



Plan de diagnóstico de la comunicación interna organizacional en un banco de Antioquia

Mariana Villa Cardona

María Alejandra Cuervo Jaramillo

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Psicología

Abril de 2022

Plan de diagnóstico de la comunicación interna organizacional en un banco de Antioquia

Mariana Villa Cardona

María Alejandra Cuervo Jaramillo

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Psicólogo

Asesor(a)

Mg.Olga Lucia Palacio Ramírez

Docente

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Psicología

Abril de 2022

Tabla de Contenido

Tabla de contenido	3
Lista de figuras	5
Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
Fase del ver	9
Historia.....	9
Razón social	10
Características	10
Misión	10
Visión	10
Valores.....	11
Análisis de la estructura organizacional	11
Descripción del rol del psicólogo.....	12
Procesos	13
Aporte de valor al análisis de la estructura organizacional.....	14
Análisis DOFA.....	15
Fase del juzgar	15
Marco teórico	16
Marco referencial	16
Antecedentes.....	20
Fase del hacer	22
Justificación	22
Objetivo general	24
Objetivos específicos	24
Plan de intervención	24

Formato de reinducción	25
Fase de devolución creativa	26
Reflexión teórica	28
Conclusiones	31
Referencias bibliográficas	33

Lista de figuras

Figure 1 Matriz DOFA.....	15
Figure 2 Formato de reinducción.....	26

Resumen

Este trabajo tiene el objetivo de llevar a cabo un diseño de intervención para presentar mejoras en el campo de la comunicación interna en Bancolombia. El método que se llevará a cabo es a través de mediaciones grupales que permitan optimizar y perfeccionar la comunicación entre los empleados y directivos, para así, mejorar la eficacia y productividad laboral, para esto, primeramente, se hizo un análisis con el fin de recolectar información y a través de ello, crear un diseño de intervención acorde a la necesidad y a problemática hallada en el área de comunicación interna en Bancolombia. Se hizo entonces, un diagnóstico a partir del análisis de la matriz DOFA para identificar las debilidades y amenazas frente a la comunicación interna, más adelante, se abordó la problemática desde campos de intervención como las capacitaciones, reinducciones y técnicas actuales como el Onboarding, a través de ellos, se pretende afianzar conocimientos previos y fortalecer el campo comunicativo, pues dichas técnicas están creadas con la intención de un aprendizaje colaborativo lo cual robustecería las debilidades halladas en Bancolombia.

Palabras clave: intervenciones laborales, Onboarding, comunicación interna, diseño de intervención, diagnóstico laboral.

Abstract

The objective of this work is to carry out an intervention design to present improvements in the field of internal communication in Bancolombia. The method to be carried out is through group mediations to optimize and improve communication between employees and managers, in order to improve efficiency and labor productivity, for this, first, an analysis was made in order to collect information and through it, create an intervention design according to the needs and problems found in the area of internal communication in Bancolombia. A diagnosis was then made from the analysis of the SWOT matrix to identify weaknesses and threats to internal communication, later, the problem was addressed from fields of intervention such as training, reinductions and current techniques such as Onboarding, through them, it is intended to strengthen previous knowledge and strengthen the communicative field, as these techniques are created with the intention of collaborative learning which would strengthen the weaknesses found in Bancolombia.

Key words: labor interventions, Onboarding, internal communication, intervention design, labor diagnosis.

Introducción

Este proyecto se llevará a cabo bajo el ámbito organizacional, ya que “es la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas” (Gómez Vélez, 2016, p. 138)

En este proyecto, se hará un análisis de la empresa Bancolombia dando a conocer su historia, objetivos, misión, visión y los criterios con los que cuenta este trabajo. También, con base a la problemática demostrada en la fase del juzgar, la cual nos evidencia la falta de comunicación interna asertiva, se realiza un análisis de posibles maneras a intervenir para mitigar la serie de conflictos que se puedan presentar por dicha situación.

Mucha de la teoría es brindada principalmente por la pagina virtual de Bancolombia y diferentes sitios web. Además, se tocan puntos importantes que harán más completa la intervención como enmarcar la situación, como la definición del rol del psicólogo organizacional en la empresa Bancolombia y sus funciones como participe de esta intervención.

Fase del ver

Descripción de la institución

Historia

Bancolombia, antes llamado Banco de Colombia, es un grupo financiero multinacional colombiano. Su historia comienza desde hace 142 años, en el año 1875 se crea una organización en la que se ha conservado, el propósito de ser un motor de desarrollo económico y social de los países en los que se encuentra presente.

En 1969 en el BIC se ofreció al mercado la primera tarjeta de crédito en toda América del Sur y en 1985 pusieron en funcionamiento la red de cajeros electrónicos.

Bancolombia en los años 1996 y 1999 se destacó en Colombia por ser pionero en tecnología, ya que, implementó las sucursales virtuales para personas y empresas usando el sistema de pagos por internet. Además, presenta en el año 2000 la primera E-Card y MasterCard, las cuales son tarjetas de crédito virtuales para realizar compras por dicho medio. También, abre su primer corresponsal bancario en Colombia, luego se abre en el Salvador y se crea la app en el 2012 (Bancolombia, 2015, p. 15).

En el 2006 con alta publicidad hacen el lanzamiento de Grupo Bancolombia, el cual es el conjunto de líneas de negocio que manejan en el banco, entre ellos está, Nequi, ahorro a la mano, Wompi, valores Bancolombia y demás.

Bancolombia, en mayo de 2018, presentó el primer cajero en funcionar con energía solar ubicado en la ciudad de Medellín con un funcionamiento de 24 horas. Además, ese mismo año, se lanzó al mercado las manillas y stickers de pago sin contacto, los cuales son medios de pago que permiten hacer compras de una forma fácil, ágil y segura.

Razón social

Bancolombia S.A. podrá girar también con la denominación social Banco de Colombia S.A., pudiendo identificar sus establecimientos de comercio, productos y servicios, con el nombre comercial de Bancolombia.

Características

Cuentan con más de 14 millones de clientes y su presencia se encuentra principalmente en el continente americano, con unidades de negocio en Centro América y Suramérica. En Colombia cuentan con el 72% de la cartera total, Panamá con el 13%, Guatemala y el salvador con el 5%. Además, Bancolombia cuenta con varias líneas de negocios y uno de los portafolios de productos financieros más grandes del país.

Bancolombia se caracteriza por actualizar constantemente su lema, algunos de estos son “porque todo puede ser mejor” “¿Qué tan alto quieres llegar?” “le estamos poniendo el alma” “es el momento de todos” “como a ti nos guía la razón, pero nos mueve el corazón” y el más actual debido a la contingencia por el COVID 19 “Colombia nos necesita a todos”. Son mensajes que incitan a la esperanza y motivación, tanto para sus clientes como para el público en general que desee conocer y tener acceso a sus servicios.

Misión

Somos el mejor aliado de los clientes en la satisfacción de sus necesidades financieras. Proveemos una amplia gama de productos y servicios con innovación, eficiencia y amabilidad, y generamos valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad.

Visión

Ser una Organización comprometida con la excelencia, que satisface las necesidades financieras de los clientes, con soluciones integrales e innovadoras.

Valores

- **Integridad:** actuamos dentro de los más rigurosos principios éticos y legales.
- **Transparencia:** actuamos de manera clara, consistente y oportuna.
- **Respeto por las personas:** damos un trato digno a las personas y valoramos sus diferencias.
- **Responsabilidad social:** somos un factor de desarrollo de las comunidades en donde estamos presentes.
- **Actitud de servicio:** somos amables, oportunos y eficaces en la prestación de nuestros servicios.
- **Trabajo en equipo:** valoramos y fomentamos el aporte de las personas para el logro de los objetivos comunes.
- **Alto desempeño:** superamos continuamente nuestras metas y optimizamos el uso de recursos, para crear valor.
- **Orientación al cliente:** construimos relaciones de largo plazo con nuestros clientes, que son nuestra razón de ser.
- **Actitud positiva:** disfrutamos de lo que hacemos y estamos en una búsqueda permanente de posibilidades.
- **Confianza:** generamos credibilidad y manejamos responsablemente la información.

Análisis de la estructura organizacional

A la luz de la estrategia organizacional

La estrategia en esencia de Bancolombia, pretende básicamente frente al mercado es el posicionamiento en el corazón y la mente de los clientes, su función como tal es servir, puesto que es una táctica que define el propósito de una compañía.

El factor diferenciador en un mercado supremamente competitivo en este momento, es hacer de Bancolombia bajo la estrategia corporativa, es lograr que el cliente tenga una experiencia distinta en cualquier trámite que tenga que ver con la compañía, su esencia va marcada en generar en el campo

psíquico de los clientes una cultura en la que este sepa leer, interactuar e integrarse y más aún, identificar en la experiencia que ofrece Bancolombia.

Lo anteriormente mencionado está enfocado en cómo es Bancolombia con el cliente, pero también es importante mencionar el protagonismo que tienen sus colaboradores en específico, los asesores comerciales, el objetivo de estos, es tener clara las capacidades y habilidades para así generar ventajas ante la competencia, también es importante que bajo esta estrategia de la cultura este también alineada a los colaboradores para que la ejecución de estas estrategias se dé de una forma más sencilla.

Bancolombia va mucho más allá de ser un banco en un plan financiero, sino que quiere generar en sus usuarios la experiencia humana y obviamente, financiera que complemente y cumpla la necesidad del cliente. Todo esto está perpetuado bajo la modalidad de que se requiere flexibilidad para adaptarse a los cambios que genere el entorno.

Descripción del rol del psicólogo desde el campo ocupacional.

Funciones

* Impartir charlas de inducción y sensibilización de forma individual o grupal según el caso en particular.

* Supervisar y llevar un registro de los servicios asignados.

* Sugerir acciones que generen un mejor desempeño en las funciones dadas.

* Crear intervenciones psicológicas en pro de una sana convivencia para así asegurar el bienestar de los colaboradores.

* Realizar entrevistas para atracción de personal.

* Asesorar a la gerencia en lo referente a negociaciones colectivas para así realizar mejoras de la imagen corporativa en un entorno social.

Procesos

Los procesos que se llevan a cabo en el área de talento humano en Bancolombia son diferentes en cuanto a las necesidades que se requieran, es decir, es necesario describir un perfil para desempeñar un cargo, cuales son las expectativas que debe cumplir las personas y más importante aún que den cuenta de la cultura organizacional y tenga la capacidad de acoplarse a ella.

Cuando se tiene claridad de lo anteriormente mencionado se deben establecer puntos de cómo se va realizar la búsqueda, que herramientas se van a utilizar y cuáles son los criterios que se van a emplear para dicha tarea, como lo es la revisión de hoja de vida y realización de pruebas que van más allá de los conocimientos técnicos.

Para tener éxito en este proceso, es necesario definir un perfil detallado de lo que necesita la empresa describiendo con exactitud el cargo requerido. Otro punto que es importante tener en cuenta, es la identificación entre candidato y la cultura de la compañía, es clave determinar si el candidato será capaz de cumplir las expectativas de sus jefes inmediatos, es de vital importancia que la persona conecte con el propósito organizacional de la empresa, y más aun con sus valores corporativos, puesto que, si no se hace, no se proyectara y dará el mayor potencial. La gestión que brinda Bancolombia ante una problemática, se forma a través de un entorno seguro que garantice diálogo, responsabilidad y colaboración, las situaciones de crisis depende de cómo el psicólogo organizacional fomente un ambiente laboral positivo para la resolución de problemas de sus colaboradores, brindándoles una estabilidad emocional que logre la transformación de ciertas dificultades que se presenten en el camino. Es necesario que se reconozcan los errores y que, a través de la cultura organizacional antes mencionada, se busque un enfoque que implique la creación de escenarios de diálogo donde todos tengan la confianza y la apertura para hablar de sus conflictos en la organización.

Aporte de valor al análisis de la estructura organizacional

Las áreas de recursos humanos hoy en día requieren un factor importante llamado innovación, desde este punto es necesario aportar valor a la empresa desde las buenas prácticas como el ahorro de tiempo y la reducción de costos.

El uso de herramientas tecnológicas permite automatizar y reducir costos si generamos una transformación digital articulando información por medio de la tecnología, a partir de ello estamos generando un cambio cultural para la cual la organización debe prepararse, es de vital importancia que su efectividad esté sujeta a los intereses de los colaboradores para sí adaptarse al cambio.

Desde la gestión de los colaboradores es importante que entre los psicólogos organizacionales se promueva la autonomía y la autogestión, puesto que desarrollan capacidades estratégicas como la capacidad de invertir tiempo y energía en procesos que aumenten la productividad, ya que esta es la base de la organización.

También es necesario desarrollar habilidades como el trabajo en equipo y compromiso, puesto que reduce conflictos entre colaboradores, fortaleciendo la pertenencia y productividad en pro de la organización. Todo esto alimentando siempre la motivación y, además, aclarando roles y funciones.

Observación y análisis de las oportunidades de mejora

Análisis DOFA de la empresa Bancolombia

Figure 1

Matriz DOFA



Fase del juzgar

La problemática que se desprende de la empresa Bancolombia actualmente según una debilidad evidenciada en el análisis DOFA, radica en como la comunicación interna entre los empleados afecta la proyección de ser una de las mejores entidades financieras a nivel nacional.

Esto se da ya que no hay herramientas que promuevan la efectividad de la organización, por ende, no hay un intercambio adecuado de la información puesto que, al manejar tantos servicios con accesos diferentes, el clima laboral se torna pesado por la confusión de información que se proporciona entre los empleados.

Marco teórico

Marco referencial

Partimos de identificar la definición de comunicación “es el intercambio de información que se produce entre dos o más individuos con el objetivo de aportar información y recibirla. En este proceso intervienen un emisor y un receptor, además del mensaje que se pone de manifiesto” (Peiró, 2021, p. 1). Es de vital importancia el proceso de comunicación para que exista un buen entendimiento, ya que se intercambian datos u opiniones sobre cualquier tema, además, facilita la convivencia y mejora la organización social.

Es importante mencionar que cuando se habla de comunicación organizacional surgen algunos aspectos.

La comunicación, cumple un papel fundamental en el logro de objetivos y alcance de metas, ya que es un ente integrador de todos los sistemas y subsistemas de una organización. La relevancia de dicha comunicación en entidades bancarias es invaluable, ya que el logro de objetivos y metas, es el día a día de sus operaciones y la supervivencia de sus directivos y empleados, depende directamente de esto (Cano Alzate, 2011, p. 24).

Con base en esto, se denota la importancia de tener una comunicación óptima en las organizaciones, pues sin esta, resulta complejo obtener buenos resultados dentro de estas entidades, ya que, mediante esta se establecen parámetros y objetivos que se buscan alcanzar en pro de la empresa y sus empleados.

Es relevante conocer la manera en que opera la comunicación y en este artículo se presenta así:

Con respecto a la comunicación, se pueden pensar en principio, que opera en un sentido técnico, elaboración de mensajes, diseño de flujos de información y medios de comunicación que favorezcan la retroalimentación, pero también construye sentidos que ayudan a la identificación de los sujetos con los objetivos de la organización y a su pertenencia con la misma. (Arellano, 2008, p. 3).

Para la organización, la comunicación es un elemento fundamental para crear propuestas de intervención, en ella se integran acciones como reflexionar, planear y construir diversas propuestas en pro de un cambio que se necesite generar en un ente grupal, es por esta razón, que la creación de estrategias es un eje elemental que siempre genera un feedback a la hora de implementar una reestructuración.

Siguiente a esto, como menciona Tessi (2011)

Todas las empresas consultadas reconocían que medir las comunicaciones laborales era una prioridad de gestión, pero simultáneamente, la mayoría de ellas no implementaban métricas específicas (...) en las empresas del nuevo milenio son frecuentes las consultas de opinión de empleados que incluyen en sus cuestionarios algunas preguntas sobre comunicación interna (...) es necesario recordar que los problemas internos de comunicación siempre pasan a ser externos, trascendiendo las paredes de la empresa. La apatía que genera la falta de escucha dentro del trabajo es muy nociva fuera de él. Significa pésima prensa institucional con alto nivel de credibilidad social, una combinación social explosiva por el hecho de ser información acreditada por los propios integrantes de la organización. Esta problemática también asciende hasta la alta gerencia comprometiendo la productividad de la empresa (...) Una escucha poco profunda solo puede generar soluciones poco profundas. Y la superficialidad en la escucha siempre puede calcularse analizando las herramientas que se aplican (p. 18).

Con base a lo anteriormente mencionado, es importante identificar las fallas y barreras que pueden surgir si la comunicación interna entre empleados no se efectúa de la manera adecuada. Se puede deducir, que la mayoría de las problemáticas de comunicación interna son más frecuentes de lo que aparentemente puede mostrar una organización y es por esta razón que la misma área presenta deficiencias a la hora de brindar la adecuada información, por consiguiente, genera incertidumbre, ya que, si una organización no cuenta con unos cimientos estructurales adecuados puede alterar de forma significativa las relaciones organizacionales, entre estas, la comunicación interna.

Además, es importante tener claridad sobre los conceptos que se están abordando, encontramos en el campo que hay cierta confusión en los términos de comunicación interna y clima laboral, es decir, se ha abordado con profundidad la temática del clima, pero para esto, se hace necesario, implementar un eje fundamental como lo es la comunicación.

A través de varias lecturas, logramos identificar que existen múltiples barreras en el campo organizacional, las cuales a groso modo son la falta de proyección, suposiciones sobre el futuro laboral, la desinformación y exceso de esta, rupturas entre receptor y destinatario, promoviendo la distorsión de los hechos ocurridos.

Es importante mencionar que cuando se habla de comunicación interna en las empresas surgen los siguientes términos.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador.

Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo

humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más

rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar

es mejorar resultados (Muñiz Gonzales, 2021, p. 296).

Se define a la psicología organizacional como “la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas” (Gómez Vélez, 2016, p. 138).

La definición de empresa, dentro de esta estructura implica:

Un modelo de negocio creador de valor económico, es decir, que la comercialización de los bienes y servicios genera flujos económicos suficientes para autofinanciar la actividad empresarial, pero que también tiene la capacidad actual o potencial para generar flujos económicos excedentes para apoyar el crecimiento (Barrera Duque, 2007, p. 63).

Cuando se habla de clima laboral, este se entiende como “El conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta” (Champagnat, 2020, p. 1).

El Onboarding es el proceso estratégico para asegurar que los colaboradores asimilan la cultura y progresan de manera rápida hasta el nivel de productividad requerido, existe una constante interacción con el nuevo integrante, el proceso es proactivo mediante una comunicación a doble vía con una clara tendencia a prever y evitar problemas (Uviña, 2015, p. 5).

El termino de capacitación, se define como “una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos que se encuentren desarrollando una actividad laboral determinada y más aún conectada al sistema productivo” (Martínez y Acosta, 2012, p. 153).

La reinducción es definida como “proceso de aprendizaje dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional del Departamento, en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos” (Angel Garcia, 2014, p. 14).

Antecedentes

Pasando a los antecedentes, encontramos que igualmente surge diversa información.

Algunos autores afirman que la comunicación organizacional inicia en los años 20 con el surgimiento de hechos políticos radicales, en los cuales se empezó a gestionar las relaciones públicas, sin embargo, se ha de tener en cuenta que la comunicación organizacional va más allá de una simple gestión corporativa referente al macro ambiente de las organizaciones. Por el contrario, hay quienes ratifican que la comunicación organizacional tiene origen en Europa bajo el fenómeno de la revolución industrial en el que se empezó a realizar estudios vinculados con el comportamiento organizacional dado desde la información unidireccional donde la alta gerencia asignaba tareas y los colaboradores atendían a estas sin controvertir (Ocampo Villegas, 2007, p. 2).

La comunicación interna se ha presentado como un tema a la vanguardia, no obstante, es importante mencionar que ha tenido una brecha en la historia, es decir, desde un punto de vista en relación empleado – jefe, ya no se da la comunicación unidireccional sino bidireccional, donde es importante la escucha para la generación de nuevas estrategias que giren en torno a un futuro laboral desde la escucha.

Además, es relevante también conocer no solo cuando sino, desde donde surge la comunicación organizacional.

Los primeros estudios en comunicación en las organizaciones nacieron a mediados del siglo XX desde disciplinas como la psicología industrial, la sociología y la administración, en su mayoría circunscritos a las empresas; sin embargo, en las últimas décadas ha dejado de ser un fenómeno exclusivo de este tipo de organizaciones para ser abordados en instituciones de diferente naturaleza, tales como públicas, sin fines de lucro o cualquier colectivo social con propósitos

definidos, en donde la comunicación organizacional ha venido consolidándose como espacio de interacción social, de construcción de sentidos y de relaciones (Palacios Chavarro, 2015, p. 4).

Más allá del concepto de comunicación organizacional como una forma de gestión laboral, es tener una visión más amplia en cuanto a relaciones corporativas, es ver la comunicación como un eje primordial para la generación de nuevas ideas que construyan más allá de un ambiente laboral, un precepto y una ética primordial para la productividad de una organización.

Otro antecedente encontrado frente a la evolución de la comunicación nos dice que.

La comunicación es un tema de innovar, es un tema de entenderla, de quererla, de respetarla, y cuando esto se usa a favor de una compañía se pueden lograr grandes cosas. Anteriormente se hablaba de una cultura lineal, en donde solo el jefe tenía acceso a la información y el colaborador solamente estaba regido por sus funciones y el acceso solo a esa información, aquí se habla de un acceso total a la información y el poder de la retroalimentación (...) muchas empresas actuales están capacitando constantemente a sus empleados en temas digitales, o en temas que ayuden al crecimiento personal y profesional de sus empleados. Estas son las facilidades que debe tener en cuenta una compañía para que sus empleados sientan que se preocupan por ellos (García Alvarado, 2018, p. 17).

Actualmente, se ha tenido la oportunidad de implementar buenas herramientas para la ejecución de esta temática, es decir, abordar las competencias de cada empleado hace que se tenga una evaluación sobre sus capacidades e indagar en que aportes puede brindar para el crecimiento empresarial, todo esto se hace abarcando la buena comunicación, que yace en la constancia y la preparación. Desde ahí, también logramos ver que la participación es clave para la ejecución, el hacer sentir al empleado parte de la empresa y ser escuchado proporciona en gran medida el desarrollo de valores primordiales como el sentido de pertenencia y el compañerismo. Si se promueve la construcción

colectiva se generarán lluvias de ideas, donde juntarlas formara una idea que potencie en gran medida la evolución corporativa.

Cabe resaltar que la comunicación organizacional emana desde muchos años atrás

Algunos autores, como Marisa Del Pozo Lite, proponen dos grupos de referencia con respecto al origen de la comunicación organizacional. “El primer grupo aplicable al período 1900-1970, y el segundo correspondiente al período que va desde 1970 hasta la actualidad”. Este segundo período es considerado como la era de la madurez e innovación de la comunicación organizacional. Dentro de esta primera etapa es importante considerar que antes del año 1900, no existía información de estudios o teorías organizacionales. De hecho, “la iglesia católica, las fuerzas armadas, y los gobiernos europeos en su mayoría, eran consideradas organizaciones eficaces, dado que casi no existían estructuras organizacionales como en la actualidad”. Sin embargo, la necesidad de transmitir información –la comunicación- ha sido siempre una acción innata del ser humano y, poco a poco, se sentirían las primicias de lo que hoy se conoce como Comunicación Organizacional (Silva, 2011, p. 3).

Fase del hacer

Estrategia de intervención

Diseñar un plan de intervención que promueva la adecuada comunicación interna.

Justificación

La comunicación es un eje imprescindible para el correcto funcionamiento que tiene cada empleado en Bancolombia, la comunicación interna debe ser clara, directa y en definitiva, bien compartida. Es importante tener en cuenta que el dialogo para que sea eficaz y efectivo debe ser utilizado por ambas partes (empleados, específicamente asesores y jefes inmediatos de las sucursales) para que pueda existir productividad y credibilidad en la empresa. Las estrategias que implementaremos

a continuación mejorarán la calidad de las relaciones internas laborales, por ende, aumentará la calidad del producto final.

Una de las estrategias principales será diseñar capacitaciones para promover la buena gestión de información y el amplio conocimiento sobre los diferentes procedimientos que manejan los asesores en Bancolombia, de esta manera la comunicación entre estos se dará de forma más asertiva y con información verídica. También, es importante generar en la empresa la pasión por el trabajo y el dominio de un buen lenguaje, ya que influyen factores como seguridad, sentido de pertenencia y fluidez verbal. Además, desde nuestra perspectiva es considerable gestionar nuevos procesos de inducción, para ser más innovadores con este proceso, se utilizará el Onboarding, que consiste en una práctica que busca generar en nuevos empleados una buena orientación que promueva la adaptación a la institución y los ejes que la mueven, como la comunicación interna.

Es necesario, de igual manera, el diseño de un programa que reestructure la columna vertebral de Bancolombia, como lo son sus asesores comerciales, es por esta razón, que se diseñará un nuevo plan de reinducción, que más allá de recibir una información, es generar una experiencia a través del conocimiento y de los procedimientos que maneja esta institución, con el fin de que los asesores integren a su modalidad de trabajo la buena manipulación de información y por ende, se facilite la comunicación entre estos.

Las estrategias anteriormente planteadas son con el fin de mejorar la comunicación interna entre los empleados de Bancolombia y por ende optimizar el clima organizacional, aumentando la productividad de la empresa. También, desde estas dichas nociones de comunicación organizacional, se quiere contribuir a la reducción de tasa de rotación, generando facilidad de adaptación a los empleados presentes y futuros. Es importante mencionar que, al mejorar la comunicación interna, se mitigaran el uso de la desinformación que se generan en la empresa por los mismos empleados, esto permitirá que las crisis de una organización no sean directamente por daños en el clima laboral. Estas estrategias se

realizarán porque se busca trabajar y reducir la problemática evidenciada en Bancolombia, es decir, la comunicación interna propiciando ambientes laborales efectivos que a futuro reflejaran mejoras en productividad, atención al cliente y una relación más óptima y sólida entre colaboradores y jefes.

Objetivo General

*Diseñar un plan de intervención que promueva la adecuada comunicación interna entre asesores comerciales y jefes inmediatos de sucursales antioqueñas de Bancolombia.

Objetivos específicos

*Planear estrategias en el área de capacitación que ayuden a mitigar la desinformación.

*Trazar un plan de reinducción para los empleados antiguos para disminuir las problemáticas que genera la comunicación interna.

*Fomentar la implementación de la práctica Onboarding que genere una buena experiencia al nuevo empleado.

Plan de intervención

Actividades	Cronograma	Recursos	Indicadores	Medios de verificación
Diseñar un plan de diagnóstico sobre los temas que los asesores conocen, por medio de una lista de chequeo en las 634 sucursales antioqueñas de Bancolombia.	Semestralmente, se aplicará el estudio de los ítems abordados en la lista, dirigida por los gerentes de las sucursales y secundado por el área de gestión humana.	Computador. Hojas de papel. Lapiceros. Sala de juntas. Video beam Formato checklist.	620/634:0,97x100:97% Se destaca la participación del 97% de las sucursales antioqueñas frente a las capacitaciones diseñadas.	Listado de asistencia. Documentos de capacitación.
Diseñar un formato de reinducción para las sucursales antioqueñas de	Se planea realizar esta actividad dos veces al año.	Formato de reinducción. Lapiceros.	634/634:100x100:100% Se alcanza la realización de dicha actividad en un 100%.	Formato diligenciado. Lista de asistencia.

Bancolombia que retrate las falencias que se dieron en la inducción, para así reforzar esas debilidades y generar un nuevo conocimiento y aprendizaje

<p>Implementar la práctica de Onboarding realizando un acompañamiento vital, donde se les explicará su cargo en la empresa. También se tendrá muy en cuenta los comentarios y opiniones de los nuevos empleados.</p>	<p>Acompañamiento por 2 meses una hora semanal.</p>	<p>Espacio para los encuentros. Documentos con afinidad al Onboarding. Papel. Lapiceros.</p>	<p>634/634:100x100:100% Se destaca la implementación de manera positiva dicha práctica en el 100% de las sucursales antioqueñas.</p>	<p>Listado de asistencia.</p>
---	---	--	---	-------------------------------

Figure 2

Formato de reinducción

		FORMATO DE REINDUCCIÓN		PAGINA 1 DE 1
NOMBRE		CC		
CARGO		FECHA REINDUCCIÓN		
PROCESO	TEMA	CAPACITADOR	MÉTODO EVALUACIÓN	
GESTIÓN INTEGRAL	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos y políticas de Calidad 			
ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interno de Trabajo • Entrega de funciones y responsabilidades del cargo • Manejo de las comunicaciones • Permisos. • Requisitos, solicitud, autorización 			
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar a los clientes en el adecuado diligenciamiento de formatos requeridos para realizar operaciones de caja y asesoría. • Exponer a sus directivas informes mensuales • Diseñar indicadores que demuestren la gestión del Banco y su rendimiento 			
FIRMA EMPLEADO CC	LIDER DE ÁREA	JEFE INMEDIATO	GESTOR HUMANO	

Fase devolución creativa

A partir del proceso de aprendizaje que se tuvo en el trabajo colaborativo, se pudo evidenciar la labor que tiene Bancolombia en el campo de la comunicación interna. A lo largo de este proceso, Bancolombia reflejó que no contaban con un buen plan de diagnóstico en el área de gestión humana para el área de inducción y reinducción de asesores comerciales en Antioquia, es por esta razón que, desde nuestro punto de vista era necesario evaluar sus procesos formativos y es aquí donde se decide abordar la problemática que se plantea anteriormente, diseñando unos objetivos que nos permitieran encaminar las actividades pensadas.

A través del cumplimiento de estos, lo que se quiere demostrar es una reflexión crítica de las complicaciones por las que atraviesa esta área en Bancolombia, y en función de esto, generamos nuevas propuestas que aportarán al mejoramiento continuo para el avance de ésta misma área. Es así, entonces que diseñamos un plan de diagnóstico que nos permitiera realizar 3 actividades base que ayudarán a mitigar la problemática de la comunicación interna.

Creando las estrategias de intervención con base en los objetivos generados, logramos satisfactoriamente llenar los vacíos encontrados en la comunicación interna entre los mismos asesores y jefes inmediatos. Además, podemos decir que estos objetivos se cumplieron, puesto que, las actividades propuestas alcanzaron a cubrir las necesidades que se plantean allí. Es importante mencionar también, que la propuesta de Onboarding es de las más fundamentales, ya que genera un plus, el cual es la innovación en el campo organizacional, puesto que, a través de esta experiencia se origina en el nuevo empleado una motivación y sentido de pertenencia que a largo plazo se evidenciará en la comunicación interna, es decir, se sentirá en la seguridad de expresar sus inconformidades frente alguna problemática que este mismo atraviese.

A lo largo de la realización de este proyecto podemos decir que, pudimos empaparnos de la temática organizacional en la empresa Bancolombia, puesto que esta cuenta con una amplia red de

información que nos facilitó nuestro proceso de aprendizaje frente a todo lo que conlleva una organización como tal y como es el funcionamiento de esta.

Consideramos como acierto, el hecho de realizar este trabajo con una empresa multinacional, la cual brindaba toda la recopilación de información necesaria, sin embargo, al no tener un contacto directo con esta, cumplimos con el propósito de diseñar un buen proyecto, logrando la identificación de sus falencias y a través de este, fortalecerlas. Además, tenemos en consideración como acierto, que el dominio y conocimiento adquirido nos dejó una retroalimentación frente a como es el manejo de la comunicación interna corporativa. El aprendizaje obtenido sobre el área organizacional nos permite ser un poco más estratégicas frente a la utilización de formas de intervención en cualquier eje empresarial.

Las dificultades y obstáculos presentados antes y durante el proceso de elaboración de dicho proyecto, fueron varias,

Para comenzar, hay una problemática que abordó el esquema y su forma de encaminarlo, el COVID-19 nos perjudicó en cuanto a la temática del proyecto y su experiencia, puesto que encontrar una empresa que se ajustara a un contacto directo y presencial fue complicado, debido a las restricciones por los protocolos de bioseguridad, las compañías en las que planeábamos realizar el proyecto no nos brindaban buenas alternativas, dicha dificultad ocasionó que consideráramos a Bancolombia como nuestra mejor opción puesto que es una de las compañías que más aporta información de manera virtual y cuenta con una página web con toda la información necesaria para hacer el proyecto.

También presentamos ciertas dificultades en el momento de ejecutar el proyecto puesto que nuestro caso es hipotético, es decir, aunque no pudimos realizar las actividades propuestas en el plan de intervención como quisimos participar en el área de gestión humana de Bancolombia, logramos encontrar artículos e informes de gestión que soportan las falencias que pudimos identificar en el

proceso de asesoría al cliente, el cual es nuestra constancia que presentamos para trabajar la problemática de la comunicación interna.

Además, desde nuestra consideración, es importante mencionar el poco acompañamiento del primer asesor ya que nos dificultó en gran medida el proceso de iniciación y elaboración del proyecto, no encontrábamos las bases suficientes y razonables para soportar este proceso y eso ralentizó la elaboración.

Adicionalmente, una barrera que también atrasó un poco la creación del proyecto fueron las normas APA, pasar de la sexta a la séptima edición hizo que reelaboráramos en gran magnitud algunas partes ya concretadas del proyecto puesto que aún no entendíamos muchos parámetros de esta nueva versión, y aparte de ello, buscar asesoría para mejorar dichas normas también nos abarcó más tiempo.

Igualmente, durante el proceso de elaboración del proyecto en general, nos vimos en la necesidad de cambiar de manera considerable los objetivos dado que cada asesor tiene una forma diferente de retroalimentación y debimos someterlos a cambios para que fuesen más fiables y correctos.

Para finalizar, por temas de programación, personales y laborales, los encuentros entre las integrantes del proyecto para realizar avances, eran un poco complicados, pero todas las asesorías fueron respetadas y con sus respectivos ajustes dados por el asesor correspondiente.

Reflexión teórica

Haciendo un análisis de la propuesta planteada, podemos decir que se abarcaron conceptos relevantes frente a la contextualización del trabajo y como estos son pilares importantes a la hora de diagnosticar la problemática que se comprendió, uno de estos es la teoría de Onboarding y como este concepto de vanguardia es un aliado a la hora de enfrentar a largo plazo lo anteriormente planteado en el plan de intervención.

El Onboarding es el proceso estratégico para asegurar que los colaboradores asimilan la cultura y progresan de manera rápida hasta el nivel de productividad requerido, existe una constante interacción con el nuevo integrante, el proceso es proactivo mediante una comunicación a doble vía con una clara tendencia a prever y evitar problemas (Leal Uviña, 2015, p. 5).

El onboarding es una práctica fundamental que ayuda en gran medida a la incorporación de un empleado a cualquier compañía, lo que genera así, una buena adaptación al ambiente laboral y las relaciones de trabajo con colaboradores antiguos.

Es importante tener presente que esta práctica es esencial para validar los altos costos que conlleva la contratación, por ende, garantiza que los empleados nuevos se alinean a un futuro prometedor y a largo plazo en la empresa, dando como resultado un aprendizaje colaborativo más rápido a través de la comunicación y la buena adaptación a nivel jefe-empleado.

Cuando logramos comprender la definición encontrada de reinducción como “proceso de aprendizaje dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional del Departamento, en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos” (Angel Garcia, 2014, p. 14). Se deduce que esta es necesaria en toda organización para afianzar y reforzar conocimientos, con el fin de generar una actualización de aprendizaje constante que generen en el empleado sentido de pertenencia y, este mismo, se sienta parte de la compañía, logrando así, una mayor productividad a mediano y largo plazo. Con base en esto, es importante resaltar que, al entender el objetivo de este proceso, se puede usar en pro tanto para los empleados como para la empresa.

Adicional a esto, se pretende complementar lo anterior a través de capacitaciones que generen tanto en los empleados antiguos como futuros, brindar por medio de estas una experiencia enriquecida de conocimiento y aprendizaje, para lograr generar en los colaboradores una buena percepción del trabajo en el que esta o estará y en la cual se pretende que se sienta parte de la compañía.

Las compañías hoy en día, buscan personas competentes con iniciativa laboral, personal que esté capacitado para fomentar actividades que se presenten, desarrollando así competencias como la eficacia y eficiencia. Para avanzar en este aspecto, se hace necesario y fundamental una continua capacitación que permita en el empleado la adaptación y acoplamiento a lo que el campo laboral ahora está exigiendo. Es por esta razón, y a través de un análisis al mercado laboral, que es pertinente la elaboración de programas de capacitación que permita al profesional seguir en constante formación con la finalidad de potenciar en gran medida sus cualidades y competencias.

Con la teoría planteada, se puede evidenciar entonces que enmarcando la situación problema y teniendo alto conocimiento de las disyuntivas que presenta Bancolombia en este sentido, se va a presentar o se puede demostrar que ejerciendo las practicas dadas desde la problemática, va a ver una mejora considerable, fortaleciendo las capacidades y evidenciando las debilidades se podrá demostrar un cambio. Claro está, que todo este diseño de intervención, como todo, se ve a través de la aplicación constante de las herramientas que se están brindando, pretendiendo así, presentar mejorías en los protocolos de integración, asegurar siempre en la medida que se pueda, un comportamiento constante referente a actitudes y siendo éticos en todo momento, también, reforzar persistentemente, la apertura a nuevos conocimientos y el desarrollo elemental respecto al desempeño que se debe adquirir diariamente en función a las actividades que se presenten, todo esto a través del acompañamiento y seguimiento.

Conclusiones

Gracias a todo lo anterior, podemos inferir que, la comunicación interna es una herramienta esencial en cualquier entidad puesto que, a través de ella, se logra comprender el proceder que comprende varias conductas de los empleados, por ende, la calidad del servicio al cliente.

Es por esta razón, que se abordó de manera exhaustiva el concepto y cómo se podría evidenciar mejoras en el campo para hacer del servicio al cliente una fortaleza y no una debilidad en cuanto a la

matriz DOFA; es aquí, donde se desplegaron una serie de conceptos y prácticas que ayudaron a la ejecución de dicho diseño de intervención.

Prácticas como la reinducción y el onboarding son herramientas claves en la ejecución de diseño de intervención pues son instrumentos que se implementarían para la mejora constante y el aprendizaje que requiere el área, acorde a esto, se hace necesario que, para que dicho plan sea eficaz y responda de manera correcta, se haga una revisión semestral de las prácticas establecidas, evaluar factores como la satisfacción, el entendimiento y la comprensión correcta de las herramientas anteriormente mencionadas, y más importante aún, calificar la comunicación y experiencia que encuadra el diseño de intervención, y así, dar a conocer las falencias y solidez de dicho plan.

A modo recomendación, es importante seguir impartiendo charlas organizacionales que enseñen el valor que tiene la buena comunicación, inculcar en el empleado herramientas prácticas que tengan como objetivo una comunicación fluida y efectiva que cobijen todos los valores establecidos en la compañía.

Finalmente, se puede deducir, que la comunicación interna es una pieza clave en cualquiera área organizacional, pues a través de esta, influye en gran medida la evolución de un clima laboral ejemplar, brindando así un nivel de productividad más alto, aportando seguridad y estabilidad laboral a largo plazo.

Referencias

- García Alvarado, G. T. (2018). La comunicación siglo XX y la llegada del siglo XXI, el desafío de las empresas en la era digital. *Comunicación organizacional 2.0*, (27).
<http://hdl.handle.net/11634/10139>
- Cano Alzate, M. I. (2011). *La importancia de la comunicación asertiva en el banco*. [Trabajo de grado, Universidad de Medellín]. Repositorio institucional universidad de Medellín. 58.
<https://repository.udem.edu.co/handle/11407/281>
- Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura. *Razón y Palabra*, 13, (15). <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520741037.pdf>
- Barrera Duque, E. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(30), 18. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81803006.pdf>
- Champagnat, Universidad De. (2020). Clima laboral: qué es, diagnóstico y métodos de investigación. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/clima-laboral>
- Ángel García, E. A. (2014). *Plan de mejoramiento de los programas de capacitación, inducción y reinducción de la administración central del departamento de Risarald* [Trabajo practicas univeridad católica de Pereira]. Repositorio institucionalde Universidad católica de pereira.
<https://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/2406>
- Gómez Vélez, M. A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1). doi:<https://doi.org/10.21501/22161201.1438>
- Leal Uviña, O. A. (2015). *Medición del impacto en la calidad de vida del trabajo al aplicar Onboarding experencial a personal de ingreso nuevo*. [Trabajo de grado, Universidad Externado de Colombia]. Base de datos bdigital. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/1498>

- Martínez, M. C., J. A. Acosta. (2012). La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos. *Anuario*, 35, 148-173. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc35/art06.pdf>
- Muñiz Gonzales, R. (2021). *Capítulo 9 la comunicación dentro del marketing*. Cef
- Palacios Chavarro, J. A. (2015). Historia y avances en la investigación en comunicación. *Revista internacional de relaciones públicas*, 5(10), 25-46. doi:10.5783
- Peiró, R. (08 de 04 de 2021). Comunicación. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/comunicacion.html>
- Portafolio. (2015). *Bancolombia: 140 años que la historia tiene en cuenta*.
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/bancolombia-140-anos-historia-cuenta-27898>
- Silva, M. P. (2011). *Comunicación organizacional y la teoría de la información*. Interamericana editores S.A.
- Tessi, M. (2011). *Comunicación interna en la practica*. Ediciones Granica S.A.
- Ocampo Villegas, M. C. (2007). *Antecedentes de la comunicación de las organizaciones*. Pamnaturel.
<http://pamnaturel.blogspot.com/2012/08/antecedentes-de-la-comunicacion-de-las.html>