de pesos respecto al año anterior.

Se analiza que de acuerdo con el Balance General del 2017 al 2019 el ITT ha presentado un crecimiento en su patrimonio del 310%, de los pasivos del 111% y activos el 71%.

ESTADO DE RESULTADOS			
Años	Ingresos	Gastos	Utilidad
2017	\$ 332.546.713	\$ 330.108.416	\$ 2.438.297
2018	\$ 413.146.302	\$ 226.001.187	\$ 187.145.115
2019	\$ 395.182.329	\$ 220.985.729	\$ 174.196.600

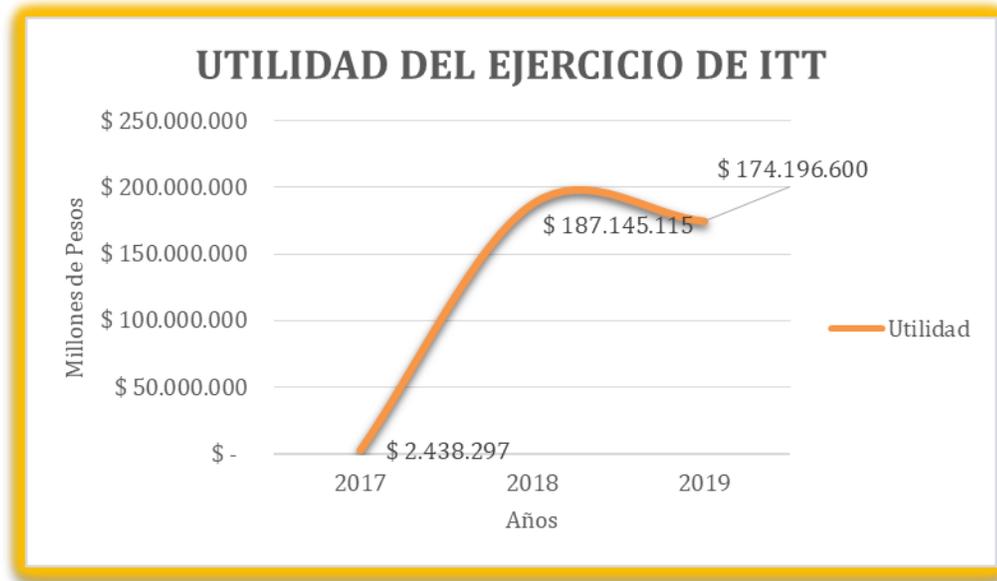
Tabla 5: Datos de estados de resultados ITT - Elaboración propia



Gráfica 9: Estados de resultados de ITT - Elaboración propia



Dada la información anterior, se elabora la gráfica 10, donde se muestra el comparativo de utilidad en el instituto, evidenciando que ha recuperado lo invertido.



Gráfica 10: Utilidad del ejercicio de ITT - Elaboración propia

Es necesario mencionar que, durante el proceso de investigación referente al área contable, se llevó a cabo la verificación con los datos proporcionados por el instituto y que, ejecutando el proyecto se detectó que los datos no eran reales, por lo que se solicitó entrevista con el gerente.

De acuerdo con la entrevista presencialmente el día 21 de febrero de 2020 al Gerente de ITT, Miguel Enrique Cubillos, se elaboraron preguntas con el objetivo de conocer en qué situación se encontraba el instituto y ahondar más sobre temas de bienestar, manejo de procesos dentro de la empresa, estados financieros y la historia, ya que dentro de los documentos no se evidencia esta información.

Acorde a lo anterior se menciona la pregunta número 15 ¿cuál fue la razón del salto entre 2017 y 2018 en el patrimonio?, a lo que el señor Miguel expresó “lo único que se me ocurre es eso, por temas financieros y temas de bancos, para algún crédito, alguna modificación que toque



hacer por tema de legalidad se hizo así, pero esa vaina de dónde”. Por lo que se le comunicó que dentro de la información tratada se indicaba en los resultados que había un incremento de más de 184 millones de pesos y él dijo: “Motos, pero no como para un incremento tanto de patrimonio, ¡no! definitivamente si toca es que hables con Carmenza, que Carmenza te explique la cuestión.” Sin embargo, se le informó que, como gerente, es necesario que él esté pendiente de lo financiero y comunicó: “hay una desinformación no sé, hay que revisar con ella”. Admitió su falla e indicó que como consultoras se debía tener contacto con la contadora para que ella aclarara los datos.

A fin de aclarar los datos financieros del instituto, se hicieron varios intentos para abordar a la contadora, sin lograr comunicación efectiva, puesto que manifestaba diferentes situaciones que se le presentaban, lo cual dificultó el análisis real y detallado del proceso financiero.

Infraestructura y descripción física

El ITT actualmente cuenta con una infraestructura ubicada a título de arrendamiento en la autopista sur n 52 c - 10 piso 4, barrio la alquería, queda en una esquina como se puede observar en la imagen 9, la infraestructura no es propia y cuenta con la siguiente distribución:



Imagen 9: Infraestructura externa ITT –
Elaboración propia



Imagen 10: Aula de clase –
Elaboración propia





Imagen 11: Aula de clase –
Elaboración propia



Imagen 12: Recepción y área comercial
- Elaboración propia

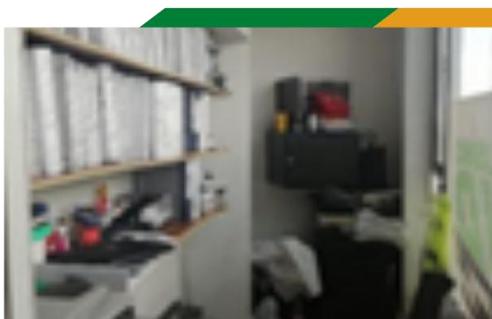


Imagen 13: Área de archivo -
Elaboración propia



Imagen 14: Oficina Gestión Humana y Gerencia
- Elaboración propia



Imagen 15: Sala de juntas -
Elaboración propia



Imagen 16: Oficina de Gerencia –
Elaboración propia

Actualmente, el instituto no cuenta con puestos de trabajo fijos para la directora académica y el coordinador de proyectos, lo cual ocasiona que hagan uso del salón número cuatro (4) en la jornada diurna ya que no se encuentra en constante uso.

Otras de las dificultades que presenta la infraestructura, es la mala ubicación de los puestos de trabajo ya establecidos, los cuales no están adecuadamente ubicados para facilitar la ejecución



de las tareas como lo indica Deidis Navarro (secretaría académica) en la entrevista presentada el pasado 30 de mayo del 2020:

si yo imprimo y tengo que dar toda una vuelta para buscar la copia y devolverme a mi puesto, ese es mi caminar ,de aquí, de aquí, para allá o decirle a alguien que esté cerca "me puedes pasar este papel que está allí "el que está ahí sentado paga las consecuencias, pero a veces me da pena, entonces prefiero pararme las veces que tenga que pararme, pero eso ayudaría mucho el espacio, implementar esas cosas, hacer más modernos en la estructura también ayudaría mucho, no quitaría tanto tiempo, porque si quita tiempo, aunque no lo crea estar levantándome cada momento quita tiempo.

Gestión de la información

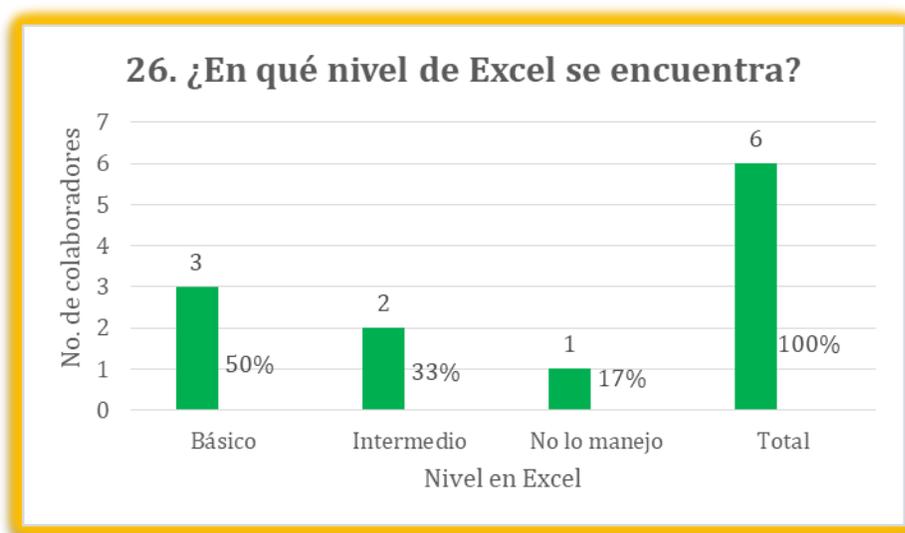
Teniendo en cuenta la realidad del siglo XXI, donde la tecnología es parte fundamental para los procesos personales y empresariales, es necesario que las empresas se encuentren a la vanguardia en temas de innovación tecnológica, aprovechando al máximo las herramientas digitales, dándoles un uso adecuado con el fin de potencializar las capacidades humanas que permita un mejor desarrollo de los procesos de la organización.

Por lo que cabe resaltar lo mencionado por Economipedia, donde indica que: “Muchas empresas cuentan con una gran cantidad de datos de clientes, competidores, proveedores o entidades bancarias que es bastante valiosa para la estrategia de la compañía. Por tanto, implantar sistemas de gestión de datos u otras aplicaciones informáticas, facilita el intercambio, el control y el almacenamiento de esta información para proporcionar una mayor ventaja competitiva”. (2016)

Por lo que se consideró como parte fundamental para el proceso de investigación realizar un análisis situacional sobre el manejo de las TICS en el ITT por medio de metodologías como lo fueron entrevistas y encuestas al personal del instituto.



Dicho lo anterior, en la gráfica 11, se pueden observar las respuestas a la pregunta: ¿En qué nivel de Excel se encuentra?, la cual fue llevada a cabo por medio de Formulario Google. obteniendo como resultado que de los 6 colaboradores que respondieron, el 50% indican que se encuentran en un nivel básico en Excel, seguido de un 33% que equivale a 2 personas que se encuentran en un nivel intermedio y 1 persona que respondió que no lo maneja, el cual corresponde al 17%.



Gráfica 11: Pregunta nivel de Excel – Encuesta gestión de la información

Se debe agregar que, durante la investigación se realizó entrevista el 30 de mayo a la secretaria académica Deidis Navarro, quien es la responsable de la mayoría de los procesos de gestión documental, y quien manifestó (...) me gustaría que me capacitarán en ese tipo de cursos Excel, Word, PowerPoint, todas esas cosas, todas esas herramientas que utilizamos día a día y que requerimos utilizar para poder realizar mejor nuestro trabajo. (...). Así mismo, indico, (...) “sé que han salido otras cosas como más innovadoras o mejor todavía que el Excel, más potencializadas, más efectivas, pero no tengo mucho conocimiento de eso”.



Adicional, se evidenció que no tienen un control de documentación de los aspirantes, de acuerdo con lo que la secretaria académica mencionó:

(...) todo el mundo no me trae los documentos al instante, porque ya después de que entran a clases me siguen trayendo documentos, y ya es complicado que traigan los documentos, es mejor que desde el principio cuando se vayan a escribir me traiga los documentos, Por qué al principio tienen la necesidad y la fiebre inscribirse, si tienen que enviar 15 documentos para inscribirse pues envían 15 documentos, pero después pasan cinco, seis meses y les pido y les pidió los documentos y nunca me traen los documentos.(...)

Lo que lleva a investigar el cómo almacenan este tipo de información que es importante para el adecuado funcionamiento académico y cómo resultado de ello y durante el proceso de la cuarentena adecuaron metodológicas con nuevas herramientas para darle manejo. Por lo que Deidis Navarro, indica que están manejando *Google Drive* aún sin tener el conocimiento suficiente para el manejo de este.

(...) Lo que pasa es que el Drive para mí ha sido nuevo a mí me gusta, pero me gusta trabajar mucho en el Excel, ahí tengo mis archivos en Excel en Word, pero yo tengo mis archivos en el computador, pero es preferible en Drive porque queda en la nube y no se va a perder y se puede respaldar la información que tenemos. (...)

Además, se evidenció durante la investigación en gestión de información, que las tareas asignadas al personal toman más tiempo por la falta de conocimiento en herramientas del paquete Office según indica Deidis Navarro en la entrevista, (...) hay una parte que yo hago unos certificados y género certificados 292 certificados y los hago uno por uno, sé que existe la parte de correspondencia, pero hace muchos años me lo explicaron y no lo volví a ver más (...)



Ya para finalizar la entrevista con Deidis Navarro, decidió agregar (...) lo que pasa es que yo siento que estamos un poco obsoletos, como te digo, como avances de la tecnología que estamos atrasados, hay cosas que facilitan mucho, pero no están implementadas acá, entonces si la parte digital ayudaría mucho. (...) estas observaciones se dan a raíz de las falencias que ella menciona desde su experiencia laboral en ITT para poder desarrollar sus actividades diarias.

Análisis Comunicacional

Así como se menciona en la descripción de la empresa dentro del presente trabajo, la constitución y habilitación de esta Institución Educativa fundada en el año 2014 fue descrita bajo la razón social de instituto Overland el cual nació con la necesidad de impulsar la continuidad del proceso de formación de los instructores en técnicas de conducción de los centros de enseñanza automovilística del país y uno de los factores generadores que mostró debilidad del proceso y disminución en la expectativa de éxito fueron los problemas de la falta de gestión de información y de la comunicación.

La dificultad de unificar los procesos y generación de tráfico a las instalaciones para prestar los servicios que permitan crear de ingresos, como medida de acción se procedió a iniciar una etapa de investigación donde se indaga acerca de la información clasificándose en algunas categorías con el objetivo de llevar a cabo un análisis detallado desde diferentes temas como liderazgo organizacional, convivencia y relaciones interpersonales del equipo de trabajo, participación de las partes interesadas, motivación e incentivos para los colaboradores y mejoramiento de las comunicaciones internas.

Diagnóstico Comunicacional - Aplicación de la Encuesta

Una de las medidas que se tomó fue diseñar una lista de problemáticas comunes, hasta escoger 5 preguntas para diagnosticar y encontrar solución al problema de comunicación, así se



dio la creación de la encuesta de análisis comunicacional (ver imagen 17), dicha encuesta se llevó a cabo en el mes de abril del 2020 y fue respondida por 8 de los 10 colaboradores, puesto que algunos se encuentran en suspensión de contrato por la situación de salud pública que se vive actualmente en el país, afectando la economía de la organización, por lo cual no fue posible obtener respuesta de todos los integrantes de la organización.



Imagen 17: Print encuesta diagnóstico comunicacional - Formulario Google

Preguntas y respuestas con mayor relevancia

Teniendo en cuenta la pregunta que se realizó en la encuesta de diagnóstico comunicacional en el ITT sobre el principal uso de medio de comunicación de la organización, se evidencia una comunicación informal, ya que la información es manejada mediante los grupos de WhatsApp, según como se evidencia en la gráfica 12, y aunque son herramientas de comunicación para dar mensajes de manera inmediata, dentro de la organización no es el medio de comunicación formal para la gestión de comunicaciones en todos los colaboradores, ni tampoco para dar instrucciones como lo indica la Contraloría donde señala que las instrucciones laborales deben ser enviadas a través de los canales oficiales de la empresa, como el correo



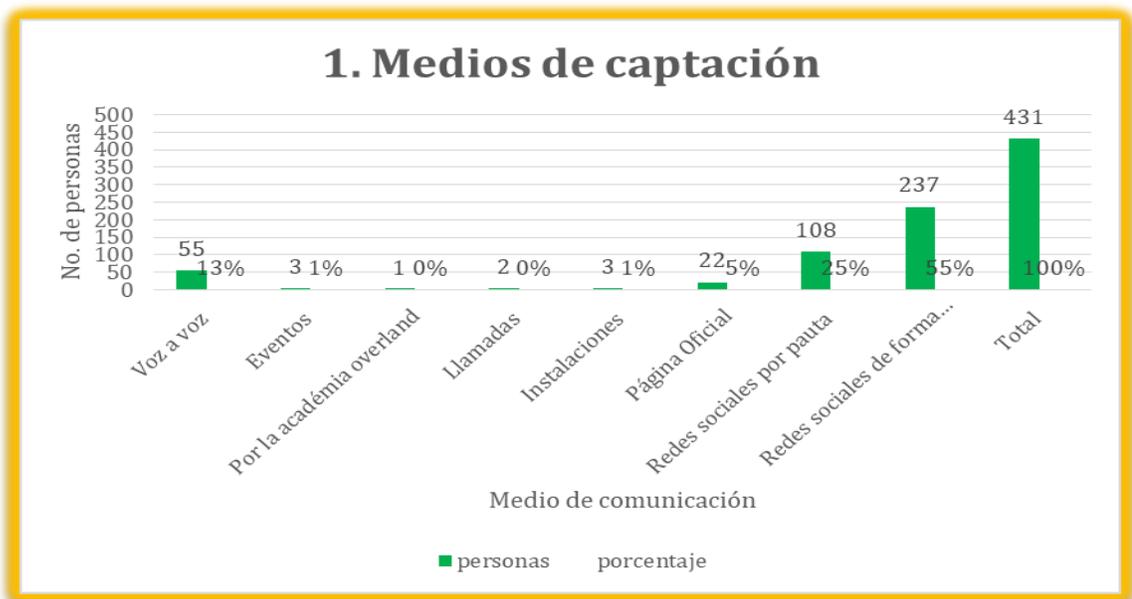
electrónico. Además, se objeta el uso de WhatsApp como un medio para enviar "directrices de carácter institucional" (Contraloría, 2019).



Gráfica 12: Pregunta 22. Medio de comunicación más utilizado - Elaboración propia

Además de las encuestas que se realizaron a los colaboradores del instituto para tener conocimiento del manejo comunicación al interior de la empresa; se aplicó una encuesta externa a los estudiantes con el fin de determinar los medios por los cuales se enteraron del ITT y de los programas que ofrece, teniendo como resultado la gráfica 13.





Gráfica 13: Pregunta única. Medios de captación – Elaboración propia

La gráfica 13 refleja los resultados a cerca de los medios de captación de público que tiene el ITT. Dicha encuesta se realizó a través de *formulario Google* en el mes de enero de 2020 a 431 personas donde indica que el 55% de la población total encuestada se enteraron por las redes sociales de forma organizada, seguido de un 25% que respondieron a través de las redes sociales por pauta publicitaria la cual es paga a Facebook como se indica en los rubros financieros.

Lo que implica que la fuente principal para captar clientes son las redes sociales en especial Facebook, por lo que se debe contemplar fortalecer aún más este medio de comunicación mediante las pautas publicitarias, publicaciones de campañas y demás alternativas que puedan aportar al crecimiento; por otra parte, y no menos importante se destaca con un 13% la voz a voz que también se ve como parte fundamental en este proceso.



Ahora, siguiendo con la información de la encuesta aplicada internamente en el instituto, se trae a este trabajo la siguiente pregunta: ¿Cuál considera que es el problema de comunicación más importante de la organización ITT?

¿Cuál considera que es el problema de comunicación más importante de la organización?

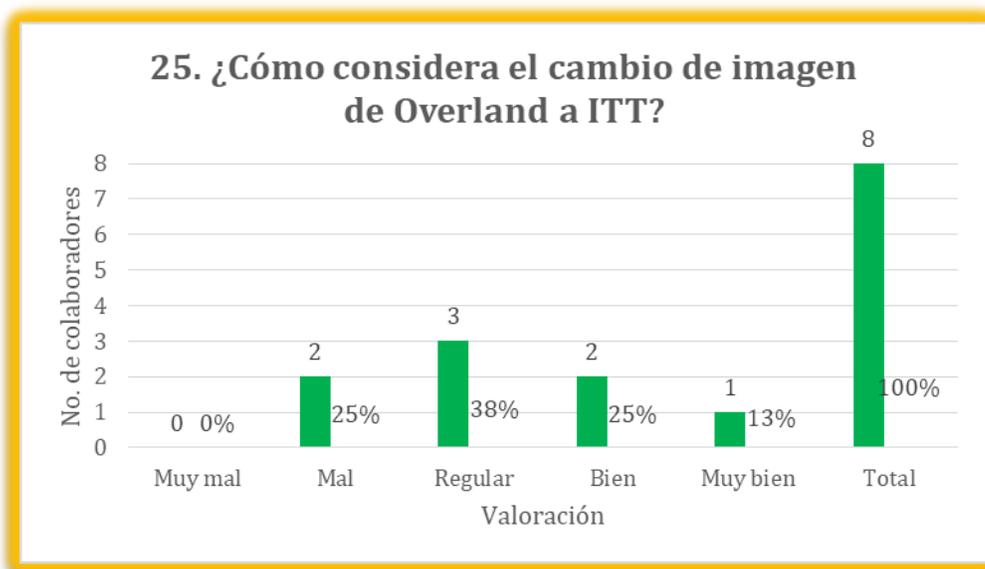
8 respuestas



Gráfica 14: Pregunta problema de comunicación- Elaboración propia

Según la gráfica 14, se observa que la falta de información se debe no solo a una característica o proceso en particular, por el contrario, se da por diferentes temas como desconocimiento de sus funciones, *canales de comunicación no adecuados*, la falta de capacidad de respuesta inmediata, mensajes de información que no son claros, entre otras, sin resaltar mucho alguna respuesta en particular, si no que por el contrario cada colaborador tenía la oportunidad de seleccionar diferentes opciones.





Gráfica 15: Pregunta 25. Cambio de imagen - Elaboración propia

De acuerdo con la gráfica 15, indica que de los 8 colaboradores que respondieron la encuesta el 63 % se siente entre bien y muy bien con el cambio de imagen, el 25 % indica que se siente regular con el cambio de imagen y el 13% indica que se siente mal con el cambio. Otro dato importante, es la publicidad que aún se ve en su infraestructura, además de otros factores que confunde a los usuarios e inclusive a colaboradores que aun dicen Overland cuando se refieren a su empresa ITT.

Justificación del Resultado de la Encuesta

Lo anteriormente mencionado, se indica a raíz de uno de los métodos de investigación que utilizados como fue la encuesta por medio de la herramienta *formulario Google* con el fin de que cada colaborador pudiera responder desde casa y de manera virtual con el objetivo de poder buscar soluciones para obtener datos en pro a mejorar los procesos de comunicación de la organización “la comunicación se convierte en una de las principales herramientas a través de la cual las empresas intentan adaptarse y responder a los condicionamientos actuales.” (Rimolí en Pulido 2013)



Según la entrevista al señor Miguel Cubillos en marzo del 2020, reconoce que no se emiten mensajes claros en todos los casos, ni respuestas inmediatas a cada una de las áreas en el momento que se requiere, al punto de generar especulaciones afectando los resultados y generando rumores de las funciones o tareas indicadas a cada colaborador, por lo que según lo mencionado por el señor Cubillos y de acuerdo con la encuesta se pudo inferir que por el desconocimiento de funciones también se ocasionan retrasos en los procesos.

Análisis al Personal del ITT

Se refleja una falencia de comunicación con el personal docente, ya que no cuenta con un análisis situacional de cada una de las personas de esta área quienes son parte fundamental dentro de la institución, se identificó que no cuentan con un canal de comunicación formal e institucional para el cuerpo docente ni administrativo, por el contrario, están utilizando como su único medio de comunicación los grupos de WhatsApp a fin de divulgar la información de la empresa. Ahora, teniendo como referencia el grupo de docentes de mecánica de motocicletas, siendo su único medio de contacto las llamadas a celular, para las cuales no todas son efectivas de forma inmediata, y que no hay un líder encargado puesto que, a causa de las funciones asignadas para estos cargos, no se les facilita contestar llamadas, por lo que se refleja un alto grado de falla de comunicación a nivel institucional.

Problemática En El Área Docente

Además, para muchas de las actividades que hace ITT o fácilmente la difusión de los comunicados, los docentes en general no son partícipes de estos, pues han realizado comentarios que no es obligación o que no les llega la información; para un ejemplo más específico, se efectuó una actividad para este trabajo de grado, donde debían responder la encuesta sociodemográfica realizada el 5 de febrero del 2020 a través de *formulario Google* teniendo en



cuenta que 11 de los 14 docentes no participaron, sin embargo, se tuvo en cuenta las apreciaciones de los que si la respondieron.

Infraestructura

Abarcando este tema, respecto a la dimensión comunicacional, en la infraestructura física se evidencia que no existe un cambio de imagen, pues sigue apareciendo grandes letreros del Instituto Overland, sin embargo, es notablemente el color verde que caracteriza al instituto, pues este color, es el mismo que se distingue como Instituto Overland, lo que hace que lo asimilen y le brinde notoriedad, además del lápiz que también diferencia a Overland. Como su dueño es el mismo, pues se tiene una relación entre ambas empresas que logran respaldarse la una con la otra.

Es importante mencionar que ITT hasta ahora está incursionando, pues a finales del año 2019 cambió su razón social a raíz de una alianza con Automóviles Club de Colombia - ACC, quienes hablaron con el señor Cubillos y le indicaron que para poder realizar la alianza se debía cambiar el nombre del Instituto Overland ya que ACC es competencia directa del Centro de Enseñanza Automovilístico Overland - CEA, como se dijo anteriormente, el señor Miguel Cubillos es el dueño del CEA y del ITT antes llamado Instituto Overland.

De igual manera, se detalla que, al momento de efectuar el cambio de razón social, no se hizo una migración por medio de publicidad o estrategias de posicionamiento de marca, sin embargo, se destaca que para este tipo de transformaciones siempre lleva un tiempo prudente para incursionar en el reconocimiento y reposicionamiento de su nueva marca, pues tan solo lleva aproximadamente un semestre con su nuevo logo que es muy parecido al anterior.

Alianza Estratégica

Fue tan importante contar con el convenio interinstitucional que se firmó con la organización Automóvil Club de Colombia dado que ellos cuentan con la cobertura y respaldo de



la Federación Internacional de Automovilismo, lo que trajo al entonces llamado Instituto Overland una visión futurista y madura con respecto a la cultura de los sistemas de gestión y el hábito de la comunicación organizacional, fue en ese momento donde se vio la necesidad de crear una nueva imagen, que mostrará proyección de innovación sin dejar de lado la esencia del Instituto Overland como se puede observar en la imagen 18.



Imagen 18: Alianza estratégica - Elaboración propia

Reestructuración de los procesos

Luego del primer cambio de la imagen el ITT entendió que era necesario reestructurar los procesos internos y generar mayor fortaleza en la gestión de las comunicaciones, anteriormente la gerencia planeaba, accionaba y tomaba las decisiones finales, no se contaba con las acciones multidisciplinarias de un equipo profesional con el que hoy día se cuenta, actualmente para presentar un proyecto se presenta bajo un modelo de costo beneficio y planificación en el tiempo.

Acciones de cambio por medio de las comunicaciones

Las personas y organizaciones que conocían al anterior Instituto Overland han evidenciado el cambio, puesto que indicaban que no tenían una comunicación estructurada, en cambio con la nueva imagen que se adoptó del Instituto Técnico Laboral de Transporte



Movilidad y en cuanto a las comunicaciones inmediatas, se utilizan grupos de WhatsApp como se observa en la imagen 19, ya que es la respuesta más inmediata con la que se cuenta, siendo ésta la principal herramienta que brinda la buena comunicación entre los diferentes niveles y cargos de la organización, así mismo se percibió la transferencia del mensaje a través de unas comunicaciones más eficientes, puesto que no se contaba con un proceso de comunicación establecido, de hecho uno de sus mayores problemas para dar resultados fue la deficiencia de transmitir el mensaje con un tiempo de respuesta más eficaz.



Imagen 19: Pregunta mayor medio de comunicación - Elaboración propio



Reuniones de Trabajo

Las reuniones de trabajo y comités administrativos son los espacios donde se formalizan las propuestas y se toman las decisiones finales por parte de la gerencia y los socios accionistas de la organización.



Imagen 20: Segundo medio de comunicación más utilizado - Encuesta diagnóstico comunicacional

Nuevas Estrategias de Marketing

“Dentro de las técnicas del marketing estratégico se encuentra el cambio de nombre de las marcas comerciales. Aunque supone una pérdida de todo el posicionamiento de mercado logrado hasta ese momento, también supone un relanzamiento importante de la actividad empresarial.”

(Seigoo (2018) Con base a esta cita, se afirma que puede ser una actividad importante a la hora de realizar un lanzamiento de nuevo nombre de la marca con un nuevo enfoque.

Por otra parte, se tomó un print como se puede observar en la imagen 21, de la página oficial, la cual aún muestra la presencia de la razón social anterior sin una explicación sobre el proceso de cambio en la misma o una nueva estrategia informando que habrá una estructuración o un cambio.





Imagen 21: Print página web ITT

Mapa de Actores

A continuación, se clasifican en el plano cartesiano el tipo de interés y el tipo de influencia que tiene cada actor que intervienen en los procesos de ITT, por lo que se enumeran del 1 a 14 indicando la posición en la que se encontraría cada uno de estos actores como se observa en la imagen 22, teniendo como referencia mucha influencia, poca influencia, mucho interés, poco interés. Las mismas se ubicaron de acuerdo con las entrevistas gestionadas y encuestas realizadas de manera virtual a la directora de la organización y al coordinador de proyectos de ITT.





Imagen 22: Mapa de actores - Elaboración propia

Mapa de Relaciones

El objetivo principal del mapa de relaciones es la identificación de las relaciones causales complejas que pueden existir en una situación dada (Mizuno, en Aiteco 2020, junio 16). De acuerdo con lo anterior y, dicho en otras palabras, es una herramienta que ayuda a analizar un problema de relaciones y permite identificar los efectos de estas dentro de la organización como fuera de ella.

Relaciones internas

Para el desarrollo del análisis del mapa de relaciones internas, a los colaboradores del área administrativa que hay actualmente en el ITT se les realizó una encuesta a través de *formulario Google* el 24 de febrero en la cual debían indicar las cualidades, los aspectos de mejora y el tipo



de relación que tiene cada colaborador con cada uno de sus compañeros de trabajo, esto con fin de determinar si las relaciones dentro de la organización son débiles, de alianza y cooperación o son conflictivas.

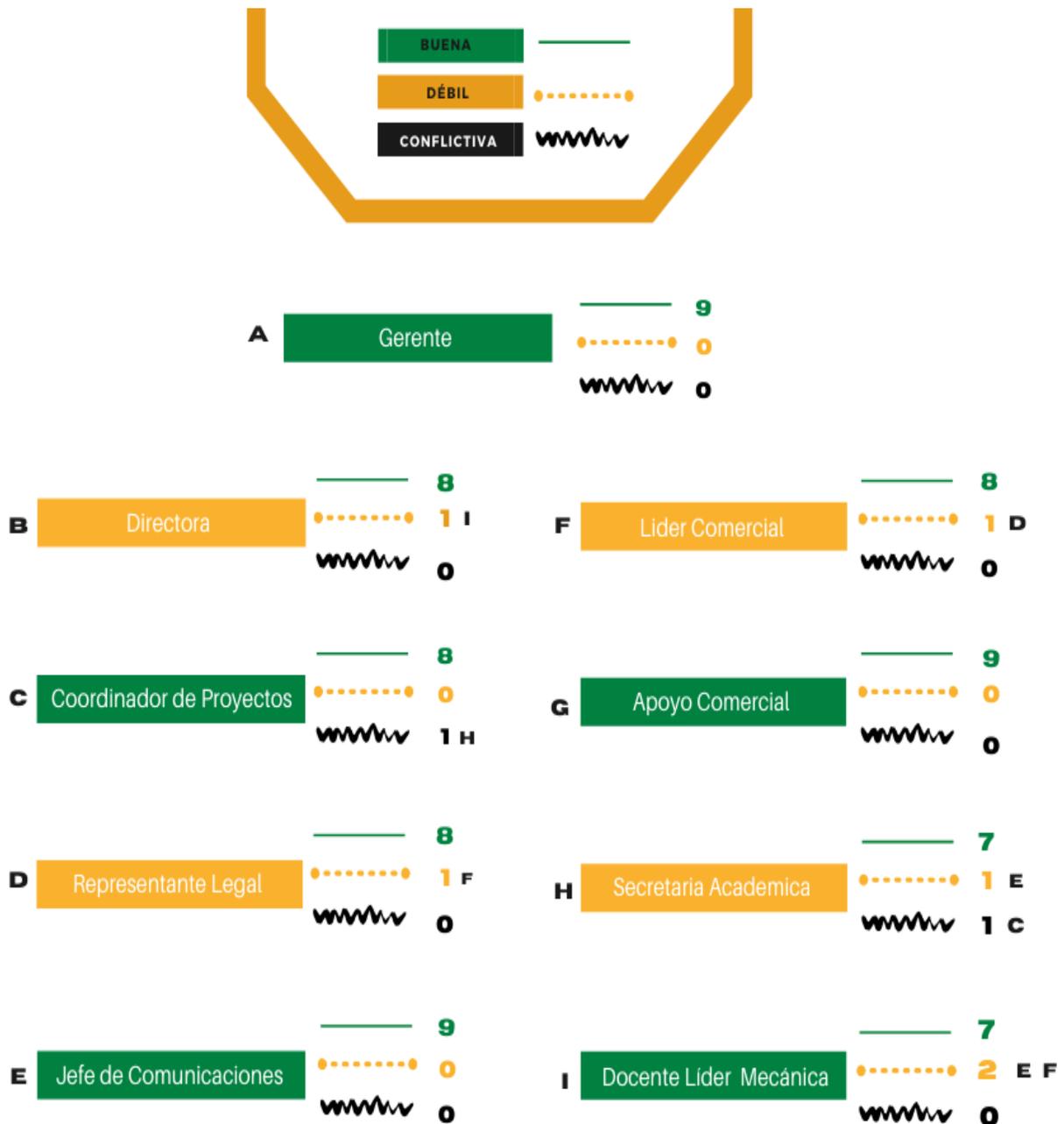


Imagen 23: Mapa de relaciones internas - Elaboración propia



Se estableció de esta manera ya que por motivos empresariales que afectan el tiempo del instituto, no fue posible ejecutarlo de manera presencial, pero de igual manera dentro de esta actividad que se desarrolló, pudieron expresar lo que sentían y pensaban de sus compañeros de trabajo, cabe resaltar que dicha información se recolectó de manera anónima, obteniendo como resultado que dentro de la empresa predomina una relación de alianza y cooperación, a pesar de que algunas personas tengan una relación débil o conflictiva con otras como se observa en la imagen 23, donde se visualiza que 2 personas tiene buenas relaciones con la totalidad de colaboradores, 4 personas tienen relación débil con alguno de los colaboradores y 2 de ellos tiene una relación conflictiva entre ellos.

Dentro de este proceso de investigación se destacó que, existen unas características que sobresalen de las personas, como lo es la calidad, el conocimiento en temas específicos, el compromiso con la entidad, la calidad al momento de entregar un informe, de realizar una actividad, la colaboración conjunta, el apoyo y el trabajo en equipo, así como también existen personas que se destacan por ser emprendedoras, visionarias, líderes y otras con sentido de pertenencia.

Además, de encontrarse aspectos a mejorar como: optimizar tiempos, medir la confianza, organizarse de manera eficaz y mejorar la actitud, establecer objetivos claros para cada uno de los programas.

Relaciones Externas.

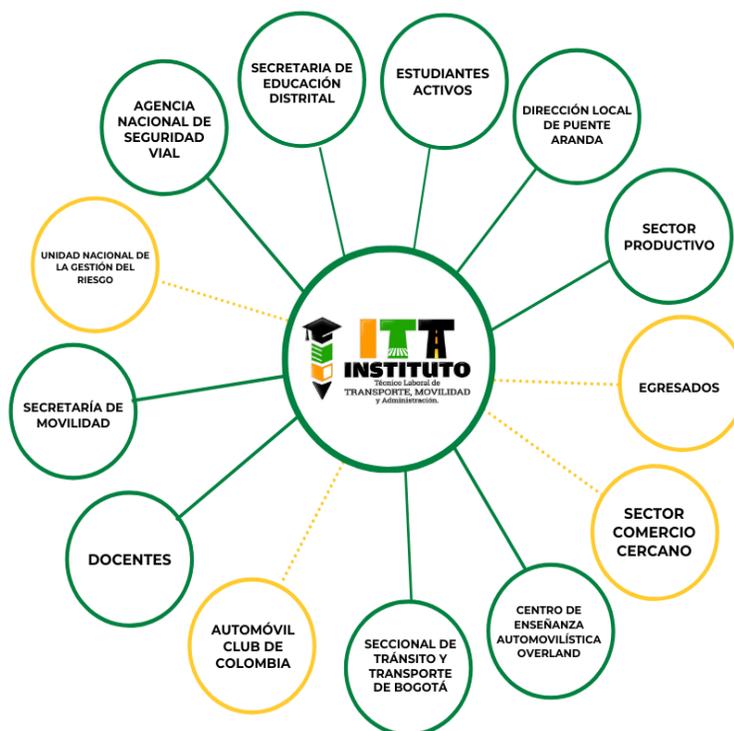
Dentro de este mapa de relaciones externas se puede visualizar los actores y grupos con los que ITT tiene distintos tipos de relaciones, los cuales se pueden identificar así:



TIPO DE RELACIONES



Gráfica 16: Tipo de relación - Elaboración propia



Gráfica 17: Mapa de relaciones externas - Elaboración propia

En la gráfica 17 cada una de las líneas cumple unas características de clasificación de relaciones entre ITT y diferentes actores que componen a la organización. En el caso de las líneas segmentadas significa que la relación es débil, las líneas en zigzag significan conflictiva y las líneas rectas significan que tienen una buena relación con los actores. Según ello, se visualiza que



de los 13 tipos de relaciones externas 9 son clasificadas como relaciones buenas y 4 de ellas en relaciones débiles.

De esta forma se encontró que el instituto ITT, según la información recolectada con el grupo de trabajo y con la directora de la institución Yolanda Dehaquiz, cuenta con una muy buena relación con los entes reguladores quienes avalan cada uno de sus programas, además con entidades que controlan el buen funcionamiento de la institución, adicional cuentan con una buena relación con su equipo docente y sus estudiantes activos sin dejar a un lado que se refleja una falencia en la relación con los egresados quienes son los clientes que deben fidelizar por medio de la gestión empresarial en temas de marketing que permita generar altos ingresos para la organización y atraer el público objetivo para los diferentes servicios que ofrece la entidad por medio del voz a voz como lo mencionan en la siguiente cita:

El cliente fiel y, por tanto, satisfecho, es la mejor fuente de comunicación para la empresa: mucho más creíble y barata que la publicidad en medios masivos. La comunicación boca-oído es altamente eficaz. Este factor ayuda a reducir considerablemente los costes de marketing de las empresas. Por el contrario, induce a que los gastos de marketing de la competencia deban ser mayores para poder contrarrestar los efectos de la fidelización (Martínez, 2016).

Es por ello que es importante que los egresados y los estudiantes, que son las personas que ayudan a cautivar nuevos clientes por medio de sus anécdotas y a través de sus vivencias en la institución, son quienes hablan bien o mal de los programas que se dictan, de los profesores que brindan su conocimiento y de los administrativos que influyen en cada uno de sus procesos dentro de la institución.



Adicionalmente, en la imagen se puede evidenciar una relación débil con la empresa asociada como lo es Automóvil Club de Colombia que cumple con el objetivo de incrementar los servicios y fortalecer la imagen en el mercado, pues se ha tenido inconvenientes a la hora de realizar actividades de participación hacia la ciudadanía y dentro de estas no permitiendo realmente la participación y voz del ITT. Por otra parte, se refleja esta debilidad con el comercio cercano.

Pregunta orientadora

¿Cómo institucionalizar una cultura digital en la gestión de información y comunicación que coadyuve a posicionar al ITT en el mercado a nivel nacional?



Problema, necesidad u oportunidad.

Actualmente Colombia y el mundo está en una crisis por la emergencia sanitaria del COVID-19 declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), lo cual hace que estemos en cuarentena, (encerrados en casa), por esta razón, el Instituto Técnico Laboral de Transporte, Movilidad y Administración (ITT), tuvo que dejar de dictar sus clases presenciales con el fin de prevenir la propagación del Coronavirus y adaptarse a las medidas impartidas por el Gobierno Nacional.

En vista de la era de la tecnología y considerando que el COVID-19 ha sido catalogado por la Organización Mundial de la Salud como una emergencia en salud pública de importancia internacional, ya que se consideró como pandemia mundial; adicional a esto, se han identificado casos en todos los continentes y países, afectando a toda la población, por ello se han propuesto intervenciones para frenar su contagio, como lo han sido (entre otras) promover el teletrabajo y la educación virtual.

Dada la situación, se da la oportunidad y necesidad para ITT de ingresar a nuevas tendencias y cambios que ha logrado fomentar la pandemia por medio de la utilización de herramientas tecnológicas con el uso adecuado de las TIC en cada una de las áreas y ejes de la organización, lo que permitiría a la empresa minimizar el riesgo sobre estas tendencias e ingresando a la era digital, aportando en gran parte a la gestión de la información y abriendo otro nicho de mercado que no se había explotado anteriormente y que por esta situación se dio la oportunidad de incluirlo, y porque no, proyectarse hacia un mercado futuro. Para lo cual se realiza un árbol de problemas como se observa en la imagen 24.



En este sentido, es necesario abordar una estrategia que ayude a consolidar en el ITT los procesos de comunicación y de gestión de información, generando una cultura digital para poder aportar en el posicionamiento del instituto en el mercado a nivel nacional, por lo que es importante resaltar, que desde hace unos meses se ha venido realizando un estudio de caso dentro del ITT, el cual se observó que el instituto al día de hoy maneja la información de sus estudiantes de manera análoga, es decir que se lleva de manera física y que no se está aprovechando el uso de las tecnologías de manera eficaz, a fin de tener ágil, actualizada y en una base de datos la información necesaria.

Adicional a esto, se identificó la falencia que existe en la apropiación de manuales de gestión de información, manual de funciones, que permiten el buen desarrollo administrativo y de comunicación empresarial, y que el ITT no cuenta actualmente con ninguno de estos. Por otra parte, no cuenta con una plataforma virtual donde los estudiantes puedan seguir con su proceso educativo, adquiriendo conocimientos y realizando actividades que generen estos espacios de aprendizaje que sean adecuados y de calidad para no afectar los estudiantes.

Además, como Castro (2015), menciona que la “importancia de la información para las organizaciones radica en que es un recurso esencial, éstas la utilizan al desempeñar sus operaciones diarias y de manera estratégica para la búsqueda de un alto nivel competitivo y crecimiento”. Según esta importancia, se resalta que para el instituto un buen manejo de gestión de información puede ayudar a estar en un alto nivel competitivo, además de poder cooperar en el desempeño de las funciones de sus colaboradores de manera eficiente y eficaz mitigando esas malas prácticas de gestión de información por la falta de manuales y desconocimiento de funciones.



De esta manera se señala que, es una necesidad de replantear los procesos educativos por medio de la presencialidad remota asistida (virtualización), como alternativa en este momento para brindar los cursos y solucionar las dificultades presentadas ante la crisis de la emergencia sanitaria. Además, es una oportunidad de seguir incursionando en un nuevo nicho de mercado que a futuro se puede proyectar atrayendo nuevos clientes en este entorno cambiante y dinámico.

Ahora, de acuerdo con el objetivo del Gobierno Nacional sobre el uso de las TIC, donde informan que, “se debe promover el uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones entre los ciudadanos, las empresas, el Gobierno y demás instancias nacionales como soporte del desarrollo social, económico y político de la Nación (MinTIC, 2020)”.

Finalmente, se ve la necesidad de fortalecer la imagen, la identidad de la marca ITT, pues tras haber realizado una alianza con Automóviles Club de Colombia, como se mencionó anteriormente surgió el cambio de razón social y por ende su marca, identidad e imagen cambió, por lo que se puede lograr reposicionar al ITT.

Es necesario que el ITT se brinde la oportunidad de implementar herramientas digitales con un uso adecuado de las TIC con el fin fortalecer los procesos de comunicación entre las diferentes áreas y utilizando de manera correcta, eficiente y eficaz de la gestión de la información y generando una cultura digital logrando tener un impacto en su imagen.





Imagen 24: Árbol de problemas - Elaboración propia



Objetivo General

Institucionalizar una cultura digital en la gestión de información y comunicación que coadyuve a posicionar al ITT en el mercado a nivel nacional.

Objetivos Específicos

- Conocer el estado actual del ITT e identificar los procesos de gestión de información.
- Analizar los resultados de la investigación con el fin de encontrar inferencias o evidencias que soporten la hipótesis planteada.
- Elaborar un plan de comunicación donde se desarrollen estrategias para apropiar una cultura digital de los procesos de gestión de la información y la comunicación que aporte al posicionamiento en el mercado a nivel nacional para el ITT



Antecedentes del problema

Para posicionar a una entidad de carácter privado dentro del mercado, hay que analizar varios factores que componen a una organización con el fin de poder realizar un plan de comunicación estratégico que permita lograr el objetivo de la entidad.

Ahora, de acuerdo con Martínez (2014) “la función financiera en el área estratégica debe establecer los riesgos asociados a los diferentes escenarios de planificación para obtener planes coherentes y asumibles. Por otra parte, el análisis financiero, es parte integral del proceso de planeación estratégica de la empresa; es un proceso continuo para la asignación de recursos que permitan la consecución de objetivos estratégicos”.

Teniendo en cuenta lo anterior, fue necesario realizar en primera medida un análisis de esta situación del ITT, puesto que la inyección de recursos económicos, es la fuente que hace posible el desarrollo principal de la empresa y por ende el plan de comunicaciones de la organización, para así ejecutar acciones mediante la inversión económica hacia la innovación del uso adecuado de las TIC en cada uno de los procesos, para que de esta forma se puedan implementar las herramientas que sean necesarias, ya sea para los colaboradores a fin de complementar el desarrollo de sus funciones, como para fortalecer las herramientas de marketing, o en medios de intervención de los estudiantes a la educación, entre muchas otras, por medio de la adopción de nuevas tecnologías que aporten al ITT a un posicionamiento mejor en el mercado, logrando así incrementar sus ventas.

A su vez, se detalla que la información que ingresa al ITT no tiene un manejo adecuado, pues la información se maneja de manera física, por lo que, al momento de solicitar algún dato,



deben ir directamente a la carpeta o Azeta según se guarde, además, los procesos para los documentos son manuales, como lo son facturas, inscripción a estudiantes o certificados según menciona en la entrevista, la secretaria académica de la institución quien es la persona que lleva el manejo de la información.

De igual forma, aclara que los procesos pueden ser más efectivos si se utilizaran más las herramientas ofimáticas, lo cual le ayudaría a ella, al equipo y a la organización para un mejor manejo de la información.

Conceptuales

Con respecto a la pregunta orientadora de este trabajo, ¿Cómo institucionalizar una cultura digital en la gestión de información y comunicación que coadyuve a posicionar al ITT en el mercado a nivel nacional?, se identificaron dos aspectos sobresalientes.

Nivel Estratégico

Que dentro del nivel estratégico de la organización específicamente en el área contable, los datos brindados por el instituto y analizados dentro de esta investigación, arrojaba información de unos ingresos altos, que resultan en una utilidad significativa.

Como se mencionó anteriormente sobre la gestión financiera y contable, dicha información no era la real, puesto que se realiza manipulación en la información en los estados de resultados y el balance general para poder solicitar créditos a los bancos evidenciando un dinero que en realidad no se tiene a fin de poder subsanar gastos futuros como lo es una posible adecuación en la infraestructura donde actualmente se encuentra el instituto.

Comunicacional

Lo anteriormente dicho, se plantea debido a que la información evidenciada en la organización demostró una deficiencia en el manejo comunicacional, ya que no cuenta con el



uso de herramientas tecnológicas que le permitan mejorar y realizar de manera eficaz sus procesos, además de permitir divulgar los mensajes institucionales de manera clara e inmediata, lo cual se ve afectado el buen desarrollo de procesos en todos colaboradores de manera conjunta, por esta razón es importante abordar el uso eficiente de las Tic.

Prácticos

Dentro de este proceso, se tuvieron en cuenta los siguientes trabajos relacionados en la tabla 6, los cuales fueron de gran aporte para la investigación y para la orientación de prácticas, aprendizajes, y parámetros que nos sirvieron de gran ayuda para fortalecer más este proyecto.

Lugar y Fecha	Entidad Educativa	Título	Autor	Ubicación
2018	Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD	Plan Estratégico de Implementación de las Tics en el Instituto para el Deporte y la Recreación de Tauramena - INDERTA	Ana Rosa Martínez Buitrago	https://stadium.unad.edu.co/prview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/18915/1/52220992.pdf
Chiclayo-Perú, 2016	Universidad Señor de Sipán Escuela de Posgrado	Plan de marketing para el posicionamiento del nivel inicial del Centro Educativo Manuel Pardo, Chiclayo, 2016	Lic. Gladys Roxana Castro Becerra	http://200.60.28.13/bitstream/handle/uss/3958/Tesis%20Gladys%20Roxana%20Castro%20Becerra.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2014	UOC - Universitat Oberta de Catalunya	La cultura digital	Ámparo Láse y Hector Puente	https://www.researchgate.net/profile/Amparo_Lasen/publication/305446340_La_cultura_digital/links/578f6af008ae35e97c42731e.pdf
Valencia-España, 2010	Universitat de Valencia, España @tic. revista d'innovació educativa	Cultura digital y nuevos perfiles profesionales: desafíos regionales	Cristóbal Cobo Romani	https://www.redalyc.org/pdf/3495/349532301001.pdf
Tarragona- España,	Universidad de Rovira I Virgili	Las Tecnologías de la Información y la	Teresa Guzmán	https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8937/TES



Lugar y Fecha	Entidad Educativa	Título	Autor	Ubicación
2008		Comunicación en la Universidad Autónoma de Querétaro: Propuesta Estratégica para su integración	Flores	IS_TGF.pdf
2001	Resumen ejecutivo	e-Learning Estrategias para brindar conocimiento en la era digital -MCGRAW-HILL	Marc J. Rosenberg	http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Coaching/[PDF]%20Libros%20-%20e%20Learning.pdf

Tabla 6: Elaboración propia a partir de datos prácticos

A fin de poder incluir dentro de estos mismos datos importantes para la elaboración, que no se tenían en cuenta, por ejemplo: Sipán se concentra en cuatro aspectos importantes para el diagnóstico de posicionamiento, como lo es: la identificación de atributo diferencial, los servicios complementarios, la identificación con la marca y el uso de las tecnologías de la información.

Para el caso de la Universidad de Rovira, se establecen instrumentos a tener en cuenta dentro del proceso de la investigación y elementos claves para diseñar y establecer un nuevo modelo educativo desde la estratégica comunicacional.

Con base en esto, tomando ideas de los dos trabajos y brindando soporte tanto de uno como del otro, se abordan aspectos para la elaboración de este trabajo.



Categorización

Durante el proceso de investigación realizada en la institución, se clasificaron las categorías principales, para llevarlas a los ejes fundamentales del plan estratégico de comunicación organizacional con el objetivo de lograr establecer los puntos principales a profundizar y resolver.

Esto se desarrolló de manera analítica para determinar las diferentes fases del proyecto, que estableció 4 categorías y a cada una de ellas se les dio una interpretación según los autores más pertinentes para la investigación.



Imagen 25: Categorías, elaboración propia.



Comunicación

“Es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte”. (Stanton, Etzel y Walker, 2007)

“Es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”. (Chiavenato, 2009)

“La comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado”. (Nosnik, citado por Torres, s.f.)

“La comunicación es un proceso de interacción social de carácter verbal o no verbal, con intencionalidad de transmisión y que puede influir, con y sin intención, en el comportamiento de las personas que están en la cobertura de dicha emisión”. (Hernández y Garay, citado por Torres, s.f.)

“Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistema de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano”. (Zorín citado por Webscolar, 2013)

“La comunicación es un proceso de interacción social a través de signos y sistemas de signos que surgen como producto de la actividad humana. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones”. (González, citado por Webscolar, 2013)

Por lo que, para esta investigación, comunicación se define como el proceso mediante el cual se espera que una persona interactúe de manera verbal o no verbal con otra persona



expresando ideas mediante mensajes, comportamientos, signos, para una mejor captación de información.

Cultura Digital

“Cultura digital se entiende, como las nuevas formas de relacionamiento social y generación de conocimiento que la influencia de las TIC genera en los comportamientos y manifestaciones comunicativas, culturales y sociales y que, para nombrar alguno, se reflejan en las nuevas formas de generación de conocimiento en red y la participación de todos los actores en la construcción de saberes”. Ministerio de Cultura.

“Definen Cultura Digital como el uso en evolución de información digital y como canal de intercambio social y económico mediado por artefactos tecnológicos”. (Fino 2013, p.4 citado por Polo 2016).

Fino “La cultura digital es una creación humana que emerge desde nuestra necesidad de interactuar como una sociedad. TIC permite a los individuos, así como a los grupos, crear, expresar y propagar sus propias ideas a través de plataformas digitales comunes”. (p.4)

Se trata sobre la creación y uso de la información línea como un medio de intercambio social y económico a través de dispositivos electrónicos. (Fino, 2013 Citado por Polo, 2016)

Dentro de este trabajo, la cultura digital se entenderá como: Creación y uso de la información en línea como un medio de intercambio social para el desarrollo de actividades a través de dispositivos electrónicos y utilización de herramientas ofimáticas.

Posicionamiento:

Para logra indagar proceso de la organización que aporten al posicionamiento de la entidad dentro del mercado, se clasificó esta categoría desde:



“Es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia. Con el posicionamiento se busca comunicar los beneficios más deseados por el mercado meta”. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

“El posicionamiento de una marca se define como el lugar que ocupa dicha marca en la mente del consumidor, es decir, la imagen percibida por los consumidores en relación con la competencia”. (Celaya, 2013).

“Posicionamiento, es el lugar que ocupa en la mente del consumidor una marca de producto o servicio, sus atributos, las percepciones del usuario y sus recompensas”. (Trout y Ries, 1972 citado por Carasila, 2007, p. 106).

El posicionamiento se refiere al lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores” (Satesmases 2004, p.407 citado por Carasila, 2007, p. 107).

“Posicionamiento define la manera en que la marca o la empresa desea ser percibida por los compradores objetivo”. (Lambin, 1997, p. 219 citado por Carasila, 2007, p.107)

“Posicionamiento en el mercado consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta”. (Kotler y Armstrong 2001, p. 47, citado por (Carasila, 2007, p.107)

Entendiendo dentro de este trabajo posicionamiento como: Recordación que tiene el cliente de la marca por el servicio, atributo o percepción de ésta en la mente.

Gestión de la información:

“La gestión de información comprende las actividades relacionadas con la obtención de la información adecuada, a un precio adecuado, en el tiempo y lugar adecuado, para tomar la decisión adecuada” (Quiroga, 2002).



“La gestión de la información se define como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar adecuadamente la información producida, recibida o retenida por cualquier organización en el desarrollo de su actividad” (Bustelo y Amarilla, 2013).

“Es el proceso de organizar la información, evaluar, presentar, comparar los datos en un determinado contexto, controlar la calidad, veracidad, que sea oportuna, significativa, exacta y útil y que esté disponible en el momento que se le necesite. Ella se encamina al manejo de la información, documentos, metodologías, informes, publicaciones, soportes y otras actividades en función de los objetivos estratégicos de una organización.” (Vidal, Pérez citado por Torres, 2015).

“Es el proceso mediante el cual se obtienen, despliegan o utilizan recursos básicos (económicos, físicos, humanos, materiales) para manejar información dentro y para la sociedad a la que sirve. Tiene como elemento básico, la gestión del ciclo de vida de este recurso y se desarrolla en cualquier organización.” (Rojas, citado por Torres, 2015)

Se entenderá gestión de la información en este documento como: Parte fundamental para el funcionamiento de cada uno de los procesos de la empresa, mediante la creación, recopilación, organización, selección y almacenamiento de información a fin de procesarla para facilitar las actividades diarias.



Metodología

Para la ejecución y la recolección de datos del presente análisis situacional, se utilizaron tanto herramientas cuantitativas como cualitativas, implementando tres (3) entrevistas, revisión documental legal, revisión y análisis de estados financieros, cinco (5) encuestas por medio de *Formulario Google* y trabajo de campo mediante observación, que permitieron definir los objetivos de la propuesta de comunicación estratégica.

Dentro de esas herramientas utilizadas para el presente proyecto, la entrevista, permitió reunir información más detallada desde diferentes miradas en cada uno de los cargos de la organización, con el fin de poder realizar un análisis más cualitativo en cuanto a los procesos que desarrollan en la misma.

Según Hernández Sampieri, “un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender el fenómeno que estudia” (2014, p.8).

Estas entrevistas fueron en su gran mayoría diligenciadas de manera virtual, teniendo en cuenta la emergencia sanitaria que se encuentra el país con la propagación del virus Covid 19.

Otra de las herramientas utilizadas fueron las encuestas, las cuales permitieron obtener resultados cuantitativos y así enfocar las categorías relacionadas en esta investigación con el fin de identificar las falencias tanto en términos de comunicación interna, ejecución y evaluación de procesos, motivación del personal, gestión de la información y manejo de herramientas ofimáticas, entre otros.



Resaltando que para esta investigación fue de gran ayuda la combinación de estas dos herramientas, pues arrojan datos de valor, como lo indica Archester “las encuestas de opinión son consideradas por diversos autores como un diseño o método. En la clasificación de la presente obra serían consideradas investigaciones no experimentales transversales o transeccionales descriptivas o correlacionales-causales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos” (2005).

A su vez, la indagación de los documentos de una organización son parte fundamental para conocer el estado actual de la misma, por lo que se pudo identificar el tipo de organización, bajo que normas estaban aprobados, revisión de estados financieros, y así entender la evolución de la organización.

Teniendo en cuenta lo mencionado por Hernández Sampieri “Sobra decir que toda categoría o tema presentado debe emerger de los datos (lo que los participantes comunicaron o los documentos o material revelaron en su contenido)” (2014, p.520).

Cuando se habla de proceso de indagación, se refiere a aquellas intervenciones que se realizaron dentro de la organización sin ningún tipo de intervención si no solo de observación, a comparación de las entrevistas, con el fin de tener una mirada general de como se ve la organización para las personas externas. “Asimismo, a veces la experiencia y la observación constante ofrecen materia potencial para el establecimiento de hipótesis importantes de acuerdo con” (Hernández Sampieri 2014, p.106)

Es así, como el trabajo de campo permite tener más información detallada de qué es lo que sucede en la empresa, sus comportamientos y características culturales dentro de la misma.



Resultados

Durante el proceso de investigación, se realizaron diferentes acercamientos con metodologías y herramientas diferentes para identificar y evaluar la situación real de la organización, así como sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, lo que permitió plantear diferentes hipótesis para desarrollar estrategias que llevaron a conocer detalladamente la organización.

De esta manera, se dio un primer acercamiento con la revisión documental obtenida del ITT, lo que permitió identificar el tipo de organización y el sector al que pertenece, además de la estructura organizacional.

En segundo lugar, se analizaron cuatro factores, político/legal; económico, como la afectación que la empresa tuvo durante la emergencia del COVID 19; tecnológico, ya dentro del ITT no existe una optimización de procesos que se pueden abordar con el uso de las tecnologías, además, de los derivados por la emergencia sanitaria ya que el instituto no se encontraba preparado para tal situación; ecológico, el cual arrojó resultados de problemas ambientales por el lugar en el que se encuentra la empresa.

De igual manera, se obtuvo como resultado, que existen falencias en los procesos de gestión de la información, pues no se cuenta con un sistema estructura, adecuado y claro, para el personal interno y externo, ejemplo de ello la historia de la organización, la cual no estaba estructurada ni publicada para que sus colaboradores supieran el inicio de la empresa y el rumbo de la misma, por lo que a través de diferentes herramientas se logró obtener la información adecuada que ayudara a construir la historia, la cual fue entregada al ITT como propuesta y ésta



fue aprobada y publicada, como se generó con la misión, y visión, pues presentaba problemas en su estructuración y no estaba debidamente elaborada teniendo en cuenta los principios y valores proyectados desde Gerencia.

Adicional, se logró a través de este trabajo, identificar las deficiencias que se presentan respecto a que no existen manuales o procedimientos debidamente establecidos para la ejecución de las labores de los colaboradores, por lo que se obtuvo a través de encuestas mediante *Formulario Google* y entrevistas presencial y virtual, dicha información.

Gracias a esta encuesta, se logró obtener información acerca del nivel educativo de los colaboradores que hacen parte del ITT, pues la gran mayoría y para ser exactos el 50% de los colaboradores son técnicos o tecnólogos y sólo el 30% son universitarios, aún así estos profesionales y estos técnicos han podido estructurar procedimientos, aunque son pocos sobre el funcionamiento dentro de la organización quizás llevados más desde la experiencia y las necesidades en el desarrollo de sus funciones.

De igual forma se evidencia inexactitudes en procesos tan importantes como la gestión financiera y presupuestal pues como se mencionó, en el desarrollo de este trabajo se presentaron inconvenientes para la revisión real de esta documentación, ya que la persona encargada de este proceso es externa a la empresa y la comunicación es débil para el intercambio de información.

Por otra parte, se menciona la estructura física de la organización, pues se evidenció que su imagen fue afectada a raíz de un cambio de razón social realizada a inicios del 2020 por una alianza con ACC y que a su vez, por el cambio repentino no se establecieron procesos publicitarios para la misma, creando una confusión interna y externa, pues en toda su infraestructura externa aparecen afiches publicitarios en las ventanas con los logos de Overland, como era su antigua marca, y en la parte interna, a sus colaboradores, pues existe confusión.



Sin embargo, con la ayuda de las encuestas se logró tener resultados valiosos para la elaboración del plan estratégico comunicacional como: la ubicación de los puestos de trabajo, puesto que no son los más adecuados para la realización eficaz de las actividades y una organización visual para los usuarios dentro y fuera de las instalaciones; teniendo en cuenta que estos datos se obtuvieron por medio de fotografías y testimonios de los colaboradores en los cuales indicaban inclusive, que no contaban con puestos de trabajos fijos para la realización de sus labores sino que tenían que adecuarse a los espacios libres del día a día.

Adicional a ello, las herramientas digitales no son aprovechadas adecuadamente por falta de capacitación del personal, puesto que, según la entrevista presentada por la secretaria académica Deidis Navarro, indica ella que, “no cuenta con los conocimientos necesarios para volver más eficaz la realización de sus actividades diarias”, lo que ha generado diferentes inconvenientes con otras áreas que dependen directamente de su trabajo.

Al analizar la encuesta de Clima Organizacional, se evidenció relaciones de conflicto entre gestión de proyectos y secretaría académica siendo la única relación de conflicto de parte y parte que se presentan la organización y siendo dos procesos importantes para la ejecución y la prestación de los servicios brindados a los diferentes clientes de manera clara y con calidad.

Por lo que, se decidió abordar una entrevista con Óscar Prieto, quién es la persona que gestiona los proyectos de la organización y quién tiene una visión detallada de lo que busca la gerencia en sus objetivos misionales. Esta entrevista arrojó datos del cómo se ve la organización en unos años, cuáles son las falencias reales desde una mirada interna, cómo consideran que se pueden mejorar teniendo en cuenta los recursos actuales con los que cuenta la organización. Información que aportó para la creación del plan estratégico de comunicaciones puesto que busca institucionalizar una cultura digital en la gestión de la información y



comunicación para contribuir al posicionamiento del ITT con los alcances reales de la organización.

Adicional se realizó análisis sobre los medios de captación de clientes de la organización donde arrojó datos relevantes frente al medio por el cual se captan a los clientes es a través de Facebook, logrando así un reconocimiento de marca.

Pero, en definitiva, los resultados que se obtuvieron durante el análisis del presente trabajo encaminaron el proyecto hacía la implementación de herramientas tecnológicas, que permitieran responder la pregunta problema: ¿Cómo institucionalizar una cultura digital en la gestión de información y comunicación que coadyuve a posicionar al ITT en el mercado a nivel nacional? pues fueron datos que se destacaron durante cada una de las actividades desarrolladas, resaltando siempre la falta de herramientas digitales que permitieran resolver de manera eficaz los procesos de la organización y logrando aportar al posicionamiento a través de las mismas.



Propuesta de comunicación

Marca (Nombre, Logo, Slogan)



Imagen 26: Nombre, logo y slogan del Plan - Elaboración propia

P	Persistencia
R	Resiliencia
O	Objetividad
A	Asertividad

Tabla 7: Acróstico nombre del Plan

PROA: Conceptualmente es la parte delantera del barco, que permite cortar las aguas a fin de avanzar y facilitar el desplazamiento a su destino, es la punta que proviene de los costados laterales del barco. Para este caso, es una metáfora ya que irradia fuerza, control, liderazgo, y precisamente así es lo que buscamos con este plan estratégico, es lanzar al ITT a la parte



delantera en la prestación del servicio y la formación educativa respecto a los demás institutos educativos.

Una de la meta es que el ITT sea una organización referente de progreso, de innovación y alcanzar escenarios nacionales, el acróstico refiere, Persistencia, Resiliencia, Objetividad y Asertividad, y desde la Gerencia del instituto se transmite la Persistencia en sus procesos de emprendimiento, la Resiliencia de cada uno de los líderes, la Objetividad de todo un equipo de trabajo que busca ganar un posicionamiento en el mercado y la Asertividad que deseamos en la satisfacción del cliente.

La palabra PROA se convierte en cuatro pilares para sostener el Instituto Técnico Laboral de transporte, Movilidad y Administración ITT. según imagen 27, el cual tiene como objetivo institucionalizar la cultura digital en el ITT, mediante la cualificación de la gestión de información a nivel interno y mediante una comunicación con el fin contribuir al posicionamiento en el mercado a nivel nacional, por medio de tres (3) fases propuestas para el logro de este.

Presentación Gráfica del Plan

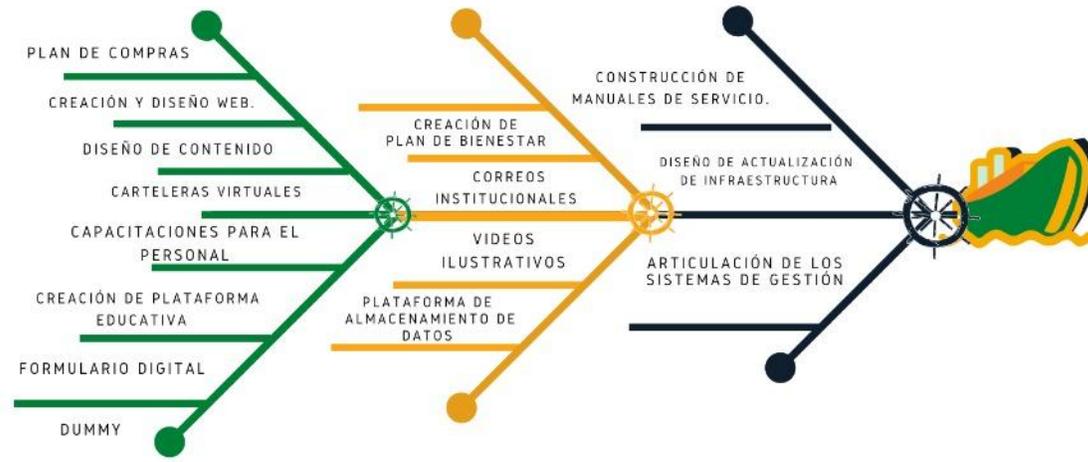


OBJETIVO DEL PLAN

Implementar en el Instituto Técnico Laboral de Transporte Movilidad y administración un Plan Estratégico de Comunicación, que, mediante estrategias de gestión de información, comunicación interna, y de gestión de marca, contribuyan a su posicionamiento en el mercado nacional, así como su proyección hacia una cultura digital institucional.



FASE 1 - 1 AÑO FASE 2 - 3 AÑOS FASE 3 - 5 AÑOS



abordar:

Implementar herramientas de gestión interna para estructurar una adecuada gestión de la información con el fin de estar a la vanguardia.



navegar:

Generar una cultura digital por medio del buen uso de la tecnología e Internet que permita un significativo desarrollo de las funciones de cada una de las áreas que compone al instituto.



zarpar:

Aportar al posicionamiento de la marca logrando estar en la mente del consumidor y de la competencia a través de herramientas digitales que permitan facilitar el reconocimiento de servicios a nivel nacional de la organización.

➔ Costos por fases

- \$31.144.000
- \$ 8.817.111
- \$ 9.500.000

Valor total: 49.461.111



Imagen 27: Infografía del Plan, elaboración propia



Objetivo del Plan

Objetivo General

Implementar en el Instituto Técnico Laboral de Transporte Movilidad y administración un Plan Estratégico de Comunicación, que, mediante estrategias de gestión de información, comunicación interna, y de gestión de marca, contribuyan a su posicionamiento en el mercado nacional, así como su proyección hacia una cultura digital institucional.

Objetivos Específicos

- Diseñar estrategias para abordar la cultura digital mediante la gestión de información, comunicación para posicionar la marca del ITT.
- Elaborar un cronograma de las tácticas con sus indicadores con el objetivo de medir su efectividad en cada una de las fases a implementar.
- Revisar los costos del mercado sobre las herramientas a utilizar para el desarrollo de cada una de las tácticas planteadas en el plan.

Estrategias

Estrategia ABORDAR - Fortalecimiento de Habilidades Digitales:



Imagen 28: Estrategia ABORDAR – fortalecimiento de habilidades digitales, elaboración propia

Implementar herramientas de gestión interna para estructurar una adecuada gestión de la información con el fin de estar a la vanguardia.



Mensaje: Un motor para el desarrollo. Es el inicio de las tácticas planteadas, que le brindan la fuerza de arranque y los fundamentos de todo el plan.

Táctica	Objetivo	Público	Canal	Tipo de indicador	Indicador
Creación y Diseño Web.	Crear una página web en el Instituto como canal de servicios para el posicionamiento de la entidad	Todos los públicos.	Red social – Facebook, Chat de WhatsApp, Reunión (voz a voz), videoconferencia, comunicación oficial masivo, y página web oficial, mesa de trabajo	Eficiencia	<i>Tiempo utilizado para <u>la creación de la página web</u></i> <i>Tiempo programado para la elaboración de la página web</i>
Correos institucionales	Mostrar más seguridad ante las partes interesadas y almacenamiento de la información en una sola línea	Todos los públicos.	Red social – Facebook, Chat de WhatsApp, Reunión (voz a voz), videoconferencia, comunicación oficial masivo, y página web oficial	Eficiencia	<i><u>Correos emitidos desde dominio</u></i> <i>Correos emitidos en general</i>



Táctica	Objetivo	Público	Canal	Tipo de indicador	Indicador
Capacitaciones para el personal	Diseñar y ejecutar plan de capacitación de acuerdo la plataforma estratégica rediseñada.	Líder estratégico y líderes tácticos	Reunión, mesa de trabajo	Eficiencia	$\frac{\text{Plan de capacitación ejecutado}}{\text{Plan de capacitación diseñado}}$
Plataforma de almacenamiento de datos	Optimizar los tiempos y mejorar la prestación de servicios.	Público interno	Oficio memorando, manual, reunión y mesa de trabajo	Resultado	$\frac{\text{Tiempo respondiendo solicitudes}}{\text{Tiempo contratado}}$
Creación de plataforma educativa	Ampliar y fortalecer los servicios educativos a nivel nacional.	Todos los públicos.	Red social – Facebook, Chat de WhatsApp, Reunión (voz a voz), videoconferencia, comunicado oficial masivo, y página web oficial	Eficiencia	$\frac{\text{Programas virtuales estructurados}}{\text{Programas virtuales programados}}$
Formulario digital	Adquirir una base de datos organizada de los estudiantes para la optimización de procesos administrativos.	Público interno	Reunión, comunicado interno, manual y mesa de trabajo	Gestión	$\frac{\text{Historia de estudiante digital}}{\text{Historia de estudiante virtual}}$

Tabla 8: Estrategia ABORDAR – fortalecimiento de habilidades digitales, elaboración propia



Estrategia NAVEGAR: Comunicación y Gestión de Información:



Imagen 29: Estrategia NAVEGAR – comunicación y gestión de información, elaboración propia

Generar una cultura digital por medio del buen uso de la tecnología e internet que permita un significativo desarrollo de las funciones de cada una de las áreas que compone al instituto.

Mensaje: Forjemos procesos, posterior a esa fuerza de arranque es continuar con el proceso de institucionalización de la cultura digital por medio de la profundización de procesos digitales y que el uso de las TIC permee toda la institución.

Táctica	Objetivo	Público	Canal	Tipo de indicador	Indicador
Construcción de manuales de servicio.	Crear manual de procesos de toda la organización.	Público interno	Reunión, videoconferencia, comunicación interno, mesa de trabajo	Calidad	$\frac{\text{Procedimientos documentados}}{\text{Procedimientos identificados}}$
Creación de plan de bienestar (PB)	Motivar al personal de ITT para mejorar la prestación de servicio y el clima laboral.	Público interno	Reunión, videoconferencia, comunicación interno y mesa de trabajo	Resultados	$\frac{\text{PB Implementado}}{\text{PB Programado}}$
Plan de compras	Respaldar económicamente cada área de trabajo para fortalecer sus actividades.	Público interno	Reunión, videoconferencia, comunicación interno y mesa de trabajo	Resultados	$\frac{\text{Compras realizadas}}{\text{Compras programadas}} \times 100$



<p>Videos Ilustrativos</p>	<p>Generar vídeos de acuerdo con las necesidades de los clientes internos y externos.</p>	<p>Todos los públicos</p>	<p>Red social – Facebook, Chat de WhatsApp, Reunión (voz a voz), videoconferencia, comunicado oficial masivo, y página web oficial</p>	<p>Resultados</p>	<p><i>Videos realizados</i> <u><i>Solicitudes o identificación de necesidades de vídeos</i></u></p>
<p>Articulación de los sistemas de gestión</p>	<p>Fortalecer la prestación los servicios de manera más organizada, clara, objetiva, medible y equilibrada.</p>	<p>Todos los públicos</p>	<p>Red social – Facebook, Chat de WhatsApp, Reunión (voz a voz), videoconferencia, comunicado oficial masivo, y página web oficial</p>	<p>Gestión</p>	<p><i>Sistema Integrado de Gestión Creado</i></p>
<p>Cartelera virtuales</p>	<p>Divulgar el sistema organizacional del Instituto.</p>	<p>Todos los públicos</p>	<p>Red social – Facebook, Chat de WhatsApp, Reunión (voz a voz), videoconferencia, comunicado oficial masivo, y página web oficial</p>	<p>Calidad</p>	<p><u><i>Actividades publicadas en cartelera</i></u> <i>Actividades programadas</i></p>



Tabla 9: Estrategia NAVEGAR – comunicación y gestión de información, elaboración propia

Estrategia ZARPAR: Posicionamiento de Marca



Imagen 30: Estrategia ZARPAR – Posicionamiento de marca, elaboración propia

Aportar al posicionamiento de la marca logrando estar en la mente del consumidor y de la competencia a través de herramientas digitales que permitan facilitar el reconocimiento de servicios a nivel nacional de la organización.

Mensaje: Avancemos juntos. Ya que se quiere generar un impacto de recordación y potencializar las fortalezas, además de mostrar interés hacia los clientes y la institución, entendiendo que ambos son parte fundamental para avanzar.

Tácticas	Objetivo	Público	Canal	Tipo de indicador	Indicador
Diseño de Contenido	Creación de contenido que permita el aumento de seguidores en las redes sociales	Todos los públicos.	Red social – Facebook, Chat de WhatsApp, Reunión (voz a voz), comunicad o oficial masivo, y página web oficial	Gestión	<i>Tiempo utilizado para la creación de contenidos</i> <i>Tiempo programado para la elaboración de contenidos</i>
Dummy	Generar recordación de marca en nuestros potenciales	Todos los públicos.	Red social – Facebook, Chat de	Eficiencia	<i>No. personas identifican el DUMYY</i> <i>No. personas encuestadas</i>



	clientes a través del Dummy.		WhatsApp, Reunión (voz a voz), videoconferencia, comunicad o oficial masivo, y página web oficial		
Diseño de actualización de infraestructura	Reestructurar la infraestructura física para crear un ambiente moderno y dinámico.	Todos los públicos.	Red social – Facebook, Chat de WhatsApp, Reunión (voz a voz), videoconferencia, comunicad o oficial masivo, y página web oficial	Calidad	<i>Nivel de satisfacción</i>

Tabla 10: Estrategia ZARPAR – Posicionamiento de marca, elaboración propia

El posicionamiento se medirá con los suscritos, seguidores y visitas a las diferentes redes sociales y sitios web.

El *engagement* se monitoreará con las interacciones, comentarios y menciones de las publicaciones que se realicen en los diferentes medios.

Ambas mediciones se evaluarán trimestralmente.



Cronograma

Estrategias	Fases	Fechas	Tácticas	Desarrollo de la táctica
ZARPAR	1	Agosto * 2020	Creación y Diseño Web.	Se creará la página web del Instituto que servirá como garante de la información transmitida por el grupo de trabajo de la organización a visitantes.
		Semana		
	1.	2.	3.	4.
1	Cada Mes	Diseño de Contenido	Crear un cronograma de diferentes actividades de interés como, foros, entrevistas a personalidades, transmisiones en vivo de clases gratis, publicaciones de elementos de tendencias, creación de tips en temas de seguridad vial.	
	Semana			
1.	2.	3.	4.	
1	Agosto * 2020	Dummy	Se realizará la creación de un “dummy” tomando como imagen principal una parte del logo, exactamente el lápiz institucional, para animarlo mediante un diseño más ilustrativo insertando manos y ojos.	
	Semana			
1.	2.	3.	4.	
3	Julio * 2025	Diseño de actualización de infraestructura	Adecuar la institución con la publicidad y elementos necesarios que generen una identidad propia de ITT	
	semana			
1.	2.	3.	4.	
ABORDAR	2	Abril * 2023	Correos institucionales	Se realizará la creación de correos institucionales con el dominio de ITT de cada uno de los colaboradores
		Semana		
	1.	2.	3.	4.
1	Septiembre * 2020	Capacitaciones para el personal	Estructuración y divulgación de capacitaciones por medio de un cronograma de la empresa	
	Cuatrimetra 1			
1.	2.	3.	4.	
2	Junio * 2023	Plataforma de almacenamiento de	Será una base de datos tipo intranet donde se cargarán los procesos y	



			Semana	datos	procedimientos de la organización.
			1. 2 3 4		
	1		Julio * 2020	Creación de plataforma educativa	Creación y estructuración de plataforma para formación académica virtual al personal interesado.
			Semana		
			1. 2 3 4		
	1		Junio * 2020	Formulario digital	Se realizará la configuración por medio de la página oficial de ITT de un formulario con las características necesarias y los parámetros de seguridad suficientes en la cual a cada estudiante se le asignará un código único.
			Semana		
			1. 2 3 4		

Tabla 11: Cronograma estrategia Educación Digital, elaboración propia

Estrategias	Fases	Fechas	Tácticas	Desarrollo de la táctica	
NAVEGAR	2	marzo * 2023	Creación de plan de bienestar	Ofrecer un listado de servicios que satisfagan las necesidades familiares y personales del colaborador	
		Cuatrimestral			
		1. 2 3 4			
	1		Enero * 2021	Plan de compras	Integrar los estándares de la gestión de calidad, la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, la gestión de la seguridad y la gestión de las comunicaciones
			Semana		
			1. 2 3 4		
		3	Agosto * 2025	Construcción de manuales de servicio.	Por medio de un taller, reuniones de trabajo se realizarán sesiones por grupos para poder hacer la creación del manual de servicios (manual de imagen, manual de proveedor, entre otros)
			Semana		
1. 2 3 4					
	2	Agosto * 2023	Videos Ilustrativos	Creación de estudio de grabación con el fin de generar contenido de calidad, tanto para la plataforma educativa como para contenido de interés en redes sociales	
		Cuatrimestral			
		1. 2 3 4			



	1	3	enero * 2026				Articulación de los sistemas de gestión	Integrar a los estándares de la gestión de calidad, la gestión de seguridad y salud en el trabajo, la gestión de la seguridad y la gestión de las comunicaciones	
			Semana						
			1.	2	3	4			
			Cada Mes				Cartelera virtuales	A través de televisores y protectores de pantalla se mostrarán los servicios, procedimientos y actividades que se adelantan en ITT.	
			Semana						
			1.	2	3	4			

Tabla 12: Cronograma estrategia Comunícate, elaboración propia

Presupuesto

Estrategias
ABORDAR
ZARPAR
NAVEGAR



Tabla 14: Presupuesto según tipo de estrategia

Imagen 1: Imagen presupuesto

PRESUPUESTO JULIO 2020 - JULIO 2021				
Fases	PECO ITT			
	TÁCTICA	VALOR UNIDAD	CANTIDAD	TOTAL ANUAL
1	Honorarios equipo consultor	\$ 6.000.000	1	\$ 6.000.000
1	Creación y Diseño Web.	\$ 1.700.000	1	\$ 1.700.000
1	Diseño de Contenido	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000
1	Dummy	\$ 300.000	1	\$ 300.000
1	Capacitaciones para el personal	\$ 120.000	12	\$ 1.440.000
1	Creación de plataforma educativa	\$ 417.000	12	\$ 5.004.000
1	Formulario digital	\$ 200.000	1	\$ 200.000
1	Plan de compras	\$ 1.000.000	12	\$ 12.000.000
1	cartelera virtuales	\$ 1.500.000	2	\$ 3.000.000
2	Correos institucionales	\$ 134.759	12	\$ 1.617.111
2	Plataforma de almacenamiento de datos	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000
2	Creación de plan de bienestar	\$ 100.000	12	\$ 1.200.000
2	Videos Ilustrativos	\$ 5.000.000	1	\$ 5.000.000
3	Diseño de actualización de infraestructura	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000
3	Construcción de manuales de servicio.	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000



PRESUPUESTO JULIO 2020 - JULIO 2021				
Fases	PECO ITT			
	TÁCTICA	VALOR UNIDAD	CANTIDAD	TOTAL ANUAL
3	Articulación de los sistemas de gestión	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000
3	Diseño de actualización de infraestructura	\$ 1.500.000	2	\$ 3.000.000
	PRESUPUESTO FINAL	\$23.971.759	73	\$ 49.461.111

Tabla 15: Presupuesto del Plan, elaboración propia

Costos por fase (anual)	
1	\$ 31.144.000
2	\$ 8.817.111
3	\$ 9.500.000

Tabla 16: Costo por fase anual



Conclusiones

Para realizar el diagnóstico situacional del ITT se implementaron diferentes estrategias para conocer la organización, su funcionamiento y los retos que tiene en el contexto local y nacional, identificado que es una entidad con proyección, dinamismo, con voluntad para transformarse y al mismo tiempo con limitantes que estancan el crecimiento y competitividad de la empresa. Si bien, el ITT contaba con un proceso de cambio (antes Overland), esta transformación traía las restricciones del anterior instituto, como una obsoleta infraestructura tecnológica y física, así como un recurso humano acostumbrado a los sistemas análogos, por lo cual es un reto implementar la propuesta de adaptación a la cultura digital, que permita posicionar a la institución gracias a la adopción de nuevas tecnologías.

Durante el proceso de este trabajo de grado y las etapas desarrolladas, se plantearon diferentes hipótesis, la primera de ellas, se relacionaba a que el estancamiento de la entidad se debía a la ausencia de un sistema integral de gestión, posterior a ello, se evolucionó al entender que esta situación se debe a la falta de recursos que le son asignados a los funcionarios para el cumplimiento de funciones, situación que ha ido cambiando a lo largo de todo este proceso.

El diseño del plan de cultura digital para generar posicionamiento, fue el entender la dinámica de la alta dirección en la toma de decisiones e iniciar ese proceso de transformación para lograr la aprobación de recursos para la implementación de las diferentes tácticas planteadas.

El resultado del proceso se concreta en el capítulo 8, donde se presenta el plan de comunicación PROA (Persistencia – Resiliencia – Objetividad - Asertividad), el cual nace a partir de la planeación estratégica, diseñada gracias a este proyecto de grado. PROA consta de 3



fases (Abordar – Zarpar – Navegar) y 15 tácticas, para ser implementado durante cinco (5) años y requiere una inversión de 49 millones de pesos colombianos.

Ya al hacer un resumen del reto en la definición del plan y las fases, sería oportuno resaltar:

Durante el desarrollo de este trabajo se realizaron metodologías de estudio cuantitativo y cualitativo, con el fin de evidenciar cuál era la más apropiada para encontrar el problema de la organización y así poder aportar por medio de una propuesta comunicacional, estrategias adecuadas para la misma. De esta manera, se logró identificar que la forma más fácil para poder realizar un estudio minucioso y que brindara información exacta, era de manera cualitativa, por medio de entrevistas, ya que la organización cuenta con poca información documental que aporte al desarrollo de proyecto.

Es por ello, que, mediante la observación y revisión documental, además de las herramientas como encuestas y entrevistas, se propuso ante la gerencia iniciar el plan estratégico comunicacional con el apoyo en la elaboración del organigrama de acuerdo con los procesos que se manejan en cada área y rangos de la empresa, además, se elaboró la historia, misión, visión, principios y valores de acuerdo con los objetivos institucionales, los cuales fueron aprobados y publicados por el ITT.

Adicional, es importante mencionar que los colaboradores brindaron todo su apoyo para la elaboración de este proyecto, por medio de las herramientas planteadas, que permitieron identificar las funciones de cada colaborador, las proyecciones de vida personales y laborales dentro del ITT, también se logró entender el funcionamiento de la organización y las falencias que presenta desde una mirada interna.



Lo anterior, permitió identificar las falencias, las cualidades y los vacíos de la organización, a partir de ello nace la idea de aportar un plan estratégico de comunicaciones que permita adquirir nuevos conocimientos al personal, ampliar el mercado y la mirada del público externo hacia el ITT por medio del uso adecuado de la tecnología que los guíe, proyecte y ayude para avanzar juntos de manera efectiva.

En cuanto a los retos dentro de la investigación, se evidenció dificultad con el área financiera, ya que la información recibida no correspondía a la real según los datos suministrados por gerencia. Adicional, aunque la cabeza de la empresa solicitó entregar los documentos reales en los tiempos adecuados para el análisis, no se obtuvo respuesta alguna por la contadora del ITT, quien a su vez no apoyó en el diligenciamiento a las encuestas realizadas, ni entrevista solicitada.

Por otra parte, durante el desarrollo del presente proyecto nos enfrentamos a retos como la contingencia de la emergencia sanitaria por el COVID 19, lo que generó inconvenientes para cumplir el cronograma planteado, llevando a ajustar el plan, las herramientas a utilizar, y los tiempos planteados. Con todo ello, fue posible adecuar la situación a nuestro favor, puesto que a partir de ahí se logró analizar si realmente la organización estaba preparada en temas digitales y se resaltó la importancia de los mismos.

Fue así, como nació la idea de crear el plan PROA en el ITT, con el fin de enfrentar los retos y acoplar las adversidades, pasando la barrera de una realidad que no se puede omitir; generado estrategias que aporten al posicionamiento en el mercado a nivel nacional del ITT mediante la gestión de información y la comunicación organizacional contribuyendo una cultura digital institucional.



Referencias

- Aiteco consultores desarrollo y gestión (6 de junio de 2020). Desarrollo del diagrama de relaciones. aiteco.com/desarrollo-del-diagrama-de-relaciones/
- Aguirre, León, (2013). Estudio de la Comunicación Externa e Imagen de la Universidad ECOTEC en un nuevo escenario educativo, Universidad católica de Santiago de Guayaquil, pp. 1 – 95. <http://192.188.52.94/bitstream/3317/2047/1/T-UCSG-POS-MCO-5.pdf>
- Anahisestefania94 (29 de julio 2014). Comunicación interna y externa. El público y la comunicación. <https://anahisestefania94.wordpress.com/2014/07/29/comunicacion-interna-y-externa>.
- Brandolini y Frígoli, (2009). Comunicación interna. La Crujía Ediciones, pp.1 – 130. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf
- Carasila, M. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica. Universidad católica Bolivariana San Pablo, pp. 105 – 114. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331007.pdf>
- Cardoso, J. (2010). Comunicación empresarial e institucional. Madrid: Universitas editores, pp 375.
- Castro, J. (12 de junio de 2015). La importancia de la información para la toma de decisiones en una empresa. <https://blog.corponet.com.mx/la-importancia-de-la-informacion-para-la-toma-de-decisiones-en-la-empresa>



Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. MC Graw Hill III.

<https://es.slideshare.net/xaviergranado/libro-gestiondeltalentohumanochiavenato-48458867>

Comunicación Global, (S.F). Comunicación Externa. Comunicación global.

<http://cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>

Contraloría. (04 de abril de 2019). Contraloría determina que Whatsapp no es un canal oficial para impartir instrucciones a funcionario. Contraloría.cl. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Corral, R. (2011). La importancia del programa de inducción en las empresas del sector servicio. El buzón de Pacioli, 76, 1-30.

itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/28.-ponencia_9_1.pdf

DPN (13 de noviembre de 2019). CONPES de transformación digital promoverá la competitividad del país y la eficiencia del sector público.

<https://www.dnp.gov.co/Paginas/CONPES-de-transformacion-digital-promovera-la-competitividad-del-pa%C3%ADs-y-la-eficiencia-del-sector-publico.aspx>

Hernández, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. Pensamiento y Gestión, 16, 1 - 20. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601608.pdf>

Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill, VI, pp. 8 – 634.

<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Iñiguez, N. (2005). La comunicación y las Pymes: Un desafío permanente. Revistas UNLP, Vol. 1 (6). <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/80>



Javier, F. (01 de noviembre de 2014). Importancia de las finanzas y el análisis financiero.

Gestiopolis. <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-las-finanzas-y-el-analisis-financiero/>

Lasen, A. (2016). La cultura digital. Universitat Oberta de Catalunya, pp 1 – 47.

https://www.researchgate.net/profile/Amparo_Lasen/publication/305446340_La_cultura_digital/links/578f6af008ae35e97c42731e.pdf

Martínez, F. (14 de noviembre de 2016). ¿Por qué es importante la fidelización? Comunidad

IEBS. <https://comunidad.iebschool.com/francescamartinez/2016/11/14/por-que-es-importante-la-fidelizacion/>

Martínez, M (2018) Importancia de la administración financiera en dos microempresas de la

ciudad de México. [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Estado de México

centro Universitario UAEM Exatepec]. Recuperado de

<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/95209/TESIS%20MIGUEL%20FELIX%20%20MARTINEZ%20VILLANUEVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mesa, J. (27 de febrero de 2017). La comunicación externa en la empresa: Conecta el mundo.

Grupo Pya <https://blog.grupo-pya.com/la-comunicacion-externa-la-empresa-conecta-mundo/>

Meza, J. (2012). Modelo pedagógico para proyectos de formación virtual. Ministerio Federal de cooperación económica y desarrollo, pp. 1 – 63.

<http://itcp.edu.hn/AEV/Modelo%20pedag%F3gico%20para%20proyectos%20de%20formacion%20virtual.pdf>

Nassif. (s.f.) Educación y pedagogía, Pedagogía ISFD.

<https://sites.google.com/site/pedagogiaisfd/ricargo-nassif>



- Osorio, S. (2009). “la función de la comunicación interna y externa, como Instrumento estratégico para mejorar el servicio al Cliente en madero y Maldonado, corredores de seguros, S.A, Pontificia Universidad, pp. 1 – 162.
<https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis293.pdf>
- Ponce, Fátima y Rojas, (s.f.). Promoción y desarrollo de las TICS en América Latina.
<http://www.acornredecom.org/papers/acornredecom2010regalado.pdf>
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones económicas, 1-16. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Portafolio (07 de diciembre de 2011). Colombia avanza en acceso a la tecnología. Portafolio.co.
<https://www.portafolio.co/tendencias/colombia-avanza-acceso-tecnologia-147006>
- Pulido, M. (2013). Las Rutinas en educación inicial: entre la mecanización y la transformación. [Archivo PDF]. dialnet.unirioja.es
- Rosenberg, M. (2001). Estrategias para brindar conocimiento en la era digital. Resumido.com.
[http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Coaching/\[PD\]%20Libros%20-%20e%20Learning.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Coaching/[PD]%20Libros%20-%20e%20Learning.pdf)
- Rubiano, Arias y Gómez (2012). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. Divers: Perfect. Psicol, Vol.9(01). Pp. 81-95. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5883736>
- Salas, M (2002). La comunicación empresarial a través de internet. Universidad Cardenal Herrera – CEU,
<http://opendata.dspace.ceu.es/bitstream/10637/5272/1/La%20comunicaci%3%b3n%20empresarial%20a%20trav%3%a9s%20de%20Internet.pdf>



Seigoo. (12 de agosto de 2018). ¿Quieres saber por qué algunas empresas cambian el nombre de su marca? Seigoo. <https://blog.seigoo.com/empresas-cambian-nombre-marca>

Stanton, Etzel y Walker (2007) Fundamentos de Marketing. Interamericana editores XIV. pp 500 – 597. <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

Suárez y Valdés (s.f.). La pedagogía y la educación. Dos conceptos distintos. Cpolypro <http://www.colypro.com/revista/articulo/la-pedagogia-y-la-educacion.-dos-conceptos-distintos>

Torres, J. (s.f.) Definición de comunicación según 5 autores. Lifeder.com. <https://www.lifeder.com/definicion-comunicacion-autores/>

Webscolar (2013). Definiciones de comunicación diferentes autores. Webscolar. <https://www.webscolar.com/definiciones-de-comunicacion-segun-diferentes-autores>



Anexos

En este enlace <https://bit.ly/37cBdRB>, se encontrarán almacenados los anexos que soportan el proceso de investigación

