 Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña - Colombia Vicerrectoría Minirecursos	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>
	Dependencia	Aprobado		Pág.
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>i(82)</b>	

AUTORES	IDIANIS MARÍA MIRAMÓN GONZÁLEZ
FACULTAD	EDUCACIÓN ARTES Y HUMANIDADES
PLAN DE ESTUDIOS	COMUNICACIÓN SOCIAL
DIRECTOR	YENY PAOLA PALACIO ÁLVAREZ
TÍTULO DE LA TESIS	DESARROLLAR ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA Y MEJORAR EL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DEL CESAR COMFACESAR

**RESUMEN**  
(70 palabras aproximadamente)

EL PRESENTE PROYECTO TIENE COMO PROPÓSITO REALIZAR UN ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA, EL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN COMFACESAR, A CARGO DE IDIANIS MARÍA MIRAMÓN GONZÁLEZ, BAJO LA ASESORIA DE LA DOCENTE YENY PAOLA PALACIO ÁLVAREZ, EL CUAL SE BUSCA EMPLEAR DIVERSOS MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN, FORMULANDO UN PLAN DE MEJORAMIENTO A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS EFICIENTES Y DE ESTA MANERA PERFECCIONAR SIGNIFICATIVAMENTE EL PROCESO COMUNICACIONAL.

**CARACTERÍSTICAS**

PÁGINAS:	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1
----------	---------	----------------	-----------



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552  
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104  
 info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

DESARROLLAR ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS PARA FORTALECER LA  
COMUNICACIÓN INTERNA Y MEJORAR EL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL  
EN LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DEL CESAR COMFACESAR

AUTORA

IDIANIS MARÍA MIRAMÓN GONZÁLEZ

Trabajo de Grado modalidad pasantías presentado como requisito para optar por el título de  
Comunicadora Social

Directora

YENY PAOLA PALACIO ÁLVAREZ

Comunicadora Social

Especialista en gerencia de comunicación organizacional

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA

FACULTAD DE EDUCACIÓN ARTES Y HUMANIDADES

COMUNICACIÓN SOCIAL

Ocaña, Colombia

Enero de 2018

## Índice

### Introducción

<b>Capítulo 1: Desarrollar estrategias comunicativas para fortalecer la comunicación interna y mejorar el clima y cultura organizacional en la Caja de Compensación Familiar del Cesar Comfacesar.....</b>	<b>15</b>
1.1 Descripción breve de la empresa.....	15
1.1.1 Misión.....	15
1.1.2 Visión .....	16
1.1.3 Objetivo de la empresa .....	16
1.1.4 Descripción de la estructura organizacional.....	16
1.1.5 Descripción de la dependencia y/o proyecto al que fue asignado. ....	18
1.2 Diagnóstico inicial de la dependencia asignada. ....	19
1.1.2 Planteamiento del problema .....	22
1.3 Objetivos de la pasantía.....	23
1.3.1 General .....	23
1.3.2 Específicos.....	23
1.4 Descripción de las actividades a desarrollar en la misma. ....	24
<b>Capítulo 2: Enfoques referenciales.....</b>	<b>25</b>
2.1 Enfoque conceptual .....	25
2.2 Enfoque Legal .....	28
<b>Capítulo 3: Informe de cumplimiento .....</b>	<b>33</b>
3.1 Presentación de resultados .....	33

<b>Capítulo 4: Diagnostico final.....</b>	<b>44</b>
<b>Conclusión .....</b>	<b>45</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>47</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>49</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>50</b>

## Lista de figura

Figura 1: Estructura organizacional de Comfacesar. Fuente: Página web Comfacesar. ....	17
Figura 2: Estructura división de mercadeo y comunicaciones. Fuente: Página web Comfacesar	17
Figura 3: Resultado de la primera pregunta positiva de la encuesta realizada en la empresa para medir el clima laboral. Fuente: Elaboración propia.....	33
Figura 4: Resultado de la sexta pregunta positiva de la encuesta realizada a la empresa pra medir el clima laboral. Fuente: Elaboración propia. ....	34
Figura 5: Resultado de la novena pregunta negativa de la encuesta realizada en la empresa para medir el clima laboral. Fuente: Elaboración propia.....	34
Figura 6: Resultado de la octava pregunta negativa de la encuesta realizada a la empresa para medir el clima laboral. Fuente: Elaboración propia.....	35
Figura 7: Muestra de la cultura que hace falta por trabajar en Comfacesar. Fuente: Elaboración propia. ....	37

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).....	21
<b>Tabla 2</b> Actividades a desarrollar durante la pasantía.....	24
<b>Tabla 3</b> Medición realizada a través de la encuesta web.....	37
<b>Tabla 4</b> Encuesta para medir el clima laboral.....	53

## Lista de fotografías

Fotografía 1: Entrevista al Doctor José Luciano jefe de la división Financiera. Fuente: fotógrafa Daniela Torres.....	36
Fotografía 2: Banner en la Intranet de la encuesta virtual sobre la cultura organizacional. Fuente: Página de la Intranet de Comfacesar.....	38
Fotografía 3: Banner en la intranet de la campaña “actualiza tu hoja de vida”. Fuente: Página de la Intranet de Comfacesar. ....	39
Fotografía 4: Banner de la Intranet campaña ‘Yo le cumplo a Comfacesar’. Fuente: Página de la Intranet de Comfacesar. ....	40
Fotografía 5: Muestra de la base de datos de eventos Comfacesar. Fuente: Capture documento de Comfacesar. ....	42
Fotografía 6: Diseño de la portada del manual de la comunicación interna. Fuente: Elaboración propia durante la pasantía. ....	43

## Lista de Apéndices

Apéndice 1: Entrevista al área financiera. Fuente: Fotografía por Daniela Torres. ....	51
Apéndice 2: Entrevista al área de vivienda. Fuente: Fotografía por Daniela Torres.....	51
Apéndice 3: Entrevista al área servicio sociales. Fuente: Fotografía por Daniela Torres .....	52
Apéndice 4: Entrevista a la doctora Claudia Dangond. Fuente: Fotografía por Daniela Torres. .	52
Apéndice 5: Publicación de la campaña en la intranet. Fuente: Página de la Intranet de Comfacesar. ....	55
Apéndice 6: Banner en la Intranet de la campaña. Fuente: Página de la Intranet de Comfacesar.	55
Apéndice 7: : Encuesta web 1. Fuente: Fotografía elaboración propia. ....	56
Apéndice 8: Encuesta web 2. Fuente: Fotografía elaboración propia. ....	57
Apéndice 9: Encuesta web 3. Fuente: Fotografía elaboración propia. ....	58
Apéndice 10: Encuesta web 4. Fuente: Fotografía elaboración propia. ....	59
Apéndice 11: Encuesta web 5. Fuente: Fotografía elaboración propia. ....	60
Apéndice 12: Encuesta web 6. Fuente: Fotografía elaboración propia. ....	61
Apéndice 13: Encuesta web 7. Fuente: Fotografía elaboración propia. ....	62
Apéndice 14: Encuesta web 8. Fuente: Fotografía elaboración propia. ....	63
Apéndice 15: Encuesta web 9. Fuente: Fotografía elaboración propia. ....	64
Apéndice 16: Banner en la Intranet, campaña actualiza tu hoja de vida. Fuente: Página de la Intranet de Comfacesar. ....	65
Apéndice 17: Requisitos para actualizar la hoja de vida. Fuente: Página de la Intranet de Comfacesar .....	65
Apéndice 18: Campaña de comunicación. Fuente: Página de la Intranet de Comfacesar.....	66



Apéndice 19: Campaña de comunicación. Fuente: Página de la Intranet de Comfacesar. ....	66
Apéndice 20: Banner de felicitaciones del área ganadora. Fuente: Página de la Intranet de Comfacesar. ....	67
Apéndice 21: División de Planeación y proyecto, hizo entrega del premio a las dos funcionarias de Agencia de empleo quiénes fueron las primeras en hacer entrega del informe trimestral. Fuente: Fotografía elaboración propia. ....	67
Apéndice 22: Muestra de la base de datos de la coordinación eventos de Comfacesar. Fuente: Capture del documento de Comfacesar. ....	68
Apéndice 23: Portada del manual de comunicación interna. Fuente: Elaboración propia. ....	69
Apéndice 24: Contenido del manual de comunicación interna. Fuente: Elaboración propia. ....	69
Apéndice 25: Tips para fortalecer la cultura empresarial. Fuente: Elaboración propia. ....	70
Apéndice 26: Presentación del manual de comunicación interna. Fuente: Elaboración propia. ..	70
Apéndice 27: Descripción de quiénes somos en Comfacesar. Fuente: Elaboración propia. ....	71
Apéndice 28: Imagen corporativa de Comfacesar. Fuente: Elaboración propia. ....	71
Apéndice 29: Objetivo del manual de comunicación interna. Fuente: Elaboración propia. ....	72
Apéndice 30: Objetivo de la comunicación interna. Fuente: Elaboración propia. ....	72
Apéndice 31: Consideraciones generales. Fuente: Elaboración propia. ....	73
Apéndice 32: Tips de seis cosas que no sabías para mejorar la comunicación. Fuente: Elaboración propia. ....	73
Apéndice 33: Estrategias para la comunicación descendente. Fuente: Elaboración propia. ....	74
Apéndice 34: Descripción de la revista. Fuente: Elaboración propia. ....	74
Apéndice 35: Descripción de los grupos primarios. Fuente: Elaboración propia. ....	75
Apéndice 36: Descripción de los grupos primarios. Fuente: Elaboración propia. ....	75

Apéndice 37: Descripción de las carteleras. Fuente: Elaboración propia.....	76
Apéndice 38: Tips de la comunicación interna. Fuente: Elaboración propia. ....	76
Apéndice 39: Estrategias para la comunicación ascendente. Fuente: Elaboración propia. ....	77
Apéndice 40: Descripción del punto de encuentro con el director. Fuente: Elaboración propia..	77
Apéndice 41: Descripción de los buzones de sugerencia. Fuente: Elaboración propia.....	78
Apéndice 42: Descripción de los conversatorios. Fuente: Elaboración propia. ....	78
Apéndice 43: Descripción de la Intranet. Fuente: Elaboración propia. ....	79
Apéndice 44: Tips para el trabajo en equipo. Fuente: Elaboración propia. ....	79
Apéndice 45: Descripción de los grupos de Whatsapp. Fuente: Elaboración propia. ....	80
Apéndice 46: Estrategias para la comunicación horizontal. Fuente: Elaboración propia.....	80
Apéndice 47: Descripción del correo electrónico. Fuente: Elaboración propia. ....	81
Apéndice 48: Descripción de la feria de servicios. Fuente: Elaboración propia. ....	81
Apéndice 49: Tips para reuniones creativas. Fuente: Elaboración propia.....	82
Apéndice 50: Contraportada. Fuente: Elaboración propia.....	82

## **Introducción**

La comunicación juega un papel importante a la hora de resolver inconvenientes, porque a través de ella se consigue llegar al entendimiento. Las empresas en la actualidad del sector público o privado, necesitan tener un soporte o una base para solucionar los problemas que se les vaya presentando en cualquier campo. Se pretende lograr un objetivo claro y es mejorar el clima y la cultura organizacional que intervienen en la comunicación interna en Comfacesar, lo que facilita la relación entre los colaboradores y directivos de la empresa.

Una comunicación debidamente gestionada permite optimizar el rendimiento de los empleados, por ende, este proyecto intenta explicar cómo la comunicación es un factor de vital importancia, puesto que influye directamente en el clima organizacional.

Así mismo crear y mantener una imagen positiva, permitirá una buena promoción de ésta, lo que a su vez generará un clima favorable tanto para empleados como para el logro de sus objetivos. Posteriormente el mantener una buena relación con los trabajadores que son el pilar de la organización, promoverá un buen ambiente o clima laboral, generando funcionarios motivados, eficientes y comprometidos.

Se debe entender que el utilizar herramientas comunicativas dentro de las empresas, no sólo ayuda a la pro-actividad y dinamismo, sino que en la actualidad se ha visto que utilizarlas pueden mejorar la cultura y requerirá de una cultura emprendedora.

Se propone implementar unos métodos enfocados en los procesos de la comunicación que le otorgue coherencia y cohesión a la organización en el momento que se quiera comunicar.

Dentro de ellas se podrán encontrar diseños de campañas internas, que busca reforzar y mejorar el trabajo en equipo de los funcionarios, encuestas virtuales que nos permitirá identificar las variables de la cultura organizacional y si influye en la CI, entrevistas que por medio de los grupos focales de cada división se medirá cual es el nivel del ambiente laboral en que se encuentra Comfacesar, la creación y actualización de la bases de datos, logrando obtener un manejo más organizado en los eventos internos y externos programados por la coordinación y por la caja, y por último la metodología de un manual con la descripción de sus capítulos y la importancia del proceso de comunicación: ascendente, descendente y horizontal para un mayor entendimiento del tema.

De esta manera, los aportes que genere este trabajo podrán también servir como marco de referencia para futuras investigaciones y para entender de una mejor manera el rol de la comunicación interna, y de cómo ayuda a mejorar al clima en una organización.

# **1. Desarrollar estrategias comunicativas para fortalecer la comunicación interna y mejorar el clima y cultura organizacional en la Caja de Compensación Familiar del Cesar Comfacesar.**

## **1.1 Descripción breve de la empresa**

La Caja de Compensación Familiar del Cesar Comfacesar, comprometida en cumplir los sueños de nuestras familias afiliadas y de la comunidad en general, con personería jurídica de derecho privado sin ánimo de lucro.

Estamos fortaleciendo nuestro portafolio de servicios cada día, para responder a sus necesidades y expectativas, y de esa manera contribuir con el mejoramiento de su calidad vida y el desarrollo social de la región.

Los servicios sociales que brindamos a nuestros afiliados, contribuyen a la generación de empleo productivo y disminuyen la brecha del trabajo informal, a través de un portafolio integral en el cual ofrecemos servicios como: Subsidio, Vivienda, Educación, Recreación y Deporte, Turismo, Cultura y Biblioteca, Programas Especiales, Programas de Salud, Agencia de Empleo, Crédito y las Red de Medicina Adscrita.

Fuente: Página Web Comfacesar.

### **1.1.1 Misión**

En Comfacesar contribuimos a mejorar la calidad de vida de los afiliados, usuarios y comunidad en general mediante la prestación de servicios integrales de impacto social y

económico, gestionados por un equipo humano comprometido en lograr sostenibilidad y equidad.

Fuente: Página Web Comfacesar.

### **1.1.2 Visión**

En el 2020 ser reconocidos en la región Caribe como líderes innovadores en la generación de servicios integrales que aporten valor a nuestros grupos de interés.

Fuente: Página Web Comfacesar.

### **1.1.3 Objetivo de la empresa**

Tiene como fin apoyar el desarrollo del departamento, aliviando las cargas económicas de las familias afiliadas mediante la compensación del ingreso, nos proyectamos para ofrecer más que servicios de calidad, cumplir los sueños de toda la comunidad cesarense en: Vivienda, Subsidios, Educación, Recreación y Deporte, Turismo, Cultura y Biblioteca, Programas Especiales, Programas de Salud, Agencia de Empleo, Crédito, Red de Medicina Adscrita.

Fuente: Página Web Comfacesar.

### **1.1.4 Descripción de la estructura organizacional**

La Caja de Compensación Familiar del Cesar Comfacesar, tiene un organigrama de tipo vertical que refleja en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran y sus niveles jerárquicos, con sus respectivas líneas de autoridad y asesorías, facilitando la ejecución de actividades para los trabajadores, así mismo está conformada por un grupo de personas con gran sentido de pertenencia y un alto grado de compromiso y responsabilidad con la organización.

Fuente: Página Web Comfacesar.

Está estructurada de la siguiente manera:

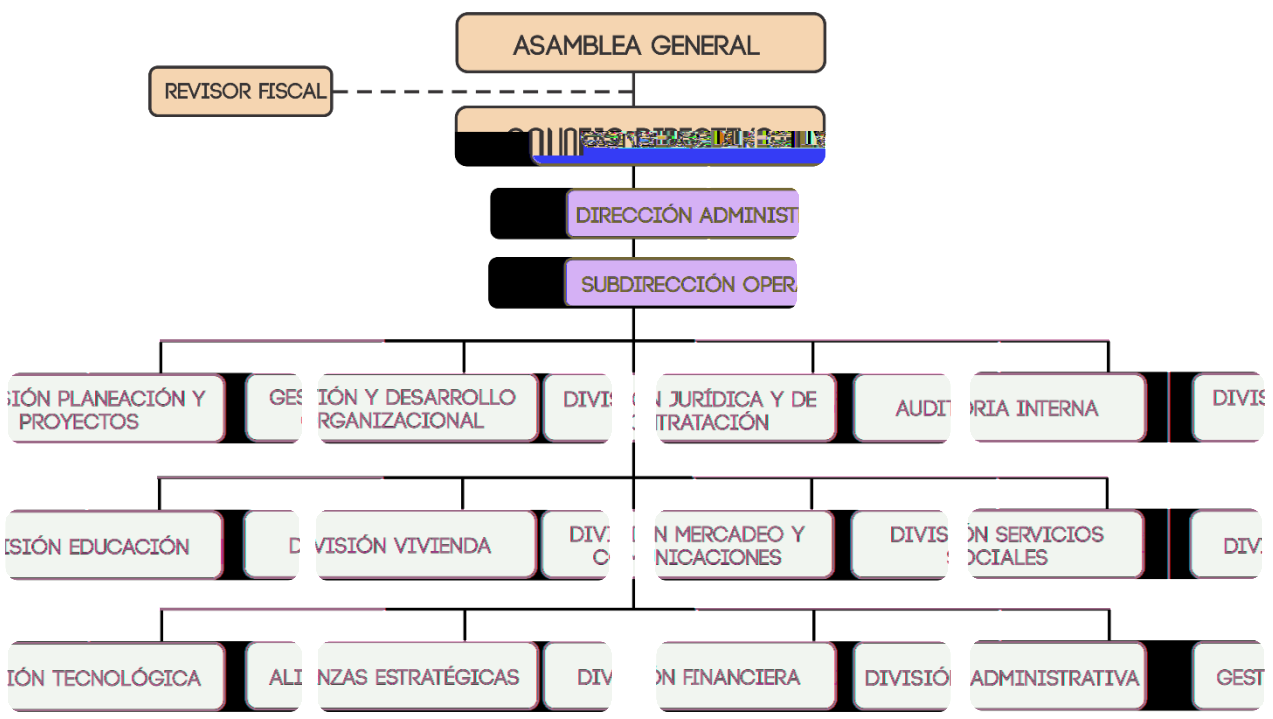


Figura 1: Estructura organizacional de Comfacsar. Fuente: Página web Comfacsar.

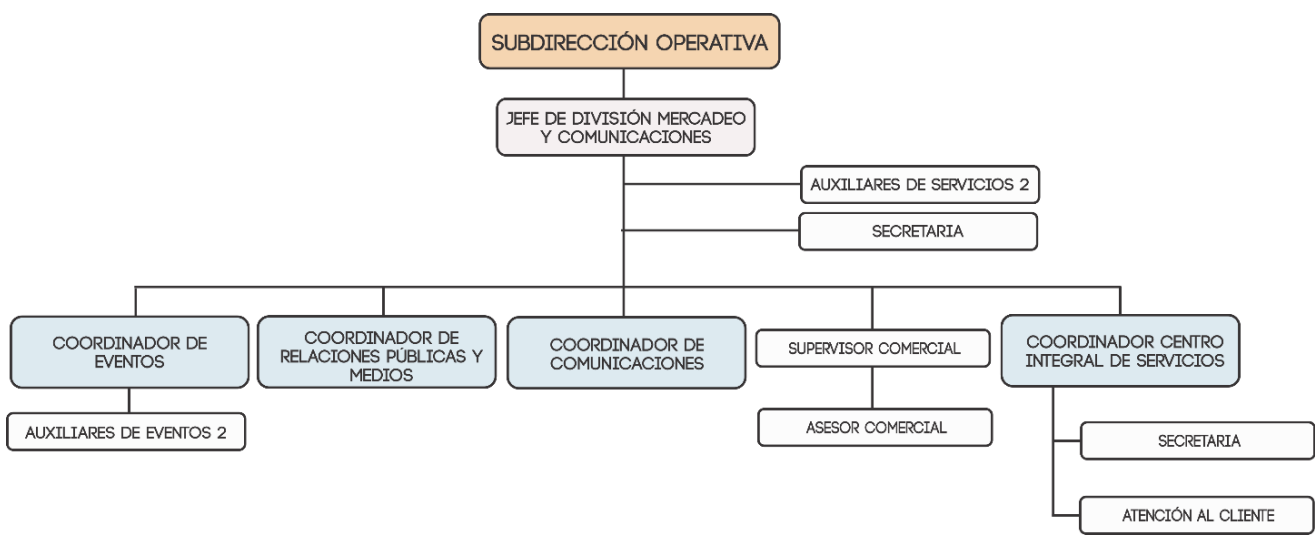


Figura 2: Estructura división de mercadeo y comunicaciones. Fuente: Página web Comfacsar.

### **1.1.5 Descripción de la dependencia y/o proyecto al que fue asignado**

Comfacesar cuenta con la dependencia división de mercadeo y comunicaciones que contribuye al logro de los objetivos de la prestación de servicios, mediante el análisis del mercado de forma sistemática, organizada, intensiva y constante para reconocer, identificar y analizar la situación del mercado actual y sus oportunidades de negocios. Además, es una herramienta estratégica y diferenciadora que nos permitirá posicionar, diferenciar, promover y rentabilizar la marca y el propósito empresarial de Comfacesar.

Esta importante tarea se logra a través de las actividades de promoción de campañas de publicidad (prensa, radio, TV, Internet, Redes sociales, publicidad exterior) enfocadas a fortalecer y dar visibilidad a las funciones de los servicios y oficinas de impacto interno y externo que se ofrecen a los diferentes públicos de la ciudad de Valledupar.

La Gestión de Mercadeo contempla la coordinación de las actividades que se derivan de estas estrategias orientadas a la venta de servicios que aseguren un crecimiento con calidad y sostenibilidad a largo plazo, estableciendo relaciones significativas con empresas y comunidades para el incremento de la demanda como líder a nivel regional.

De la misma manera, implementa herramientas comunicativas que permite posicionar la marca en los medios sociales, apuntando a la visibilidad nacional y al reconocimiento de nuevos servicios y siendo distinguida como una empresa de excelencia.

También están encargados de planear, dirigir, coordinar, difundir y hacer seguimiento de la información de los servicios que ofrece la caja tales como: vivienda, educación, agencia de empleo, recreación y deporte, turismo, crédito, subsidios, salud, con el fin de promover los



planes de promoción, publicidad y diseños de nuevas estrategias para la toma de decisiones que la empresa brinda a todos sus afiliados, usuarios y trabajadores, logrando el cumplimiento de las metas trazadas en cobertura y posicionamiento.

Trabajar en equipo en el departamento de mercadeo y comunicaciones garantiza que el mensaje a transmitir y el uso de los medios de comunicación institucionales y masivos, se realice en las mejores condiciones de eficiencia y cuyo forma y contenido correspondan a los objetivos de imagen corporativa de la Institución.

## **1.2 Diagnóstico inicial de la dependencia asignada**

La Caja de Compensación Familiar, cuenta con varios medios de comunicación y alternativos para la respectiva difusión de la información, de manera externa se pueden encontrar: redes sociales, portal web, correo electrónico, publicidad en pantallas led y la revista 'Entérese' y de manera interna está la intranet, correo institucional y carteleras que se encuentran ubicados en los diferentes puntos estratégicos de la caja en Valledupar, el colegio Comfacesar y en las demás sedes como Aguachica, Codazzi, El Copey, las oficinas de La Jagua y La Loma.

Las necesidades y actitudes de los empleados van transformándose con el paso del tiempo, dichas necesidades deben ser atendidas por la empresa. Hoy por hoy, es más común que los trabajadores se involucren más y quieran estar totalmente informados sobre las diferentes políticas y planes de la organización. En ese orden de ideas, es propio afirmar que comunicar al empleado cualquier normatividad o política sobre la entidad y su desempeño dentro de la misma es relativamente necesario porque si hay buena comunicación se obtendrán buenos resultados en

la misma y la retroalimentación de información fluirá de la mejor manera. Así, como también lo es que el empleado pueda manifestar su percepción, opinión y/o sugerencias, e incluso reclamaciones a la dirección o el área encargado de resolver este tipo de solicitudes si así se requiere.

Visto así, la comunicación interna utilizada estratégicamente es fundamental para que se perciba un clima laboral ameno y exista un evidente sentido de pertenencia, por tanto, mayores niveles de motivación laboral, desempeño y compromiso con los objetivos de la organización. Además, la comunicación interna se convierte, al mismo tiempo, en una necesidad reconocida por los trabajadores y en un agente dinamizador para el cambio. Gracias a la comunicación es posible crear interacción a partir de la palabra, por eso, es tan importante que la empresa se enfoque en trabajar y fortalecer sus procesos de comunicación interna para optimizar cada uno de los procedimientos operativos y mejorar el clima laboral.

**Tabla 1**

*Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).*

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura moderna para la oportuna comunicación.</li> <li>- Actualización en los temas del plan de comunicación.</li> <li>- Publicación de la información oportuna por la intranet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de organización en los eventos y noticias importantes que genera la caja.</li> <li>- Las áreas trabajan como islas independientes.</li> <li>- Deficiencia en el estilo de liderazgo.</li> <li>- Falta de motivación al personal y poco trabajo en equipo.</li> </ul>
<b>Matriz FODA</b>		
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la comunicación interna.</li> <li>- Definir responsabilidades a cada miembro del equipo.</li> <li>- Ampliación de canales para la distribución de la información.</li> <li>- Reconocimiento de éxito en comunicaciones.</li> </ul>	<p>Usar las fortalezas para provechar las oportunidades, conservando la buena imagen y manteniendo el desempeño de los funcionarios al ciento por ciento ya que son oportunas las publicaciones de dichas noticias.</p>	<p>Proporcionar de manera más seguidas reuniones para plantear estrategias que ayuden a mejorar la comunicación, optando por un buen liderazgo que estimule y haga de su equipo de trabajo un clima favorable, venciendo las debilidades y aprovechar las oportunidades.</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategia FA</b>	<b>Estrategia DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estar atentos a nuevos servicios que ofrezcan demás empresas.</li> <li>- El gobierno puede ser un detonante para que la amenaza se haga más fuerte.</li> <li>- Aspecto negativo del entorno y su proyección futura.</li> </ul>	<p>Generar una comunicación eficaz interna para aprovechar las fortalezas y enfrentar o evitar las amenazas en los malos procesos comunicativos de cada dependencia.</p>	<p>Implementar estrategias pedagógicas para reducir las debilidades que hace que la comunicación sea deficiente, participando en mesas de trabajo periódicamente para dar a conocer las diferentes tácticas, evitando las amenazas.</p>

**Nota:** Diagnostico situacional donde muestra las estrategias que se pueden desarrollar según las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Fuente: Elaboración propia durante la pasantía en Comfacerar.

### **1.1.2 Planteamiento del problema**

En la actualidad la comunicación es un desafío para la gestión del talento humano de cualquier organización, debido a que siempre se vive cierto grado de incertidumbre al no saber expresar las ideas de la mejor manera posible, es por eso que la comunicación interna es una herramienta de trabajo necesaria, y que permite el movimiento de información dentro de las organizaciones.

Por medio del método de la observación, en la Caja de Compensación Familiar del Cesar Comfacesar en la ciudad de Valledupar, para llevar a cabo la comunicación interna dentro de la organización es fundamental los medios y la retroalimentación de información, siendo este la respuesta que ayudará a valorar si efectivamente el receptor captó el mensaje y en qué medida, el cual en ciertas ocasiones no son claros y se olvidan de los efectos negativos o contradictorios que se pueden presentar al no ser coherentes en la transmisión de información, y es ahí donde se da el famoso teléfono roto.

También falla la comunicación cuando surge una programación de eventos, no es comunicado de manera oportuna a la coordinadora persona encargada de dicha función.

Por otro lado, la comunicación se va deteriorando con el mal uso de la intranet, muchos trabajadores por pereza no ingresan a esta herramienta para estar comunicados y actualizados de los sucesos que se van presentando día a día en la caja.

De las anteriores apreciaciones, se hace necesario intervenir en esta situación, para ello, se planteará el desarrollo de estrategias comunicativas para fortalecer la comunicación interna y mejorar el clima y cultura organizacional, examinando de manera constante a través de

evaluaciones continuas, con el fin de que la gestión sea eficaz, con calidad y se obtenga grandes avances.

En definitiva, se optará para mejorar la comunicación interna, por esta razón si se tiene una correcta gestión implicará que todas sus áreas y departamentos perfeccionen sus actividades siendo cada a día más eficientes.

### **1.3 Objetivos de la pasantía**

#### **1.3.1 General**

Desarrollar estrategias comunicativas para fortalecer la comunicación interna y mejorar el clima y cultura organizacional en la Caja de Compensación Familiar del Cesar Comfacesar.

#### **1.3.2 Específicos**

- Establecer las características del clima organizacional que intervienen en la comunicación interna de Comfacesar.
- Analizar la forma de la comunicación interna y su influencia en la cultura organizacional.
- Diseñar e implementar estrategias comunicativas para mejorar los procesos en la comunicación interna.

## 1.4 Descripción de las actividades a desarrollar en la misma

**Tabla 2**

*Actividades a desarrollar durante la pasantía.*

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Actividades a desarrollar en la empresa</b>
<b>Desarrollar estrategias comunicativas para fortalecer la comunicación interna y mejorar el clima y cultura organizacional en la Caja de Compensación Familiar del Cesar Comfasesar.</b>	Establecer las características del clima organizacional que interviene en la comunicación interna de Comfasesar.	Realizar grupos focales seleccionando un líder por división, en este se hará una entrevista y por medio de un cuestionario den a conocer las variables del clima laboral y que afecta en la comunicación interna.
	Analizar la forma de la comunicación interna y su influencia en la cultura organizacional.	A través de una encuesta virtual se medirá que tan alto o bajo es el nivel de comunicación y si influye en la cultura organizacional que tiene Comfasesar.
		Diseño de campañas internas que permitan una mejor comunicación.
	Diseñar e implementar estrategias comunicativas para mejorar los procesos en la comunicación interna.	Diseño de la base de datos en la coordinación de eventos, para tener mayor organización y fluidez en la comunicación de todos los eventos organizados por la caja.  Elaboración de un manual con base en la clasificación de la comunicación interna, especificando como se puede llevar a cabo logrando un buen clima y cultura organizacional.

**Nota:** Actividades ejecutadas durante la pasantía dándole cumplimiento a los objetivos específicos. Fuente: Elaboración propia durante la pasantía en Comfasesar.

## 2. Enfoques referenciales

### 2.1 Enfoque conceptual

#### ➤ Estrategias comunicativas

La introducción de este concepto se dice que es una herramienta para lograr dicho objetivo establecido en algún documento o bien sea en los principios que mantiene el hombre, para lograr un cambio social, o llamar la atención de la población para mejorar el comportamiento de cada individuo en lo social.

Las estrategias comunicativas constituyen un grupo de estrategias de aprendizaje (los otros tres grupos son las estrategias cognitivas, las metas cognitivas y las socias afectivas). Consisten en todos aquellos mecanismos de los que se sirven los aprendientes para comunicarse eficazmente, superando las dificultades derivadas de su insuficiente dominio de la lengua meta.

En las estrategias de los aprendientes, los autores distinguen entre las estrategias de evitación y las de compensación. Las primeras conducen a un empobrecimiento de la comunicación, puesto que el hablante, con el fin de evitarse problemas en el uso de la lengua o de cometer errores, renuncia a abordar determinados temas: o bien abandona total o parcialmente un tema iniciado, o bien reduce el contenido de su mensaje. Las segundas consisten en la búsqueda de procedimientos alternativos, que permitan al hablante conseguir su propósito comunicativo: parafrasear, explicar mediante ejemplos, usar un término inventado que se considera comprensible por el receptor, etc.

Desde el punto de vista de las aplicaciones didácticas, las más importantes son las estrategias de compensación. Muchas de ellas son comunes a los procesos de comunicación entre nativos competentes: recurrir a claves extralingüísticas, ayudarse de los datos contextuales, pedir aclaraciones al interlocutor, etc., para asegurarse de la recta comprensión de los mensajes; paradójicamente, estas estrategias que el aprendiente aplica espontáneamente en su propia lengua quedan bloqueadas en el uso de una L2, especialmente en contextos de aprendizaje escolarizado. Las actuales propuestas didácticas introducen en los programas el reconocimiento de las estrategias comunicativas por parte de los aprendientes y la práctica de su aplicación. (Willians M y Burden R, 2016)

Como lo expresa (Vital Díaz, 2016), las estrategias comunicativas, en realidad, de este concepto que puede sin duda referirse a cuestiones muy finas y complejas, sólo tomaremos un rasgo: estrategias comunicativas será para nosotros la manera como un interlocutor organiza la información que quiere o debe transmitir. Por interlocutor

entenderemos a todo aquel que asume una voz, sea como coparticipe en un dialogo, sea como narrador o como autor implícito de la novela.

### ➤ **Comunicación interna**

Según (Andrade, 2005), es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a traves del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes). Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigiste, en el cual la comunicación o, mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos. (Capriotti, 1998, pág. 5 y 7).

### ➤ **Cultura**

La introducción de cultura es un valor que se encuentra infundado en los principios de cada persona en busca del bien, ya sea particular o general, protegiendo y conservando lo que ha sido mantenido por la antigüedad.

Según (Tylor, 2016)

plantea que la cultura es: "aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias. El arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad. Dentro de esta definición resalta la importancia de exponer los hechos históricos, pero no solamente como una sucesión de hechos, sino de la conexión de los acontecimientos. De otra parte, plantea como los fenómenos naturales son hechos concretos que parten de una lógica dentro del orden causa y efecto."



Según (Kroeber, 2016):

“Considera la cultura como "la mayor parte de las reacciones motoras, los hábitos, las técnicas, ideas y valores aprendidos y transmitidos y la conducta que provocan... es el producto especial y exclusivo del hombre, y es la cualidad que lo distingue en el cosmos."

Según (Boas, 2016):

"...todo lo que incluye todas las manifestaciones de los hábitos sociales de una comunidad, las reacciones del individuo en la medida en que se ven afectadas por las costumbres del grupo en que vive, y los productos de las actividades humanas en la medida en que se ven determinadas por dichas costumbres."

Según (Malinowsky, 2016) plantea que la cultura: "incluye los artefactos, bienes procedimientos, técnicas, ideas, hábitos y valores heredados, el lenguaje, forma parte integral de la cultura, no es un sistema de herramientas, sino más bien un cuerpo de costumbres orales."

Según (White, 2016) planteó que "la cultura consiste en herramientas, implementos, vestimenta, ornamentos, costumbres, instituciones, creencias, juegos, obras de arte, lenguaje..."

### ➤ **Cultura organizacional**

(Salazar Estrada J, Guerrero Pupo J, Machado Rodríguez Y y CañedoAndalia R., 2009):

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

## ➤ **Clima organizacional**

(Salazar Estrada J, Guerrero Pupo J, Machado Rodríguez Y y CañedoAndalia R., 2009)

Ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional, son los componentes y determinantes que en su totalidad configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

## **2.2 Enfoque Legal**

### **POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN.**

La Caja está en contra de toda práctica corrupta y soborno, por lo cual podrá adoptar medidas para impedir, prevenir y combatir estos fenómenos en su interior, de acuerdo a lo establecido en la Ley 1474 de 2011 y demás que le sean aplicables, entre otras las siguientes:

1. Contemplará principios éticos.
2. Dará publicidad a la promulgación de normas éticas y advertirá sobre la determinación inquebrantable de cumplirlos en el giro ordinario de sus actividades.
3. Promoverá la suscripción de pactos de integridad y de transparencia al interior de la entidad y con otras entidades.
4. Garantizará que todos sus procedimientos sean claros, equitativos, viables y transparentes.
5. Denunciarán las conductas irregulares.

6. Capacitará al personal en materia de ética ciudadana y responsabilidad social, como parte de un gran esfuerzo pedagógico a todos los niveles de la comunidad.

#### POLITICA DE TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN.

El Código de Buen Gobierno pretende asegurar que se presente la información, de manera precisa y de modo regular, acerca de todas las cuestiones materiales referentes a La Caja, incluidos los resultados, la situación financiera, el Control Interno y el Gobierno Corporativo.

La Caja adoptará mecanismos para que la información revelada llegue el grupo de referencia y a los grupos de interés de manera oportuna, clara, integra y verás. La información contendrá por lo menos los siguientes aspectos:

1. Cambios y eventos importantes dentro la organización.
2. Normas de actividad financiera, tributaria, balance y estados financieros, y balance social.
3. Estándares de contabilidad.
4. Régimen legal.
5. Composición consejo y equipo directivo.
6. Administración del riesgo.
7. Derecho de los afiliados y usuarios.
8. Manera de acceder a los servicios de La Caja.

Comfasesar establecerá mecanismos para garantizar que la información transmitida por medios electrónicos responda a los más altos estándares de confidencialidad e integridad. Se asegurará el uso de una política de privacidad y manejo de información reservada de los filiados,

beneficiarios, empleados y consumidores, para así garantizar el respeto al derecho de intimidad y la protección de los datos íntimos de todas las personas.

Se establecerán sistemas que le permitan cumplir con sus obligaciones de registro y archivo de información, considerando que la utilización de base de datos de cumplir con los mismos requerimientos que la información que tiene un soporte físico.

Ninguno de los grupos de referencia o grupos de interés podrá directa o indirectamente utilizar información privilegiada y confidencial de La Caja para sus propios intereses.

#### POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA CAJA.

La Caja como persona jurídica de derecho privado sin ánimo de lucro que cumple funciones de seguridad social adoptará mecanismos de Responsabilidad Social que le permitan responder a las exigencias de la Ley y los Estatutos le han encomendado.

#### POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD AMBIENTAL.

Comfacsar con un sentido social y comunitario, respeta todas las normas legales que protegen el medio ambiente con el propósito de mantener y procurar un desarrollo sostenible. En este sentido, se mantendrán las políticas de conservación y protección del medio ambiente, disponiendo la utilización de los recursos necesarios para impedir actos contaminantes en todos los medios posibles.

Fuente: Página web Comfacsar.

Según la plataforma de Isolución que utilizan en Comfacesar el concepto legal que enmarca la Caja en el área de comunicaciones es lo siguiente:

### **Políticas**

Este procedimiento aplica a todo el personal de Comfacesar, toda persona que lo ejecute debe cumplir con el perfil del cargo y estar capacitada en el desarrollo del mismo.

La información a publicar para la revista ENTÉRESE de la Caja será seleccionada a través del Comité Editorial de Comunicaciones de forma trimestral.

En las Carteleras internas de Comfacesar se publica información aprobada por la Coordinación de Comunicaciones.

El canal oficial de comunicación es la Intranet, que recoge todos los eventos, noticias, avances de los Sistemas de Gestión y actividades de las sedes de la Caja. Los procesos que deseen publicar información deben enviarla al proceso de comunicación.

Sin excepción, toda comunicación e información emitida por la Caja deberá cumplir con el Manual de Comfacesar, en lo referente a: imagen corporativa, propósito empresarial, logo de Icontec y logo de la Superintendencia de Subsidio Familiar.

El único vocero de Comfacesar ante los medios de comunicación es el Director Administrativo y en su ausencia el Subdirector Operativo o a quién se le delegue.

En ningún caso se comunicará externamente el desempeño ambiental de Comfacesar.

### **Norma**

La ISO 9001: 2015 Numeral 7.4 Comunicación. Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 9001 (Cuarta Actualización).

La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluye:

- Qué comunicar.
- Cuando comunicar.
- A quién comunicar.
- Como comunicar.
- Quién comunica.

### 3. Informe de cumplimiento

#### 3.1 Presentación de resultados

Dado con las actividades presentadas en el numeral 1.4, estos fueron los resultados obtenidos:

- **Entrevistas y cuestionario, para identificar las variables del clima laboral y que afecta en la comunicación interna.**

Estas entrevistas y encuestas fueron realizadas a los funcionarios de cada división para medir el clima y el ambiente que se genera en la Caja de Compensación Familiar del Cesar Comfacesar, el resultado arrojado fue que al surgir un problema laboral es notable la carencia de conocimiento en no saber a quién dirigirse y tampoco nace la iniciativa de aportar ideas de solución.

¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?

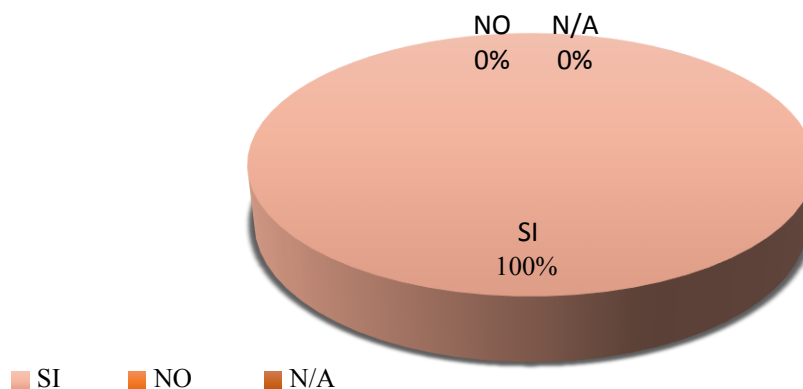


Figura 3: Resultado de la primera pregunta positiva de la encuesta realizada en la empresa para medir el clima laboral. Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar cómo el 100% de los empleados se sienten satisfechos que en La Caja de Compensación Familiar del Cesar Comfacesar sea un buen lugar de trabajo.

¿Las condiciones de trabajo son buenas?

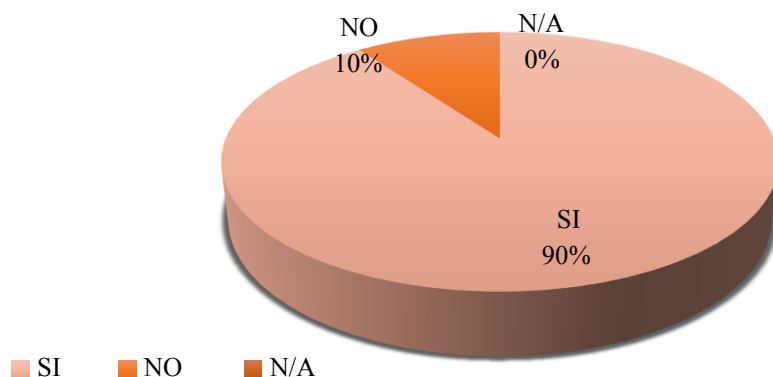


Figura 4: Resultado de la sexta pregunta positiva de la encuesta realizada a la empresa para medir el clima laboral. Fuente: Elaboración propia.

Es evidente que con un 90%, los empleados se sienten a gusto ejerciendo sus labores en sus puestos de trabajo, es de resaltar que las condiciones son la adecuadas debido a que las herramientas y elementos son los apropiados.

¿Cuándo hay un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo?

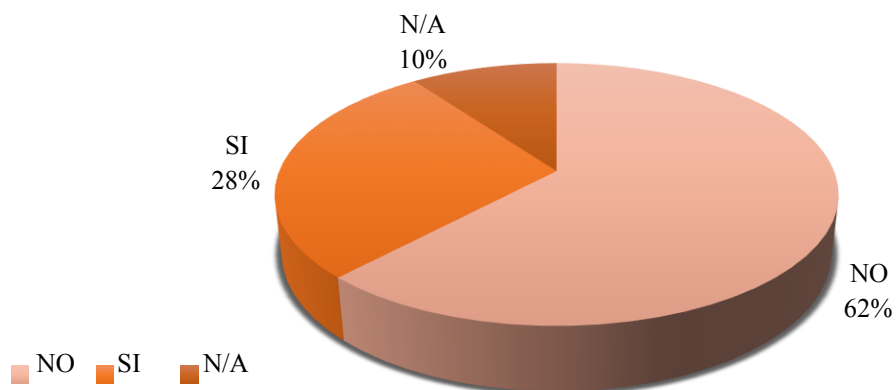


Figura 5: Resultado de la novena pregunta negativa de la encuesta realizada en la empresa para medir el clima laboral. Fuente: Elaboración propia.



Es claro como una entidad tan importante, los funcionarios aun no tengan la información precisa de quienes son los encargados de manejar este tipo de situaciones. Con un 62% los funcionarios no saben dónde dirigirse cuando se les presenta un problema de índole laboral.

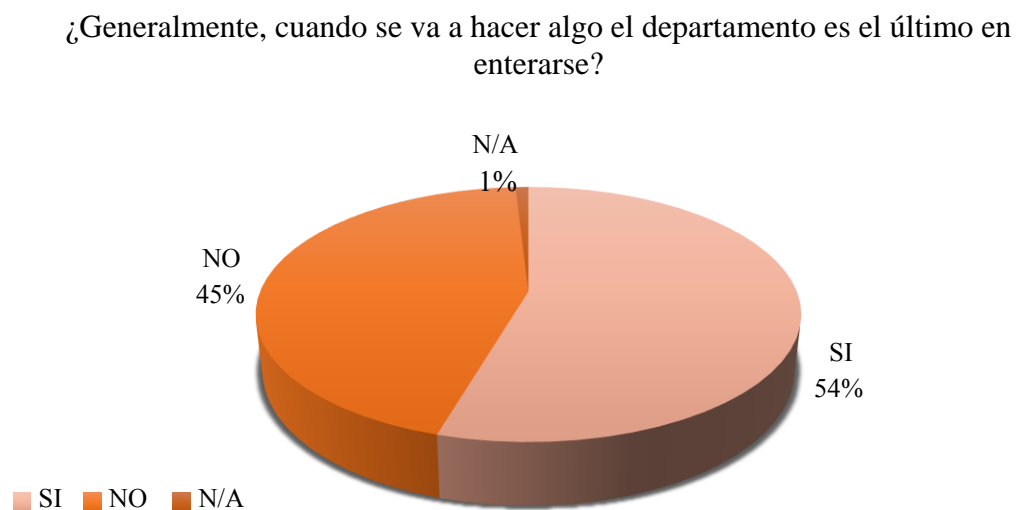


Figura 6: Resultado de la octava pregunta negativa de la encuesta realizada a la empresa para medir el clima laboral. Fuente: Elaboración propia.

Se puede evidenciar como la comunicación interna en Comfacesar no es tan asertiva al momento de difundir o comunicar algún tema de interés, debido a que con un porcentaje del 54% los empleados aseguran que la información no llega en el momento preciso. (Ver más imágenes en anexos).



Fotografía 1: Entrevista al Doctor José Luciano jefe de la división Financiera. Fuente: fotografía Daniela Torres.

➤ **Seguimiento y monitoreo de la encuesta virtual para la medición de la cultura organizacional.**

Durante el mes de septiembre se realizó una encuesta virtual dirigida a todos los colaboradores de Comfacesar para identificar las características de la cultura organizacional actual, la cual proporcionó el siguiente resultado:

La medición de la cultura organizacional de Comfacesar se realizó bajo tres tipos de cultura:

- a) Cultura responsable, que se enfoca en las dimensiones de Principios, Sostenibilidad y Clientes.
- b) Cultura competitiva, que se enfoca en las dimensiones de Innovación, Logro y Liderazgo.
- c) Cultura humanista, que se enfoca en las dimensiones de Talento, Relaciones y Comunicación.

**Tabla 3***Medición realizada a través de la encuesta web.*

<b>Cultura</b>	<b>Actual</b>	<b>Requerida</b>	<b>Brecha</b>
Responsable	2.64	3.12	-0.48
Competitiva	2.60	2.75	-0.15
Humanista	2.43	2.72	-0.29
<b>Total</b>	<b>2.56</b>	<b>2.86</b>	<b>-0.31</b>

**Nota:** Resultado de la encuesta realizada por los funcionarios sobre la cultura organizacional.  
Fuente: Coordinación de Gestión Humana.

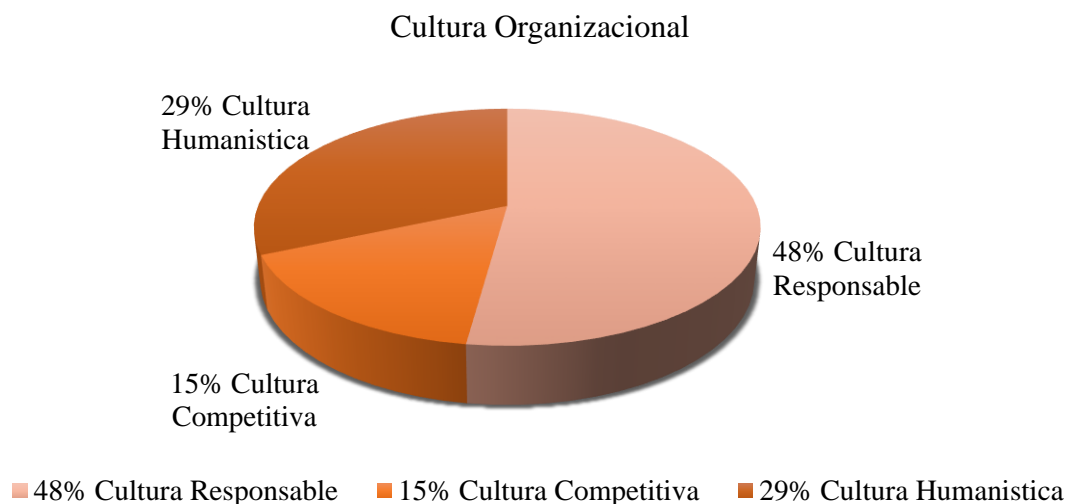


Figura 7: Muestra de la cultura que hace falta por trabajar en Comfacesar. Fuente: Elaboración propia.

Existe una clara necesidad de trabajar la cultura responsable que obtuvo la mayor brecha, con especial atención en la dimensión de principios con un porcentaje del 48%, seguida por la cultura humanista en su dimensión de Comunicación con un porcentaje del 29%. Para el cierre de estas brechas, actualmente se está diseñando un plan de acción ajustado a las capacidades de Comfacesar que se implementará en el año 2018.

La cultura organizacional de Comfacesar se fundamenta en su plataforma estratégica: Misión, Visión y Valores. (Ver más imágenes en anexos).



Fotografía 2: Banner en la Intranet de la encuesta virtual sobre la cultura organizacional. Fuente: Página de la Intranet de Comfacesar.

### ➤ Diseños de campañas internas

Durante el proceso de pasantías se ejecutaron tres campañas especificadas de la siguiente manera:

#### a) Actualiza tu hoja de vida.

Actualiza tu hoja de vida fue una campaña con el área de Gestión Humana y comunicaciones, el cual era la solicitó de los datos personales de las hojas de vida de todos los empleados para su respectiva actualización, logrando concientizarlos y generando un gran sentido de pertenecía. Obtenidos los documentos, se dio paso a notificar por medio de un correo electrónico y la intranet los resultados de la entrega que fue de un 85% sobre la información requerida, con gran satisfacción se agradeció a todo el personal por el compromiso y responsabilidad con la empresa.

“Porque le cumplimos a Comfacesar y él nos seguirá cumpliendo los sueños”.

De nueve áreas se concluyó que los empleados que están más entregados y comprometidos con la empresa son la división de vivienda, administrativa, financiera, servicios sociales y educación. (Ver mas imágenes anexos).



Fotografía 3: Banner en la intranet de la campaña “actualiza tu hoja de vida”. Fuente: Página de la Intranet de Comfacesar.

### b) Yo le cumplo a Comfacesar.

Yo le Cumplo a Comfacesar es una campaña, que busca concientizar a jefes, coordinadores y grupos de apoyo de Comfacesar, que se encargan de actualizar dicha información, sobre la importancia que tiene para la Caja presentar sus informes en los tiempos establecidos por Ley. Esto reforzando una cultura de compromiso y responsabilidad, teniendo en cuenta que el no cumplimiento, traerá consigo sanciones que perjudicaría el buen nombre de Comfacesar.

El objetivo de esta nueva herramienta es mejorar los procesos y la calidad de la información que se reporta cada periodo, para que sea de una manera más ágil y práctica, y así las áreas puedan cumplir con la entrega de la plantilla diligenciada los 10 primeros días de cada trimestre, y posterior a ello consolidar y divulgar ante el Consejo Directivo y el público afiliado.

Así mismo, este proceso se desarrolló en conjunto con la División de Comunicaciones en el marco de la campaña ‘Yo le Cumplo a Comfacesar’, en donde hubo premios para los que tomarán la decisión de cumplirle a la empresa con el envío de la información a tiempo y con los requerimientos solicitados.

El resultado fue satisfactorio porque gracias al trabajo en equipo de la coordinación de Agencia de Empleo obtuvieron el premio por ser los primeros en hacer entrega del informe trimestral. (Ver mas imágenes en anexos).



Fotografía 4: Banner de la Intranet campaña ‘Yo le cumplo a Comfacesar’. Fuente: Página de la Intranet de Comfacesar.

### c) **Manos Voluntarias Comfacesar.**

La División de Comunicaciones, dio a conocer una campaña de labor social, llamada ‘Manos Voluntarias Comfacesar’, siendo la división de Servicios Sociales los pioneros, buscando promover la reconstrucción de parques en mal estado.

Para ello, se vio la oportunidad de implementar dicha campaña y que fue dirigida a todo el personal de Comfacesar para que fueran participe y que se ejecutarán las acciones determinadas.

A través de la campaña voluntariados se destacaron acciones de labor social que contribuyeron a la apropiación y recuperación de parques, promoviendo actividades que fomentaran la participación de los funcionarios de la Caja de Compensación Familiar del Cesar, Comfacesar, propiciando un gran sentido de pertenencia y aportando su granito de arena, porque la recuperación de parques es nuestra empresa.

Esta campaña fue aprobada, pero aún no ha sido ejecutada porque Comfacesar estuvo concentrado en la inauguración del centro de convecciones Crispín Villazón de Armas, luego que pasara este evento, se llevaría a cabo la campaña durante el primer trimestre del año, con el personal que se postuló durante el proceso de inscripción y selección.

➤ **Creación de la base de datos para la coordinación de eventos.**

Surgió la necesidad de crear y actualizar la base de datos del área de coordinación de eventos, debido a que es un cargo nuevo y está en pleno proceso de adaptación de las tareas a desarrollar, este archivo se diseñó en un documento de Excel con sus filtros, de manera que la búsqueda de cualquier dato fuera más eficaz y se organizó por autoridades y rangos nacionales, departamentales y municipal.

Cabe resaltar que es un documento confidencial que los únicos que tienen acceso a ella es la coordinación de eventos, debido a que es la única responsable de llevar un control y su respectiva actualización para los acontecimientos futuros organizados por la empresa.

Con gran dedicación y satisfacción se cumplió con el objetivo de la creación y actualización en la base de datos, la prueba piloto fue la inauguración del centro de convenciones Crispín Villazón de Armas. (Ver más en anexos).

TÍTULO	NOMBRES	APELLIDOS	CARGO	EMPRESA	DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA	CIUDAD	NÚMERO DE TELÉFONO Fijo	NÚMERO TELÉFONO DE CELULAR
<b>CONSEJO DIRECTIVO</b>								
1	Señor	Uriel Antonio	Navarro Baldrás	Presidenta Consejo Directivo	COMFACESAR	Cra 14 # 23-83-13 De Octubre (Liseñ-Andía)	Valledupar	5741444
2	Señora	Evaila	Torres Lilián	Vicepresidenta Consejo Directivo	COMFACESAR	Manzana 25 Casa 205 Club Botero	Valledupar	5712355
3	Señor	Manuel Enrique	Díaz Márquez	Secretario Consejo Directivo	COMFACESAR	Cra. 204 # 24-60 Bosconia - Cra. 102 # 49-146 TE Alto aba	Valledupar	5718029
4	Señor	Guillermo	Guillermo Guerrero	Empresario Consejo Directivo	COMFACESAR	Cra 11 # 20 - 46 3 Piso (Ara Frit)	Valledupar	5722048
5	Señor	Octavio	Pico Malaver	Empresario Consejo Directivo	COMFACESAR	Oficinas Fénix Calle 15 Con 14	Valledupar	571957256
6	Señor	Edwin Armando	Guzmán Cruz	Trabajador Consejo Directivo	COMFACESAR	Carretera 12 # 13 B- 94 - Carretera 23 # 4 - 116 Casa 4	Valledupar	5781831
7	Señor	Rodrigo José	Arzuaga James	Trabajador Consejo Directivo	COMFACESAR	Edif. Casa Agraria, s. Piso - Cra 5 A # 205 5-10	Valledupar	5709754
8	Señora	Devil Luz	Arzuaga Daza	Trabajador Consejo Directivo	COMFACESAR	Calle 12 # 8 - 42 OF. 101 (Tallería Linares)	Valledupar	5710463
9	Señor	Cabral	Socorro Bendack	Suplente Consejo Directivo	COMFACESAR	Calle 14 # 46-100, Miraflores	Valledupar	310459810
10	Señora	Luzbeth	Luzbeth Sánchez	Suplente Consejo Directivo	COMFACESAR	Quintas del Country Casa 3 302 N	Valledupar	
11	Señor	Amulife	Concepción Silva	Suplente Consejo Directivo	COMFACESAR	Calle 21 # 98-13	Valledupar	
12	Señor	Juan Alberto	Martínez	Suplente Consejo Directivo	COMFACESAR	Calle 9 # 11-10	Valledupar	
13	Señor	Wilmar José	Villalobos Medina	Suplente Consejo Directivo	COMFACESAR	Calle 12 # 9 # 80-95	Valledupar	
14	Señor	Manuel José	Santos Ramirez	Suplente Consejo Directivo	COMFACESAR	Calle 12 # 9 # 80-95	Valledupar	
15	Señora	Lina María	Ortega Medina	Suplente Consejo Directivo	COMFACESAR	Calle 14 # 98-34	Valledupar	
16	Señor	Jorge Luis	Correa Díaz	Suplente Consejo Directivo	COMFACESAR	Com. Residencial Acuarilla 102 F Casa 2-B	Valledupar	
<b>JEFS Y COORDINADORES DE COMFACESAR</b>								
17	Señor	Erasmo Sigal	Ortega Díaz	Director Administrativo	COMFACESAR		Valledupar	
18	Señor	Frank David	Montoya Villagas	Subdirector Operativo	COMFACESAR		Valledupar	
19	Señor	Luis Carlos	Sanabria	Subdirector Operativo	COMFACESAR		Valledupar	

Fotografía 5: Muestra de la base de datos de eventos Comfacerar. Fuente: Capture documento de Comfacerar.

### ➤ Elaboración del manual de comunicación interna.

Observando la necesidad que tenía Comfacerar en mejorar y fortalecer la comunicación interna, se diseñó un manual con el proceso de CI para que todo el personal tenga conocimiento de lo que será establecido en Comfacerar.

Este manual se diseñó en el programa de Corel DRAW X7 aplicando una diagramación acorde a los colores institucionales y basándose en el manual de marca para no alterar el diseño, la tipografía y de igual manera el uso adecuado del logo.

Esta propuesta fue aprobada con un 90% por el consejo directivo de la empresa, el cual se trabajará en el transcurso del segundo semestre del año 2018. (Ver información en anexos).





Fotografía 6: Diseño de la portada del manual de la comunicación interna. Fuente: Elaboración propia durante la pasantía.

#### **4. Diagnostico final**

Como profesional se pudo hacer un aporte prevalente que permitió un manejo más fácil en la comunicación y con la propuesta de la implementación del manual que explica el proceso de la CI, se buscaba tener una retroalimentación de la información clara y precisa, para que todos los empleados hablen un mismo lenguaje cuando se quiera comunicar en la empresa.

Otra contribución fue la creación y el diseño de la base de datos para la coordinación de eventos, esta labor fue muy significativa para la caja, porque gracias a la responsabilidad y el compromiso adquirido, se demostró que los pasantes tienen toda la capacidad de innovar, implementar y desarrollar cualquier tipo de estrategias de comunicación que vaya en beneficio al mejoramiento de la organización.

Continuando con este diagnóstico, otro valor agregado fue el cambio del clima laboral, dado los resultados en las campañas internas se pudo lograr el objetivo de las actividades a realizar y la forma que influye en la comunicación interna.

Cabe resaltar que ahora si hay un mejor feedback y por supuesto una retroalimentación mucho más fluida con el equipo de trabajo y con la división en general.

## Conclusión

A partir del desarrollo de este proyecto se ha podido tener un mayor entendimiento de la comunicación interna y sobre cómo generar por medio de ella un mejor clima laboral y una cultura organizacional. De la misma forma se pudo comprender que la comunicación interna le ayudará a la empresa a tener no sólo una, sino varias posibilidades para poder interactuar con sus públicos, por esto es que le permite a cada organización crecer y hacerse más productiva.

Al hablar del equipo humano se debe recordar que la participación será una de las más importantes características que debe conservar las empresas para que se fomente el clima laboral. El aliado más importante es el público interno por eso resulta fundamental que cada miembro que existe en la misma no sólo sepa qué ocurre, sino que sea constantemente partícipe y tenga espacios para opinar de tal manera que pueda formar parte de cada proceso que se dé en la empresa.

Hoy en día generar un clima laboral adecuado no recae solamente en el peso de una persona, sino que todos los que son parte de las empresas son los encargados de crear un ambiente cálido de trabajo, que dé apertura para expresarse y que sientan que el trabajo desarrollado es óptimo.

Asimismo, integrar y fomentar el sentido de pertenencia en las organizaciones se deberá iniciar desde los mandos altos, dado que este proceso no se llevará a cabo si no existe comunicación entre los mismo. Es por eso que crear instancias en donde la comunicación fluya

cara a cara con el público interno, será un aspecto positivo para tener un mejor clima organizacional.

Por todo esto es importante desarrollar a través de acciones una buena comunicación, que permitieron la planeación de objetivos para este proyecto profesional, en donde se implementaron varias actividades como campañas internas, encuestas virtuales, entrevistas, creación de bases de datos y un manual que contiene una metodología que le proporciona a la organización como es el proceso comunicativo.

Esta alternativa mejorará la comunicación de tal forma que se dé una mejor asimilación de los mensajes. Además, brindar pautas que estén contenidas dentro de un manual, y que este a su vez tenga una serie de herramientas que será el punto de partida para darle a la empresa la oportunidad que su personal interno se convierta en un colaborador constante, y le dará cabida a la emisión y retransmisión de mensajes, haciendo que se formen vínculos con todo su público interno.

La utilización eficaz de la comunicación interna le permitirá a la empresa realizar un rol correcto en la consecución de sus objetivos, cohesionará a su público y construirá su identidad de tal forma que se generará un clima laboral apropiado.

## **Recomendaciones**

Ser una organización productiva reside en la implementación de los procesos y actividades para el personal humano, pero estos cambios no se dan de un día a otro, el cambio empieza desde los directivos, los cuales deberán comunicar de manera constante a su equipo cada cambio que se dé en la empresa.

La participación será el factor más importante y va a permitir una retroalimentación que ayudará a gestionar más comunicación, esto sin lugar a dudas mantendrá la actitud positiva dentro de la organización como una de las metas que se deberá cumplir.

Además de esto no se debe olvidar que implementar la tecnología será un integrante importante cuando lo que se busca es transparencia. Las empresas deberán hacer uso de todas las herramientas que posean para su propio beneficio, pero lo deberán hacer por medio de un plan estratégico que establezca qué es bueno y malo para la misma.

Proponer programas de motivación al personal de Comfacesar con la finalidad de educar a los empleados para que se desarrolle una cultura organizacional de clase mundial.

Elaborar una campaña de empoderamiento de la filosofía institucional.

Fortalecimiento del departamento de gestión humana, con el propósito de implantar programas integrales de capacitación ofreciendo herramientas a los empleados para lograr un cambio de actitud, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.

Implementación de programas de evaluación del desempeño y diagnóstico de necesidades de capacitación.

Realización de mediciones de clima organizacional periódica, con el fin de mantener un ambiente sano.

Cursos para mejorar la comunicación y lograr mayor flexibilidad laboral.

Fortalecimiento de los sistemas de administración organizacional, especialmente aquellos que promuevan eficiencia en el trabajo.

Capacitación de liderazgo a los directivos con habilidades para mejorar su rendimiento, el de cada persona de su equipo y el del propio equipo de trabajo.

Generación de un programa de cursos orientados a mejorar los aspectos de motivación, participación, trabajo en equipo, mejora continua y comunicación interpersonal.

Hacer un análisis del clima y cultura organizacional con los resultados de los trabajos elaborados paralelamente en Comfacesar, con el fin de profundizar las causas de la preocupante situación de la comunicación que existe entre los diferentes departamentos de la institución.

## Referencias

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*.

España: Netbiblo.

Boas. (2 de abril de 2016). *Liceus*. Obtenido de Liceus: [http://www.liceus.com/cgi-](http://www.liceus.com/cgi-bin/aco/ant/01001.asp)

[bin/aco/ant/01001.asp](http://www.liceus.com/cgi-bin/aco/ant/01001.asp)

Capriotti, P. (13 de Diciembre de 1998). La comunicación interna. . *Reporte C&D–Capacitación*

*y Desarrollo*, págs. 5-7.

Kroeber. (2 de Abril de 2016). *Liceus*. Obtenido de Liceus: [http://www.liceus.com/cgi-](http://www.liceus.com/cgi-bin/aco/ant/01001.asp)

[bin/aco/ant/01001.asp](http://www.liceus.com/cgi-bin/aco/ant/01001.asp)

Malinowsky. (2 de abril de 2016). *Liceus*. Obtenido de Liceus: [http://www.liceus.com/cgi-](http://www.liceus.com/cgi-bin/aco/ant/01001.asp)

[bin/aco/ant/01001.asp](http://www.liceus.com/cgi-bin/aco/ant/01001.asp)

Salazar Estrada J, Guerrero Pupo J, Machado Rodríguez Y y CañedoAndalia R. (4 de octubre de

2009). *Clima y cultura organizacional* . Obtenido de Scielo:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)

Tylor. (2 de Abril de 2016). *Liceus*. Obtenido de Liceus: [http://www.liceus.com/cgi-](http://www.liceus.com/cgi-bin/aco/ant/01001.asp)

[bin/aco/ant/01001.asp](http://www.liceus.com/cgi-bin/aco/ant/01001.asp)

Vital Díaz, A. (2 de Abril de 2016). *Estrategias Comunicativas*. Obtenido de UNAM: UNAM

White. (2 de abril de 2016). *Liceus*. Obtenido de Liceus: [http://www.liceus.com/cgi-](http://www.liceus.com/cgi-bin/aco/ant/01001.asp)

[bin/aco/ant/01001.asp](http://www.liceus.com/cgi-bin/aco/ant/01001.asp)

Willians M y Burden R. (2 de Abril de 2016). *Estrategias Comunicativas*. Obtenido de Centro

Virtual Cervantes:

[https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/diccio\\_ele/diccionario/estratcom.htm](https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/estratcom.htm)

# Apéndices



## Entrevistas



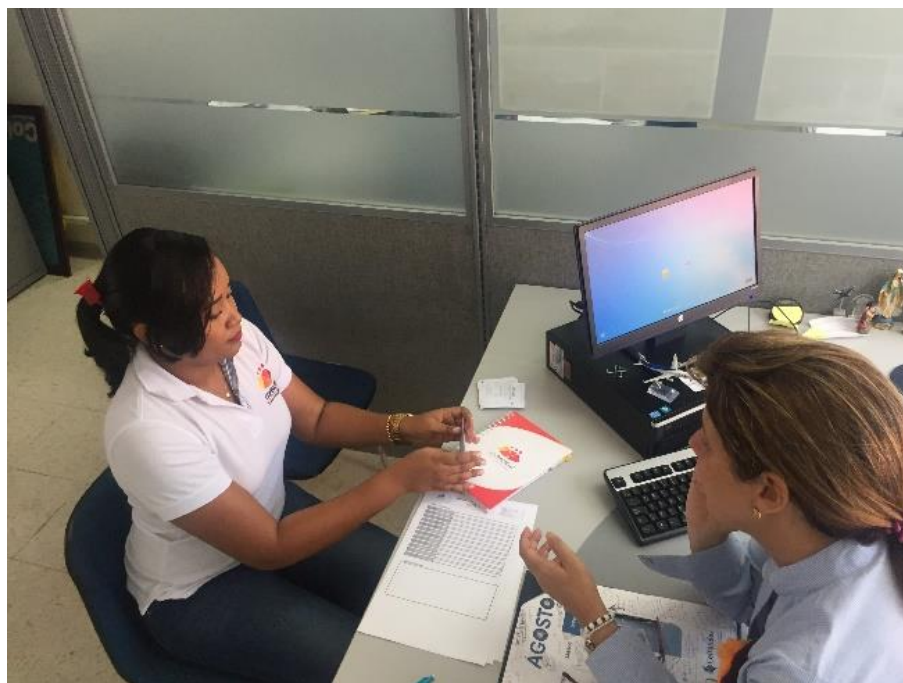
Apéndice 1: Entrevista al área financiera. Fuente: Fotografía por Daniela Torres.



Apéndice 2: Entrevista al área de vivienda. Fuente: Fotografía por Daniela Torres.



Apéndice 3: Entrevista al área servicio sociales. Fuente: Fotografía por Daniela Torres.



Apéndice 4: Entrevista a la doctora Claudia Dangond. Fuente: Fotografía por Daniela Torres.

## Encuesta

## CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



El sondeo que se propone tiene como objetivo presentarles una guía para la investigación y medición del clima organizacional que permita mejorar el ambiente de trabajo en la entidad, que abarca las variables de liderazgo, motivación y participación, que actúa dentro de la comunicación interna.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto, **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

División \_\_\_\_\_

### Tabla 4

*Encuesta para medir el clima laboral.*

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una x en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión.			
	SI	NO	N/A
No debe quedar ninguna pregunta en blanco.			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			

**Nota:** Preguntas para conocer en qué nivel está el ambiente laboral en la Caja de Compensación del Cesar Comfacesar. Fuente: Elaboración propia durante la pasantía.

**Tabla 4**  
“Continuación”

- 
8. ¿Generalmente, cuando se va a hacer algo el departamento es el último en enterarse?
  9. ¿Cuándo hay un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo?
  10. ¿Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en la organización?
  11. Existe muy buena comunicación entre los compañeros de trabajo.
  12. Existe muy buena comunicación con mi jefe inmediato.
  13. ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?
  14. Mi jefe da a conocer mis puntos fuertes y me los hace notar.
  15. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.
  16. ¿Es fácil hablar con el jefe sobre problemas relacionados con el trabajo?
  17. Mi jefe inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.
  18. Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo
  19. Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.
- 

**Nota:** Preguntas para conocer en qué nivel está el ambiente laboral en la Caja de Compensación del Cesar Comfacsar. Fuente: Elaboración propia durante la pasantía.

### Campaña cultura organizacional

**CLIMA ORGANIZACIONAL**  
 ¡Tu opinión cuenta!

**COMFACESAR**  
 Estamos cumpliendo sueños

Del 28 de agosto al 4 de septiembre de 2017  
**MEDICIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL**  
 Nos puedes ayudar a ser de nuestra organización cada día un mejor lugar para trabajar.

Coordinación de Gestión Humana

- 1 Recibirás una carta o un mail para indicarte como participar en la encuesta.
- 2 Participa de forma online o asistiendo a las sesiones grupales.
- 3 Contesta la encuesta de forma sincera y objetiva, según tu percepción.

APLICACIÓN PRESENCIAL | APLICACION ONLINE

Portal **SISU**

MESA DE AYUDA  
 SOLICITUD A GESTIÓN TECNOLÓGICA

**ISOLUCIÓN**  
 SISTEMAS INTRODUCIDOS DE GESTIÓN S.A.

Correspondencia ARCHIVO | **SEVENET**

NÓMINA EMPLEADOS | **midasoft**

QUEJAS Y RECLAMOS | **PQRS**

CUMPLEAÑOS **COMFACESAR**

**CRONOS-COMFACESAR**

Apéndice 5: Publicación de la campaña en la Intranet. Fuente: Página de la Intranet de Comfacesar.

**COMFACESAR**  
 Estamos cumpliendo sueños

TV | Radio

Nuestra Caja | Nuestra Gente | Así nos comunicamos | Así Va Nuestra Gestión | Clasificados

**CLIMA ORGANIZACIONAL**  
**¡TU OPINIÓN CUENTA!**  
 Del 28 de agosto al 4 de septiembre  
 Medición Clima Organizacional  
**ENTÉRATE DANDO CLIC AQUÍ**  
 Coordinación de Gestión Humana

• • • • • ○ • • • • •

**NUESTRAS NOTICIAS**

**- NO OLVIDES VER -  
 LOS SUEÑOS DE  
 NUESTRA GENTE**  
 Conoce cómo Comfacesar ha sido mejor de crecimiento para muchas personas.

Portal **SISU**

MESA DE AYUDA  
 SOLICITUD A GESTIÓN TECNOLÓGICA

**ISOLUCIÓN**  
 SISTEMAS INTRODUCIDOS DE GESTIÓN S.A.

Correspondencia ARCHIVO | **SEVENET**

NÓMINA EMPLEADOS | **midasoft**

QUEJAS Y RECLAMOS | **PQRS**

Apéndice 6: Banner en la Intranet de la campaña. Fuente: Página de la Intranet de Comfacesar.

seguro | https://hr.acsendo.com/evaluation/form/cultureactualfill?e=MjM3

trinet

Hay inconsistencia entre lo que se piensa, se dice y se hace	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Hay coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
El fin justifica los medios	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Se mantiene un comportamiento ético en todas las decisiones y acciones
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Las decisiones se toman de acuerdo a situaciones individuales y no a las reglas establecidas	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Las normas, procesos y las políticas definidas se cumplen
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Las personas buscan disculpas cuando no cumplen sus compromisos	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Las personas rinden cuentas por sus compromisos
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Los comportamientos de las personas no reflejan los valores de la organización	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	La vivencia de los valores Organizacionales es observable
	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Se practica la hipocresía y la mentira	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	La sinceridad y la verdad se practican cotidianamente
	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Se ignora el impacto de las decisiones y acciones en otros	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Existe consciencia del impacto de las decisiones en otros
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Las acciones y los comportamientos de las personas están centrados en sus intereses individuales	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Las personas demuestran su lealtad hacia la organización en sus acciones y en su comportamiento
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**Guardar y Seguir >**

ES

Apéndice 7: Encuesta web 1. Fuente: Fotografía elaboración propia.

seguro https://tracsendo.com/evaluation/form/cultureactual?e=MjM3

tranet

Hay inconsistencia entre lo que se piensa, se dice y se hace	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Hay coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace
El fin justifica los medios	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Se mantiene un comportamiento ético en todas las decisiones y acciones
Las decisiones se toman de acuerdo a situaciones individuales y no a las reglas establecidas	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Las normas, procesos y las políticas definidas se cumplen
Las personas buscan disculpas cuando no cumplen sus compromisos	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Las personas rinden cuentas por sus compromisos
Los comportamientos de las personas no reflejan los valores de la organización	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	La vivencia de los valores organizacionales es observable
Se practica la hipocresía y la mentira	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	La sinceridad y la verdad se practican rotundamente
Se ignora el impacto de las decisiones y acciones en otros	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Existe conciencia del impacto de las decisiones en otros
Las acciones y los comportamientos de las personas están contrados en sus intereses individuales	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Las personas demuestran su lealtad hacia la organización en sus acciones y en su comportamiento

**Guardar y Seguir** >

Apéndice 8: Encuesta web 2. Fuente: Fotografía elaboración propia.

Quejas Intranet Comfacsar Cultura Actual | OCC Sol

guro | https://hr.ascendo.com/evaluation/form/cultureactualfill?e=MjM3

anet

OCC SOLUTIONS

27% AVANC

El enfoque está en la transacción y no en el cliente	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Las gestiones de la organización están enfocados en la satisfacción del cliente
Se desconocen las necesidades y expectativas de los clientes	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Se conocen y entienden las expectativas y las necesidades de los clientes
Las actitudes demuestran la orientación a los procesos internos	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Las decisiones y acciones de las personas demuestran la orientación en el servicio al cliente
Los clientes sirven únicamente para hacer negocios	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Se establecen alianzas y relaciones gana-gana con los clientes
La gestión se basa en datos subjetivos y no fundamentado sobre el mercado y la competencia	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	La gestión se basa en el conocimiento del mercado y de la competencia
La definición de los procesos se basa en satisfacer las necesidades internas y no las de los clientes	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Los procesos se basan en poder satisfacer con eficiencia y efectividad las necesidades de los clientes
Hay maltrato y desinterés por los clientes	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Se da un trato amable y se demuestra interés por los clientes
Las peticiones, quejas y reclamos son una molestia	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Las peticiones, quejas y reclamos, se escuchan y atienden oportunamente

evaluation/form/cultureactualfill?e=MjM3#

Guardar y Seguir >

ES

Apéndice 9: Encuesta web 3. Fuente: Fotografía elaboración propia.



https://hr.acsendo.com/evaluation/form/cultureact/skill2-MjV3

Cultura Activa | Q1F 505 - X

**OCC SOLUTIONS**

36% AVANCE

El desarrollo de las personas es responsabilidad individual	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Se impulsa y se ayuda el desarrollo profesional y de carrera de las personas
El desarrollo integral de las personas no es prioridad	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Se promueve el desarrollo integral de las personas
Hay indiferencia frente al compromiso y el desempeño	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Se valora el compromiso y el desempeño
Se ignora o desconoce lo que motiva a las personas	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Se conoce y da importancia a lo que motiva a las personas
El proceso de atraer, conservar y desarrollar a las personas es subjetiva	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Se atrae, conserva y desarrolla a las personas competentes
Se rechaza la diferencia y la diversidad y se promueve la uniformidad	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Se valora y celebra la diversidad y las diferencias
Se espera que las personas se enfocuen en su vida laboral y trabajen muchas horas.	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Las personas tienen equilibrio entre su vida profesional y laboral
La comprensión y reconocimiento a las personas es insuficiente	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Los líderes son más transparentes y reconocen las necesidades de sus colaboradores

Guardar y Seguir →

Estadísticas de cultura activa | Q1F 505 - X

Apéndice 10: Encuesta web 4. Fuente: Fotografía elaboración propia.

omfacesar

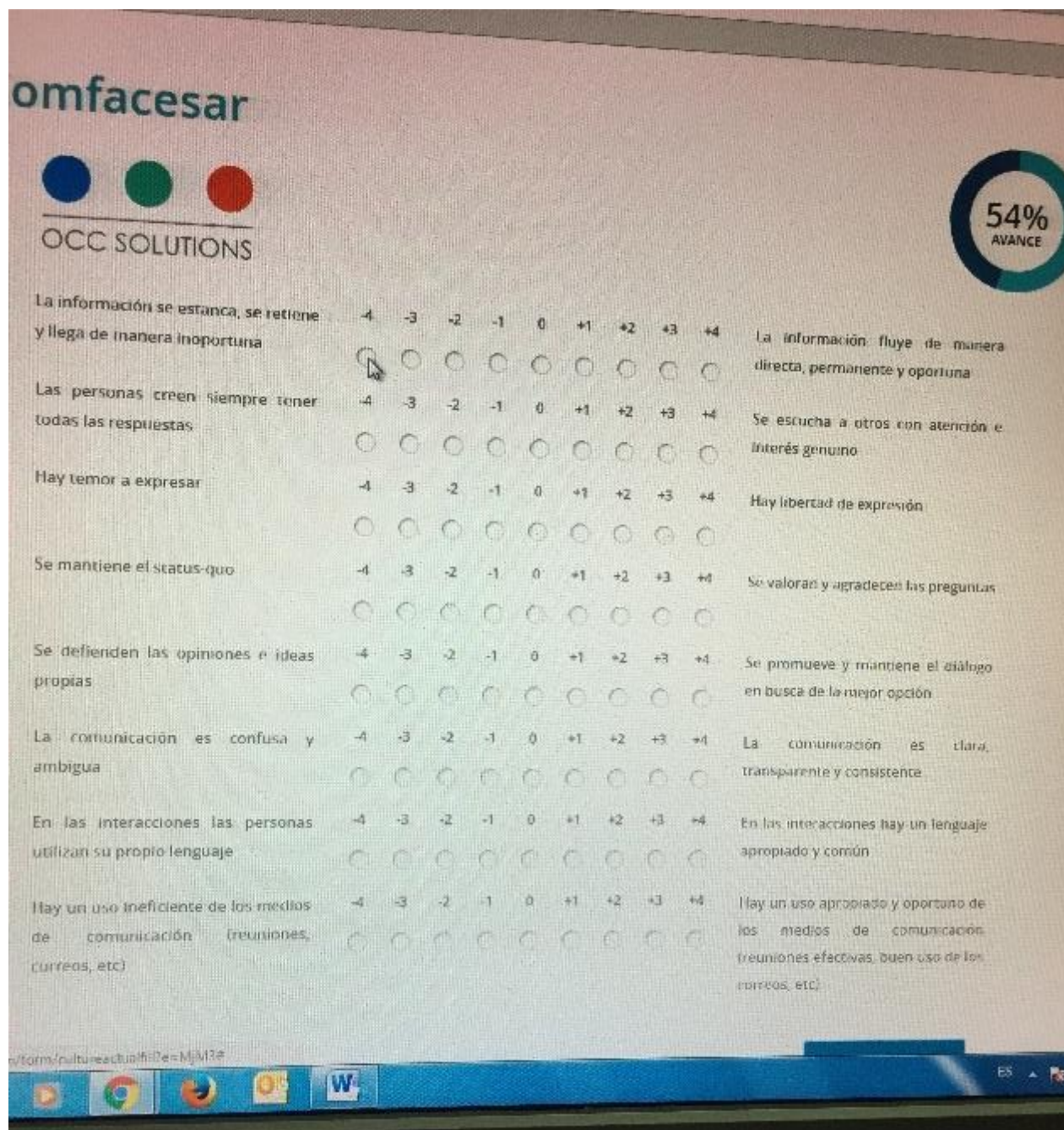
OCC SOLUTIONS

45% AVANCE

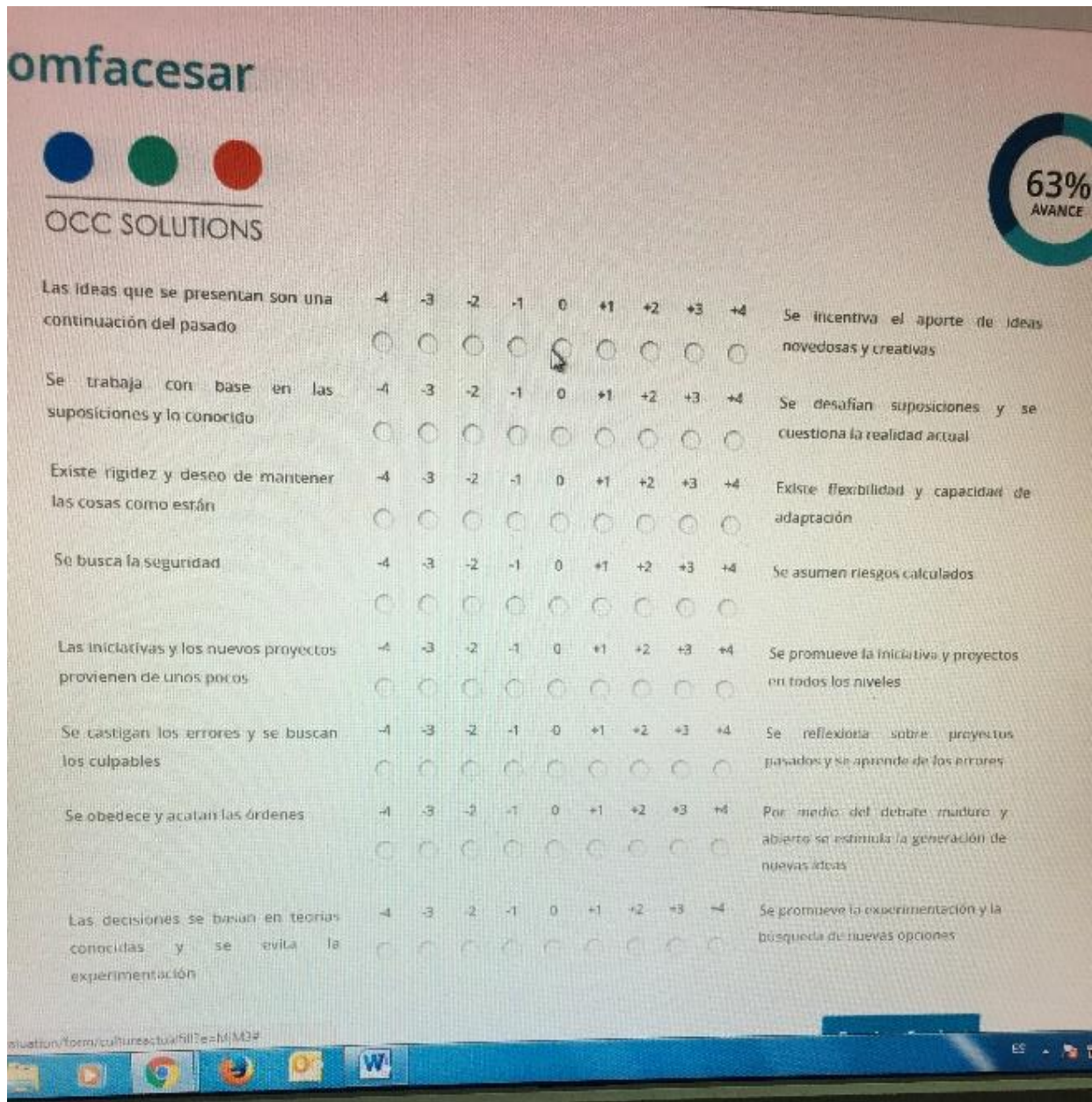
Se establecen metas individuales y se premia el logro del individuo	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Se establecen metas comunes y se premia al logro del equipo
Prima el individualismo y la competencia interna	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	La colaboración, la solidaridad y las buenas relaciones son valoradas
Existen preferencias en el trato a las personas o las oportunidades	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Hay objetividad en el trato de las personas y las oportunidades
El conflicto no se maneja.	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Se maneja el conflicto y se busca la mejor solución o resultado
Se trabaja en silos, cada área de la organización trabaja de manera independiente	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Hay coordinación y colaboración entre las áreas de la organización
Hay cautela y desconfianza entre las personas	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Existe un alto nivel de confianza entre las personas
Las personas se tratan con descortesía e irrespeto	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Las personas se tratan con cortesía y respeto
El conocimiento y las ideas se usan como poder	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	Se comparte conocimiento y hay aprendizaje entre las personas

Guardar y Seguir >

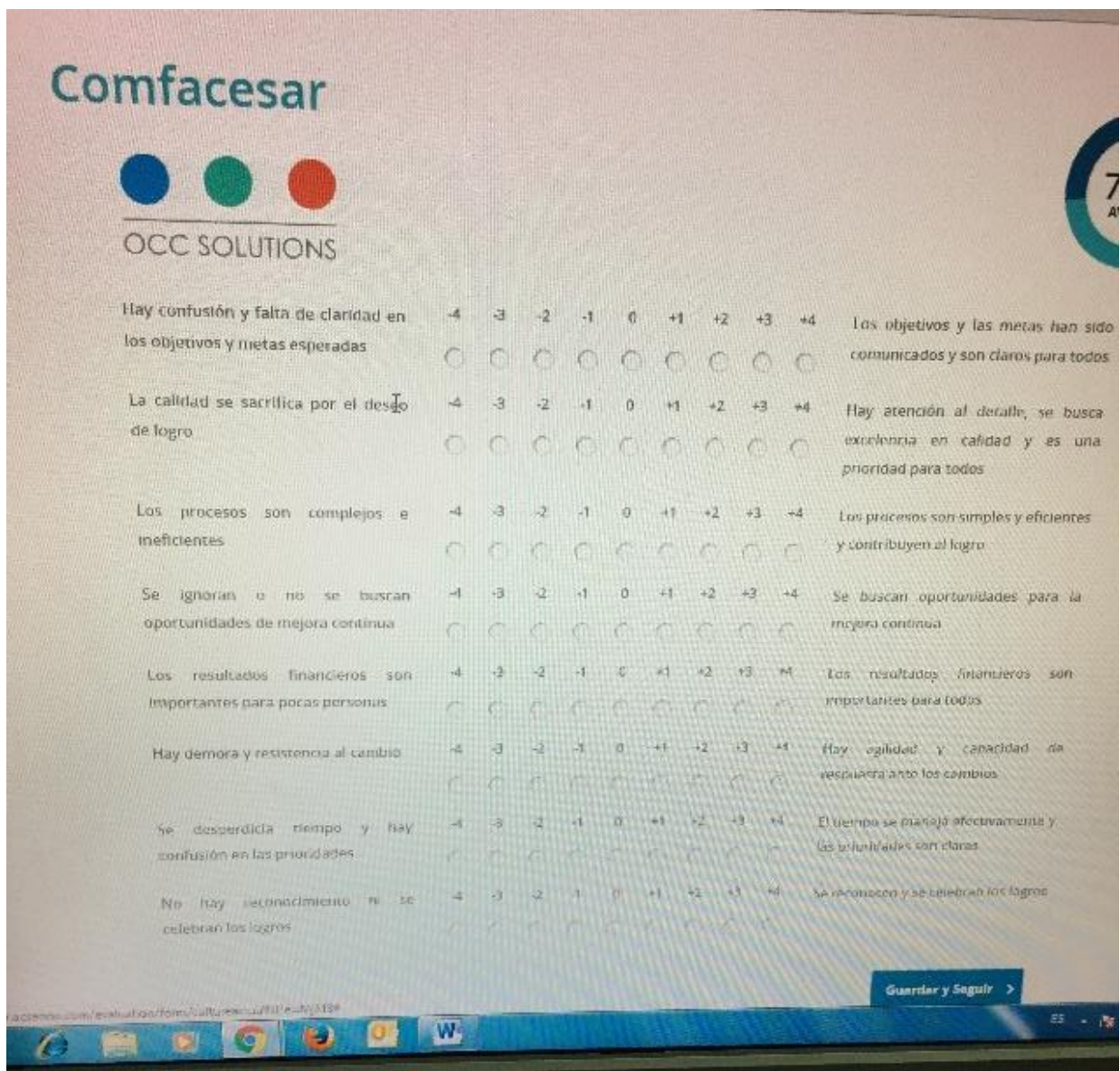
Apéndice 11: Encuesta web 5. Fuente: Fotografía elaboración propia.



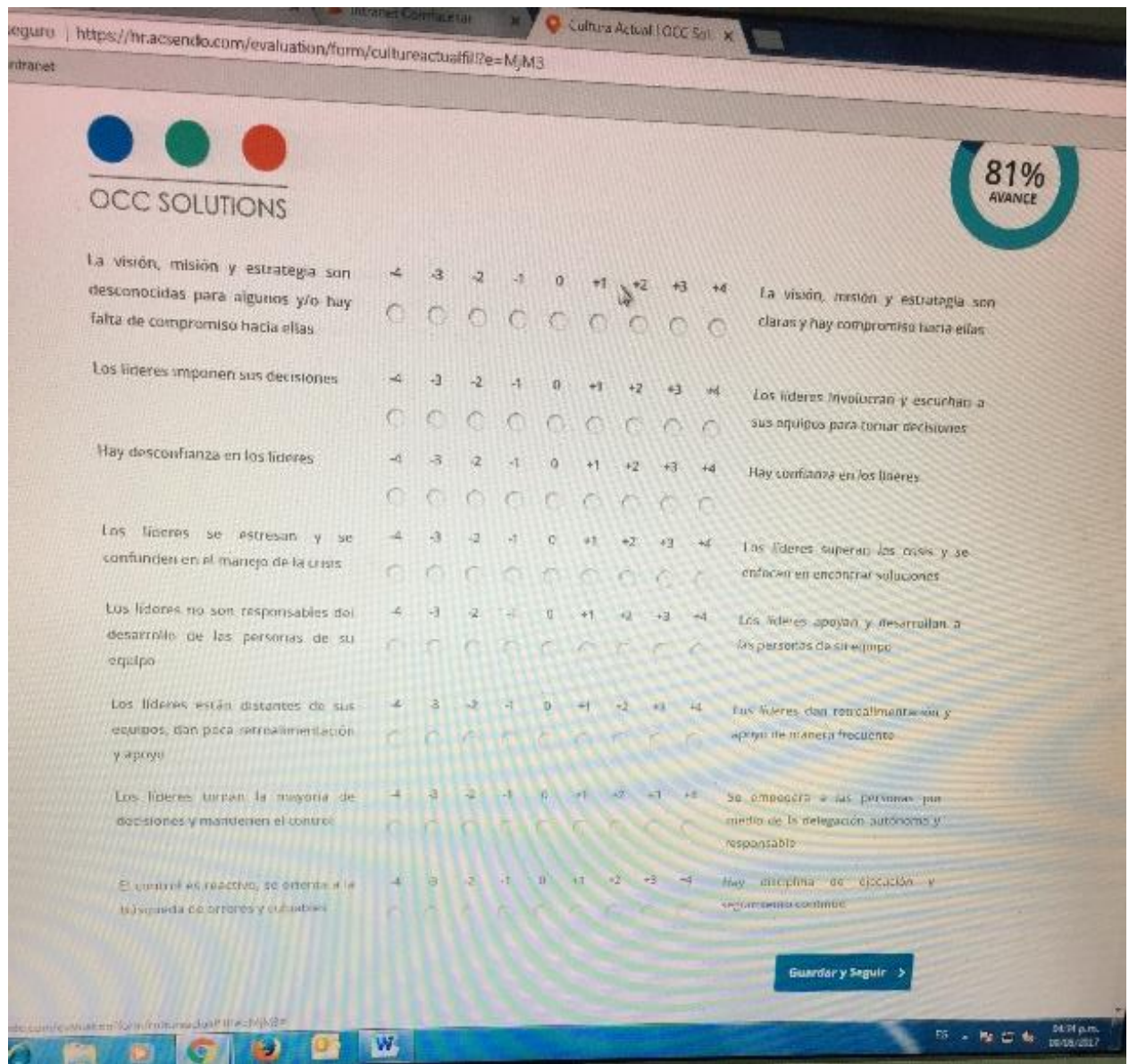
Apéndice 12: Encuesta web 6. Fuente: Fotografía elaboración propia.



Apéndice 13: Encuesta web 7. Fuente: Fotografía elaboración propia.



Apéndice 14: Encuesta web 8. Fuente: Fotografía elaboración propia.



Apéndice 15: Encuesta web 9. Fuente: Fotografía elaboración propia.

## Campaña Actualiza tu Hoja de vida.

Apéndice 16: Banner en la Intranet, campaña actualiza tu hoja de vida. Fuente: Página de la Intranet de Comfacesar.

### Conoce qué información vamos a requerir

Este será el formato de hoja de vida que debes diligenciar: [FORMATO DE HOJA DE VIDA](#)

**ACTUALIZA TU HOJA DE VIDA**

Es hora de actualizar tus datos personales.  
¡Tu Compromiso también cuenta!

**INFORMACIÓN SOLICITADA**

- Formato hoja de vida
- Fotocopia de la cédula
- Certificados académicos (Anexos)
- Diplomas
- Seminarios
- Cursos
- Diplomados
- Especializaciones etc.

**DATOS FAMILIARES**

- Fotocopia de la cédula del esposo (a)
- Fotocopia de la tarjeta de identidad o cédula de los hijos (a)

Apéndice 17: Requisitos para actualizar la hoja de vida. Fuente: Página de la Intranet de Comfacesar.

**COMFACESAR**  
Estamos cumpliendo sueños

Nuestra Caja | Nuestra Gente | Así nos comunicamos | Así Va Nuestra Gestión | Clasificados

**CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN**

El Área de Gestión Humana en compañía con el Área de Comunicaciones dieron inicio a la campaña de actualización de datos en los hojas de vida de los más de 700 empleados de Comfacesar.

¿Cómo se hará el procedimiento?

1. Una persona del equipo de comunicaciones se pondrá en contacto con su jefe inmediato para brindarle toda la información sobre la campaña y notificarle la visita que se hará a su puesto de trabajo para la recepción de la información.
2. Personas del equipo de Comunicaciones y Gestión Humana llegarán a su puesto de trabajo para recibir de sus manos la información.
3. La fecha y hora de visita a su sede también podrá conocerla por medio de la información que se estará dando por intranet, correo electrónico y grupos de WhatsApp que se tengan.

Apéndice 18: Campaña de comunicación. Fuente: Página de la Intranet de Comfacesar.

## Campaña Yo le Cumpló a Comfacesar.

**YO LE CUMPLÓ A COMFACESAR**

**¡ ANTES DEL 10 DE OCTUBRE !**

**ENVÍO EL INFORME DE GESTIÓN DEL TERCER TRIMESTRE EN LA NUEVA PLANILLA**

**— RECUERDA QUE LA FECHA ES LA CLAVE PARA CUMPLIR —**

**¡ ANÍMATE A CUMPLIRLE A COMFACESAR!**

Apéndice 19: Campaña de comunicación. Fuente: Página de la Intranet de Comfacesar.





Apéndice 20: Banner de felicitaciones de los ganadores. Fuente: Página de la Intranet de Comfasesar.



Apéndice 21: División de planeación y proyecto, hizo entrega del premio a las dos funcionarias del área agencia de empleo, quienes fueron las primeras en hacer entrega del informe trimestral. Fuente: Fotografía elaboración propia.

## Base de datos para la coordinación de eventos.

Documento en Excel, (esta información es confidencial, no se puede adjuntar el documento porque hay datos personales de autoridades a nivel nacional, departamental y local).

	TÍTULO	NOMBRES	APELLIDOS	CARGO	EMPRESA	DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA	CIUDAD	NÚMERO DE TELEFONO FIJO	NÚMERO TELEFONO DE CELULAR
2	<b>CONSEJO DIRECTIVO</b>								
3	Señor	Uniel Antonio	Navarro Baltrán	Presidente Consejo Directivo	COMFACESAR	Cra 14 # 23-85 12 De Octubre (Liseth Ardila)- Manzana D Casa via Club House	Valledupar	5743104	
4	Señora	Evelis	Torres Lilián	Vicepresidente Consejo Directivo	COMFACESAR	Diagonal 16 # 17-69- Calle 6 Bis Uno # 21- 58	Valledupar	5713353	3016443238
5	Señor	Manuel Enrique	Diaz Márquez	Secretario Consejo Directivo	COMFACESAR	Cra. 20 # 20-60 Bosconia- Cra. 18 D # 49-146 T8 Ato 204	Valledupar	5778059	3157335671
6	Señor	Salim	Saad Barros	Empresario Consejo Directivo	COMFACESAR		Valledupar		
7	Señor	Custavo	Guerrero Guerrero	Empresario Consejo Directivo	COMFACESAR	Cra 11 # 20-462 Piso (Ana First)- Cra 20 # 90	Valledupar	5723048	3106567356
8	Señor	Octavio	Pico Malaver	Empresario Consejo Directivo	COMFACESAR	Oficinas Fenalco Calle 12 Com 14	Valledupar		
9	Señor	Edwin Armando	Guzmán Cruz	Trabajador Consejo Directivo	COMFACESAR	Carrera 15 # 13 B- 94- Carrera 23 # 4-116 Casa A16	Valledupar	5889331	3008469516
10	Señor	Rodolfo José	Arzuaga James	Trabajador Consejo Directivo	COMFACESAR	Ed. Cab Agrario 4 Piso - Cra 3 A # 200 3- 12	Valledupar	5702754	3003748372
11	Señora	Devis Luz	Araujo Daza	Trabajador Consejo Directivo	COMFACESAR	Calle 14 # 8-43 Cra. 22 (Nellys Linarez) - calle 30 # 6- 68 Urb. Mayales	Valledupar	5710062	3107619986-3114072466
12	Señor	Cabrera	Socarras Bendack	Suplente Consejo Directivo	COMFACESAR	Quintas del Country Casa 2 Mz N	Valledupar		
13	Señora	Vivianeth	Luciano Sepulveda	Suplente Consejo Directivo	COMFACESAR	Calle 31 # 198-12	Valledupar		
14	Señor	Arnulfo	Cotes Silva	Suplente Consejo Directivo	COMFACESAR	Cra 11 # 19-26	Valledupar		
15	Señor	Juan Alberto	Martinez	Suplente Consejo Directivo	COMFACESAR	Calle 9 # 11-32	Valledupar		
16	Señor	William José	Vásquez Molina	Suplente Consejo Directivo	COMFACESAR	Calle 20 # 19 B- 96	Valledupar		
17	Señor	Manuel José	Santos Ramirez	Suplente Consejo Directivo	COMFACESAR	Calle 3C # 198-06	Valledupar		
18	Señora	Livia Maria	Ortega Medina	Suplente Consejo Directivo	COMFACESAR	calle 16A # 198-34	Valledupar		
19	Señor	Jorge Luis	González Diaz	Suplente Consejo Directivo	COMFACESAR	Coni. Residencial Acuarale Mz F Casa 18	Valledupar		
20	<b>JEFES Y COORDINADORES DE COMFACESAR</b>								
21	Señor	Ernesto Higuel	Dirección Duran	Director Administrativo	COMFACESAR		Valledupar		
22	Señor	Frank David	Montero Villegas	Subdirector Operativo	COMFACESAR		Valledupar		
23	Señor	Andrés Briceño	Peña Hoyos Briceño	Jefe Financiamiento	COMFACESAR	Transversal 20 N. 20002 José Celisue	Valledupar	816.438.0331	

Apéndice 22: Muestra de la base de datos de la coordinación eventos de Comfacsar. Fuente: Capture del documento de Comfacsar.

## Manual de Comunicación Interna



Apéndice 23: Portada del manual de comunicación interna. Fuente: Elaboración propia.

<b>CONTENIDO</b>	
<b>CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN</b>	
¿Quiénes somos?.....	5
Misión y visión.....	6
Objetivo del manual.....	7
Objetivo de la Comunicación Interna.....	8
Consideraciones generales.....	9
6 cosas que no sabías.....	10
<b>CAPÍTULO 2: ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE</b>	
Revista.....	12
Grupos primarios.....	13
Cartelera.....	15
Beneficios de invertir en la Comunicación Interna.....	16
<b>CAPÍTULO 3: ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE</b>	
Punto de encuentro con el director.....	18
Buzón de sugerencias.....	19
Conversatorios.....	20
Intranet.....	21
Las 5 "C" del trabajo en equipo.....	22
<b>CAPÍTULO 4: ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL</b>	
Grupos de Whatsapp.....	24
Correo electrónico.....	25
Feria de servicios.....	26
10 claves para reuniones creativas.....	27

Apéndice 24: Contenido del manual de comunicación interna. Fuente: Elaboración propia.

## 6 PASOS PARA FORTALECER LA CULTURA EMPRESARIAL



### DEFINIR QUE ES IMPORTANTE PARA LA ORGANIZACIÓN



- Misión
- Valores
- Metas estratégicas

### MEDIR Y ENTENDER LA CULTURA



- Establecer métricas de referencias para evaluar cambios.
- Hacer encuestas para identificar las fortalezas y debilidades.
- Abrir canales de retroalimentación.

### ESTABLECER UNA DIRECCIÓN



- Evaluar y priorizar los objetivos.
- Hacer lluvias de ideas para encontrar soluciones.
- Mejorar los procesos.

### COMUNICAR HACIA DONDE VAN



- Hacer juntas informativas.
- Crear un newsletter.
- Hacer un focus group.

### IMPLEMENTAR EL CAMBIO



- Tener un calendario de esfuerzos realizados.
- Proveer entrenamiento inicial y de seguimiento.
- Dar poder a las personas para ejecutar el cambio.

### PERFECCIONAR Y REPETIR



- Observar las métricas para analizar cambios.
- Experimentar con nuevas estrategias.

3

Apéndice 25: Tips para fortalecer la cultura empresarial. Fuente: Elaboración propia.



## PRESENTACIÓN

Este manual contiene las diferentes estrategias que se deben realizar en COMFACESAR para el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos de comunicación al interior de la empresa. En él encontrarán el objetivo, el público al que va dirigido, la metodología y la periodicidad -cuando aplique- y por último el seguimiento y la evaluación.

Así mismo, se citan algunas consideraciones generales frente al amplio universo de las comunicaciones y la forma de aplicarlas en una organización.

A partir de esto, se dan pautas, que pueden ser tomadas como referencia para mejorar el clima laboral y la comunicación interna de la empresa como: la comunicación descendente, ascendente y horizontal.



# CAPÍTULO 1

4

Apéndice 26: Presentación del manual de comunicación interna. Fuente: Elaboración propia.



Apéndice 27: Descripción de quiénes somos en Comfacesar. Fuente: Elaboración propia.

## MISIÓN

En Comfacesar contribuimos a mejorar la calidad de vida de los afiliados, usuarios y comunidad en general mediante la presentación de servicios integrales de impacto social y económico, gestionados por un equipo humano comprometido en lograr sostenibilidad y equidad.



## VISIÓN

En el 2020 ser reconocidos en la región Caribe como líderes innovadores en la generación de servicios integrales que aporten valor a nuestros grupos de interés.



## VALORES CORPORATIVOS



## OBJETIVO DEL MANUAL

Optimizar los procesos de comunicación al interior de la organización, mediante la transmisión de mensajes claros y oportunos por los canales adecuados, que le permitan a los funcionarios conocer de primera mano la planificación, objetivos, metas y su grado de participación directa, generando así mayor sentido de pertenencia y aportándole al fortalecimiento de la Cultura Organizacional.

### Comunicación Organizacional

Son todos los procesos de comunicación que se dan en una organización a nivel interno y externo y tiene que ver con campos de comunicación estratégica, de posicionamiento, alineación de mensajes hacia los públicos y de objetivos.

### Comunicación Interna

Se refiere a todos los procesos comunicativos e informativos de la empresa y que permiten hacer partícipes a los miembros de la organización de lo que esta hace, motivándolos a colaborar, a sugerir, comentar; de esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, adoptando así un verdadero carácter comunicativo.

### Clima Organizacional

Hace alusión al ambiente existente entre los miembros de la organización, está ligado al grado de motivación de los empleados e indica

de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

### Cultura Organizacional

Es la unión de normas, hábitos y valores que son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la manera en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.



Apéndice 29: Objetivo del manual de comunicación interna. Fuente: Elaboración propia.

## OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

- Establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la organización.
- Facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo un funcionamiento más ágil y de las diferentes áreas una mejor coordinación entre ellas.
- Crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.
- Motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, en un ambiente laboral agradable, que se vea reflejado en una mejor calidad del trabajo, la productividad y competitividad de la empresa.
- Proporcionar la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, valores y fines estratégicos de la organización.

### CLASES DE COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN



Apéndice 30: Objetivo de la comunicación interna. Fuente: Elaboración propia.

## CONSIDERACIONES GENERALES

Los seres humanos son impredecibles; por esta razón en comunicación no se pueden asumir reacciones frente a la implementación de una estrategia; se esperan determinadas conductas, pero esto depende en gran medida del tipo de empresa, de su cultura organizacional y de los diferentes factores que en ella intervienen.

La implementación de una estrategia, no garantiza el logro de los objetivos propuestos; por ello, se plantean distintas alternativas para un mismo objetivo y pueden implementarse de manera simultánea en la organización.

La continuidad, oportunidad y permanencia de las estrategias a implementar son definitivas para el éxito y la consecución de los objetivos a alcanzar.

Todos los procesos de comunicación apuntan entre otros, a generar un cambio cultural frente a algún aspecto de la organización; estos cambios no se dan en el corto plazo; por ello, es importante reforzar con elementos de alta recordación, el aspecto específico que se esté trabajando. Ejemplo: puntualidad, sentido de pertenencia, atención al cliente, etc.







Los procesos de comunicación deben ser transversales en la organización y contar con el compromiso y apoyo de los directivos; son ellos quienes con su ejemplo logran alinear a todo su equipo de trabajo en la transformación de la empresa.



Apéndice 31: Consideraciones generales. Fuente: Elaboración propia.

## 6 COSAS QUE NO SABÍAS

### QUE PUEDES MEJORAR CON UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERNA

<p> <b>MEJORA DE LA IMAGEN EXTERNA Y LA REPUTACIÓN</b></p> <p>¿Quién mejor que los empleados para hablar de la empresa de la que forman parte?</p> 	<p> <b>DESCUBRIR TALENTO OCULTO Y APROVECHARLO</b></p> <p>Detecta habilidades, recursos y cualidades que escapan a la tradicional valoración profesional.</p> 
<p> <b>ESTABLECER LOS VALORES CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN</b></p> <p>Los valores de la empresa dependen de cómo vivan y los transmitan sus empleados.</p> 	<p> <b>ESTIMULAR LA INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO COMPARTIDO</b></p> <p>Poner en común perfiles profesionales e intereses personales diversos y potenciar el intercambio de conocimiento mutuo.</p> 
<p> <b>AHORRAR TIEMPO Y DINERO</b></p> <p>La posibilidad de compartir conocimientos, documentación y experiencias supone un ahorro en recursos.</p> 	<p> <b>MEJORAR RESULTADOS</b></p> <p>Una buena comunicación interna mejora la productividad y los resultados económicos de la empresa.</p> 

Apéndice 32: Tips de seis cosas que no sabías para mejorar la comunicación. Fuente: Elaboración propia.



## ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE

### OBJETIVO

Determinar un canal de comunicación formal e institucional que va del nivel más elevado de la organización hasta los niveles más bajos, con el propósito de mantener informados a los empleados de la empresa.



## CAPÍTULO 2

11

Apéndice 33: Estrategias para la comunicación descendente. Fuente: Elaboración propia.

### REVISTA

Es un medio de comunicación que mantiene informada a la comunidad interna y externa sobre cómo la Caja cumple los sueños a sus afiliados, esta forma de comunicar es un vínculo que integra a todos por igual sin importar el cargo que se esté desempeñando.

La Revista llamada Entérese es el producto de acción primordial donde se involucra el plan estratégico de comunicación y que a través de ella se logra el objetivo de informar y comunicar.

Es de resaltar que es el mejor rasgo de Identidad de la empresa y a la vez es el más importante vehículo de difusión y diálogo colectivo entre los públicos, manteniendo cerca los lectores y haciendo parte de la historia de Comfacesar.

**PÚBLICO OBJETIVO:** Los funcionarios, afiliados, empresarios y comunidad en general. Este canal busca mantener informado a estos públicos sobre el accionar de la empresa.

**PERIODICIDAD:** Trimestral.

**RESPONSABLE:** Área de comunicaciones.

**EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO:** Esta se hará por medio de encuestas virtuales, publicadas en la Intranet y página Web, donde se evaluará qué tan importante es la revista para los empleados y la población cesarense.



12

Apéndice 34: Descripción de la revista. Fuente: Elaboración propia.



## GRUPOS PRIMARIOS

Consiste en la reunión de un grupo de personas "cara a cara" para comentar situaciones propias de cada dependencia, definir acciones a tomar sobre algún suceso específico, entre otros. Una adecuada estructura de grupos primarios facilitará la comunicación ascendente, descendente y horizontal y llevará a la participación activa de todos los miembros de una organización. Se requiere voluntad de todas las partes.

Para conformar los grupos primarios están conformados así:

- Director y jefes de división.
- Jefes de división, coordinadores, profesionales y auxiliares.

**PERIODICIDAD:** Se establecerán los grupos primarios cada mes, con una duración no mayor a 45 minutos.

**RESPONSABLE:** Jefe de cada área.

**METODOLOGÍA:** La persona encargada de liderar el grupo primario realizará lo siguiente:

- Enviará por correo electrónico (o de acuerdo a su creatividad) una invitación a los integrantes de su grupo primario, estableciendo fecha, hora y lugar para la reunión.



13

### Apéndice 35: Descripción de los grupos primarios. Fuente: Elaboración propia.

- Se elaborará un acta con los temas desarrollados y los compromisos adquiridos por cada participante.

**EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO:** La evaluación y el seguimiento se hará con base en las actas elaboradas en cada reunión, revisando los temas y las tareas.

### LOS TEMAS A TRATAR SON:

- Lluvia de ideas de parte de todos los integrantes.
- Resolución de conflictos internos (en caso de presentarse).
- Estrategias para mejorar el funcionamiento del área.
- Información importante de procesos que se estén desarrollando en el área y del cual todos los integrantes deben tener conocimiento.
- Actividad de integración, crecimiento personal, o lectura para analizar para que se fortalezca la comunicación e integración entre todos los participantes.
- Esta actividad no podrá superar los 45 minutos y tendrá que ser muy asertiva para lograr el objetivo de la reunión. (La creatividad dependerá de quién dirige la reunión).



14

### Apéndice 36: Descripción de los grupos primarios. Fuente: Elaboración propia.

## CARTELERAS

En este espacio de comunicación las diferentes divisiones publican temas de interés; artículos, informes o balances de gestión, gráficos representativos en el crecimiento de la empresa, fotografías sociales, entre otros. Estas son ubicadas en lugares de fácil visualización y lectura de información rápida dirigida a todos los empleados de la compañía.

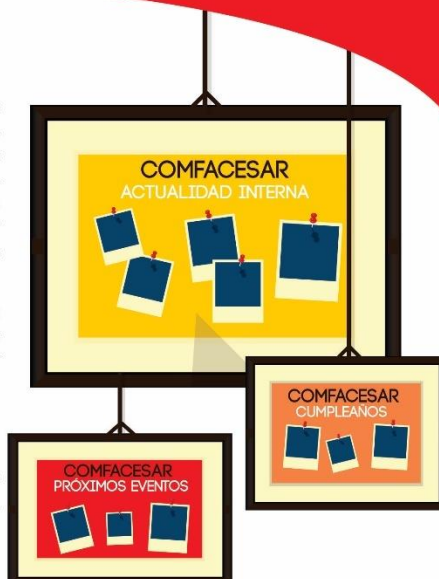
Por sus características requiere de una supervisión constante para evitar que la información se desactualice. También puede usarse para reforzar una campaña interna.

PÚBLICO OBJETIVO: Personal interno y externo.

PERIODICIDAD: El cambio de información debe hacerse semanal, o máximo cada 15 días, buscando que sea oportuna y actualizada.

RESPONSABLE: Gestión Humana.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO: En los Conversatorios, los jefes de cada área podrán evaluar la efectividad de los anuncios publicados, haciendo referencia a los temas e indagando sobre la percepción de los empleados.



15

Apéndice 37: Descripción de las carteleras. Fuente: Elaboración propia.



16

Apéndice 38: Tips de la comunicación interna. Fuente: Elaboración propia.



## ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE

### OBJETIVO

Determinar un canal de comunicación formal e institucional que va desde los niveles jerárquicos inferiores hasta los niveles más altos de la organización, con el fin de plantear sugerencias e ideas que contribuya al crecimiento personal y profesional de los empleados, logrando un gran propósito empresarial.

COMFACESAR  
Estos son cumpliendo sueños

## CAPÍTULO 3

17

Apéndice 39: Estrategias para la comunicación ascendente. Fuente: Elaboración propia.

### PUNTO DE ENCUENTRO CON EL DIRECTOR

Son reuniones conformadas por 12 empleados de diferentes cargos y áreas, con la finalidad de conocer y compartir con el director

Estos encuentros son muy eficaces, porque mejoran la comunicación interna y permiten personalizar la información de los funcionarios transmitiendo emociones, conociéndose unos a otros, escuchando directamente a la otra persona, opinando, sugiriendo y hablar con mayor libertad sobre quiénes son cada uno de ellos.

PÚBLICO OBJETIVO: Todos los empleados de Comfacesar.

PERIODICIDAD: Se determinará mensualmente.

RESPONSABLE: Gestión Humana y área de Comunicaciones.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO: Es importante observar y analizar los cambios que tengan los empleados después de un tiempo, entre unas de esas variaciones positivas está que deseen participar activamente en estos encuentros, realizando propuestas concretas que permitan mejorar la comunicación entre los ellos y el director.



18

Apéndice 40: Descripción del punto de encuentro con el director. Fuente: Elaboración propia.

## BUZÓN DE SUGERENCIAS

Espacio ubicado en un lugar específico de la empresa para que los empleados depositen sus sugerencias, inquietudes o comentarios a los directivos de la organización.

Su efectividad depende de la cultura de la organización y del grado de compromiso que los empleados tengan con esta, sin embargo, al igual que todas las estrategias desarrolladas en comunicación, trae múltiples beneficios, estimular el compromiso de sus empleados al sentir que sus sugerencias son atendidas y escuchadas ya que son ellos quienes viven el día a día en cada proceso y conocen a fondo el desarrollo de la empresa y la manera de mejorar los procedimientos.

**PÚBLICO OBJETIVO:** Todos los empleados de Comfacesar.

**PERIODICIDAD:** Se establecerá como máximo 30 días para recoger las sugerencias depositadas.

**RESPONSABLE:** Gestión Humana y área de Comunicación.

**METODOLOGÍA:** Se establecerá un formato digitalizado en la Intranet para depositar en el buzón, que tenga como opción registrar la dependencia, además la sugerencia y la propuesta para su mejoramiento e implementación según sea el caso.

**EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO:** Su efectividad se determina de acuerdo al número de sugerencias recibidas y las propuestas de mejoramiento que registren en los formatos.



19

Apéndice 41: Descripción de los buzones de sugerencia. Fuente: Elaboración propia.

## CONVERSATORIOS

Son reuniones en donde participan las diferentes divisiones, con el fin de dar a conocer las metas, logros alcanzados y nuevas políticas de la empresa. Se proyecta que este espacio se convierta en el escenario propicio de la comunicación ascendente, descendente y horizontal para que fluya de manera adecuada, permitiendo a todos los asistentes expresar sus opiniones y sugerencias para el mejoramiento de la organización.

**PÚBLICO OBJETIVO:** Todos los empleados de Comfacesar

**PERIODICIDAD:** La determina el líder del conversatorio, pero no deberá superar los tres meses, para no perder la continuidad y seguir motivando a los colaboradores en la consecución de los objetivos y el conocimiento de los procesos.

**RESPONSABLE:** Gestión Humana y Coordinación de eventos.

**EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO:** Los conversatorios deberán tener una adecuada preparación en la cual deben estar claros los objetivos que se pretenden alcanzar en cada sesión. Al final de la misma, el equipo directivo evaluará el cumplimiento de los objetivos señalados. Igualmente, se diseñará una encuesta de seguimiento para ser diligenciada de manera anónima por los asistentes, para determinar la satisfacción de los funcionarios con la información recibida y con la dinámica del conversatorio.



20

Apéndice 42: Descripción de los conversatorios. Fuente: Elaboración propia.

## INTRANET

La Intranet tiene como objetivo conectar, unir, compartir información y datos entre los empleados o personas que pertenecen a la organización, garantizando la inmediatez de las noticias y programas relacionados con la Caja. Esta herramienta permite economizar tanto tiempo como gastos de materiales y papelería.

**PÚBLICO OBJETIVO:** Todos los funcionarios de Comfacesar, independientemente de que su contratación sea directa o a través de una empresa temporal. De esta manera se garantiza que todo el público interno pueda ingresar a la red y visualizar los nuevos contenidos de actualidad con gran relevancia para la organización.

**PERIODICIDAD:** Diaria.

**RESPONSABLE:** Área de Comunicaciones.

**EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO:** Partiendo de la premisa que todos los procesos de comunicación en las organizaciones funcionan de manera diferente y teniendo en cuenta que el objetivo principal de esta herramienta es tener un canal de comunicación virtual, lo primero que deberá hacer quien se encargue de manejar la Intranet, es llevar el monitoreo del personal que visita la red, esto es, confirmar el ingreso del mismo por cada uno de los empleados, con el fin de conocer el nivel de aceptación de este medio.



21

Apéndice 43: Descripción de la Intranet. Fuente: Elaboración propia.



22

Apéndice 44: Tips para el trabajo en equipo. Fuente: Elaboración propia.

## GRUPOS DE WHATSAPP

Es una aplicación que tiene como finalidad enviar y recibir mensajes instantáneos a través de un teléfono móvil, intercambiando información, fotografías y videos, facilitando la comunicación y manteniendo informado a todo el equipo sobre nuevos acontecimientos y generando una mayor interacción.

El poder del Whatsapp es indiscutible y proporciona un canal que puede ser muy interesante para que la compañía se mantenga informada de manera ágil y eficaz permitiendo estar en los niveles de mayor competitividad y dinamismo en el mercado porque:

1. Garantiza un alto porcentaje de visualización del mensaje.
2. Es el canal más cercano al funcionario.
3. Lo usa todo el mundo ya que es de fácil uso y accesibilidad.

Todos esto hace que el Whatsapp sea una herramienta imprescindible en la estrategia comunicacional de Comfacsar.

**PÚBLICO OBJETIVO:** Estos grupos están conformados por jefes y coordinadores, lo cuales hacen posible la actualización de información de manera constante y permite estar enterados de cada evento, actividad o conferencias liderado por cada área, lo mismo lo realizan jefes con su equipo de trabajo.

**PERIODICIDAD:** Diaria.

**RESPONSABLE:** Secretaria de Dirección y jefes.

**EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO:** Que todos los participantes de los grupos reciban y retroalimenten la información enviada.



24

Apéndice 45: Descripción de los grupos de Whatsapp. Fuente: Elaboración propia.



## ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL

### OBJETIVO

Diseñar estrategias que permitan a todos los empleados tener un mayor conocimiento de la empresa, la información necesaria, su metas y planes, las funciones que cada área desarrolla, su importancia en la cadena del macro-proceso y la manera de realizar su labor. (Comunicación horizontal, Cultura y Clima Organizacional).

**COMFACESAR**  
Estamos cumpliendo sueños.

## CAPÍTULO 4

23

Apéndice 46: Estrategias para la comunicación horizontal. Fuente: Elaboración propia.

## CORREO ELECTRÓNICO

Permite enviar y recibir información directa y/o personalizada tipo Mailing a los correos institucionales de los funcionarios para garantizar su lectura, se comunica noticias, reuniones, eventos, cambios recientes en la programación, proyectos a desarrollarse, felicitaciones o información urgente de la empresa que deba difundirse.

Además, se suele dar la opción de incluir archivos adjuntos al mensaje, porque esto permite traspasar datos informáticos de cualquier tipo mediante el correo electrónico, como fotos, videos o documentos digitales.

PÚBLICO OBJETIVO: Todo el personal interno y externo.

PERIODICIDAD: Cuando sea necesaria.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO: Los resultados de la efectividad de este medio de comunicación dependerán de la agilidad e importancia que tenga cada empleado en estar actualizados en cuanto a la información que se desee comunicar o solicitar.



25

Apéndice 47: Descripción del correo electrónico. Fuente: Elaboración propia.

## FERIA DE SERVICIOS

Espacio de entrenamiento interno creado para que de forma ágil, dinámica y lúdica los funcionarios de la organización puedan conocer todos los servicios y procedimientos de la empresa de manera efectiva.

PÚBLICO OBJETIVO: Todos los integrantes de Comfasesar.

PERIODICIDAD: Semestral.

RESPONSABLE: Será liderada por la coordinación de Gestión Humana; sin embargo, cada jefe de área es el encargado de diseñar la manera de dar a conocer los servicios que ofrece a los demás colaboradores de la empresa.

METODOLOGÍA:

- Se determinará un espacio para que cada área organice un stand mostrando el servicio.
- El día establecido todos los integrantes visitarán la feria para conocer la empresa y lo que cada división realiza.
- Se dispondrán de turnos entre las personas del área para atender el stand. Así mismo, cada jefe organizará con su equipo en qué momento visitarán la feria.
- Se asignará un presupuesto por área para que se trabaje de manera creativa y novedoso en su stand.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO: Los resultados de esta estrategia se verán reflejados en el comportamiento de los empleados, generando mayor agilidad en los procesos y más efectividad en sus labores para un mayor conocimiento del funcionamiento de la empresa.

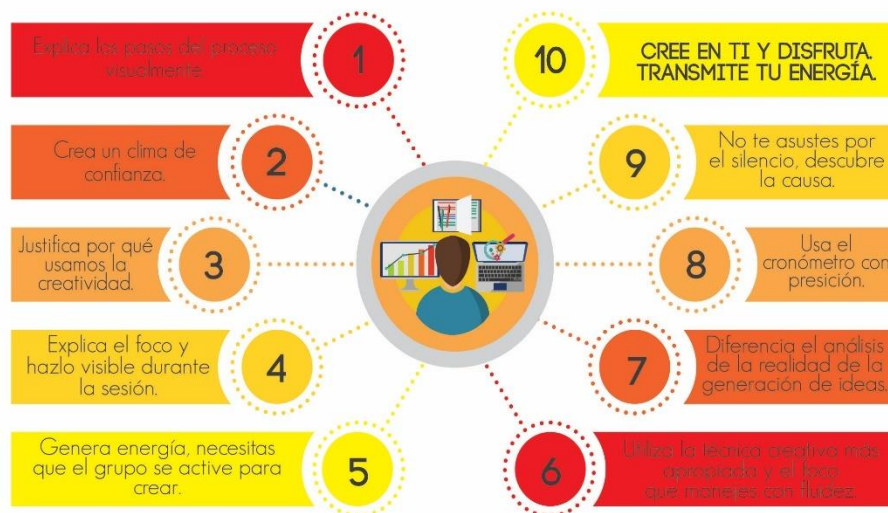


26

Apéndice 48: Descripción de la feria de servicios. Fuente: Elaboración propia.

# 10 CLAVES

## PARA REUNIONES CREATIVAS



Apéndice 49: Tips para reuniones creativas. Fuente: Elaboración propia.



EN COMFACESAR  
**ESTAMOS**  
CUMPLIENDO SUEÑOS

Comfacesar
 @Comfacesar
 @Comfacesar
 Comfacesar



Apéndice 50: Contraportada. Fuente: Elaboración propia.