

| | | | | |
|---|---|-------------------------------|----------------------------|----------------------|
|  | UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA | | | |
| | Documento FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO | Código F-AC-DBL-007 | Fecha 10-01-2017 | Revisión A |
| Dependencia DIVISIÓN DE BIBLIOTECA | Aprobado SUBDIRECTOR ACADEMICO | | Pág. i(77) | |

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

| | | | |
|---|--|------------------|-----------|
| AUTORES | ADRIANA JIMENA MANZANO ROJAS | | |
| FACULTAD | EDUCACIÓN, ARTES Y HUMANIDADES | | |
| PLAN DE ESTUDIOS | COMUNICACIÓN SOCIAL | | |
| DIRECTOR | MARÍA FERNANDA FIGUEROA PINEDA | | |
| TÍTULO DE LA TESIS | DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MÉTODO DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN CINCO | | |
| RESUMEN (70 palabras aproximadamente) | | | |
| <p>EL PRESENTE TRABAJO CONTIENE EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MÉTODO DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN CINCO. ORGANIZACIÓN DE SEGUNDO GRADO Y QUE PERTENECE AL SECTOR DEL COOPERATIVISMO EN COLOMBIA.</p> <p>EL DISEÑO DE LA PROPUESTA GENERARÁ UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA QUE LOS PROCESOS DENTRO DE LA ENTIDAD, SEAN LOS MEJORES Y DEN LOS RESULTADOS QUE SE ESPERAN Y REQUIEREN.</p> | | | |
| CARACTERÍSTICAS | | | |
| PÁGINAS: 68 | PLANOS: | ILUSTRACIONES: 5 | CD-ROM: 1 |



DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA MEJORAR LA
COMUNICACIÓN INTERNA EN CINCO P

AUTORA

ADRIANA JIMENA MANZANO ROJAS

COD.: 310609

Trabajo bajo la modalidad de pasantía para optar por el título de comunicador social

DIRECTOR(A)

MARIA FERNANDA FIGUEROA.

COMUNICADORA ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA

FACULTAD DE EDUCACIÓN, ARTES Y HUMANIDADES

COMUNICACIÓN SOCIAL

OCAÑA, COLOMBIA

AGOSTO, 2017

Índice

| | |
|---|-----------|
| Introducción | xi |
| Capítulo 1. Diseño de una propuesta de gestión del cambio para mejorar la comunicación interna en CINCOP | 1 |
| 1.1. Central de Integración y Capacitación Cooperativa - CINCOP | 1 |
| 1.1.1. Misión. | 3 |
| 1.1.2. Visión..... | 3 |
| 1.1.3. Objetivos de la empresa. | 3 |
| 1.1.5. Descripción de la dependencia y/o proyecto al que fue asignado. | 5 |
| 1.2. Diagnóstico inicial..... | 5 |
| 1.2.1. Planteamiento del problema..... | 6 |
| 1.2.2. Riesgos identificados. | 9 |
| 1.3. Objetivos de la pasantía..... | 10 |
| 1.3.1. Objetivo General. | 10 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos..... | 10 |
| 1.4. Descripción de las actividades. | 11 |
| 1.5. Cronograma de actividades | 12 |
| | |
| Capítulo 2. Enfoques Referenciales..... | 13 |
| 2.1. Enfoque conceptual | 13 |
| 2.2. Enfoque Legal | 16 |
| | |
| Capítulo 3. Informe de Cumplimiento de Trabajo | 19 |
| 3.1. Presentación de resultados. | 19 |
| 3.1.1. Determinar por medio de un diagnóstico situacional los cambios que se deben realizar en CINCOP..... | 19 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1.1.1. <i>Generar los instrumentos para la recolección de información sobre el aspecto comunicacional y ambiente laboral. Realizar el análisis de la información recopilada. Identificar las áreas de cambio.</i> | 19 |
| 3.1.2. Desarrollar las fases de la metodología de gestión del cambio de acuerdo a las necesidades de CINCOP..... | 23 |
| 3.1.2.1. <i>Consultar las fases que posee el método de Gestión del Cambio. Analizar las fases de acuerdo a las necesidades que tiene CINCOP.</i> | 23 |
| 3.1.3. Planear la gestión del cambio mediante el método ADKAR para los empleados de CINCOP..... | 26 |
| 3.1.3.1. <i>Diseñar de acuerdo a la metodología de Gestión del cambio los planes de acción para el mejoramiento de las comunicaciones.</i> | 26 |
| 3.1.3.2. <i>Presentar propuesta basada en el método de Gestión del Cambio a las directivas de CINCOP. Cambio a las directivas y la entrega de dicho material para que sean ellos, quienes tomen la decisión de aprobar o no, la ejecución de dicho plan.</i> | 34 |
| Capítulo 4. Diagnóstico final | 35 |
| Capítulo 5. Conclusiones | 36 |
| Capítulo 6. Recomendaciones | 38 |
| Referencias | 40 |
| Apéndices | 42 |

Lista de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Matriz DOFA | 6 |
| Tabla 2 Matriz de Riesgos | 9 |
| Tabla 3 Tabla de actividades..... | 11 |
| Tabla 4 Listado de actividades..... | 12 |
| Tabla 5 Evaluación de reuniones efectivas. | 22 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Organigrama de CINCOP..... | 4 |
| Figura 2 Modelo Encuesta ADKAR..... | 21 |
| Figura 3 Logo del programa Transformando nuestra comunicación..... | 32 |
| Figura 4 Pasaporte para viajar por las rutas de aprendizaje..... | 33 |
| Figura 5 Rutas del aprendizaje emocional..... | 33 |

Resumen

El presente trabajo es una propuesta de gestión de cambio para mejorar la comunicación interna entre los empleados y la dirección de la Central de Integración y Capacitación Cooperativa, CINCOP, entidad que propende por la defensa y promoción de las identidades y racionalidad propia de la economía solidaria ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. El tratamiento del trabajo se fundamentó en el diseño de un método de gestión de cambio para mejorar la comunicación interna, reforzar la cultura organizacional y generar un ambiente laboral óptimo para los empleados y directivas de CINCOP.

Para desarrollar el diseño de la propuesta, se tuvo en cuenta la situación actual de la entidad, su historia, el desempeño laboral de los empleados, las diferentes formas de comunicarse, la relación que hay entre los empleados y el director; además, de un diagnóstico sobre la comunicación interna para determinar qué método sería el apropiado y que se ajustara a los requerimientos de cambio de CINCOP.

Es por ello que, para el diagnóstico inicial de la propuesta, se indagó y consultó las diferentes herramientas de gestión de cambio, siendo elegida la herramienta ADKAR, que tiene cinco (5) dimensiones a desarrollar, que son pertinentes y se ajustan a las falencias que tiene la organización en el manejo de su comunicación interna.

Abstract

The present work is a proposal of change management to improve the internal communication between the employees and the direction of the Central of Integration and Cooperative Training, CINCOP, entity that propendes for the defense and promotion of the identities and rationality of solidarity economy Located in the city of Bogota DC The treatment of work was based on the design of a change management method to improve internal communication, reinforce the organizational culture and generate an optimal working environment for CINCOP employees and directives.

In order to develop the design of the proposal, the current situation of the entity, its history, the employees' work performance, the different ways of communicating, the relationship between the employees and the director were taken into account; In addition, a diagnosis about the internal communication to determine which method would be appropriate and that adjusted to the requirements of change of CINCOP.

This is why, for the initial diagnosis of the proposal, the different tools of change management were investigated and consulted, and the ADKAR tool was chosen, which has five (5) dimensions to be developed, which are relevant and fit the shortcomings Which the organization has in the management of its internal communication.

Introducción

Este documento se redactó como trabajo de grado bajo la modalidad de pasantías para obtener el título profesional de Comunicador Social. El tema que se escogió, hace referencia al mejoramiento de la comunicación interna de la Central de Integración y Capacitación Cooperativa, CINCOP, ubicada en la ciudad de Bogotá D.C., donde el punto específico tratado fue la gestión de cambio, entiéndase como el proceso holístico de liderazgo que busca el cambio de paradigma y de enfoque estratégico dentro de una organización. Dicha gestión de cambio, está ajustada a las necesidades que tiene CINCOP para mejorar su comunicación interna.

La entidad anteriormente mencionada, espacio donde se desarrolló la pasantía, le hacía falta un método para realizar un cambio sustancial en su comunicación interna y un análisis serio con una visión amplia sobre las posibles repercusiones que podría tener el mal manejo de situaciones entre los empleados y su director, reflejándose en un clima laboral negativo y lleno de desavenencias que podrían repercutir en la comunicación de la organización hacia afuera.

Cuando se habla del aspecto comunicacional en una organización, se refiere a dos procesos que están conectados. Es decir, hay una comunicación interna que abarca su perfil corporativo, su cultura organizacional, ambiente laboral y el vínculo que hay entre los empleados y la dirección; y otra, la comunicación externa, que es la relación establecida entre la organización y sus clientes, con el entorno que le rodea, los diferentes factores externos que inciden en su quehacer y el uso de mecanismos para acercarse a sus clientes en busca de lograr sus objetivos. Estos dos procesos, no deben separarse, ya que al establecerse y nutrir de

manera asertiva y efectiva la comunicación interna, se proyectará en una buena comunicación externa que mantenga su imagen corporativa y su enlace con sus clientes.

Debido a ello, se recurrió al diseño de una propuesta basada en el método de gestión de cambio, donde se usan distintas herramientas pedagógicas y comunicacionales, porque a través de la observación hecha durante el proceso de pasantía se logró realizar un diagnóstico en el ámbito comunicacional más acertado y concreto, planteándole al director de la entidad la implementación de dicho método. Aunque, hubo la disposición para desarrollarlo, existieron dos retos importantes: la falta de presupuesto y la espera de la toma de decisiones por parte del Consejo Directivo. Es por ello, que se hace el diseño de una propuesta basada en el método de cambio y las pautas para su aplicación.

Es relevante aclarar que la entidad no le ha dado importancia al mejoramiento de la comunicación interna, a propender por un clima laboral más óptimo y también, a una inducción más precisa sobre el perfil corporativo que posee. Sólo se llevan a cabo una serie de reuniones semanales para informar las actividades hechas. Y los pocos espacios de cohesión entre los empleados y dirección, se dan en los eventos y en las capacitaciones que reciben los educadores y algunos miembros que trabajan directamente en CINCO.

Capítulo 1. Diseño de una propuesta de gestión del cambio para mejorar la comunicación interna en CINCOP

1.1. Central de Integración y Capacitación Cooperativa - CINCOP

Con este patrimonio institucional de cuarenta infatigables años de servicio al cooperativismo, al Sistema de la economía solidaria y al interés general de la sociedad colombiana, CINCOP ha logrado empoderarse y ser reconocida como la Central cooperativa que misionalmente propende por la defensa y promoción de las identidades y racionalidad propia de este singular tipo de economía, centrada no en lucro y la acumulación sino en las necesidades sociales y el bienestar de su numerosa comunidad cooperativa/solidaria societaria, sus familias y las comunidades.

Con tales objetivos misionales ha conformado una estructura empresarial especializada en educación solidaria, en todos sus niveles de formación social y tecnoempresarial; asistencia técnica en sus diversas áreas para acompañar procesos de fortalecimiento institucionales, programa de gestión de la información contable y financiera, Geincof (Gestión Contable y Financiera); e investigación; para apoyar el proceso de formación solidaria dispone de un Fondo Editorial con publicaciones propias, de los Congresos internacionales de la ACI (Asociación Cooperativa Internacional) y de representación.

CINCOP por intermedio de su Departamento de Servicios Educativos es miembro principal del Consejo Pedagógico Nacional de la Unidad de Organizaciones Solidarias, antes Dansocial. Asimismo, y para ampliar sus Portafolio Institucional de Servicios desarrolla Alianzas estratégicas, entre otras, con la institución auxiliar de la economía solidaria,

Fundación de Servicios de Revisoría y Auditoría - Funservicoop; con la Universidad Incca de Colombia para atender la formación superior en Gerencia Cooperativa y Solidaria; para la promoción de proyectos solidarios comunitarios en los territorios, con Colacot (Confederación Latinoamericana de Cooperativas y Mutuales); con fines de intercooperación solidaria con la Asociación de Fondos de Empleados y Organizaciones Solidarias - Asfe y ;a nivel regional con sus principales entidades Asociadas.

Del mismo modo, en el campo de la representación y la defensa gremial, CINCOP lideró en 1986 la conformación de la Red del Consejo Nacional de Integración del Cooperativismo de Base (CONIC); desaparecida esta novedosa Red informalizada de trabajo abierto, desde 1998 hace parte de la Coordinación General de la Mesa Nacional de Trabajo Cooperativo y Solidario; así como de la Red Intercontinental de la Economía Social y Solidaria de América Latina y El Caribe, RIPESS – LAC.

Logros:

- En 1985, se crea la Coordinadora Nacional de Integración del Cooperativismo de base, Conic, que se transforma en 1987, en el Consejo Nacional.
- En 1993, CINCOP suscribe Convenio con Carbocol y después con ECOCARBON, para el Acompañamiento y Fortalecimiento Empresarial de las Cooperativas Mineras del Carbón en Boyacá y Cundinamarca, que termina en 1996.
- Por decisión de la Asamblea General, en 1996, CINCOP escinde su Programa de Revisoría Fiscal y crea la Empresa Anexa, de este servicio, FUNSERVICOOP, con 25 entidades contratantes del mismo.

- En 1997 participa en la creación del Consejo de Defensa y Desarrollo del Cooperativismo y la Economía Solidaria, que en 1998 se transforma en la Mesa Nacional de Trabajo Cooperativismo y Solidario, de la que hace parte como Coordinador General.
- CINCOP adquiere su Sede XXV Aniversario, en el Edificio Fenix de Bogotá, en 2004.

1.1.1. Misión. CINCOP, entidad cooperativa, busca la conformación integral del Sistema Nacional de Economía Solidaria, moderno y democrático para el cambio social; actúa en representación y defensa de los intereses de los asociados y promueve procesos de integración económica y social que posibiliten una equidad, con responsabilidad social y ambiental.

1.1.2. Visión. En el año 2020 CINCOP será un organismo eficaz en mejoramiento continuo que incida con calidad, mediante la oferta de excelentes servicios de educación y asistencia técnica para las organizaciones solidarias. Seremos líderes en el proceso de integración social para consolidar el Sistema Nacional de la Economía Solidaria al servicio de una sociedad Colombiana incluyente y progresista teniendo en cuenta los lineamientos del proyecto desafío 2020 y su implementación en Colombia.

1.1.3. Objetivos de la empresa. Propender por la defensa y promoción de las identidades y racionalidad propia de este singular tipo de economía (economía solidaria), centrada no en lucro y la acumulación sino en las necesidades sociales y el bien-estar de su numerosa comunidad cooperativa/solidaria societaria, sus familias y las comunidades.

1.1.4. Descripción de la estructura. La Central de Integración y Capacitación Cooperativa – CINCO P, es una empresa enfocada a propender la defensa y promocionar las entidades del sector de la economía solidaria, donde la Asamblea General es el órgano administrativo de mayor importancia. Sin embargo es el Consejo Directivo quien la representa y toma las decisiones en la entidad cuya finalidad es controlar, supervisar, administrar y orientar las actividades de la organización para que los objetivos de ésta, se logren a buen término y sean de beneficio para los empleados, educadores, asesores y asociados de la entidad.

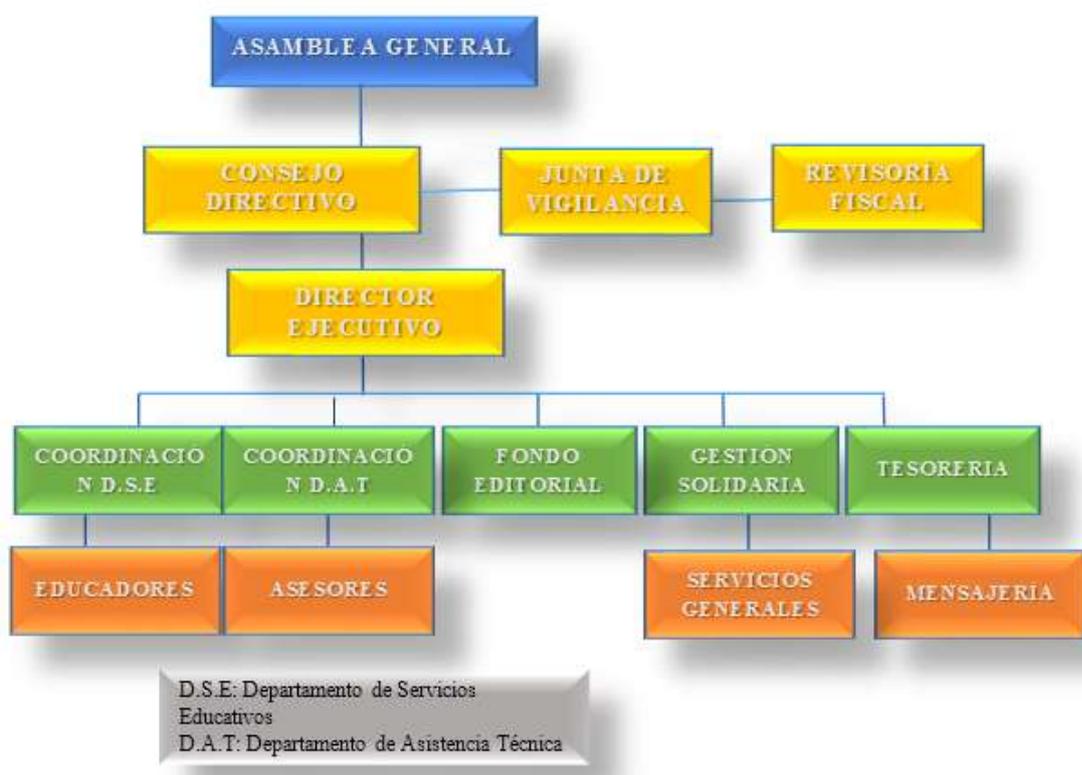


Figura 1 Organigrama de CINCO P

Fuente: Autor del proyecto

1.1.5. Descripción de la dependencia y/o proyecto al que fue asignado. Debido a que CINCOP es una empresa que posee pocos empleados (8 empleados) y se encuentra en una sola planta, facilita trabajar la propuesta con las diferentes personas que la integran. Teniendo en cuenta que la propuesta busca mejorar la comunicación interna entre los miembros de la empresa, habrá interacción directa con los empleados. El área donde se trabajará la propuesta es en Gestión Solidaria.

Los empleados que hacen parte de la dirección y las coordinaciones son profesionales en diferentes áreas como administración de empresas, ingeniería industrial, pedagogía, historia y economía. Y los que pertenecen a servicios generales, tienen como último nivel educativo, el bachillerato.

1.2. Diagnóstico inicial

CINCOP – Central de Integración y Capacitación Cooperativa lleva 40 años propendiendo por la defensa y promoción de las entidades del sector de la economía solidaria, lo que le ha permitido construir una imagen de experiencia y seriedad en cada uno de los servicios que ofrece.

Actualmente, cuenta con canales internos de comunicación como son los boletines, correos electrónicos y reuniones semanales que permiten la interacción entre los empleados y dirección. Sin embargo, se presentan inconvenientes de comunicación entre ellos, debido a que las pautas para realizar cualquier actividad, no se emiten de manera positiva, volviéndose poco asertiva y efectiva, lo que dificulta las buenas prácticas desde la dirección.

Tabla 1

Matriz DOFA

| ENTORNO INTERNO | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|------------------------|---|---|
| | A través de los años la empresa ha adquirido una experiencia enriquecedora en el ámbito educativo en compañía de sus clientes, fortaleciendo así su imagen de marca y reputación. Posee personal altamente calificado para la realización de las labores de la entidad. Tiene buenos canales de comunicación interna. | Cuando hay nuevo personal, se deben empalmar los procesos que se vienen desarrollando. Al darse los cambios de manera constante, se pierde la comunicación entre los empleados, lo que ocasiona que los procesos no se lleven a buen término. |
| ENTORNO EXTERNO | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| | Ofrece un amplio portafolio de servicios educativos a las entidades del sector solidario. El mercado de las cooperativas está en permanente crecimiento. Implementación de los procesos de paz. El uso de la tecnología (cursos virtuales) permitirá un crecimiento en la demanda de servicios educativos. | Varias organizaciones del sector solidario están prestando servicios similares a los de la ofrece la entidad. Desactualización de los canales internos y externos de comunicación. |

Nota: La tabla muestra el análisis situacional de la empresa mediante el diagnóstico DOFA. Fuente: Autor del proyecto

1.2.1. Planteamiento del problema. La comunicación, elemento necesario en cualquier proceso vital, se ha convertido en enlace fundamental de las relaciones humanas, optimizando la conformación de comunidades, sociedades, organizaciones entre otros. Aunque, dicho elemento, ha contribuido mucho en la organización de los individuos, también es un sintetizador de felicidad y bienestar en el ser humano. Por eso, el mensaje que se comunica no es una información vacía que el emisor recibe, el proceso comunicativo va más allá. El sólo hecho de decir una palabra motivadora, cambia el estado de ánimo de quien la recibió.

Es decir, la comunicación se vuelve efectiva y asertiva cuando logra un fin beneficioso para los que interactúan en ella, creando una simbiosis armónica y duradera.

Dado que el proceso comunicacional es de relevancia en todos los ámbitos, las empresas van transformando sus procesos de gestión y generando unas relaciones positivas con sus empleados para que se refleje en la interacción con los clientes. Al poseer una gestión humana positiva se estimula la eficiencia e impulsa su imagen en el mercado. Y los empleados, al integrarse armónicamente incentivarán su productividad y crearán soluciones viables a cualquier circunstancia que se presente dentro de la empresa.

Para ello, sería pertinente establecer relación directa con los empleados con el fin, de conocer de primera mano el proceso de comunicación interna de la entidad. Lo que permitirá saber qué aspectos hay por mejorar, generando la necesidad de cambio a los empleados para que estos lo hagan por voluntad propia. Reconociendo la necesidad de cambio, se harían una serie de capacitaciones, talleres o encuentros para estimular el intercambio de información que sea concreta y pertinente.

La Gestión del cambio trabaja bajo la premisa de Collins (2004) que reza “***La gente no es el principal activo de la organización, la gente adecuada si lo es***”, por lo que en su intervención organizacional en programas de este tipo analiza, bajo diferentes aspectos, al talento humano involucrado en los procesos y procedimientos derivados del proyecto, aplicando herramientas de trabajo enfocadas al aseguramiento del éxito en los cambios desde la perspectiva Gente como pilar fundamental.

El objetivo entonces del Programa de Gestión del Cambio es el de acompañar al equipo de manejo del cambio de **CINCOP**, en la implementación de estrategias de administración del cambio que faciliten el entendimiento y el compromiso del equipo humano impactado por el programa **TRANSFORMANDO NUESTRA COMUNICACIÓN**.

El enfoque metodológico de Gestión del Cambio tiene 8 cajones o etapas de cambio:

- ETAPA 1: GESTIÓN DE ALCANCE.
- ETAPA 2: GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS.
- ETAPA 3: MOVILIZACIÓN PARA EL CAMBIO.
- ETAPA 4: GESTIÓN DE APRENDIZAJE.
- ETAPA 5: LIDERAZGO PARA EL CAMBIO.
- ETAPA 6: GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES.
- ETAPA 7: GESTIÓN DE RIESGOS.
- ETAPA 8: MEJORAMIENTO CONTINUO.

Este método se pone a consideración para que la Central de Integración y Capacitación Cooperativa, CINCOP, entidad que nació el 19 de abril de 1987, dedicada a propender la defensa y promocionar las organizaciones del sector de la economía solidaria a través de los servicios educativos y de asistencia técnica que ofrece. Debido al poco personal que tienen y a la rotación constante de empleados, no se han interesado en reforzar la comunicación interna e implementar metodologías para fortificar la cultura organizacional, tan relevante en el conocimiento del perfil corporativo de la entidad.

Es importante aclarar que el método propuesto en el presente trabajo, hace parte del proceso de pasantías como requisito académico, desarrollado en la entidad para su posterior consideración y que sea el consejo directivo quien dé su aprobación.

Actualmente, la entidad sigue con las reuniones semanales y la rotación de personal, hecho que mantiene una comunicación interna no asertiva y que repercutiría en el clima laboral, afectando sobre manera la relación con los clientes, ya que no se lograrían los objetivos que busca cumplir CINCOP.

1.2.2. Riesgos identificados. En el siguiente formato, aparecen las tres causas del porqué no se pudo implementar el método de gestión del cambio en la organización.

Tabla 2

Matriz de Riesgos

| Item | Riesgos | Clasificación del riesgo | Necesidad | Planes de acción | Estado |
|------|---|--------------------------|------------|--|---------|
| 1 | Ausencia de presupuesto para la ejecución de la propuesta. | Medio | Transferir | Nombrar un líder interno para gestionar los recursos. | Abierto |
| 2 | Que el Consejo Directivo no apruebe la propuesta. | Alto | Mitigar | Buscar un espacio donde esté reunido el Consejo Directivo, para hacer la presentación de la propuesta y de esta manera, predisponer al consejo para su aprobación. | Abierto |
| 3 | Resistencia al cambio por parte de los empleados y dirección. | Bajo | Evitar | Aplicar encuesta ADKAR para identificar en cuál categoría se comienza a trabajar. | Abierto |

Nota: Matriz de riesgo que muestra las causas de la no aprobación de la ejecución de la propuesta.

Fuente: Autor del proyecto

1.3. Objetivos de la pasantía

1.3.1. Objetivo General. Diseñar una propuesta de Gestión del Cambio para mejorar la comunicación interna en CINCOP.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Determinar por medio de un diagnóstico situacional los cambios que se deben realizar en CINCOP.
- Desarrollar las fases del cambio de acuerdo a las necesidades de CINCOP.
- Planear la gestión del cambio mediante el diagnóstico de la herramienta ADKAR para los empleados de CINCOP.

1.4. Descripción de las actividades.

Tabla 3

Tabla de actividades.

| Objetivo General | Objetivos Específicos | Actividades a desarrollar en la empresa para hacer posible el cumplimiento de los objetivos específicos. |
|--|--|---|
| <i>Diseñar una propuesta basada en la metodología de Gestión del Cambio para mejorar la comunicación interna en CINCOP</i> | Determinar por medio de un diagnóstico realizado con la herramienta ADKAR situacional los cambios que se deben realizar en CINCOP. | <p>Generar los instrumentos para la recolección de información sobre el aspecto comunicacional y ambiente laboral.</p> <p>Realizar el análisis de la información recopilada.</p> <p>Identificar las áreas de cambio.</p> |
| | Desarrollar las fases de la metodología de gestión del cambio de acuerdo a las necesidades de CINCOP. | <p>Consultar las fases que posee el método de Gestión del Cambio</p> <p>Analizar las fases de acuerdo a las necesidades que tiene CINCOP.</p> |
| | Planear la gestión del cambio mediante el método ADKAR para los empleados de CINCOP. | <p>Diseñar de acuerdo a la metodología de Gestión del cambio los planes de acción para el mejoramiento de las comunicaciones</p> <p>Presentar propuesta basada en el método de Gestión del Cambio a las directivas de CINCOP.</p> |

Nota: La tabla muestra las actividades a realizar para alcanzar los objetivos planteados.

Fuente: Autor del proyecto

1.5. Cronograma de actividades

Se formuló el plan de trabajo a 16 semanas de trabajo para el cumplimiento de los objetivos y actividades a realizar en CINCO.

Tabla 4

Listado de actividades

| No. | Listado de actividades |
|-----|---|
| 1 | Generar los instrumentos para la recolección de información sobre el aspecto comunicacional y ambiente laboral. |
| 2 | Realizar el análisis de la información recopilada. |
| 3 | Identificar las áreas de cambio. |
| 4 | Consultar las fases que posee el método de Gestión de Cambio |
| 5 | Analizar las fases de acuerdo a las necesidades que tiene Cincop. |
| 6 | Diseñar de acuerdo a la metodología de Gestión del Cambio los planes de acción para el mejoramiento de las comunicaciones |
| 7 | Presentar propuesta basada en el método de Gestión del Cambio a las directivas de Cincop. |

Nota: La tabla muestra el orden en el que se ejecutaron las actividades para lograr los objetivos.

Fuente: Autor del proyecto.

Capítulo 2. Enfoques Referenciales

2.1. Enfoque conceptual

Diseño: se refiere al proceso creativo enfocado a definir nuevos conceptos y a resolver de modo original problemas y limitaciones, por lo que está ligado al proceso de innovación: se utiliza para crear algo nuevo o para mejorar lo existente, contribuyendo así en los procesos de innovación radical o incremental. (www.oei.es, 2008).

Método: deriva de las raíces griegas meta (hacia, a lo largo) y odos (camino). "Es el camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva para alcanzar un determinado fin". (Cheesman, 2010).

Gestión: "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" (Garzon, 2011)

Cambio (planeado): el cambio planeado ha sido definido como "el diseño premeditado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operación, clima o estilo". El cambio planeado aspira a preparar a la organización total, o a la mayor parte de ella, a adaptarse a los cambios significativos en las metas y dirección de la organización. (<http://tesis.uson.mx>, s.f.)

Gestión de cambio: es el proceso global y holístico de liderazgo que impulsa el cambio de paradigma y de enfoque estratégico en una organización. Normalmente se asocia

el cambio en acontecimientos como fusiones, adquisiciones, reestructuraciones, crisis económicas... pero lo cierto es que toda organización está en cambio permanente. Incluso las organizaciones estáticas están abocadas al cambio porque su entorno es siempre cambiante. (Churchill, 2011)

Herramienta ADKAR: El Prosci® ADKAR® Model es una herramienta valiosa para la comprensión y gestión de cambios en la organización a nivel de los individuos.

El modelo sugiere el establecimiento de los cinco bloques esenciales de construcción que pueden lograr un cambio satisfactorio: Awereness (conciencia), Desire (deseo), Knowledge (conocimiento), Ability (capacidad) y Reinforcement (refuerzo). (Prosci ADKAR Model. 2015. (peoplechange.com, 2015)).

Andragogía: El autor define qué es la Andragogía y sus métodos: aprender a conocer, aprender a aprender, aprender a hacer y aprender a ser, así como sus características, basado en el conocimiento útil, la experiencia y el funcionamiento psicológico del adulto en el entorno en que éste se desenvuelve y sus relaciones sociales con el mundo circundante y sus intereses multidimensionales, con el fin de orientar el aprendizaje a la elaboración de productos, al trabajo interdisciplinario y a la posibilidad de generalizar. (Alcala, 2010).

Plan de comunicaciones: Como lo conceptualiza Molero, A. (2005) en un trabajo desarrollado sobre la comunicación, el plan de comunicación es el esqueleto, la base que permite practicar una comunicación institucional profesional. Como la comunicación es una labor que aborda multitud de actividades, que se dirige a numerosos tipos de públicos y puede

tener desde uno hasta múltiples objetivos, es fundamental organizarla y llevarla a la práctica con un marco de referencia claro. (Molero, 2005)

Comunicación: es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala. (Edwards, 2012).

Comunicación interna: se define como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. (Morales, 2001)

Comunicación externa: establece que la comunicación externa surge de la necesidad de la misma organización de interrelacionarse con otros públicos externos, sin la cual su función productiva no podría desarrollarse. (Portillo, 2012).

Comunicación asertiva: La comunicación asertiva es una forma de expresión honesta, directa y equilibrada, que tiene el propósito de comunicar nuestros pensamientos e ideas o defender nuestros intereses o derechos sin la intención de perjudicar a nadie, es decir de acuerdo con el principio que debe regir nuestros actos: el principio de no dañar a otro (naeminen ladere). (Moro, 2009)

2.2. Enfoque Legal

Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Artículo 19. “Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión.”

Constitución Política de Colombia 1991 - Artículo 20. “Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación. Estos son libres y tienen responsabilidad social. Se garantiza el derecho a la rectificación en condiciones de equidad. No habrá censura.”

Decreto 515 de 2006 - Artículo 2°. Mecanismos y acciones de prevención. Los mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral previstos, tanto en la *Ley 1010 de 2006*, como en el presente Decreto, constituirán actividades tendientes a generar una conciencia colectiva de convivencia en el clima organizacional que promueva el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía entre quienes comparten vida laboral y el buen ambiente al interior de las organizaciones. Estos deben proteger la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de todos los servidores de la Institución, de acuerdo a un procedimiento interno, confidencial, conciliatorio y efectivo de acuerdo a lo ordenado en el *numeral 1° del artículo 9° de la Ley 1010 de 2006*, en desarrollo de estos propósitos las principales acciones son:

Proponer espacios para el diálogo, círculos de participación o grupos de similar naturaleza para la evaluación periódica de vida laboral, con el fin de promover coherencia operativa y armonía funcional que faciliten y fomenten el buen trato al interior de las organizaciones.

Diseñar y aplicar actividades con la participación de los funcionarios, a fin de:

- Establecer mediante la construcción conjunta, valores y hábitos que promuevan vida laboral conviviente.
- Formular las recomendaciones constructivas a que hubiere lugar en relación con situaciones laborales que pudieren afectar el cumplimiento de tales valores y hábitos.
- Examinar en el seno del organismo interno que asuma las funciones de Conciliación para la Resolución de Conflictos de Acoso Laboral, y conforme con el procedimiento señalado en el presente Decreto, las conductas específicas que pudieren configurar acoso laboral u otros hostigamientos en la Entidad, que afecten la dignidad de las personas, señalando las recomendaciones correspondientes.

Las disposiciones relacionadas con este estudio corresponden a la **resolución 2646 del 17 de julio de 2008** del Ministerio de Protección Social, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

En la **resolución 2646 de 2008** se definen las características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor, define igualmente las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así mismo como el trabajo en equipo. La presente resolución aplica para esta empresa toda vez que en su **artículo 2**, al establecer el ámbito de la aplicación, indica que incluye a los empleadores públicos y privados.

Capítulo 3. Informe de Cumplimiento de Trabajo

3.1. Presentación de resultados.

3.1.1. Determinar por medio de un diagnóstico situacional los cambios que se deben realizar en CINCOP.

3.1.1.1. Generar los instrumentos para la recolección de información sobre el aspecto comunicacional y ambiente laboral. Realizar el análisis de la información recopilada.

Identificar las áreas de cambio. Para la realización de este objetivo, se hizo necesaria la participación directa, mediante el proceso de pasantías transcurrido durante 16 semanas, en las labores que realiza la entidad para comprender su naturaleza y hacer un diagnóstico más preciso de cómo se encuentra la comunicación interna entre la dirección y los empleados.

Es por eso que los medios que se diseñaron para analizar dicho aspecto, son la encuesta ADKAR y la evaluación de las reuniones efectivas (la encuesta y la evaluación se aplican cuando el Consejo Directivo apruebe la ejecución de la propuesta de gestión del Cambio en la entidad), para medir de manera integral, cada uno de los aspectos que involucran al empleador en su vida laboral y personal.

Dicho diagnóstico, se realizó con base en cada una de las dimensiones que posee la herramienta ADKAR, hallando lo siguiente:

Awareness-Conciencia: en la dimensión inicial, se identificó que no existe el grado de conciencia necesario para enfrentar los cambios identificados en los empleados, directivas y colaboradores para crear las condiciones pertinentes y que las personas estén sintonizadas en el mejoramiento del clima organizacional.

Desire - Deseo: en esta dimensión y de acuerdo al hallazgo anterior encontrado, se determina que los empleados, directivas y colaboradores de la entidad no se encuentran motivados por ser parte activa del cambio.

Knowledge – Conocimiento: en la tercera dimensión, se identifica que en la entidad no existen ni el conocimiento, ni las tareas para llevar a un cambio transformacional y asertivo en la comunicación interna en busca de la participación de cada uno de los involucrados en el proyecto.

Ability - Habilidad: debido a la desinformación que poseen sobre la necesidad de cambio, no cuentan con las aptitudes y habilidades para el proceso.

Reforce - Refuerzo: es esta última dimensión de la herramienta ADKAR y la más importante, no hay un plan para el refuerzo y la continuación de la gestión del cambio en la entidad.



ENCUESTA DE IMPACTADOS PROGRAMA *TRANSFORMANDO NUESTRA COMUNICACIÓN*

1. Datos Personales

Nombre: _____

Dependencia: _____

Fecha: _____

Programa: _____

2. Encuesta detallada ADKAR®

Marque con una **X** teniendo en cuenta la siguiente escala

1. Conciencia

| | | | | |
|---|----------------------------|-------------------------|-----------------------|----|
| Entiendo las razones de Cincop para implementar el programa <i>Transformando nuestra comunicación</i> . | | | | |
| 1 | 2 | 4 | 5 | NA |
| Totalmente en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Parcialmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | |

| | | | | |
|--|----------------------------|-------------------------|-----------------------|----|
| Entiendo las implicaciones generales y particulares para mi puesto de trabajo, que conllevan participar en el programa <i>Transformando nuestra comunicación</i> . | | | | |
| 1 | 2 | 4 | 5 | NA |
| Totalmente en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Parcialmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | |

| | | | | |
|--|----------------------------|-------------------------|-----------------------|----|
| Entiendo el impacto del programa <i>Transformando nuestra comunicación</i> en mis actividades de trabajo diario. | | | | |
| 1 | 2 | 4 | 5 | NA |
| Totalmente en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Parcialmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | |

Figura 2 Modelo Encuesta ADKAR

Nota: La imagen muestra el modelo de encuesta ADKAR para su aplicación en la entidad.

Fuente: Autor del proyecto.

Reuniones efectivas:

A través del instrumento Evaluación reuniones efectivas diseñado, busca recolectar la información observada en las reuniones semanales de los días martes. A cada empleado se le entrega la encuesta al finalizar la reunión para que la diligencie.

Tabla 5

Evaluación de reuniones efectivas.

| EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA REUNIÓN | | | | | |
|---|-----------|-----------|----------|----------|---|
| ANTES DE LA REUNIÓN | | | | | |
| | SI | NO | | | |
| El sitio de la reunión fue inapropiado | | | | | |
| Las personas invitadas no estaban empoderadas y no eran las adecuadas | | | | | |
| BAJA EFECTIVIDAD | 1 | 2 | 3 | 4 | ALTA EFECTIVIDAD |
| Falta de conocimiento previo del motivo de la reunión | | | | | Conocimiento previo del motivo de la reunión |
| DURANTE LA REUNIÓN | | | | | |
| | SI | NO | | | |
| Inicio y fin a destiempo | | | | | |
| Interrupciones constantes | | | | | |
| ¿Se sale de los puntos de la agenda? | | | | | |
| ¿Se utiliza acta de reunión? | | | | | |
| | | | | | |
| BAJA EFECTIVIDAD | 1 | 2 | 3 | 4 | ALTA EFECTIVIDAD |
| Poca participación de los asistentes | | | | | Alta participación de los asistentes |
| Poca satisfacción al participar en la reunión | | | | | Alta satisfacción de participar en la reunión |
| DESPUES DE LA REUNIÓN | | | | | |
| | SI | NO | | | |
| ¿Quedan los compromisos claros? | | | | | |
| ¿Se tomaron decisiones conjuntas? | | | | | |
| ¿Se dejó definida fecha de la próxima reunión? | | | | | |

Nota: La tabla presenta los criterios para evaluar las reuniones de los días martes en Cincop.

Fuente: Autor del proyecto.

3.1.2. Desarrollar las fases de la metodología de gestión del cambio de acuerdo a las necesidades de CINCOP.

3.1.2.1. Consultar las fases que posee el método de Gestión del Cambio. Analizar las fases de acuerdo a las necesidades que tiene CINCOP. Realizada la observación correspondiente a cada dimensión, se logra determinar lo siguiente: Todos los seres humanos somos resistentes al cambio, de acuerdo al método ADKAR, existen 5 formas de resistirnos al cambio, por falta de conciencia, por no estar motivados, por no tener el conocimiento, por no contar con las habilidades o destrezas par el cambio y/o por no tener el refuerzo de nuestros pares o líderes para lograrlo. Luego de identificar las dimensiones de la herramienta ADKAR, se halló que el método de Gestión de Cambio se acopla a la necesidad de mejorar la comunicación interna en Cincop.

A continuación se explican las etapas que contiene el método de gestión del Cambio para su aplicabilidad en Cincop.

Etapas 1: Gestión de Alcance

Se realizó un diagnóstico general de CINCOP en cuanto a su Clima y Cultura, teniendo como punto de partida los hallazgos identificados en el estudio realizado durante las pasantías en el 2017. En esta fase de la metodología se realizan los diseños de la propuesta general de cambio, el análisis del contexto actual, el cronograma y el plan de trabajo.

Etapa 2: Gestión de Grupos de interés

Consiste en la identificación y evaluación de los factores de resistencia y/o patrocinio de los distintos grupos de interés hacia el programa y los planes de acción para mitigar la resistencia o potencializar el patrocinio necesario para el programa.

Etapa 3: Movilización para el cambio

En esta etapa se identifican los impactos culturales, se priorizan y se ejecutan los planes de acción identificados para cerrar las brechas.

Etapa 4: Elaboración y administración del plan de sensibilización, capacitación y entrenamiento

Se definen las acciones que se implementarán para lograr que los colaboradores asimilen y adopten el cambio. La ejecución de la fase contempla fundamentos de andragogía para facilitar el proceso de transferencia de conocimientos en la organización.

Adicionalmente se coordinan las actividades formativas y entrenamiento técnico para implementar el programa.

Etapa 5: Liderazgo para el Cambio

Reconocer y analizar los estilos y tipos de liderazgo, los cuales juegan un rol crítico en el éxito o fracaso de un programa. Esto implica que el comité de cambio mantenga un permanente contacto con la dirección de la empresa, para monitorear la evolución del cambio organizacional orientado al desarrollo del programa.

A través de esta metodología es posible realizar un análisis individual de los involucrados directos (quienes ejecutan el programa) e impactados (afectados directos o indirectos por el cambio) del programa de cambio. Su principal objetivo es ofrecer herramientas para desarrollar las competencias de estilo de dirección y liderazgo, lo cual permitirá fortalecer la estrategia corporativa y garantizar la fluidez del proceso de cambio humana y técnicamente.

Etapa 6: Gestión de las comunicaciones

Permite administrar las comunicaciones para el logro de entendimiento, compromiso, y apoyo al programa por parte de los involucrados e impactados.

Se analizan los medios existentes y se crean nuevos canales de comunicación que dinamicen la metodología. Impulsa la retroalimentación con relación al cambio permitiendo tomar acciones preventivas y correctivas.

Etapa 7: Gestión de Riesgos

Este plan incluye la identificación, establecimiento de niveles de criticidad y seguimiento de riesgos asociados al cambio organizacional.

Etapa 8: Mejoramiento Continuo

El Plan de sostenibilidad define acciones de entrega, y proporciona ruta para dar continuidad a la estrategia cuando finalice el acompañamiento.

De acuerdo a las etapas descritas anteriormente, se busca mejorar no sólo la comunicación interna en la entidad, sino transformar a fondo las relaciones laborales que influya en un mejor clima laboral y que contribuya al crecimiento de CINCOP.

3.1.3. Planear la gestión del cambio mediante el método ADKAR para los empleados de CINCOP.

3.1.3.1. Diseñar de acuerdo a la metodología de Gestión del cambio los planes de acción para el mejoramiento de las comunicaciones. En este objetivo se describieron las actividades de cada etapa del método de gestión de Cambio y que componen el cronograma de trabajo junto a los Documentos asociados.

Etapas 1: Gestión de Alcance

Actividades:

- Entendimiento de CINCOP (plan estratégico y sus componentes)
- Identificar y evaluar el programa de gestión del cambio con base en criterios de cambio
- Identificar los objetivos y beneficios del programa
- Identificar el grado de apoyo y compromiso de los niveles directivos y demás involucrados del programa
- Determinar el nivel de esfuerzo del cambio para cada audiencia interna y externa del programa
- Analizar y priorizar herramientas de la práctica de gestión del Cambio aplicable al programa y la cultura de CINCOP

- Construir el tablero de indicadores de cambio
- Dimensionar la estrategia general integrada de Gestión del Cambio

Documentos asociados:

- Estrategia de cambio
- Plan de trabajo de cambio
- Cronograma
- Tablero de indicadores de cambio

Etapa 2: Gestión de Grupos de interés

Actividades:

Involucrados (Equipos de Programa):

- Elaboración de estrategias para fortalecer el desempeño y la interdependencia del equipo de programa
- Diseño del sistema de gobierno, tarjetas de roles y responsabilidades de los programas
- Levantar las Expectativas, y evaluar la disposición al cambio de los involucrados e impactados
- Mapeo y priorización de los involucrados e impactados
- Seguimiento a la puesta en del plan de acción a Involucrados
- Diseñar el plan de reconocimientos y reincorporación

Impactados:

- Diseño de la estrategia de la red de cambio
- Diseñar estrategias para intervenir cada uno de los grupos de interés identificados
- Identificar, diseñar e implementar el plan de acción de impactados de los programas

Etapa 3: Movilización para el cambio***Actividades:***

- Identificación de los impactos del programa en cada uno de los procesos de la cadena de valor
- Priorización de impactos
- Diseño y construcción del mapa de ruta de los impactos (Mapa transaccional)
- Construcción de fichas técnicas de impactos
- Construir las fichas técnicas de impactos (Seguimiento y control)
- Construir el tablero de control de impactos

Documentos asociados:

- Talleres de impactos
- Matriz de impactos, priorización y mapa de ruta de impactos
- Tablero de control de impactos

Etapa 4: Elaboración y administración del plan de sensibilización, capacitación y entrenamiento

Actividades:

- Valoración de los requerimientos de sensibilización, capacitación y entrenamiento para audiencias claves
- Planificación de los objetivos, cronogramas y usuarios finales que recibirán el entrenamiento
- Coordinación y administración del entrenamiento para los usuarios finales
- Entrenamiento formación de formadores
- Levantamiento de requerimientos de refuerzo de capacitación a usuarios finales
- Diseñar el sistema de evaluación del plan de aprendizaje
- Identificar los requerimientos de refuerzos de capacitaciones, posterior a la finalización de cada programa

Documentos asociados:

- Plan maestro de sensibilización, capacitación y entrenamiento
- Taller para formadores.
- Fichas técnicas de acciones formativas y pedagógicas
- Cronograma general y requerimientos de logística
- Plan de refuerzo de capacitación

Etapa 5: Liderazgo para el Cambio

Actividades:

- Diseñar y ejecutar la estrategia de patrocinio
- Diseñar la estrategia de acompañamiento con patrocinadores del programa
- Valorar y desarrollar las habilidades como facilitadores del cambio de los distintos patrocinadores.

Documentos asociados:

- Estrategia de Patrocinio
- Tarjetas de compromisos de patrocinadores
- Sesiones de acompañamiento para patrocinadores

Etapa 6: Gestión de las comunicaciones

Actividades:

- Diseñar e implementar un plan táctico de comunicaciones del programa
- Desarrollo y acompañamiento a los planes específicos de comunicaciones para cada frente del programa
- Apoyo en el diseño y posterior comunicación de las diferentes fases del programa
- Apoyo en el diseño y posterior comunicación del plan de salida en vivo

Documentos asociados:

- Eventos de lanzamiento y cierre
- Plan gestión de comunicaciones
- Presupuesto de comunicaciones

*En coordinación con el área de Gestión Solidaria de CINCOP.

Etapa 7: Gestión de Riesgos***Actividades:***

- Identificar los riesgos del programa para cada uno de los procesos de la cadena de valor de la organización
- Priorizar riesgos e acuerdo a nivel de criticidad
- Diseñar el mapa de ruta de los riesgos
- Construir el tablero de control de riesgos

Documentos asociados:

- Eventos de lanzamiento y cierre
- Plan gestión de comunicaciones
- Presupuesto de comunicaciones

Etapa 8: Mejoramiento Continuo***Actividades:***

- Diseñar el plan de sostenibilidad del cambio

- Monitorear el estado de avance de los indicadores
- Talleres de lecciones aprendidas para cada fase de cada programa
- Identificar los aspectos exitosos y limitantes de cada programa
- Ajustar planes de gestión de aprendizaje y gestión de comunicaciones

Documentos asociados:

- Plan de sostenibilidad del cambio
- Talleres lecciones aprendidas por fase del programa y facilitación del mismo
- Informe de avance de indicadores

Para la elaboración de la propuesta, se utilizaron herramientas como:

Programa de diseño Corel Draw: se creó la imagen del programa *Transformando nuestra comunicación* para CINCOOP. Y se generaron las piezas para las diversas campañas como expectativa, lanzamiento e implementación que tendrá el plan de comunicaciones y que permita el desarrollo total de la propuesta.



Figura 3 Logo del programa Transformando nuestra comunicación

Nota: Logo diseñado para el programa Transformando nuestra comunicación.

Fuente: Autor del Proyecto.



Figura 4 Pasaporte para viajar por las rutas de aprendizaje

Nota: Pasaporte diseñado para el programa Transformando nuestra comunicación.

Fuente: Autor del proyecto.

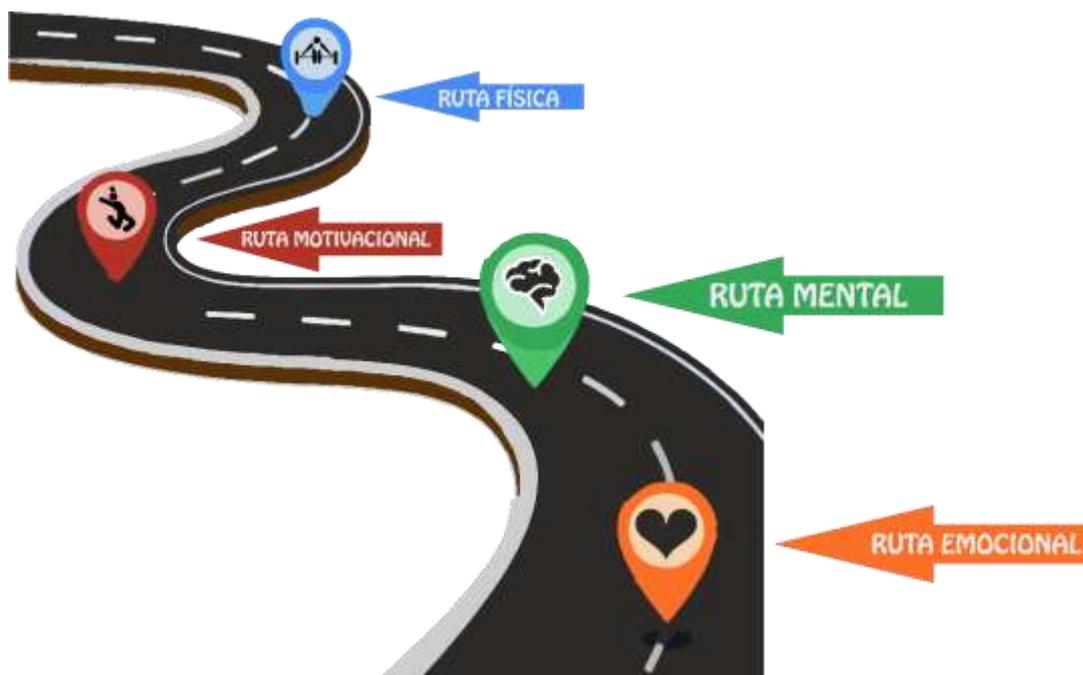


Figura 5 Rutas del aprendizaje emocional

Nota: La figura presenta las rutas del aprendizaje que deben emprender los empleados y la dirección de Cincop para mejorar su comunicación y clima laboral.

Fuente: Autor del Proyecto

Power Point: se diseñó la presentación de la propuesta.

3.1.3.2. Presentar propuesta basada en el método de Gestión del Cambio a las directivas de CINCOP. Para dar por terminado el diseño de la propuesta basada en el método de Gestión del Cambio para mejorar la comunicación interna en CINCOP, se dio a conocer el plan de cambio a las directivas y la entrega de dicho material para que sean ellos, quienes tomen la decisión de aprobar o no, la ejecución de dicho plan.

Capítulo 4. Diagnóstico Final

La Central de Integración y Capacitación Cooperativa, CINCOP, queda con falencias en el aspecto comunicacional, debido a la falta de recursos para la implementación de la propuesta que busca mejorar la comunicación interna entre los empleados y la dirección. Esto conllevaría a que los clientes de la entidad, sientan un ambiente laboral insano y de unos empleados, no dispuestos a servir en las demandas que ellos tengan. Sin embargo, entienden la importancia de afianzar la relación laboral para que la organización logre sus objetivos y que permita un desarrollo integral de los empleados.

La propuesta fue enviada y puesta a consideración del director de la entidad, para luego pasarla al consejo directivo, ente que toma las decisiones de las actividades que se llevan a cabo en la organización. La propuesta, deja en CINCOP la necesidad de cambio y el redireccionamiento de su cultura organizacional.

Capítulo 5. Conclusiones

Cuando se comenzó el desarrollo de las pasantías en CINCO, lo primero que se observó fue la falta de una buena comunicación entre los empleados y la dirección; también la necesidad de un importante ajuste en la cultura organizacional. Es decir, los empleados poco saben de la misión y visión que tiene la entidad y por lo tanto no tienen clara la brújula de la compañía y en consecuencia no existe sentido de pertenencia.

En un inicio el director de la entidad, estuvo de acuerdo con la realización del diseño de la propuesta para implementarla, sin embargo, por el largo período de desarrollo de la misma, no se pudo llevar a cabo, esto sumado a la falta de presupuesto para su ejecución y la falta de toma de decisión por parte del consejo directivo.

Se realizó el diagnóstico situacional, como medio para evaluar las condiciones laborales, la comunicación interna, la entidad corporativa y la aceptación de los empleados frente a la implementación de la propuesta, permitió determinar los indicadores a desarrollar y los aspectos que necesitan gestión de cambio. Además, se pudo identificar cuál método es el más apropiado para realizar la gestión del cambio dentro de la organización.

Hecha la socialización de la propuesta para mejorar la comunicación interna entre los empleados y la dirección, mediante el método de gestión del Cambio para generar un cambio positivo en la entidad, el director estuvo receptivo a las sugerencias presentadas por la pasante en su trabajo. Considera que se deben hacer ajustes necesarios para su posible

implementación y sustentarlo ante el consejo directivo para que conozcan del programa a desarrollar.

Capítulo 6. Recomendaciones

Su larga trayectoria en el sector cooperativo y su dedicación a propender su defensa y promoción en diversos espacios, le ha dado a la entidad la experiencia necesaria y el bagaje suficiente para darse a conocer y mantener una imagen en el tiempo.

En cuanto a la imagen que la organización proyecta hacia sus empleados y su debilitada comunicación interna, se recomienda al director que haga una inducción más exhaustiva para que los empleados y las personas que entren a laborar, que conozcan de primera mano y se empoderen de su misión y visión corporativa, para que se refleje en un ambiente laboral sano y en el trato con los clientes antiguos y nuevos.

Para complementar, se asesoran las siguientes iniciativas por cada categoría ADKAR expuestas anteriormente y que hacen parte del método de gestión de cambio:

Conciencia – awareness: es importante concientizar a los empleados de CINCOP en la importancia del cambio y la necesidad de mejorar la comunicación para obtener resultados satisfactorios que generen sinergia y sentido de pertenencia. Acciones: campañas de sensibilización y concientización para las reuniones efectivas y la comunicación interna.

Deseo – desire: motivar a los empleados por medio de un plan de reconocimiento que incluya estímulos a quien demuestre un cambio en su actitud y hábitos frente a la comunicación interna.

Conocimiento – knowledge: se sugiere crear un plan de capacitación que contenga talleres como: comunicación asertiva, reuniones efectivas, la retroalimentación como habilidad gerencial, taller de trabajo en equipo, propósito y compromiso organizacional, manejo efectivo del tiempo, el arte de saber escuchar, presentaciones poderosas y gestión del cambio.

Habilidad – ability: crear una estrategia de movilización y refuerzo para las habilidades de cambio, que contenga métodos conductuales para el aprendizaje y posicionamiento de una nueva cultura empresarial. Para llevar a cabo esta estrategia, se complementa con las siguientes iniciativas: tácticas de agradecimiento, tácticas de felicidad, tarjetas de reconocimiento y tablero de reconocimientos.

Refuerzo – reinforce: realizar planes de refuerzo que garanticen la sostenibilidad de la nueva cultura en temas de comunicación y crear un sistema de recordación en el que se comunica de manera periódica la misión, visión y los valores organizacionales. Continuar con planes anuales de capacitación para sostener la cultura en el ser.

Dada la propuesta de método de gestión de cambio para su implementación, se propone que la persona a cargo de Gestión Solidaria junto al Director de la entidad, se apropie de las iniciativas que están plasmadas en ella para mejorar la comunicación interna y que haya una cultura organizacional fuerte, permitiendo el logro de los objetivos de la entidad a corto, a mediano y largo plazo.

Referencias

- Alcala, A. (11 de Agosto de 2010). *Andragogia Seccion A*. Obtenido de Ensayo Sobre Educacion Andragogica : <http://andragogosa.blogspot.com.co/2010/08/ensayo-sobre-educacion-andragogica.html>
- Cheesman, S. (2010). *Conceptos basicos de Investigacion* . Obtenido de <https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/conceptos.pdf>
- Churchill, W. (Marzo de 2011). *Unidad del Conocimiento*. Obtenido de Gestion del Cambio : https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8600/gestio_del_canvi_cast2.pdf
- Edwards, J. (28 de Noviembre de 2012). *Seminario Teorico*. Obtenido de Marco Conceptual : <http://seminariotcomeduje.blogspot.com.co/2012/12/marco-conceptual.html>
- Garzon, C. (2011). *ANALISIS DE LOS CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y GERENCIA EN ENFERMERÍA, DESDE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA DE ENFERMERIA, EN AMÉRICA LATINA*. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/6678/1/claramariagarzonrodriguez.2011.pdf>
- <http://tesis.uson.mx>. (s.f.). *Capitulo VIII*. Obtenido de CAMBIO ORGANIZACIONAL : <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/21868/Capitulo8.pdf>
- Molero, A. (Octubre de 2005). *Aproximacion a un marco teorico* . Obtenido de Plan de comunicacion concepto diseñado e implementacion : http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf
- Morales, F. (2001). *La comunicacion Interna*. Obtenido de Herramientas estrategicas de Gestion para las empresas : www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf
- Moro, L. (2009). *Guía para la promoción personal de las mujeres gitanas: perspectiva psico-emocional y desarrollo profesional*. Obtenido de perspectiva psico-emocional y desarrollo profesional: <http://www.gitanos.org/publicaciones/guiapromocionmujeres/pdf/01.pdf>
- peoplechange.com. (2015). *People Change Management*. Obtenido de http://www.peoplechange.com.br/contato_e.php

Portillo, R. (2012). *Razon y palabra* . Obtenido de LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN UNIVERSIDADES PRIVADAS CON ESTUDIOS A DISTANCIA EN PREGRADO.: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N79/V79/59_Portillo_V79.pdf

www.oei.es. (22 de marzo de 2008). *Organizacion de Estados Iberoamericanos* . Obtenido de Diseño e innovación. La gestión del diseño en la empresa : <http://www.oei.es/historico/noticias/spip.php?article2274>

Apéndices

Apéndice A. Cronograma de las actividades

| Actividades a realizar | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | |
|---|---------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|------|----|----|----|
| | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 |
| Generar los instrumentos para la recolección de información sobre el aspecto comunicacional y ambiente laboral. | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Realizar el análisis de la información recopilada. | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Identificar las áreas de cambio. | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Consultar las fases que posee el método de Gestión de Cambio | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Analizar las fases de acuerdo a las necesidades que tiene Cincop. | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| Diseñar de acuerdo a la metodología de Gestión del Cambio los planes de acción para el mejoramiento de las comunicaciones | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Presentar propuesta basada en el método de Gestión del Cambio a las directivas de Cincop. | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

Nota: el cronograma muestra de las actividades realizadas durante las pasantías para hacer el diseño de la propuesta de gestión del cambio.

Apéndice B. Diseño de encuesta ADKAR para el programa *Transformando nuestra comunicación*.



ENCUESTA DE IMPACTADOS PROGRAMA *TRANSFORMANDO NUESTRA COMUNICACIÓN*

1. Datos Personales

Nombre: _____

Dependencia: _____

Fecha: _____

Programa: _____

2. Encuesta detallada ADKAR®

Marque con una X teniendo en cuenta la siguiente escala

1. Conciencia

| | | | | |
|---|---------------------------------|------------------------------|----------------------------|----|
| Entiendo las razones de Cincop para implementar el programa <i>Transformando nuestra comunicación</i> . | | | | |
| 1 Totalmente en desacuerdo | 2 Parcialmente en desacuerdo | 4 Parcialmente de acuerdo | 5 Totalmente de acuerdo | NA |

| | | | | |
|--|---------------------------------|------------------------------|----------------------------|----|
| Entiendo las implicaciones generales y particulares para mi puesto de trabajo, que conllevan participar en el programa <i>Transformando nuestra comunicación</i> . | | | | |
| 1 Totalmente en desacuerdo | 2 Parcialmente en desacuerdo | 4 Parcialmente de acuerdo | 5 Totalmente de acuerdo | NA |

| | | | | |
|--|---------------------------------|------------------------------|----------------------------|----|
| Entiendo el impacto del programa <i>Transformando nuestra comunicación</i> en mis actividades de trabajo diario. | | | | |
| 1 Totalmente en desacuerdo | 2 Parcialmente en desacuerdo | 4 Parcialmente de acuerdo | 5 Totalmente de acuerdo | NA |

Nota: Modelo de encuesta ADKAR para el proceso de recolección de información sobre los aspectos comunicacionales y de clima organizacional. Fuente: Autor del proyecto

Apéndice C. Diseño de encuesta ADKAR para el programa *Transformando nuestra comunicación*.



2. Deseo

| | | | | |
|--|------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|----|
| Estoy motivado a ser parte activa del programa <i>Transformando nuestra comunicación</i> . | | | | |
| 1 Totalmente en desacuerdo | 2 Parcialmente en desacuerdo | 4 Parcialmente de acuerdo | 5 Totalmente de acuerdo | NA |

| | | | | |
|--|------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|----|
| Mis compañeros de trabajo apoyan de forma activa el programa <i>Transformando nuestra comunicación</i> . | | | | |
| 1 Totalmente en desacuerdo | 2 Parcialmente en desacuerdo | 4 Parcialmente de acuerdo | 5 Totalmente de acuerdo | NA |

| | | | | |
|--|------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|----|
| Mis jefes y supervisores apoyan de manera activa el programa <i>Transformando nuestra comunicación</i> . | | | | |
| 1 Totalmente en desacuerdo | 2 Parcialmente en desacuerdo | 4 Parcialmente de acuerdo | 5 Totalmente de acuerdo | NA |

| | | | | |
|--|------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|----|
| Los ejecutivos y líderes de Cincop apoyan de manera activa el programa <i>Transformando nuestra comunicación</i> . | | | | |
| 1 Totalmente en desacuerdo | 2 Parcialmente en desacuerdo | 4 Parcialmente de acuerdo | 5 Totalmente de acuerdo | NA |

| | | | | |
|---|------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|----|
| Me siento cómodo con los cambios que supone el programa <i>Transformando nuestra comunicación</i> . | | | | |
| 1 Totalmente en desacuerdo | 2 Parcialmente en desacuerdo | 4 Parcialmente de acuerdo | 5 Totalmente de acuerdo | NA |

3. Conocimiento

| | | | | |
|---|------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|----|
| Tengo los conocimientos adecuados para alcanzar el éxito durante la implementación del programa <i>Transformando nuestra comunicación</i> . | | | | |
| 1 Totalmente en desacuerdo | 2 Parcialmente en desacuerdo | 4 Parcialmente de acuerdo | 5 Totalmente de acuerdo | NA |

Nota: Modelo de encuesta ADKAR para el proceso de recolección de información sobre los aspectos comunicacionales y de clima organizacional. Autor del Proyecto

Apéndice D. Diseño de encuesta ADKAR para el programa *Transformando nuestra comunicación*.



| | | | | |
|---|---------------------------------|------------------------------|----------------------------|----|
| Yo tengo los conocimientos para alcanzar el éxito después de la poner en marcha el programa <i>Transformando nuestra comunicación</i> . | | | | |
| 1 Totalmente en desacuerdo | 2 Parcialmente en desacuerdo | 4 Parcialmente de acuerdo | 5 Totalmente de acuerdo | NA |

| | | | | |
|--|---------------------------------|------------------------------|----------------------------|----|
| El entrenamiento impartido del programa <i>Transformando nuestra comunicación</i> a la fecha es el adecuado para mi preparación. | | | | |
| 1 Totalmente en desacuerdo | 2 Parcialmente en desacuerdo | 4 Parcialmente de acuerdo | 5 Totalmente de acuerdo | NA |

4. Habilidades

| | | | | |
|--|---------------------------------|------------------------------|----------------------------|----|
| Tengo la habilidad para cumplir con las responsabilidades adquiridas por la ejecución del programa <i>Transformando nuestra comunicación</i> . | | | | |
| 1 Totalmente en desacuerdo | 2 Parcialmente en desacuerdo | 4 Parcialmente de acuerdo | 5 Totalmente de acuerdo | NA |

| | | | | |
|---|---------------------------------|------------------------------|----------------------------|----|
| Tengo el soporte necesario cuando tengo preguntas y problemas acerca del programa <i>Transformando nuestra comunicación</i> , desarrollado en Cincop. | | | | |
| 1 Totalmente en desacuerdo | 2 Parcialmente en desacuerdo | 4 Parcialmente de acuerdo | 5 Totalmente de acuerdo | NA |

| | | | | |
|--|---------------------------------|------------------------------|----------------------------|----|
| Soy capaz de desenvolverme de manera autónoma frente a la transformación de cultura impartida en el programa <i>Transformando nuestra comunicación</i> . | | | | |
| 1 Totalmente en desacuerdo | 2 Parcialmente en desacuerdo | 4 Parcialmente de acuerdo | 5 Totalmente de acuerdo | NA |

5. Refuerzo

| | | | | |
|--|---------------------------------|------------------------------|----------------------------|----|
| Cincop está comprometida en darle continuidad a los cambios en procesos, personas y tecnología requeridos por el programa <i>Transformando nuestra comunicación</i> , para su mejoramiento continuo. | | | | |
| 1 Totalmente en desacuerdo | 2 Parcialmente en desacuerdo | 4 Parcialmente de acuerdo | 5 Totalmente de acuerdo | NA |

Nota: Modelo de encuesta ADKAR para el proceso de recolección de información sobre los aspectos comunicacionales y de clima organizacional. Fuente: Autor del Proyecto

Apéndice E. Diseño de encuesta ADKAR para el programa *Transformando nuestra comunicación*.



| | | | | |
|--|---------------------------------|------------------------------|----------------------------|----|
| Conozco las consecuencias de no tener un cambio en la actitud para la transformación de la cultura y el mejoramiento del clima en Cincop | | | | |
| 1 Totalmente en desacuerdo | 2 Parcialmente en desacuerdo | 4 Parcialmente de acuerdo | 5 Totalmente de acuerdo | NA |

| | | | | |
|---|---------------------------------|------------------------------|----------------------------|----|
| En Cincop se me reconoce por poner en práctica los nuevos cambios requeridos por el programa <i>Transformando nuestra comunicación</i> en mi trabajo diario | | | | |
| 1 Totalmente en desacuerdo | 2 Parcialmente en desacuerdo | 4 Parcialmente de acuerdo | 5 Totalmente de acuerdo | NA |

| | | | | |
|---|---------------------------------|------------------------------|----------------------------|----|
| Siento que el programa <i>Transformando nuestra comunicación</i> ayuda a generar valor a los clientes (internos o externos) | | | | |
| 1 Totalmente en desacuerdo | 2 Parcialmente en desacuerdo | 4 Parcialmente de acuerdo | 5 Totalmente de acuerdo | NA |

¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACION!!

Nota: Modelo de encuesta ADKAR para el proceso de recolección de información sobre los aspectos comunicacionales y de clima organizacional. Fuente: Autor del proyecto

Apéndice F. Modelo de evaluación para la efectividad de las reuniones.



EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA REUNIÓN

I. Datos Personales

Nombre: _____
 Dependencia: _____
 Fecha: _____
 Proyecto: _____

| EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA REUNIÓN | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|---|
| ANTES DE LA REUNIÓN | | | | | |
| | SI | NO | | | |
| El sitio de la reunión fue inapropiado | | | | | |
| Las personas invitadas no estaban empoderadas y no eran las adecuadas | | | | | |
| BAJA EFECTIVIDAD | 1 | 2 | 3 | 4 | ALTA EFECTIVIDAD |
| Falta de conocimiento previo del motivo de la reunión | | | | | Conocimiento previo del motivo de la reunión |
| DURANTE LA REUNIÓN | | | | | |
| | SI | NO | | | |
| Inicio y fin a destiempo | | | | | |
| Interrupciones constantes | | | | | |
| ¿Se sale de los puntos de la agenda? | | | | | |
| ¿Se utiliza acta de reunión? | | | | | |
| BAJA EFECTIVIDAD | 1 | 2 | 3 | 4 | ALTA EFECTIVIDAD |
| Poca participación de los asistentes | | | | | Alta participación de los asistentes |
| Poca satisfacción al participar en la reunión | | | | | Alta satisfacción de participar en la reunión |
| DESPUES DE LA REUNIÓN | | | | | |
| | SI | NO | | | |
| ¿Quedan los compromisos claros? | | | | | |
| ¿Se tomaron decisiones conjuntas? | | | | | |
| ¿Se dejó definida fecha de la próxima reunión? | | | | | |

Nota: La evaluación de la efectividad determina que tan asertiva y efectiva es la reunión, con el fin de tener conocimiento sobre la comunicación interna que se da entre los empleados y el director de la entidad.

Fuente: Autor del proyecto

Apéndice G. Presentación del programa *Transformando nuestra comunicación*. Método de gestión de cambio a aplicar en Cincop.



EDUCACIÓN SOLIDARIA
desde 1977

Centro de integración e inserción cooperativa



TRANSFORMANDO NUESTRA COMUNICACIÓN

Junio 06 de 2017

Diseñado por
Adriana Manzano Rojas



EDUCACIÓN SOLIDARIA
desde 1977

Centro de integración e inserción cooperativa



Contenido

- Objetivo de la estrategia
- Contexto Cincop
- Visión de cambio organizacional
- Enfoque metodológico
- ¿Cómo se enfrentan los cambios?
- Mapa de la estrategia
- Cronograma



Nota: A continuación, se detalla el método de gestión del Cambio diseñado para Cincop en búsqueda de mejorar su comunicación interna. Fuente: Autor del proyecto

Apéndice H. Presentación del programa *Transformando nuestra comunicación*. Método de gestión de cambio a aplicar en Cincop.



EDUCACIÓN SOLIDARIA
desde 1977



Objetivo de la Estrategia

Sensibilizar, movilizar y entrenar a los empleados de Cincop en la importancia de fortalecer sus valores, cultura y clima organizacional en pro del mejoramiento de las relaciones, comportamientos y su impacto en la efectividad comunicativa y competitividad laboral.





EDUCACIÓN SOLIDARIA
desde 1977



Contexto Cincop

Misión CINCOP, entidad cooperativa, busca la conformación integral del Sistema Nacional de Economía Solidaria, moderno y democrático para el cambio social; actúa en representación y defensa de los intereses de los asociados y promueve procesos de integración económica y social que posibiliten una equidad, con responsabilidad social y ambiental.

Visión En el año 2020 CINCOP será un organismo eficaz en mejoramiento continuo que incida con calidad, mediante la oferta de excelentes servicios de educación y asistencia técnica para las organizaciones solidarias. Seremos líderes en el proceso de integración social para consolidar el Sistema Nacional de la Economía Solidaria al servicio de una sociedad Colombiana incluyente y progresista teniendo en cuenta los lineamientos del proyecto desafío 2020 y su implementación en Colombia.



Nota: A continuación, se detalla el método de gestión del Cambio diseñado para Cincop en búsqueda de mejorar su comunicación interna. Fuente: Autor del proyecto

Apéndice I. Presentación del programa *Transformando nuestra comunicación*. Método de gestión de cambio a aplicar en Cincop.




Estructura Organizacional



```

graph TD
    CD[CONSEJO DIRECTIVO] --- D[DIRECCIÓN]
    CD --- T[TESORERÍA]
    D --- CREE[COORDINACIÓN R.E.E.]
    D --- CDAT[COORDINACIÓN D.A.T.]
    D --- FE[FONDO EDITORIAL]
    D --- GS[GESTIÓN SOLIDARIA]
    D --- SG[SERVICIOS GENERALES]
    
```

D.S.E. Departamento de Servicios Educativos
D.A.T. Departamento de Asistencia Técnica

Figura 1. Organigrama de Cincop. Fuente: posante (2017).




Antecedentes de Cambio

En Cincop, no ha habido antecedentes de Cambio.
Es la primera vez que se propone un método de gestión del cambio para mejorar la comunicación interna de la entidad.

Nota: A continuación, se detalla el método de gestión del Cambio diseñado para Cincop en búsqueda de mejorar su comunicación interna. Fuente: Autor del proyecto

Apéndice J. Presentación del programa *Transformando nuestra comunicación*. Método de gestión de cambio a aplicar en Cincop.



EDUCACIÓN SOLIDARIA
desde 1977
Centro de Integración y Desarrollo Cooperativo



Visión de Cambio Organizacional

Llevar a Cincop al entendimiento de la necesidad de impartir una cultura de cambio y resiliencia, a través de la metodología de gestión del cambio, fundamentada en valores y atributos culturales que le permitan desarrollar sus competencias para la efectividad laboral, mejoramiento del clima organizacional y el sentido de apropiación.





EDUCACIÓN SOLIDARIA
desde 1977
Centro de Integración y Desarrollo Cooperativo



Enfoque Metodológico

1. Gestión de alcance



2. Gestión de grupos de interés



3. Movilización para el cambio



4. Gestión de Aprendizaje



5. Liderazgo para el cambio



6. Gestión de las comunicaciones



7. Gestión Riesgos



8. Mejoramiento Continuo



Nota: A continuación, se detalla el método de gestión del Cambio diseñado para Cincop en búsqueda de mejorar su comunicación interna. Fuente: Autor del proyecto

Apéndice K. Presentación del programa *Transformando nuestra comunicación*. Método de gestión de cambio a aplicar en Cincop.



Nota: A continuación, se detalla el método de gestión del Cambio diseñado para Cincop en búsqueda de mejorar su comunicación interna. Fuente: Autor del proyecto

Apéndice L. Presentación del programa *Transformando nuestra comunicación*. Método de gestión de cambio a aplicar en Cincop.



EDUCACIÓN SOLIDARIA
Desde 1977

Centro de Integración y Desarrollo Cooperativo



Objetivos y Beneficios de Transformando nuestra comunicación

1

Gestión de alcance



Objetivos

- Romper con las creencias que nos impiden tener una cultura fuerte, coherente y constante.
- Construir una estrategia que permita fortalecer nuestros valores.
- Que cada uno de los empleados encuentre su conexión emocional con Cincop y actúe en consecuencia.
- Sacar lo mejor de cada uno para potencializar nuestros equipos de trabajo en pro de la efectividad y la productividad de Cincop.
- Consolidar una filosofía de cambio y mejoramiento constante del clima organizacional.

Beneficios

- *Transformando nuestra comunicación* es un programa en el que tendremos nuevos conocimientos y una visión estructurada del cambio organizacional.
- Fortaleceremos nuestras relaciones personales.
- Conectaremos nuestro propósito con el de Cincop.
- Demostraremos que somos una institución competitiva, sinérgica y coherente.
- Comprobaremos que somos ejemplo en nuestro interior de lo que le proyectamos a las demás organizaciones de economía solidaria.



EDUCACIÓN SOLIDARIA
Desde 1977

Centro de Integración y Desarrollo Cooperativo



Indicadores de cambio

1

Gestión de alcance



| Madurez del cambio organizacional | Disposición al cambio ADKAR | Efectividad de las acciones formativas | Efectividad en gestión de impactos |
|--|--|---|--|
| <p>Herramienta: Change Maturity Rating</p> <p>Población: Equipo directivo</p> <p>Mediciones: 1</p> <p>Objetivo: Identificar la madurez de cambio organizacional y hacer ajustes a la estrategia acorde con los resultados.</p> <p>Meta: 1,5</p> | <p>Herramienta: Encuesta ADKAR</p> <p>Población: Cincop</p> <p>Mediciones: 2</p> <p>Objetivo: Identificar la disposición al cambio de Cincop frente al programa <i>Transformando nuestra comunicación</i>.</p> <p>Meta: 4</p> | <p>Herramienta: Evaluación de conocimientos, asistencia y satisfacción</p> <p>Población: Cincop</p> <p>Mediciones: 3</p> <p>Objetivo: Al finalizar cada ruta, identificar el nivel de aprendizaje, satisfacción y el impacto del programa en Cincop</p> <p>Meta: 85%</p> | <p>Herramienta: Matriz de impactos culturales</p> <p>Población: Cincop</p> <p>Mediciones: 1</p> <p>Objetivo: Identificar los cambios en cultura y gestionar los planes de acción para minimizar la brecha.</p> <p>Meta: 90%</p> |

Nota: A continuación, se detalla el método de gestión del Cambio diseñado para Cincop en búsqueda de mejorar su comunicación interna. Fuente: Autor del proyecto

Apéndice M. Presentación del programa *Transformando nuestra comunicación*. Método de gestión de cambio a aplicar en Cincop.



Nota: A continuación, se detalla el método de gestión del Cambio diseñado para Cincop en búsqueda de mejorar su comunicación interna. Fuente: Autor del proyecto

Apéndice N. Presentación del programa *Transformando nuestra comunicación*. Método de gestión de cambio a aplicar en Cincop.




Estrategia de Movilización y reconocimiento



Movilización para el cambio

SPONSOR y PATROCINADORES

1. Entrevista levantamiento de expectativas. (45 minutos)
2. Aplicar herramienta Change Maturity Rating y Adkar.
3. Explicación de la Estrategia de cambio e indicadores.
4. Asistencia al programa de entrenamiento *Transformando nuestra comunicación* para patrocinadores (12 horas)
5. Graduación y entrega de certificados
6. Informes mensuales del avance del programa e indicadores.
7. Apoyo en el envío de comunicados estratégicos a Cincop.
8. Apalancamiento de las actividades del programa.
- 9 Reconocimiento a la entidad por victorias tempranas.
10. Participación en videos y momento de verdad del programa.
11. Acompañamiento personalizado tipo coaching (6 sesiones/ 1 hora cada sesión solo para directivos.)

(Directivos, gestores, jefes de oficina)






Estrategia de Movilización y reconocimiento



Movilización para el cambio

EQUIPO DEL PROGRAMA

1. Asistencia al comité de avance del programa.
2. Aplicar herramienta Dimensionador de la estrategia y Adkar.
3. Explicación de la Estrategia de cambio e indicadores.
4. Asistencia al programa de entrenamiento *Transformando nuestra comunicación* (24 horas-6 horas por cada ruta)
5. Graduación y entrega de certificados.
6. Informes quincenales del avance del programa e indicadores.
7. Participación en videos y momento de verdad del programa.
8. Participación en la ejecución del plan de reconocimientos, victorias tempranas y momentos de verdad.



Nota: A continuación, se detalla el método de gestión del Cambio diseñado para Cincop en búsqueda de mejorar su comunicación interna. Fuente: Autor del proyecto

Apéndice O. Presentación del programa *Transformando nuestra comunicación*. Método de gestión de cambio a aplicar en Cincop.





Estrategia de Movilización y reconocimiento

3

Movilización para el cambio



PROMOTORES DE CULTURA

1. Lanzamiento promotores de cultura (2 horas)
2. Entrenamiento en cultura y cambio (2 horas cada quince días- 14 sesiones)
3. Entrega y firma de contrato emocional.
4. Graduación y entrega de certificados(2 horas)
5. Plan de reconocimientos para promotores.

Se sugiere seleccionar 1 promotor por cada 5 personas. En este caso
 $25/5 = 5$

5 promotores de cambio







Estrategia de Movilización y reconocimiento

3

Movilización para el cambio



FACILITADORES

1. Selección y evaluación de formadores en la primera fase de formación.
2. Disponibilidad de 8 horas al mes aprox.
3. Entrenamiento Facilitadores de Formadores (8 horas)
4. Sesiones de preguntas (2 horas después de finalizar cada ruta)
5. Entrega y firma de compromiso con el programa
6. Plan de reconocimientos para formadores

Se sugiere seleccionar 2 facilitadores

2 formadores de cambio



Nota: A continuación, se detalla el método de gestión del Cambio diseñado para Cincop en búsqueda de mejorar su comunicación interna. Fuente: Autor del proyecto

Apéndice P. Presentación del programa *Transformando nuestra comunicación*. Método de gestión de cambio a aplicar en Cincop.



EDUCACIÓN SOLIDARIA
Desde 1977



Estrategia de Movilización y reconocimiento



Movilización para el cambio

25 COLABORADORES

1. 5 Grupos focales por área (2 horas) Selección Aleatoria – Atributos culturales.
2. Aplicar herramienta Adkar.
3. Asistencia al programa de entrenamiento *Transformando nuestra comunicación* (24 horas- 6 horas por cada ruta).
4. Graduación y entrega de certificados.
5. Participación plan de reconocimientos, victorias tempranas y momentos de verdad.
6. Evaluaciones de conocimiento y satisfacción





EDUCACIÓN SOLIDARIA
Desde 1977



Proceso de aprendizaje



Gestión de Aprendizaje



```

graph TD
    A[Entendimiento de núcleos problemáticos] --> B[Diseño de la matriz SSH]
    B --> C[Diseño de rutas de entrenamiento]
    C --> D[Diseño de políticas de aprendizaje]
    D --> E[Ejecución y evaluación de rutas de entrenamiento]
    E --> F[Plan de refuerzo y sostenibilidad]
          
```



Nota: A continuación, se detalla el método de gestión del Cambio diseñado para Cincop en búsqueda de mejorar su comunicación interna. Fuente: Autor del proyecto

Apéndice Q. Presentación del programa *Transformando nuestra comunicación*. Método de gestión de cambio a aplicar en Cincop.




Entendimiento de los núcleos problemáticos

Gestión de Aprendizaje



"No nos interesan los temas en si mismos, sino cómo el aprendizaje nos ayuda a resolver problemas o solucionar necesidades".






Fundamentos Transformando nuestra comunicación

Gestión de Aprendizaje




- **Ruta emocional:** Servicio, empatía, sinergia, confianza y seguridad intrínseca.
- **Ruta mental:** Visualizar y planificar. Hacer consciente lo importante.
- **Ruta Motivacional:** Clarificación de los valores, Compromiso con los valores, estudio y conexión con el propósito superior.
- **Ruta Fisico:** Disciplina y control del estrés.



Nota: A continuación, se detalla el método de gestión del Cambio diseñado para Cincop en búsqueda de mejorar su comunicación interna. Fuente: Autor del proyecto

Apéndice R. Presentación del programa *Transformando nuestra comunicación*. Método de gestión de cambio a aplicar en Cincop.




Plan de formación Transformando nuestra comunicación

4

Gestión de Aprendizaje

| Grupo Objetivo | Plan de formación | Intensidad Horaria |
|--------------------------|--|---------------------|
| Sponsor y Patrocinadores | Entrenamiento Estratégico (4 rutas) Transformando nuestra comunicación | 12 horas |
| Equipo del programa | Plan de formación Transformando nuestra comunicación | 12 horas |
| Promotores de cultura | 14 sesiones de Cultura y Cambio | 12 horas |
| Facilitadores | 2 sesiones de formador de formadores | 12 horas |
| 25 colaboradores | 5 grupos focales - selección aleatoria por área | 12 horas |
| 25 colaboradores | Plan de formación Transformando nuestra comunicación distribuido en 5 grupos de 5 alumnos. | 24 horas 84horas |

84 horas de formación



Nota: A continuación, se detalla el método de gestión del Cambio diseñado para Cincop en búsqueda de mejorar su comunicación interna. Fuente: Autor del proyecto

Apéndice S. Presentación del programa *Transformando nuestra comunicación*. Método de gestión de cambio a aplicar en Cincop.




Actividades liderazgo



5. Liderazgo para el cambio

1. Asistencia al programa de entrenamiento *Transformando nuestra comunicación* para patrocinadores (12 horas)
2. 6 sesiones de acompañamiento para 4 líderes de Cincop
3. Un total de 12 horas Coaching
4. Informe de resultados
5. Participación en el plan de reconocimientos






Actividades Comunicaciones *Transformando nuestra comunicación*



6. Gestión de las comunicaciones

1. Creación de la imagen del programa *Transformando nuestra comunicación*
2. Lanzamiento del programa
3. Identificar grupos de interés
4. Diagnóstico de las comunicaciones Cincop
5. Elaboración del plan de comunicaciones
6. Cronograma de comunicaciones
7. Elaboración de mensajes claves
8. Ejecución del programa
9. Evento de cierre y reconocimientos



Nota: A continuación, se detalla el método de gestión del Cambio diseñado para Cincop en búsqueda de mejorar su comunicación interna. Fuente: Autor del proyecto

Apéndice T. Presentación del programa *Transformando nuestra comunicación*. Método de gestión de cambio a aplicar en Cincop.




Diagnóstico de Comunicación / Alineación con Estrategia Organizacional de Comunicación

¿A quién comunicar?

- Involucradas
- Impactados
- Patrocinadores (Mapa de audiencias)

¿Qué efecto esperamos de los públicos?

Objetivos:

- Emocionales
- Cognitivos
- Conductuales (Matriz 55H)

¿Cuáles temas comunicar?

¿A través de qué canales?

- Repeticir y repeticir
- Conductas deseadas
- Ganancia personal
- Códigos seductores

¿Cuáles son los mensajes clave?

- Racionales y emocionales de la comunicación
- Razones y ganancias del cambio (Gente, Procesos y Tecnología)

¿Qué caracteriza nuestra com?

- Voz de los líderes organizacionales
- Conexión con la estrategia del negocio
- Cobertura
- Multicanal / Multisensorial
- Rostro humano
- Diálogo y Retroalimentación

6

Gestión de las comunicaciones



Medición, evaluación y seguimiento




Identificación y seguimiento a los Riesgos de Transformando nuestra comunicación

7

Gestión Riesgos



1. Identificar los riesgos del programa *Transformando nuestra comunicación*.
2. Generar planes de acción para mitigar los riesgos
3. Hacer seguimiento a los riesgos identificados, en cada comité de avance.

| Item | Riesgo | Clasificación del riesgo | Severidad | Planes de acción | Estado |
|------|---|--------------------------|------------|--|---------|
| 1 | Ausencia de presupuesto para la ejecución de la propuesta. | Medio | Transferir | Nombrar un líder interno para gestionar los recursos. | Abierto |
| 2 | Que el Consejo Directivo no apruebe la propuesta. | Alto | Mitigar | Buscar un espacio donde esté reunido el Consejo Directivo, para hacer la presentación de la propuesta y de esta manera, predisponer al consejo para su aprobación. | Abierto |
| 3 | Resistencia al cambio por parte de los empleados y dirección. | Bajo | Evitar | Aplicar encuesta ACKAR para identificar en cuál categoría se comienza a trabajar. | Abierto |

Nota: A continuación, se detalla el método de gestión del Cambio diseñado para Cincop en búsqueda de mejorar su comunicación interna. Fuente: Autor del proyecto

Apéndice U. Presentación del programa *Transformando nuestra comunicación*. Método de gestión de cambio a aplicar en Cincop.



Nota: A continuación, se detalla el método de gestión del Cambio diseñado para Cincop en búsqueda de mejorar su comunicación interna. Fuente: Autor del proyecto

Apéndice V. Presentación del programa *Transformando nuestra comunicación*. Método de gestión de cambio a aplicar en Cincop.

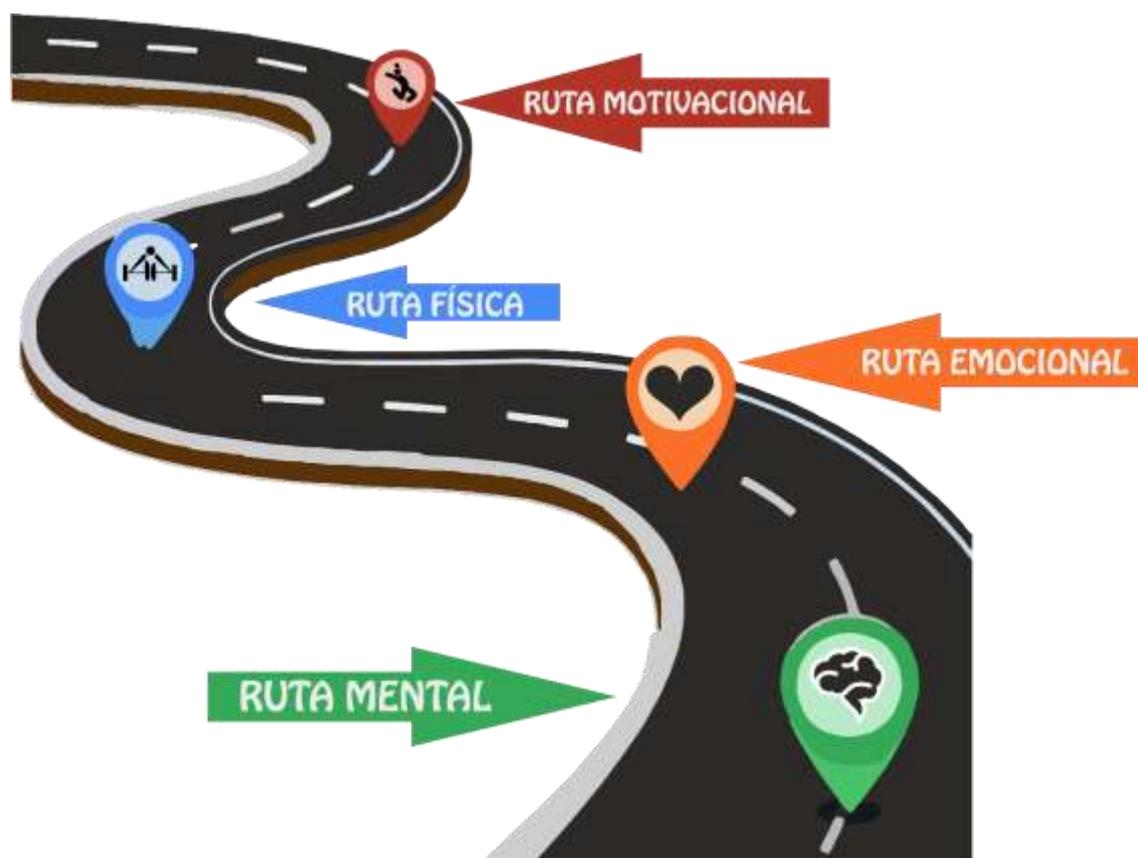


Nota: A continuación, se detalla el método de gestión del Cambio diseñado para Cincop en búsqueda de mejorar su comunicación interna. Fuente: Autor del proyecto

Apéndice W. Logo, pasaporte y rutas de aprendizaje del programa *Transformando nuestra comunicación*.



| | | | | | | | |
|--|---|--------------------|--|-----------------------|--------------------|--|--------------------------|
| <p style="text-align: center;">  Éste <i>PASAJE</i>, te llevará por las rutas de la gestión del aprendizaje! </p> <p style="text-align: center;">  </p> <p> Nota: Llévalo siempre a cada ruta y no te pierdas las estaciones de la comunicación y el conocimiento! </p> | <table border="1"> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">RUTA MENTAL</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">RUTA EMOCIONAL</td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">RUTA FÍSICA</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">RUTA MOTIVACIONAL</td> </tr> </table> | RUTA MENTAL | | RUTA EMOCIONAL | RUTA FÍSICA | | RUTA MOTIVACIONAL |
| RUTA MENTAL | | | | | | | |
| RUTA EMOCIONAL | RUTA FÍSICA | | | | | | |
| | RUTA MOTIVACIONAL | | | | | | |



Nota: Las imágenes hacen parte de la gestión de Comunicaciones, una de las dimensiones del método de gestión del Cambio para visibilizar el programa Transformando nuestra comunicación. Fuente: Autor del proyecto