

ACCIONES COMUNICATIVAS REALIZADAS POR LOS DEPARTAMENTOS DE
COMUNICACIÓN EN LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR, PARA
DIVULGAR LAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS DE LAS ENTIDADES

ESTUDIO DE CASO

MARÍA FERNANDA DÍAZ SANABRIA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL-PERIODISMO
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
BUCARAMANGA

2012

ACCIONES COMUNICATIVAS REALIZADAS POR LOS DEPARTAMENTOS DE
COMUNICACIÓN EN LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR, PARA
DIVULGAR LAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS DE LAS ENTIDADES

MARÍA FERNANDA DÍAZ SANABRIA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
DOCUMENTO FINAL

Mg. JAIME ENRIQUE PALLARES ESPINOSA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL-PERIODISMO
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
BUCARAMANGA
2012

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado a los seres más importantes de mi vida: mis padres: Ludyn Sanabria y Desiderio Díaz, quienes son el motor que le da vida a cada uno de mis días. Son ellos mi mayor alegría, mi ejemplo, mi motivación en cada prueba que me pone la vida; a ellos que les debo la vida y este nuevo logro que hoy alcanzo. A mis hermanos, a mis sobrinos; Juan Salvador, Juan Fernando y Alejito el angelito más hermoso que Dios me permitió conocer.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecerle a Dios por ser mi guía, porque me dio la fuerza, sabiduría, y coraje para lograr culminar mis estudios y alcanzar mi título como profesional en Comunicación Social – Periodismo.

A mis padres por su apoyo incondicional, por la confianza que cada día depositan en mí, por ser el mejor ejemplo de vida. Gracias a ustedes por todo el amor, gracias por ser el principal motivo de esta meta que hoy con toda la alegría del mundo recibo, gracias totales por creer en mí.

A Jaime Enrique Pallares, un docente, profesional, pero más que eso un excelente ser humano. Gracias inmensas por su extraordinaria orientación, lo cual hoy hace posible la culminación de este proyecto de grado.

Gracias a los integrantes de los departamentos de comunicación de las cajas de compensación familiar: Cajasan y Comfenalco, por su importante e indispensable contribución para culminar esta investigación.

A mi hermana Marcela, por tantas noches de traspasado, por sus consejos, por su ánimo en tantos momentos que pensé en desfallecer. Gracias a ella por ser el modelo profesional que quisiera seguir: una excelente trabajadora, una mujer echada pa' lante.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza. Y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual me formó como persona de bien y me preparó para un futuro competitivo.

CONTENIDO

RESUMEN

ABSTRACT

1.	INTRODUCCIÓN	9
2.	ANTECEDENTES	10
3.	JUSTIFICACIÓN	12
4.	MARCO TEÓRICO	14
5.	MARCO CONTEXTUAL.....	21
6.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	24
	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	28
	CONCLUSIONES.....	30
	RECOMENDACIONES	32
	BIBLIOGRAFÍA	33
	ANEXOS	37

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A.	37
ANEXO B.	39
ANEXO C.	48
ANEXO D.	52

RESUMEN

TITULO: Acciones comunicativas realizadas por los departamentos de Comunicación en las Cajas de Compensación Familiar, para divulgar las políticas administrativas de las entidades

AUTOR(ES): María Fernanda Díaz Sanabria

FACULTAD: Facultad de Comunicación Social

DIRECTOR(A): Mg. Jaime Enrique Pallares Espinosa

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es la presentación de los resultados obtenidos de la aplicación del estudio exploratorio descriptivo, a los miembros del departamento de comunicaciones, de las Cajas de Compensación Familiar de Bucaramanga y su Área Metropolitana. La indagación e identificación de las distintas funciones de los comunicadores en la organización, teniendo como muestra principal los comunicadores sociales este fue uno los aspectos que se tuvo en cuenta en la primera fase de dicha investigación, en la cual se caracterizó el quehacer de los comunicadores en las cajas de compensación. A continuación se presentaran las posturas de algunos profesionales en el campo de la comunicación, administración y relaciones públicas frente a la observación realizada.

PALABRAS CLAVES: comunicación social, organización, políticas administrativas, Cajas de Compensación Familiar.

ABSTRACT

TITLE: Communicative actions made by department communication in the compensation entities to divulge the administrative politics.

AUTHOR: María Fernanda Díaz Sanabria

FACULTY: Comunicación Social

DIRECTOR: Mg. Jaime Enrique Pallares Espinosa

ABSTRACT

The objective of this investigation is the presentation of the results that were obtained by the application of the exploratory - descriptive study to the members of the communication department of the Family Compensation Funds of Bucaramanga. The research, and identification of the different functions of the journalist into the organization, taking into account the main part of the first step of this investigation in which were characterized the Journalist role in the Compensation Funds. This article presents the postures of some professionals in the field of the communication, administration and public relations in front of the observation that was made.

KEYWORDS: communicative action, organization, administrative policies, family compensation funds.

1. INTRODUCCIÓN

El propósito de la presente investigación es caracterizar el papel del comunicador social sobre las acciones que desempeñan para la difusión de las políticas institucionales y los medios que utilizan para la creación de un ambiente cohesionado entre los distintos departamentos de la organización. Serán objeto de estudio los comunicadores sociales y otros miembros que conforman los departamentos de comunicación de las Cajas de Compensación Familiar, Cajasan y Comfenalco.

Este trabajo se desarrollará teniendo en cuenta algunos autores y teóricos reconocidos, que son destacados exponentes de diversas teorías que envuelven el tema que se desarrollará en el proyecto, algunos de ellos son: Joan Costa, Annie Bartoli, Abraham Nosnik, entre otros, y a partir de sus conocimientos se desarrollan los objetivos del proyecto.

Dicha investigación presentará los medios de comunicación interna empleados por los profesionales de estos departamentos junto con sus contenidos y dificultades presentadas en el desarrollo de los mismos. Teniendo en cuenta que la información allí depositada puede ser enviada a través de tres canales: Por contacto personal, comunicación controlada y comunicación masiva; y en qué sentido es enviada (ascendente, descendente, horizontal o transversal. Para lo anterior se generaron los siguientes objetivos:

Objetivo General

Identificar el papel de los comunicadores sociales en los procesos de información que desarrollan las Cajas de Compensación Familiar, para dar a conocer sus políticas administrativas.

Objetivos Específicos

- Identificar el quehacer de los comunicadores en las cajas de compensación.
- Hacer un estudio comparativo sobre el trabajo de los comunicadores sociales en dos cajas de compensación de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

2. ANTECEDENTES

El tema de la presente investigación en Comunicación Organizacional surgió luego de realizar una reseña reconstructiva para la materia de investigación III en el año 2009 dirigida por la docente Olga Beatriz Rueda, la cual proporcionó algunos artículos científicos de la base de datos Gestión Humana adquirida por la Universidad Pontificia Bolivariana, y los artículos analizados fueron los siguientes:

Autogestión: todos los empleados son líderes.¹

Los ocho retos en la gestión del capital humano².

Desarrollo organizacional ¿Cómo fortalecer sus equipos de trabajo?³

Después de las tesis allí desarrolladas, se hicieron notorias las debilidades y amenazas de los Comunicadores en su cotidianidad laboral lo cual generó un direccionamiento al desarrollo del tema de la investigación.

Un proyecto que fue orientador de esta investigación fue el desarrollado por el docente Jaime Enrique Pallares, titulado: Impacto del Comunicador Organizacional en Bucaramanga y su Área Metropolitana, el cual se llevó a cabo en las principales empresas generadoras de desarrollo en Santander, entre las cuales se encuentran las Cajas de Compensación Familiar (Comfenalco y Cajasan).

Celsi Brönstrup Silvestrin, Elena Godoi y Anely Ribeiro⁴, en su investigación: Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional, pretenden examinar si hay una vinculación entre los aspectos teóricos de la comunicación con la comunicación organizacional.

¹ ARGÜELLO, Luz Marina. En: Human Capital Forum. Autogestión: todos los empleados son líderes. [Base de datos en línea] Disponible en: Gestión Humana [Citado en julio 4 de 2009]

² GONZÁLEZ, Ana Carolina. En: Los ocho retos en la gestión del capital humano. [Base de datos en línea] Disponible en: Gestión Humana. [Citado en julio 4 de 2009]

³ SUÁREZ, Adriana. En: Desarrollo organizacional. ¿como fortalecer sus equipos de trabajo? [Base de datos en línea] Disponible en: Gestión Humana. [Citado en julio 4 de 2009]

⁴ BRÖNSTRUP, Celsi. GODOI, Elena y RIBEIRO, Anely. Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. En: Revista virtual Signo y Pensamiento. Disponible en: http://recursostic.javeriana.edu.co/cyl/syp/index.php?option=com_booklibrary&task=view&id=54&catid=25&Itemid=48 [Citado en 4 de septiembre de 2012] [En línea]

Por otra parte, y para dar mayor relevancia al presente estudio, se toma como referencia Red DirCom⁵, artículo desarrollado por Joan Costa, presenta el reconocimiento del *DirCom* como una figura clave del desarrollo corporativo.

Mónica Ovalle Flórez, en su investigación titulada: “La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI”⁶, afirma que la Comunicación debe ser gerenciada con el propósito de gestión orientado a un fin práctico: las relaciones, el cumplimiento de metas reconocidas en común y la coordinación de comportamientos aspecto importante para la productividad empresarial.

De acuerdo con la tesis desarrollada por Adolfo Jarrín, las organizaciones juegan papeles estratégicos en busca del desarrollo sustentable, en este proceso la cultura organizacional atraviesa transformaciones esenciales.

“Equivalente a entender el concepto de ciudadano corporativo y valorar a las organizaciones como sistemas humanos y no como máquinas para hacer dinero. En este contexto resulta estratégica la búsqueda por nuevos paradigma de gestión de la organización que equilibre el desarrollo entre ciencia y conciencia”⁷.

En la actualidad el semillero de Comunicación, cultura y medios, de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, se encuentra desarrollando desde el 2011 la investigación: “Organizaciones y memoria institucional”, la cual cuenta con la dirección de la docente: Nancy Vesga. En la misma institución el estudiante Juan Fernando Martínez Rueda, realizó como proyecto de grado para aspirar al título de Comunicador Social en el 2011, la investigación titulada: “Dimensiones de las competencias en las actuales tendencias dinámicas de la sociedad global: hacia una nueva propuesta de gestión”.⁸

⁵ COSTA, Joan. La Colección: Red DirCom En: Revista virtual Signo y Pensamiento de la Universidad Pontificia Javeriana, [En línea], julio – diciembre 2007. [Citado en septiembre 4 de 2012] Disponible en: http://recursostic.javeriana.edu.co/cyl/syp/index.php?option=com_booklibrary&task=view&id=69&catid=25&Itemid=48

⁶ OVALLE FLÓREZ, Mónica. Retos del Profesional de la Comunicación Organizacional. En: Revista electrónica Razón y Palabra, [En línea] no. 32 [Citado en septiembre 4 de 2012] Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html#mv>

⁷ JARRÍN, Adolfo. Cultura organizacional y reinserción empresarial: de la ciencia a la conciencia. En: Revista virtual Signo y Pensamiento de la Universidad Pontificia Javeriana, [En línea] [Citado en septiembre 4 de 2012. Disponible en: http://recursostic.javeriana.edu.co/cyl/syp/index.php?option=com_booklibrary&task=view&id=65&catid=25&Itemid=48

⁸ MARTÍNEZ RUEDA, Juan Fernando. Dimensiones de las competencias en las actuales tendencias dinámicas de la sociedad global: hacia una nueva propuesta de gestión. Proyecto de

3. JUSTIFICACIÓN

En las cajas de compensación de Bucaramanga y su Área Metropolitana existen políticas administrativas que sus dirigentes han elegido como estrategia para encontrar soluciones adecuadas a las necesidades de sus clientes internos, externos y entorno en general, además de los problemas que se presenten en todas sus áreas.

La importancia en los planes de comunicación correspondiente a la gestión organizacional, y la correcta información otorgada a los miembros de la organización, le concede a ésta ventajas en la cotidianidad frente a la competencia. Por eso en el rol que cumpla el comunicador social es importante enfatizar la adecuada asesoría y gestión acerca de las políticas elegidas por la organización para facilitar el direccionamiento estratégico de objetivos pretendido por dirección.

La presente investigación pretende dar a conocer a estudiantes y profesionales en Comunicación Social, administradores y demás profesiones relacionadas con las organizaciones, la importancia que tiene el rol del comunicador en ellas. Según la investigación denominada Observatorio Metropolitano de Comunicación Organizacional, realizada por el profesor Jaime Pallares en el año 2010, los comunicadores no solo están ubicados en departamentos de Comunicación sino en otros tales como gestión humana o mercadeo, ya que su labor es clave en la dinámica organizacional permitiendo a todos los integrantes de la compañía tanto internos como externos tener un conocimiento óptimo de las políticas y direccionamientos de ésta.

Este proyecto de grado presenta a los profesionales en Comunicación Social la manera adecuada de hacer uso de los recursos de comunicación con los que cuenta una organización (en este caso las cajas de compensación familiar), aplicando los conocimientos de su disciplina. Los aportes en materia de comunicación se orientan a partir de las acciones e información que permiten guiar el curso de las políticas administrativas y las pautas de conducta.

La investigación representa un asunto de interés para estudiantes orientados hacia la rama de la comunicación organizacional, debido al poco reconocimiento que tiene la gestión de un comunicador social en una empresa.

Por otro lado, la presente investigación constituye un paso adelante en lo concerniente a los estudios en comunicación organizacional. Es bien sabido que existen pocos antecedentes sobre el tema en cuestión, y por tal motivo, la contribución investigativa abre las puertas a explorar una gama de herramientas y estrategias, que tienen a la mano los profesionales de la comunicación para gestionar actividades tendientes a mantener un personal informado y coordinado de acuerdo a las políticas de una organización.

4. MARCO TEÓRICO

Para desarrollar este capítulo se desplegarán de manera paulatina, de lo macro a lo específico, el enfoque teórico general, los conceptos generales, los conceptos asociados y los postulados particulares de los expertos en la materia.

“La comunicación social es el proceso en dos sentidos por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, o cuando desea compartir una idea y espera que esta última de una respuesta”,⁹ por ejemplo una idea en la mente del transmisor se traduce en un mensaje.

Cuando éste es recibido “igual” por el receptor se dice que hubo una buena comunicación, pero si este último no lo entiende surge una grieta en la comunicación. Esta ruptura puede ocasionar desde la pérdida de dicha comunicación, y en el ámbito empresarial, hasta la pérdida del empleo y de la familia.

Modelos de comunicación como el de Shannon y Weaver podrían explicar de mejor manera el proceso anterior. “Una fuente, el emisor, construye un mensaje que codifica y transmite mediante señales y estímulos físicos. El mensaje es transmitido a través de un canal electrónico o mecánico. Dicho mensaje es recibido por el receptor que cumple la función inversa al emisor, es decir decodifica el mensaje para que éste llegue a su destinatario”.¹⁰ Nunca debe olvidarse que la verdadera comunicación ocurre sólo cuando dos personas son sinceras e intentan compartir algo.

Otros factores también pueden afectar el propósito descrito anteriormente: “En el proceso de comunicación puede presentarse el ruido, el cual se determina como la presencia de obstáculos para la transmisión del mensaje. Ante el ruido el emisor recurre a la redundancia: niveles de repetición del mensaje con el fin de asegurar la recepción y fidelidad del mismo. De igual modo, esa redundancia puede generar sobrecarga del canal, atentando contra el flujo del mensaje”.¹¹

⁹ MARTÍNEZ A., y NOSNIK Abraham. Comunicación organizacional práctica: manual gerencial. México: Editorial Trillas. 1998, pág.12

¹⁰ SÁNCHEZ ZULUAGA, Uriel Hernando. Modelos y esquemas de Comunicación. Colombia: Sello Editorial Universidad de Medellín. Segunda edición 2006, pág. 67

¹¹ Ibid.

La comunicación se construye en la interacción y la transacción, en la comprensión y en la explicación, en la significación y la simbolización. Esta supera el ámbito del individuo para constituirse en patrimonio del género y eje de su interacción.

Para lograr una buena comunicación es necesario escuchar al receptor, de esta forma se logra una retroalimentación y se favorece el intercambio dinámico y continuo; que se logra a través de uso de habilidades básicas como: organización de ideas, elección del tiempo y lugar adecuados, conocimiento del oyente, retroalimentación, superación de la ruptura ocasionada por barreras y saber escuchar. A continuación algunas recomendaciones usuales para una buena comunicación planteadas por *Martin González y Socorro Olivares en Comportamiento Organizacional*.

1. **Organización de ideas:** Hay que pensar bien, organizar lo que se va a decir y expresarlo tal como es.
2. **Elección del tiempo y lugar adecuados:** Para saber cuándo y en dónde se puede entablar un diálogo con otra persona, es necesario conocerla, es decir, buscar el tiempo y el lugar adecuado, tratar de ponerse en el lugar del oyente o preguntarle directamente si tiene la disposición para escuchar. Cuanto más sensible sea el oyente y el mensaje sea bien emitido, será mejor la comunicación.
3. **Conocimiento del oyente:** Darse tiempo para indagar el conocimiento y el interés del oyente, facilita la comunicación. Se debe tener la seguridad de lo comprendido por la otra persona y esto sólo se logra a través del conocimiento, comprobando que lo dicho o propuesto realmente es de interés para el oyente.
4. **Retroalimentación:** Averiguar si el mensaje (verbal o no verbal) ha sido entendido; además, ésta puede ser la única forma de saber si un mensaje es recibido o no. La retroalimentación existe en todo momento, pues aun la falta de respuesta al mensaje enviado puede ser retroalimentación.
5. **Saber escuchar:** Es una habilidad muy difícil que pocas personas han aprendido a desarrollar bien y que requiere de una plena disposición para solucionar fallas. A continuación se presentan algunas sugerencias para resolverlas:
 - Contacto visual
 - Control mental
 - Evitar el parloteo
 - Mantener la mente abierta
 - Evitar prejuicios
 - Sacar conclusiones apresuradas¹²

¹² GONZÁLEZ Martín y OLIVARES Socorro. *Comportamiento Organizacional: Un enfoque Latinoamericano*. México: editorial CECSA. Primera edición, 1999. Pág. 53

Las habilidades de la comunicación no sólo generan buenos resultados en las relaciones interdependientes (compañeros, amigos, parejas, etc.), también son la base de una comunicación grupal eficiente. Es importante mencionar que estas habilidades no son un recetario de cocina ni buenos consejos, sino la expresión de una personalidad equilibrada (sana y feliz) dentro de una organización donde han sido cubiertas tanto las necesidades de higiene como las de motivación.

La organización y la comunicación incumben a múltiples disciplinas: tanto la Administración como la Sociología, Psicología, las Ciencias Políticas, Ingeniería, Informática, Antropología y Etnología se interesan por alguna de sus facetas. El hombre de empresa sabe que la organización de sus unidades de trabajo supone la definición de circuitos de comunicación interna con el fin de organizar su puesta en marcha. Una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen. Lo anterior remite al enfoque teórico de los sistemas, y por ende, a la noción misma de “sistema”.

“En efecto, el concepto de sistema se forja alrededor de tres ideas clave:

- Un sistema es un conjunto de elementos unidos entre si
- Un sistema está, el mismo, inmerso en un entorno
- Un sistema se adapta y evoluciona, conservando una cierta continuidad a través de modificaciones incesantes”¹³

La peculiar organización que constituye la empresa (pública o privada) es un sistema de transformación acabado y complejo, ya que está formada por subsistemas interconectados.

La propuesta de Annie Bartoli y Ph. Hermel ¹⁴, expertos teóricos, es representar ese sistema con la forma de un tetraedro cuyos componentes son:

- Estrategia
- Estructuras
- Cultura
- Comportamientos

¹³ MÉNDEZ BONILLA, Flor Belinda. En: La Comunicación Organizacional como Gestora del Conocimiento y la Responsabilidad Social. [En línea] [Citado en agosto 8 de 2012] Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n58/fmendez.pdf>

¹⁴ BARTOLI, Annie. Comunicación y organización: La organización comunicante y comunicación organizada. Barcelona- Buenos Aires- México: Ediciones Paidós. Págs. 18, 19,20.

El enfoque anterior determina el carácter del departamento de comunicaciones, que no solo es el encargado de administrar la comunicación que se da en la organización, también es un gestor en el fortalecimiento de la cultura empresarial, clima laboral, ser un guía en procesos de calidad y cambios.

Joan Costa señala que en la comunicación “lo importante no es que las empresas dispongan de teléfonos y videoconferencias, o que puedan acceder a las televisiones, sino cómo seleccionan y combinan estos recursos, y qué es lo que hacen circular por ellos”¹⁵.

A partir de esta afirmación, claramente el foco es transmitir la idea por encima del medio cómo se transmite, teniendo en cuenta la creatividad para aprovechar los recursos con que cuentan las empresas tales como: intranet, carteleras, memorandos, afiches, correo electrónico, entre otros.

El jefe de esta unidad de comunicaciones es el Director de Comunicación definido por Joan Costa como un estratega, que “aporta a la organización una visión global, holística en las partes y los detalles, y sistémica en su funcionamiento como un todo. El *Dir Com* aporta un talento diferente y nuevo a la empresa”.¹⁶

La presencia de un órgano de comunicaciones que tenga claro: sus funciones, estrategias, planes y manual; garantiza una dinámica sana con el manejo de la información facilitando de este modo que no exista ignorancia por parte del público interno con respecto a los temas propuestos por la gerencia.

“El CEMC (Control Estratégico y Mejoramiento Continuo) le permite al comunicador establecer el grado de avance y de resultado para cada una de las acciones que adelanta. A través de la aplicación de esta metodología, la gestión de comunicaciones en la empresa puede ser reevaluada continuamente y ajustada para conseguir las metas planteadas”¹⁷.

Conocer los factores que inciden en la mejora continua de la organización permite generar en cada uno de los trabajadores habilidades y compromiso con la excelencia y competitividad empresarial. También se debe tener en cuenta cada uno de los resultados relevantes que permitan adecuar el plan de comunicaciones. “El mejoramiento continuo es una actitud ante la vida y, desde luego, ante el

¹⁵COSTA, Joan. La comunicación en acción. Capítulo 5: Comunicación y acción. P.117

¹⁶ *Ibíd.*, Pág.: 118

¹⁷ OCAMPO, María Cristina. Control estratégico y mejoramiento continuo. Centro de investigaciones de comunicación corporativa y organizacional- CICCO p.290.

trabajo mismo. Es ese querer lograr siempre lo óptimo que lleva constantemente a preguntarse ¿qué falta por hacer? Los resultados que se evidencian de la medición de las variables y los atributos, así como el impacto de éstos en la gestión general corporativa, deben conducir una reevaluación continua, a una previsión de lo que puede o no suceder”¹⁸.

Esta manera de orientar los procedimientos se convierte en el diario vivir del comunicador pues debe informar adecuadamente a las personas de la organización las directrices estratégicas señaladas para que tengan claridad sobre la misión corporativa y no caer en el error de pensar en el mejoramiento como un mecanismo más sino como una actitud que exige a cada persona lo mejor de sí, comprometida con dicho propósito institucional. Para tal fin, cada persona debe afianzar y fortalecer las actitudes necesarias para implementar este procedimiento. Por lo tanto, conviene entrenar a los equipos de trabajo.

“Los equipos auto-gestionados en niveles operativos generan compromiso con el trabajo, al tiempo que elevan la autoestima y confianza entre los colaboradores. Éstos también son equipos de trabajo integrados por personal de la compañía, que implementan proyectos de mejoramiento e innovación”¹⁹.

En esta técnica de capacitación la organización le brinda a sus empleados el respaldo para liderar procesos con el fin de fomentar un mayor compromiso hacia la organización; para motivar al personal, una vía que se puede utilizar es el recurso económico que dé garantía a los empleados por todo el respaldo recibido y por los avances que benefician a la organización, gracias a la genialidad de sus aportes.

“La gestión del capital humano, más que conceptos y teorías, permite diseñar y poner en práctica las estrategias para crear valor con la gente. Por eso la misión de quienes hacen parte de recursos humanos es empezar a hacer cosas con la gente, para la gente y por la empresa. Uno de los grandes cambios en materia de negocios es descubrir a la gente ya no como un activo fijo, sino como un recurso móvil”²⁰

¹⁸ ARGÜELLO, Luz Marina. En: Autogestión: todos los empleados son líderes. [Base de datos en línea] Human Capital Forum. [Citado en julio 4 de 2009] Disponible en: Gestión Humana

¹⁹ GONZÁLEZ, Ana Carolina. En: Los ocho retos en la gestión del capital humano.[Base de datos en línea] [Citado en junio 4 de 2009] Disponible en: Gestión Humana

²⁰ Ibid.

Este postulado de Ana Carolina González muestra que toda organización trata de dar solución a los problemas y satisfacción a las necesidades, las carencias sentidas por las personas son las que hacen que el personal se agrupe y trabaje con el fin de solucionar problemas de la gente, protagonista y elemento vital para el cumplimiento de la misión estratégica de la organización.

Lo anterior indica la relación entre la comunicación interna y la divulgación de las políticas corporativas. Es fundamental saber qué se quiere del personal, tener bien claros los perfiles de los cargos pues el talento humano es el que garantiza el éxito o el fracaso de las organizaciones, también es importante valorar a las personas que forman parte de la empresa para obtener lo mejor de ellas y conocer sus capacidades de esta forma podemos maximizar su productividad en la organización.

“El *Team Building* o construcción de equipos es un instrumento con el que las empresas pueden verse beneficiadas, pues a través de actividades lúdicas se puede reforzar el trabajo en equipo y potenciar el líder que cada persona lleva por dentro y no ha sabido explotar. Su objetivo principal es reparar algo que no está bien en el propósito común de la alineación de intereses”²¹.

Se trata de sacar a las personas del contexto habitual y ubicarlos en situaciones competitivas, allí es posible analizar los rasgos de liderazgo que existe en cada uno de ellos y cuáles serían los mejores grupos de trabajo gracias a las facultades que muestran los empleados de forma espontánea en este tipo de actividades.

Tales actividades terminan por dinamizar y mejorar el ambiente organizacional proporcionando a los colaboradores mayor sentido de pertenencia, compromiso, responsabilidad de una forma implícita, pues otorga más libertad en sus funciones y de esta forma la creatividad fluye enriqueciendo las tareas a realizar de forma más lúdica y menos impuesta, obteniendo un resultado positivo en los posibles cuellos de botella que presente la organización.

Es fundamental contar con buenos *coaching* al implementar el *Team Building* ya que se deben precisar las características necesarias en esas personas con un buen direccionamiento y una excelente instrucción.

Lo anterior solo se logrará con una comunicación interna asertiva, oportuna, eficiente y efectiva. La comunicación interna en la organización es clave para

²¹ LÉON, Ingrid Marcela. En: Gestión e innovación. [En línea] Las fuerzas externas e internas para el cambio. [Citado en julio 12 de 2012] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/33184232/modulo-gestion-e-innovacionmayo-28l-2->.

divulgar las políticas empresariales que buscan guiar y demarcar los diferentes roles de los miembros de las compañías.

Horario Andrade Rodríguez, define la comunicación interna como el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”²².

Esto se aplica en las publicaciones de misión y visión administrativa, donde se busca involucrar al personal para incentivarlo a contribuir con el voz a voz de temas pilares de la organización. ¿Qué es la empresa? ¿Qué quiere la empresa? ¿Cuál es el sueño de la empresa? ¿Cómo lo va lograr? el ¿Por qué lograrlo y para qué lograrlo? Las respuestas a las anteriores preguntas facilitan la materia prima para poder saber dónde está la organización y para dónde va.

“La comunicación interna masiva en la práctica se gestiona desde un área específica de la organización. Dentro de ese sector encontramos a uno de los protagonistas –el caso más visible- de la comunicación interna: El emisor técnico. Se trata en general de un profesional con formación en una rama de la Comunicación Social o Humanidades que gestiona la Comunicación Social hacia adentro.

El autor presenta tres figuras responsables de la comunicación interna:

1. Gerente general (emisor responsable)
2. Gerente de recursos humanos (emisor estratégico)
3. Responsable de comunicaciones internas (emisor técnico)”²³

Esta última cuenta con el privilegio del saber hacer, conoce y maneja las herramientas que hacen más agradable y dinámica la divulgación de los temas estructurales de las organizaciones, tales como las políticas corporativas internas.

²² RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL. En: Introducción a las relaciones públicas. [En línea] Capítulo: Comunicación interna. Pág.121. [Citado en septiembre 4 de 2012] Disponible en: <http://webpersonal.uma.es/DE/ACASTILLOE/librorelacionespublicas.pdf>

²³ TESSI, Manuel. En: Comunicación interna. [En línea] Paper: Comunicación interna responsable. [Citado en septiembre 4 de 2012] Disponible en: http://www.manueltessi.com/articulos/comunicacion_interna_responsable.pdf

5. MARCO CONTEXTUAL

La presente investigación cuenta con la información aportada por los miembros de los Departamentos de Comunicación en las Cajas de Compensación Familiar de Bucaramanga y su Área Metropolitana, las cuales son entidades de seguridad social por definición legal, y que están jugando un papel principal como administradoras de recursos, prestadoras de servicios y gestoras de iniciativas del gobierno en procesos de soporte de la protección social.

“Inicialmente en el país se crearon 66 Cajas. Más tarde algunas se han fusionado y hoy son 44, controladas por el gobierno nacional a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar”.²⁴

Adicional a la vigilancia que ejerce la Superintendencia de Subsidio Familiar, las Cajas de Compensación Familiar cuentan con la Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar - ASOCAJAS – la cual es una “corporación autónoma de derecho privado, sin ánimo de lucro, con patrimonio y personería jurídica propios.

ASOCAJAS está constituida como una entidad gremial que tiene como objetivo “fomentar la solidaridad y el progreso de las Cajas de Compensación Familiar y demás asociados, cooperando con ellas en el mejor cumplimiento de sus fines como instituciones encargadas de la defensa integral de la familia y el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, sus familias y en general la comunidad de la cual forman parte”.²⁵

En la actualidad el 84% de las Cajas de Compensación Familiar están vinculadas a esta corporación.

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR SANTANDEREANA CAJASAN

La Caja de Compensación Familiar Cajasan fundada en el año 1957 con una antigüedad superior de 10 años frente a Comfenalco, fue la primera caja que tuvo

²⁴ ARDILA, Sergio. *En*: Medios De Comunicación En Empresa Local. [En línea] Reseña histórica. [Citado en abril 13 de 2011] Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Medios-De-Comunicacion-En-Empresa-Local/788460.html>

²⁵ASOCAJAS. *En*: QUIENES SON [En línea] [Citado en 13 de noviembre 2012] Disponible en: http://www.asocajas.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=128

Santander en esa época posicionándose como una entidad líder en “la prestación de servicios y como constructora de soluciones para mejorar la calidad de vida de la población trabajadora y sus familias, así como de otros sectores afectados por la pobreza, el desempleo, la violencia o por desastres naturales.

Con su origen Cajasan dio inicio a una gestión social basada en la filosofía de compensar la obligación económica de los trabajadores afiliados y sus familias, otorgando un subsidio mensual en dinero por cada una de las personas a cargo del trabajador afiliado, en procura del mejoramiento de su calidad de vida.

Son parte de los objetivos de calidad de esta organización: “aumentar el nivel de satisfacción de nuestros afiliados y usuarios, mantener el sistema de gestión de calidad y lograr su evolución y generar una cultura de autocontrol en la organización”.²⁶

Su misión es construir soluciones sostenibles, integrales, accesibles y a la medida para mejorar la calidad de vida de la familia de sus afiliados como núcleo básico de la sociedad. Para lograr tal fin en Cajasan trabajan guiados por valores corporativos como la satisfacción, sostenibilidad, responsabilidad social, generación de valor, desarrollo Humano, transparencia y confiabilidad.

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR EN SANTANDER COMFENALCO

Comfenalco “fundada en 1967 tuvo como función principal administrar y distribuir el subsidio familiar a los trabajadores de las empresas afiliadas contribuyendo al mejoramiento de las condiciones de vida de sus familias, mediante los programas en Educación formal y para el desarrollo y el trabajo humano, Salud, Recreación, Mercadeo y Turismo. Más adelante ofreció a sus afiliados sus servicios de vivienda y construcción, gestión inmobiliaria y crédito social.”²⁷

En la actualidad la misión de Comfenalco Santander es ser una Caja de Compensación Familiar que “ofrece servicios integrales generadores de bienestar social para mejorar la condición de vida del trabajador afiliado y su familia, los empleadores, usuarios y demás comunidad Santandereana.”²⁸

²⁶ CAJASAN. En: Reseña Histórica [En línea] [Citado en noviembre 13 de 2012] Disponible en: <http://www.cajasan.com/infocorp/>

²⁷ COMFENALCO En: Reseña histórica. [En línea] [Citado en noviembre 13 de 2012] Disponible en: <http://www.comfenalcosantander.com.co/>

²⁸ Ibíd., Quienes somos.

Con relación a la política de calidad establecida por Comfenalco su propósito es "contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus afiliados y sus familias, y demás usuarios, mediante el cumplimiento de: los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables y la oferta de servicios integrales.

Es parte de la visión de Comfenalco ser al 2015 una organización modelo de Subsidio Familiar en desarrollo social, sostenible y competitiva, que ofrezca servicios innovadores a través de procesos eficientes y dinámicos".²⁹

²⁹ *Ibíd.*

6. DISEÑO METODOLÓGICO

ENFOQUE	Mixto
PERSPECTIVA	Interpretativa
MÉTODO	Estudio exploratorio - descriptivo
HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Encuestas dirigidas Diario de campo Entrevistas informales.
FASES	Fase 1: Socialización y aceptación del proyecto con los departamentos de comunicación de las cajas de compensación familiar en Bucaramanga y su área metropolitana. Fase 2: Reconocimiento de las funciones de los funcionarios del departamento de comunicación.
POBLACIÓN	Comunicadores sociales y otros miembros de los departamentos de comunicación, de las cajas de compensación familiar Cajasán y Comfenalco
MUESTRA	Cajasán(2 hombres, 4 mujeres) Comfenalco(3 hombres, 3 mujeres)

Para efectos de esta investigación el enfoque será mixto por cuanto se analizan tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos del problema a investigar. Por tratarse de una investigación de enfoque mixto, requiere variadas herramientas de recolección que permitan obtener tanto los datos cuantitativos como cualitativos de la investigación.

“Las herramientas utilizadas fueron el diario de campo como instrumento para registrar aquellos hechos que son susceptibles de ser interpretados, además que es una herramienta que permite sistematizar las experiencias para luego analizar los resultados”.³⁰

El enfoque mixto aplicado en la presente investigación pretende mezclar la lógica inductiva y la deductiva. Según Roberto Hernandez Sampieri “debe visualizarse su aplicación desde el planteamiento del problema, la recolección y análisis de datos y por supuesto en el informe del estudio”³¹.

La perspectiva interpretativa desde la cual se abordará, será de carácter exploratorio-descriptivo a su vez dividido en dos fases: La primera dedicada a la socialización y aceptación del proyecto con los departamentos de comunicación de la muestra y la segunda fase un poco más orientada hacia la indagación e identificación de las distintas funciones de los comunicadores, teniendo como muestra los comunicadores sociales y demás funcionarios de los departamentos de comunicación de las Cajas de Compensación Familiar: Cajasas y Comfenalco.

“Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza”³². De esta forma se pueden obtener datos generales acerca de la gestión hecha por los comunicadores sociales en las cajas de compensación para dar a conocer las estrategias y actividades puntuales utilizadas con el fin de enfatizar y recordar a los empleados de la organización todas sus políticas administrativas. Por otra parte, se afianza el carácter mixto porque “miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes de un fenómeno en particular”³³.

³⁰ HURTADO Svetlana y OSPINA Luisa Fernanda. En: “EXPLORANDO MI PEQUEÑO MUNDO” EDUCACIÓN EN HOGARES COMUNITARIOS. [En línea] Proyecto de grado para optar por el título de: Licenciadas en Comunicación e Informática Educativas. Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Educación. 2010. [Citado en septiembre 4 de 2012] Disponible en: <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/37221H967.pdf>

³¹ HERNÁNDEZ, Roberto. En: Metodología de la Investigación. México D. F.: McGraw Hill. 2006. [En línea] Disponible en: http://www.revenf.ucr.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=40&Itemid=34 [Citado en agosto 29 de 2012]

³² SABINO, CARLOS A. El proceso de investigación. Planteamiento de la investigación. P.39. Colombia: Editorial Panamericana, tercera edición. 1996.

³³ SEMINARIO DE DESARROLLO DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN. [En línea] [Citado en agosto 29 de 2012] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/44966951/tipo-de-investigacion-exploratoria-descriptiva-correlacional-o-explicativa>

Se eligió la investigación de tipo exploratoria ya que “son las investigaciones que pretenden darnos una visión general de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido y cuando aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad”.³⁴ Centrándose en el caso específico de estudio, es un tema con escasos antecedentes de investigación, por tal motivo este método exploratorio resulta adecuado para él.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, y a propósito de las encuestas, según Carlos Sabino³⁵, aquellas son herramientas que permiten tener un contacto directo con las personas implicadas en la investigación y evitan tintes de subjetividad en la interpretación de cada pregunta.

Aun así, es preciso determinar el tipo de encuesta; por eso, las encuestas dirigidas son la técnica más apropiada en relación con el tipo de muestra de la población, esto es, una muestra por conveniencia, en razón a la posibilidad de acceder a los comunicadores organizacionales de dichas cajas y a la información institucional, pues lo que se pretende es obtener datos indicativos.

Así mismo, los diarios de campo se implementaron con el fin de llevar el proceso de la investigación y planificar las actividades a realizar dentro de las Cajas de Compensación. Para tal fin fue empleado el formato de la ficha 5.2 de salidas de campo planteada por Elsy Bonilla y Penélope Rodríguez, con relación a la recolección de datos cualitativos.

Posteriormente se realizó la codificación y los cuadros categoriales a las entrevistas aplicadas a los directores de los departamentos de comunicación de las cajas de compensación familiar; teniendo en cuenta que “es un método que ayuda al análisis interpretativo de un concepto en un *corpus* textual, producido por un individuo o un grupo. La finalidad de este tipo de análisis es descubrir el repertorio semántico y categorial asociado con un determinado concepto, con segmentos de texto y con el corpus total”.³⁶

Por su parte Elsy Bonilla y Penélope Rodríguez, explican el Microanálisis como otra forma técnica para interpretar textos de una entrevista, indican que el Microanálisis “es un análisis detallado, línea por línea de la entrevista, para poder

³⁴ SABINO, Op. Cit., p38

³⁵ Ibid.,p.76

³⁶ ESCALANTE G, Eduardo. En: Métodos de análisis de las verbalizaciones: una contribución del análisis textual y análisis contextual mediante el uso de software. [En línea] [Citado en agosto 29 de 2012] Disponible en: <http://www.uca.edu.ni/encuentro/images/stories/2012/pdf/83e/83e2a.pdf>

generar las categorías y sugerir las relaciones entre ellas”.³⁷ Finalmente se conceptualizan y clasifican los acontecimientos, actos y resultados destacados.

³⁷ BONILLA Elsy, RODRÍGUEZ Penélope. Más allá del dilema de los métodos. Pág. 133.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir de las herramientas de recolección de datos, encuestas, diarios de campo y entrevistas, se quiso identificar y describir las acciones comunicativas presentes en los departamentos de comunicación de las cajas de compensación familiar de Bucaramanga y su área metropolitana para divulgar las políticas administrativas de dichas organizaciones.

En un primer momento, al aplicar las encuestas y con relación a los resultados obtenidos se pudo apreciar que las principales falencias que tienen los comunicadores de estas empresas a la hora de cumplir con sus funciones son la falta de programas adecuados, limitación en equipos, entrega de información oportuna y poco avance tecnológico, entre otros **(ver anexo A, gráfica 3)**.

En los Departamentos de Comunicación de las dos Cajas de Compensación se observa que los líderes son profesionales en Comunicación Organizacional y cuentan con equipos heterogéneos, es decir con talento humano capacitado en profesiones como diseño gráfico, publicidad, web máster **(ver anexo A, gráfica 4)**.

Apreciando la funcionabilidad del departamento de comunicaciones está claro que sus integrantes están comprometidos y conocen la importancia del desempeño del equipo para la organización, mostrando un claro esfuerzo para estructurar una imagen corporativa, liderar campañas, manejar los medios, presentar informes, apoyar al equipo de diseño gráfico, siendo éste un aliado incondicional en el desarrollo de las labores establecidas **(ver anexo A, gráficas 8 y 9)**.

En la experiencia del diario de campo se observó que en Cajasán existe un protocolo para evitar diferencias y claramente se proyectan como un equipo homogéneo donde “todos piensan igual” y tienen el mismo direccionamiento, por el contrario en Comfenalco aprovechan las diferencias como fortaleza sin olvidar que tienen un mismo norte. **(Ver anexo B)**

Finalmente en el desarrollo de las entrevistas a los dos funcionarios directivos de los departamentos de comunicaciones de las cajas de compensación familiar, ellos expresan que la presencia de un equipo de comunicaciones es indispensable al interior y exterior de la organización, siendo Cajasán una clara demostración del protagonismo que se le da no sólo al cliente externo sino también al cliente interno. A su vez se evidencia que programan calendarios de cumpleaños,

boletines informativos internos, revistas donde destacan las habilidades y logros de sus empleados.

Por otra parte a los afiliados se les otorgan muchas garantías logrando enlazar su talento humano. Es interesante el manejo de la información proporcionada desde el departamento de comunicación de esta caja de compensación familiar, “ya que filtra la opinión de las demás unidades de forma objetiva”.³⁸

Comfenalco, tiene una estrategia de comunicaciones más enfocada en áreas de publicidad y mercadeo, hábilmente manejada por una comunicadora social con un equipo donde son mayoría los diseñadores gráficos y cuentan con otra profesional en Comunicación Social que es quien ayuda a articular la información. Hay una oportunidad con la dinámica del manejo de la información, pues claramente, la unidad de Recursos Humanos tiene mayor autonomía en temas relacionados con las políticas administrativas de la organización. **(Ver anexo D)**

A partir de los resultados arrojados en las tres herramientas de recolección de información empleados en esta investigación, se puede notar:

Que las dos cajas de compensación cuentan con eficaces equipos de comunicación donde están formados por personal heterogéneo garantizando estas diferencias una ventaja en la manera de asumir los roles.

Tanto Cajasan como Comfenalco tienen formas coyunturalmente diferentes; pues una integra a todo el recurso humano tanto externo como interno y la otra se especializa en una dinámica más comercial, publicitaria y de mercadeo, coincidiendo con el fin de beneficiar a cada uno de sus usuarios y empleados.

Durante la aplicación de las encuestas y visitas a campo se observó una armoniosa dinámica, más adelante en las dos cajas existieron cambios de personal lo que afectó la entrevista teniendo en cuenta el poco tiempo y el empalme que se estaba viviendo en ese momento.

³⁸ ENTREVISTA con José Luis Martínez, Líder comunicaciones internas de Cajasan. Bucaramanga, 4 de septiembre de 2012.

CONCLUSIONES

En las cajas de compensación familiar Comfenalco y Cajasan se aplicaron encuestas para determinar qué tipo de dispositivos tangibles se utilizan para la divulgación de las políticas administrativas. Como Robert Murdick afirma, el análisis debe ser la política administrativa una guía (verbal, escrita o implícita) para la toma de decisiones en situaciones repetitivas que una organización enfrenta para lograr sus objetivos. Los objetivos por un lado son reflejados por la política; por el otro lado, son interpretados por la misma. Por tanto, la política sirve de base a la planeación de la empresa.³⁹

En los resultados se encontró que los departamentos de comunicaciones de las cajas de compensación familiar, coincidieron en el uso de los mismos dispositivos como lo fueron las notas, circulares escritas/electrónicas, revista, boletín, folletos, periódico institucional, buzón, e informes.

También se encontró que en las Cajas de Compensación Familiar, se cuenta con una planeación semanal en el caso de Cajasan y mensual en Comfenalco. Son los coordinadores de comunicaciones y diseño, publicistas, web máster, comunicadores sociales y organizacionales del departamento; los responsables del buen desarrollo de las actividades que allí se programan.

Es fundamental afianzar el rol del Comunicador Social en los departamentos de comunicación de las cajas de compensación familiar, pues se debe verificar que la información emitida desde allí cumpla con las estrategias y políticas de comunicación establecidas por la organización, implicando no solo al cliente interno sino al externo, como Jesús García Jiménez⁴⁰ afirma, es parte de las funciones del equipo de comunicaciones; ser un gestor de la información, comunicación, documentación y gestionar la imagen de su organización.

³⁹ MURDICK, Robert G. Análisis de políticas de empresas. Pág.60. Editorial LIMUSA.

⁴⁰ GARCÍA, Jesús. La comunicación interna. Capítulo: Los objetivos y funciones del gabinete. Pág. 254,255. Editorial: Díaz de Santos, S.A.

Las anteriores funciones fueron evidentes en los departamentos de comunicación de las cajas de compensación familiar a pesar de su notable énfasis en la imagen corporativa y mercadeo de los servicios que cada una de ellas ofrece.

RECOMENDACIONES

- A partir de los resultados arrojados por las encuestas donde claramente se muestran las debilidades del equipo es necesario construir procesos que garanticen el cumplimiento de los objetivos trazados.
- Se recomienda como opción la creación de una plataforma virtual en la que se presenten las actividades a desarrollar dentro de la organización facilitando la comunicación en la organización, ganando tiempo en la divulgación oportuna y evitar el uso de recursos físicos materiales.
- Fijar la responsabilidad de cada uno de los integrantes del departamento de comunicaciones de acuerdo a su profesión, pues aunque existe colaboración y apoyo es necesario contar con un responsable de cada actividad.
- Se sugiere al departamento de comunicaciones de la Caja de Compensación Familiar de Comfenalco, generar mayor participación en el diálogo y cohesión con el resto de la organización frente a las políticas administrativas.
- Realizar periódicamente un diagnóstico de comunicaciones internas para medir la efectividad que tienen los medios de comunicación implementados para divulgar la información empresarial, con el fin de determinar el nivel de calidad y necesidad que tienen los medios utilizados.
- Sería importante definir una estrategia específica en el campo de la comunicación interna para cada una de ellas, con relación al plan de comunicación (si cuentan con él).

BIBLIOGRAFÍA

ARGÜELLO, Luz Marina. En: Human Capital Forum. Autogestión: todos los empleados son líderes. [Base de datos en línea] Disponible en: Gestión Humana [Citado en julio 4 de 2009]

ARDILA, Sergio. En: Medios De Comunicación En Empresa Local. [En línea] Reseña histórica. [Citado en abril 13 de 2011] Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Medios-De-Comunicacion-En-Empresa-Local/788460.html>

ASOCAJAS. En: QUIENES SON [En línea] [Citado en 13 de noviembre 2012] Disponible en: http://www.asocajas.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=128

BONILLA Elsy, RODRÍGUEZ Penélope. Más allá del dilema de los métodos. Pág. 133.

BRÖNSTRUP, Celsi. GODOI, Elena y RIBEIRO, Anely. Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. En: Revista virtual Signo y Pensamiento. Disponible en: http://recursostic.javeriana.edu.co/cyl/syp/index.php?option=com_booklibrary&ask=view&id=54&catid=25&Itemid=48 [Citado en 4 de septiembre de 2012] [En línea]

BARTOLI, Annie. Comunicación y organización: La organización comunicante y comunicación organizada. Barcelona- Buenos Aires- México: Ediciones Paidós. Págs. 18, 19,20.

CAJASAN. En: Reseña Histórica [En línea] [Citado en noviembre 13 de 2012] Disponible en: <http://www.cajasan.com/infocorp/>

COSTA, Joan. La comunicación en acción. Capítulo 5: Comunicación y acción. P.117

_____ La Colección: Red DirCom En: Revista virtual Signo y Pensamiento de la Universidad Pontificia Javeriana, [En línea], julio – diciembre 2007. [Citado en septiembre 4 de 2012] Disponible en: http://recursostic.javeriana.edu.co/cyl/syp/index.php?option=com_booklibrary&ask=view&id=69&catid=25&Itemid=48

COMFENALCO En: Reseña histórica. [En línea] [Citado en noviembre 13 de 2012] Disponible en: <http://www.comfenalcosantander.com.co/>

ESCALANTE G, Eduardo. En: Métodos de análisis de las verbalizaciones: una contribución del análisis textual y análisis contextual mediante el uso de software. [En línea] [Citado en agosto 29 de 2012] Disponible en: <http://www.uca.edu.ni/encuentro/images/stories/2012/pdf/83e/83e2a.pdf>

ENTREVISTA con José Luis Martínez, Líder comunicaciones internas de Cajasan. Bucaramanga, 4 de septiembre de 2012.

GONZÁLEZ Martín y OLIVARES Socorro. Comportamiento Organizacional: Un enfoque Latinoamericano. México: editorial CECSA. Primera edición, 1999. Pág. 53

GONZÁLEZ, Ana Carolina. En: Los ocho retos en la gestión del capital humano. [Base de datos en línea] [Citado en junio 4 de 2009] Disponible en: Gestión Humana

HERNÁNDEZ, Roberto. En: Metodología de la Investigación. México D. F.: McGraw Hill. 2006. [En línea] Disponible en: http://www.revenf.ucr.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=40&Itemid=34 [Citado en agosto 29 de 2012]

HURTADO Svetlana y OSPINA Luisa Fernanda. En: "EXPLORANDO MI PEQUEÑO MUNDO" EDUCACIÓN EN HOGARES COMUNITARIOS. [En línea] Proyecto de grado para optar por el título de: Licenciadas en Comunicación e Informática Educativas. Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Educación. 2010. [Citado en septiembre 4 de 2012] Disponible en: <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/37221H967.pdf>

JARRÍN, Adolfo. Cultura organizacional y reinserción empresarial: de la ciencia a la conciencia. En: Revista virtual Signo y Pensamiento de la Universidad Pontificia Javeriana, [En línea] [Citado en septiembre 4 de 2012. Disponible en: http://recursostic.javeriana.edu.co/cyl/syp/index.php?option=com_booklibrary&task=view&id=65&catid=25&Itemid=48

LÉON, Ingrid Marcela. En: Gestión e innovación. [En línea] Las fuerzas externas e internas para el cambio. [Citado en julio 12 de 2012] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/33184232/modulo-gestion-e-innovacionmayo-28l-2->.

MARTÍNEZ A., y NOSNIK Abraham. Comunicación organizacional práctica: manual gerencial. México: Editorial Trillas. 1998, pág.12

MARTÍNEZ RUEDA, Juan Fernando. Dimensiones de las competencias en las actuales tendencias dinámicas de la sociedad global: hacia una nueva propuesta de gestión. Proyecto de grado de Comunicación Social Organizacional. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, facultad de Comunicación Social. 2011.

MÉNDEZ BONILLA, Flor Belinda. En: La Comunicación Organizacional como Gestora del Conocimiento y la Responsabilidad Social. [En línea] [Citado en agosto 8 de 2012] Disponible en:
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n58/fmendez.pdf>

OCAMPO, María Cristina. Control estratégico y mejoramiento continuo. Centro de investigaciones de comunicación corporativa y organizacional- CICCOC p.290.

OVALLE FLÓREZ, Mónica. Retos del Profesional de la Comunicación Organizacional. En: Revista electrónica Razón y Palabra, [En línea] no. 32 [Citado en septiembre 4 de 2012] Disponible en:
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html#mv>

RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL. En: Introducción a las relaciones públicas. [En línea] Capítulo: Comunicación interna. Pág.121. [Citado en septiembre 4 de 2012] Disponible en:
<http://webpersonal.uma.es/DE/ACASTILLOE/librorelacionespublicas.pdf>

SABINO, CARLOS A. El proceso de investigación. Planteamiento de la investigación. P.39. Colombia: Editorial Panamericana, tercera edición. 1996.

SÁNCHEZ ZULUAGA, Uriel Hernando. Modelos y esquemas de Comunicación. Colombia: Sello Editorial Universidad de Medellín. Segunda edición 2006, pág. 67

SEMINARIO DE DESARROLLO DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN. [En línea] [Citado en agosto 29 de 2012] Disponible en:
<http://es.scribd.com/doc/44966951/tipo-de-investigacion-exploratoria-descriptiva-correlacional-o-explicativa>

SUÁREZ, Adriana. En: Desarrollo organizacional. ¿Como fortalecer sus equipos de trabajo? [Base de datos en línea] Disponible en: Gestión Humana. [Citado en julio 4 de 2009]

TESSI, Manuel. En: Comunicación interna. [En línea] Paper: Comunicación interna responsable. [Citado en septiembre 4 de 2012] Disponible en:
http://www.manueltessi.com/articulos/comunicacion_interna_responsable.pdf

ANEXOS

ANEXO A. PLANTILLA DE ENCUESTAS

Universidad Pontificia Bolivariana- Seccional Bucaramanga

Objetivo de la investigación: Conocer qué acciones comunicativas realizan los comunicadores sociales y otros miembros que conforman los departamentos de comunicación de las cajas de compensación familiar, para divulgar las políticas administrativas de las entidades.

1. ¿Hace cuánto tiempo existe departamento de comunicaciones?
1-5 años___

5-10 años___

10-15 años___

Más tiempo__ ¿Cuál? _____
2. La caja de compensación ¿Ha tenido algún reconocimiento de certificación gracias al departamento de comunicación? Sí ___ No___
3. ¿Cuál? _____

4. ¿Cuáles son las dificultades más frecuentes a la hora de cumplir con su función dentro de la entidad? _____

5. Dentro de las profesiones nombradas a continuación. ¿Cuáles ejercen los funcionarios del departamento de comunicación?
Publicista___

Diseñador gráfico_____

Comunicador social_____

Comunicador organizacional_____

Otros_____ ¿Cuál? _____

6. ¿Considera ud que es relevante tener un espacio físico, cómodo y amplio para el Departamento de Comunicación? _____
¿Porqué? _____

7. ¿Quién o quienes son las personas encargadas de solicitar el presupuesto de este Departamento? _____
¿A quién se debe solicitar? _____

8. ¿Qué tipo de dispositivos tangibles (internos y externos) son utilizados para la divulgación de las políticas administrativas de la organización?

Memos _____ Revista _____ Buzón _____

Notas _____ Boletín _____ Informes _____

Circulares escritas/electrónicas _____ Folletos _____

Murales _____ Periódico institucional _____

9. Describa las funciones desempeñadas por ud en el Departamento de Comunicaciones.

10. ¿Cree ud que la labor que desempeña en el departamento es indispensable?

Sí__ No__

¿Porqué? _____

11. ¿Qué fortalezas considera que posee personal y profesionalmente para el desempeño de su cargo?

PERSONAL _____

PROFESIONAL _____

12. ¿Cada cuánto se planea las actividades del Departamento de Comunicación, Y quiénes son los responsables de los proyectos más importantes?

Semanal__

Semestral__

Quincenal__

Anual__

Mensual__

Otros__

Bimestral__

¿Cuáles?

ANEXO B.

Gráfica 1.

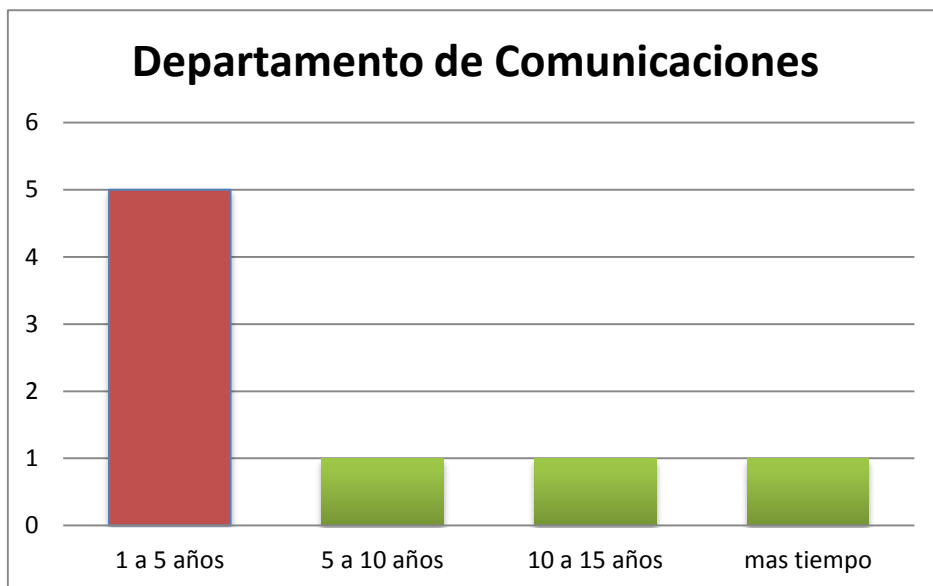
1. ¿Hace cuánto existe el Departamento de comunicaciones?

1-5 años

5-10 años

10-15 años

Más tiempo



El orden de colores para la clasificación de los dos grupos se mantiene a lo largo de la encuesta.

CAJASAN
COMFENALCO

Gráfica 2.

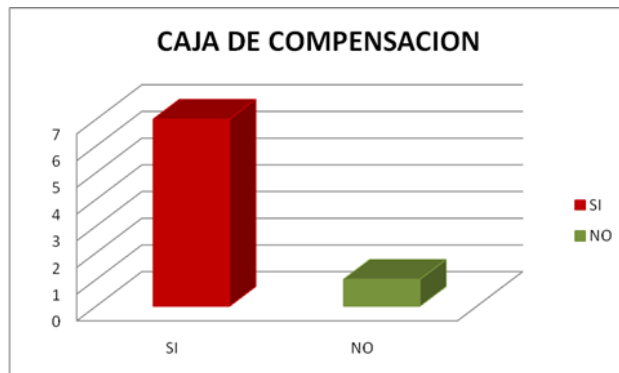
2. La Caja de Compensación ¿Ha tenido algún reconocimiento de certificación gracias al departamento de comunicación?

SÍ 7

NO 1

3. Cuál ____?

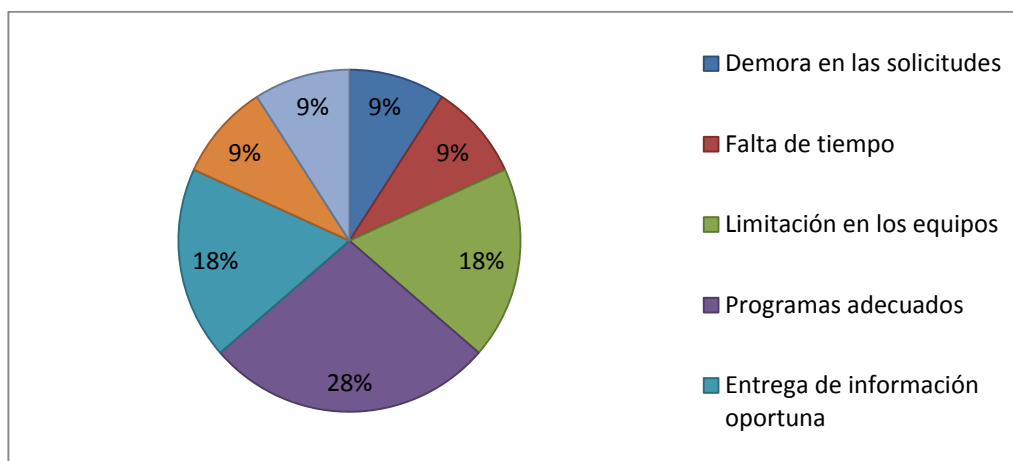
ICONTEC ISO 9001	5
PREMIO MUJER CAFAM	2
TOTAL	7



Gráfica 3.

4. ¿Cuáles son las dificultades más frecuentes a la hora de cumplir con su función dentro de la entidad? (Respuesta abierta)

Demora en las solicitudes	1
Falta de tiempo	1
Limitación en equipos	2
Programas adecuados	3
Entrega de información oportuna	2
Poco avance tecnológico	1
Falta de planeación	1

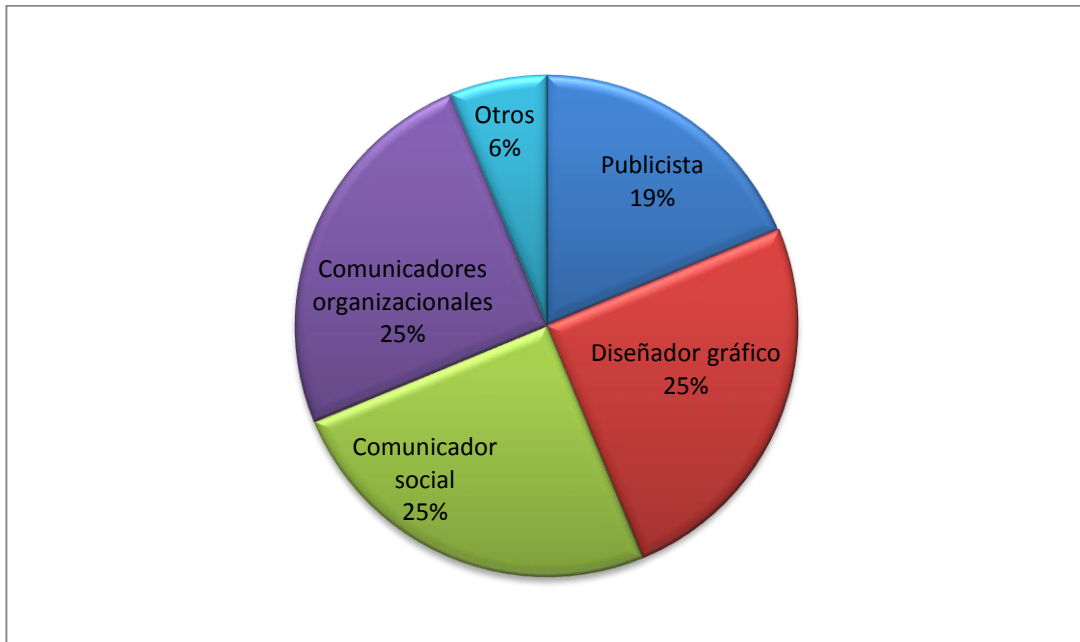


De estas 12 respuestas:	
Cajasan	4
Comfenalco	8

Gráfica 4.

5. Dentro de las profesiones nombradas a continuación ¿ Cuáles ejercen los funcionarios del Departamento de Comunicación? (Respuesta múltiple)

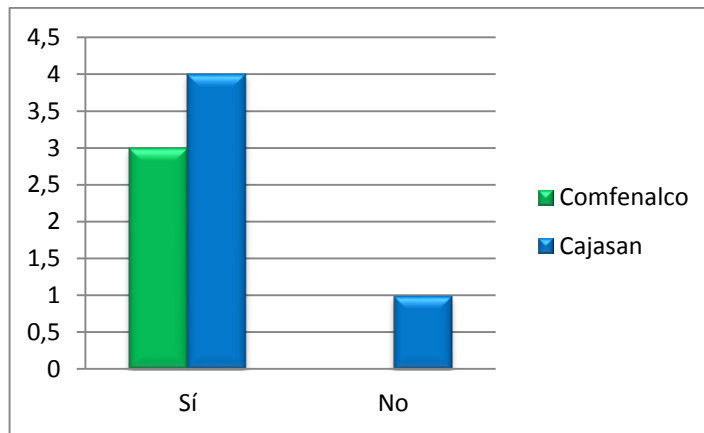
	Comfenalco	Cajasan
Publicista	3	2
Diseñador grafico	4	4
Comunicador social	4	3
Comunicador organizacional	4	4
Otros	1	3
Total encuestados : 8		



Gráfica 5.

6. ¿Considera ud que es relevante tener un espacio fisico , comodo y amplio para el Departamento de Comunicación? ¿ Por qué?

	CAJASAN	COMFENALCO
Sí	4	3
No	1	0

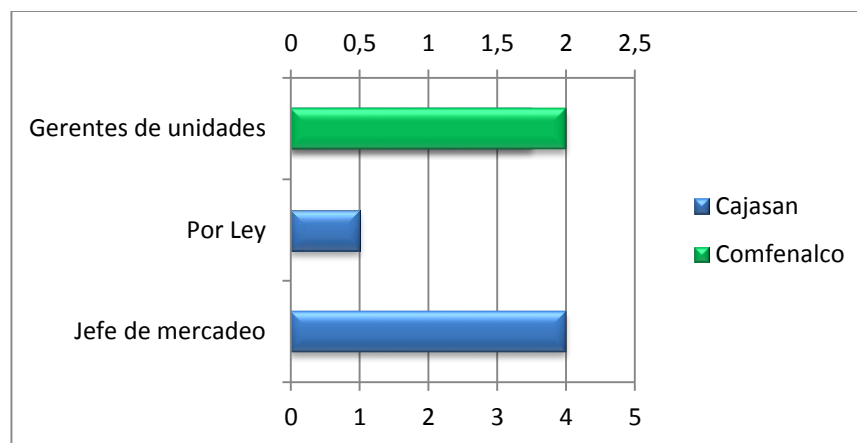


Gráfica 6.

7. ¿Quién o quiénes son las personas encargadas de solicitar el presupuesto de éste Departamento? ¿A quién se debe solicitar?

¿A quién se debe solicitar?	Comfenalco	Cajasan
Jefe de mercadeo	0	4
Por Ley	0	1
Gerentes de unidades	2	0

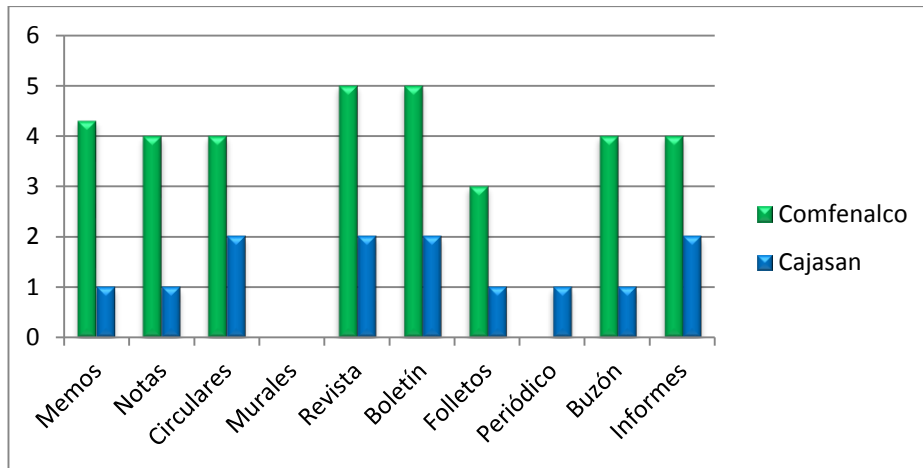
*Este presupuesto se otorga por ley, es anual y es aprobado legalmente por la superintendencia de subsidio del gobierno. La solicitud se debe presentar ante: la subdirección financiera y el jefe de mercadeo corporativo (comfenalco). Gerentes de las unidades de negocio (cajasan)



Gráfica 7.

8. ¿Qué tipo de dispositivos tangibles (internos y externos) son utilizados para la divulgación de las políticas administrativas de la organización?

	Cajasan	Comfenalco
Memos	1	4
Notas	1	4
Circulares	2	4
Murales	0	0
Revista	2	5
Boletín	2	5
Folletos	1	3
Periódico	1	0
Buzón	1	4
Informes	2	4



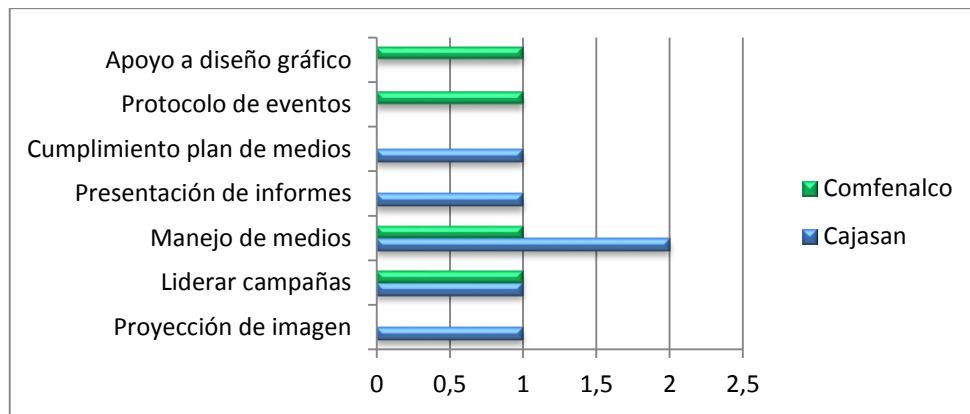
*Los dispositivos internos y externos que manejan Cajasan y Comfenalco son los siguientes:

- Memos, revistas, notas, boletín, folletos, vallas.
- Buzón, informes, periódico institucional.
- (Sólo para cajasan) circulares escritas y paginas web.

Gráfica 8.

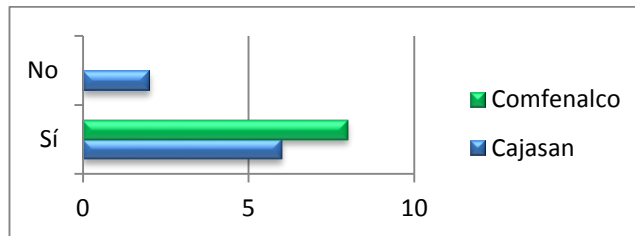
9. Describa las funciones desempeñadas por usted en el Departamento de Comunicaciones.

	Cajasan	Comfenalco
Proyección de imagen	1	0
Liderar campañas	1	1
Manejo de medios	2	1
Presentación de informes	1	0
Cumplimiento plan de medios	1	0
Protocolo de eventos	0	1
Apoyo a diseño grafico	0	1



Gráfica 9.

10. ¿Cree usted que la labor que desempeña en el departamento es indispensable?



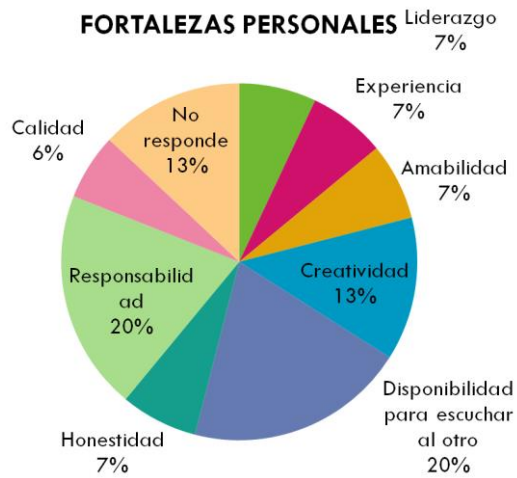
¿Por qué?

- Manejo de medios gratis para los servicios y muy requeridos por los mismo
- Manejo de programas de diseño.
- Importante como garante del cuidado de la imagen corporativa
- Mantiene un contacto adecuado con las audiencias
- Valor agregado para el efectivo desarrollo de las labores

Gráfica 10.

11. ¿Qué fortalezas considera que posee personal y profesionalmente para el desempeño de su cargo?

	Personal	Profesional
Disponibilidad	2	0
Responsabilidad	2	0
Creatividad	1	0
Experiencia	1	3
Liderazgo	1	0
Estudio	0	2



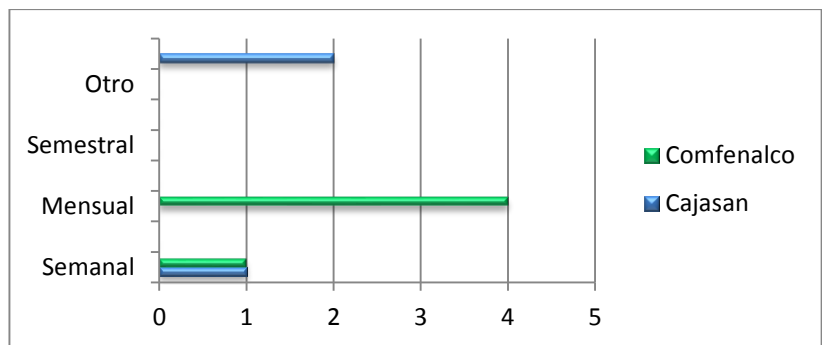
FORTALEZAS PROFESIONALES



Gráfica 11.

12. ¿Cada cuánto se planea las actividades del departamento de comunicación, y quiénes son los responsables de los proyectos más importantes?

	Cajasan	Comfenalco
Semanal	1	1
Quincenal	0	0
Mensual	0	4
Bimestral	0	0
Semestral	0	0
Anual	0	0
Otro	0	0
No responde	2	0



*Mensual: Comfenalco

*Semanal: Cajasan: Los responsables son los gerentes de las unidades de negocio y el equipo de comunicaciones.

ANEXO C.

DIARIO DE CAMPO

MUESTRA: Caja de Compensación Familiar - Comfenalco

FECHA: 06 de Octubre 2010

HORA: 09:00 – 10:00 am

LUGAR: Av. González Valencia 52-49

RECURSOS: Agenda de notas, encuesta final, teléfono.

ACTIVIDAD: Visita a la Caja de Compensación para conocer los procesos adelantados por parte del departamento. Dentro de ésta visita también se hizo entrega a cada uno de los funcionarios del Departamento de Comunicación para que resolvieran la encuesta final.

OBJETIVO: Involucrar a cada uno de los funcionarios del Departamento de Comunicaciones para obtener un resultado más completo de la encuesta final de la investigación.

PROTAGONISTAS:

1. Viviana Caro: Comunicadora social y periodista, graduada en el año 2006 de la Universidad Pontificia Bolivariana.
Antigüedad en el Departamento: 4 años.
2. Ángela Rojas: Comunicadora social y periodista, graduada en el año 2007 de la Universidad Pontificia Bolivariana.
Antigüedad en el Departamento: 3 años.
3. John Jairo Velásquez: Comunicador social, especialista en Comunicación Organizacional. graduado de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.
4. Hernando Mayorga: Diseñador Gráfico.
Antigüedad en el Departamento: 16 años.

PERSONAS ITINERANTES: Viviana Caro, Ángela Rojas, John Jairo Velásquez, Hernando Mayorga.

ACUERDOS: Quedo concretada una próxima reunión para el 27 de Octubre con el fin de conocer más a fondo los procesos y roles que desarrollan los funcionarios del Departamento de Comunicación.

DESCRIPCIÓN: Se realizó la visita en la Sede Principal de la Caja de Compensación Familiar en donde se dieron a conocer a todos los funcionarios del Departamento, el objetivo de la investigación. Se interactuó con cada uno de ellos con el fin de conocer sus responsabilidades, aspectos positivos y negativos de la función que deben cumplir.

OBSERVACIÓN E INTERPRETACIÓN: En esta visita y de acuerdo con lo expresado por los funcionarios se percibió que: No hay una buena definición de cargos y es por esto que en muchas ocasiones todo el equipo de comunicadores y diseñadores se ve involucrado en todo tipo de tareas. Lo anterior no causa frustración en ellos.

El clima organizacional es positivo y lo expresaron todos los empleados de éste departamento.

DIARIO DE CAMPO

MUESTRA: Cajasan

FECHA: Octubre 13 de noviembre 2010

HORA: 10:00 am – 10:15 am

LUGAR: Carrera 27 N° 61-78

RECURSOS: Agenda, 6 encuestas finales en blanco, lapicero.

ACTIVIDAD: Entrega de las encuestas finales, conocer el departamento y la persona clave en esta organización para la investigación.

OBJETIVO: Dirigir cada una de las encuestas entregadas, conocer el departamento de Comunicaciones y cada uno de sus funcionarios.

PROTAGONISTAS: Luisa Fernanda Amado

PERSONAS ITINERANTES: Luisa Fernanda Amado (Directora del Departamento de Comunicaciones)

ACUERDOS: Presentar una carta de presentación firmada por el docente de la materia de Investigación IV, para facilitar la entrega de las encuestas resueltas.

DESCRIPCIÓN: Se hizo la visita a la caja de Compensación Familiar Cajasan en horas de la mañana y no fue posible realizar las encuestas, ni mucho menos obtener información acerca del Departamento pues no contaba con una carta que me acreditara como estudiante de comunicación social y demostrara que la información iba a ser utilizada en un proyecto de investigación.

OBSERVACIÓN E INTERPRETACIÓN: Ninguna, pues éste día solo me permitieron el ingreso a la oficina de la directora de comunicaciones y no se encontraba ningún funcionario del departamento diferente a ella.

DIARIO DE CAMPO

MUESTRA: Cajasan

FECHA: 3 de noviembre 2010

HORA: 3:00 – 4:30 pm

LUGAR: Carrera 27 N° 61-78

RECURSOS: Agenda, Lapicero.

ACTIVIDAD: Recolección de las encuestas resueltas

OBJETIVO: Entregar a la directora del departamento la carta de presentación por parte del docente Jaime Pallares, recoger las encuestas finales ya resueltas y presentar el objetivo de la investigación.

PROTAGONISTAS: Polly Vargas, Luisa Fernanda Amado, Juan Carlos Camacho.

PERSONAS ITINERANTES: Polly Vargas (Coordinadora de prensa del área de comunicaciones) Luisa Fernanda Amado (Directora del Departamento de Comunicaciones), Juan Carlos Camacho (Director del área de prensa de comunicaciones), Daniela Franco (Diseñadora gráfica).

ACUERDOS: Enviar los resultados de tabulación de las encuestas e investigación.

DESCRIPCIÓN: Se realizó la visita por segunda vez a la oficina de comunicaciones de la Caja de Compensación Familiar Cajasan en la cual se mantuvo una conversación con Polly Vargas, Juan Carlos Camacho y Luisa Fernanda Amado. En esta conversación se expuso el objetivo de la investigación posterior al de las encuestas que ya con anterioridad se habían enviado para que

fueran resueltas por cada integrante del departamento. Se presentaron inconvenientes según Juan Carlos Camacho debido a la mala formulación de las preguntas presentadas en la encuesta final. De 6 encuestas entregadas el día 13 de octubre de 2010 para resolver por cada miembro, Luisa Fernanda entregó 3. La explicación según Polly Vargas y Juan Carlos Camacho es la forma de trabajo que mantienen en el Departamento, pues siempre resuelven todo en conjunto. Por tal motivo decidieron contestar 1 encuesta entre Polly, Juan Carlos Camacho y Juan Carlos Acosta. Posterior a estas explicaciones llegó Luisa Fernanda Amado, a quien se le comentó del imprevisto que se había presentado en la entrega de las encuestas y quien decidió luego de explicársele por segunda vez el objetivo que estas tenían en la investigación resolver una ella sola.

Debido a los altercados presentados y a la posible idea de excluir a Cajasan como muestra de la investigación; Juan Carlos Camacho permitió revisar el plan de comunicaciones del Departamento para que se tomara de allí la información necesaria para la investigación. Comentaron las tres personas itinerantes estar aburridos de resolver encuestas para investigaciones.

OBSERVACIÓN E INTERPRETACIÓN: Las funciones de cada miembro están muy bien definidas pero se realizan en conjunto en lo que corresponde a prensa. Son muy precavidos con la información que manejan, las encuestas prefieren resolverlas en conjunto con todos los miembros del departamento lo que impide realizar una comparación entre éste departamento y el de Comfenalco en donde cada uno resolvió su encuesta. Manejan muy buen plan de comunicaciones. Muy organizados en sus actividades y funciones.

ANEXO D.

ENTREVISTAS

Nombre: José Luis Martínez

Edad: 36 años

Género: masculino

Líder comunicaciones internas de Cajasan

Tiempo de vinculación: 10 meses

- ¿Cuál es su opinión acerca de las funciones que desempeñan los comunicadores sociales en las organizaciones?

Opino que es vital la participación de un comunicador social en cualquier organización, ya que es como el eje que articula al interior y hacia el exterior todas las políticas, desde que se toman decisiones, desde que una estrategia es planteada, es necesario que la organización lo sepa y que lo sepa por el canal oficial por el canal directo, esto permite e impide que se genere un voz a voz, que se generen chismes, que se generen tergiversaciones en la información, de todas maneras analizarlo y que llegue efectiva y real como se emitió.

- ¿Por qué es importante el rol del Comunicador Social en una caja de compensación familiar regional?

La responsabilidad de hoy en las empresas para todos desde su negocio, desde su especialización, es muy importante mas aun, en una caja de compensación cuando esta manejando y respondiendo por recursos que prácticamente son de carácter publico que son los aportes de las empresas afiliadas que hacen por sus empleados que están trabajando y que para nosotros son los afiliados. Desde ese punto de vista el rol del comunicador es estar pendiente de la divulgación de los programas, de la divulgación de los beneficios tanto de los derechos y deberes de los afiliados para que saquen fruto y saquen partido de todo lo que la caja de compensación tiene para ellos de acuerdo a sus rangos como afiliados.

Ya para la parte interna recordemos que para nosotros tanto el **cliente interno como externo son igual de importantes**, son los mismos beneficios porque a la vez que somos empleados, somos afiliados a la caja, entonces **es importante que todos sepan hacia donde va la caja, los objetivos, las novedades, las actualizaciones, los beneficios, los compromisos, en general toda la información que hay disponible.**

- ¿Cuenta el departamento de comunicación con un plan estratégico?

Si, la caja tiene un plan estratégico de comunicaciones que se hace para el periodo del siguiente año en donde se debe recopilar todas las experiencias y necesidades que cada unidad de negocios tiene, **plantear los objetivos estratégicos y alinearlos todos para que en su momento se sepa que se va comunicar, como se va comunicar , a través de que medios** a lo largo del año porque es una estrategia sostenida a lo largo del año en donde decimos de acuerdo a **eventos especiales que se programan por las unidades o a objetivos específicos de carácter ya corporativo.**

- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos trazados en él?

Han sido varios que se han ido cumpliendo, por ejemplo el **tener un periódico interno mensual, activo y funcional, para los colaboradores**, se llama "En Cajasan" era uno de los objetivos estratégicos de la organización, en este momento estamos terminando de hacer todo lo que es el montaje del portal, **el portal va ser como la columna vertebral de toda la comunicación, fuente de información para los usuarios, empleadores y el publico en general** en donde van a poder ver los beneficios y acceder a información transaccional.

El **periódico interno "En Cajasan" beneficia de tal modo que los colaboradores estén informados y que tengan una base única al momento de atender a los usuarios.** El objetivo es **comunicar, unificar las actividades que se están desarrollando al interior y exterior de la organización.** Es un medio importante para **evitar los rumores de pasillos y generar interés como fuente oficial.**

Todos los medios de comunicación interna son manejados directamente desde el departamento para que exista un **lineamiento único de la información.**

- ¿Qué importancia tiene el conocimiento y cumplimiento de las políticas administrativas en una organización por parte de los trabajadores?

De vital importancia que no solamente las conozcan, sino también las apliquen y las respeten. Cuando una organización no tiene una manera de divulgar sus lineamientos de funcionamiento, como de gobierno corporativo vamos a ver una organización que no sabe para donde va. Entonces si todos los colaboradores sabemos que esperan de nosotros y para donde va la organización, podemos fácilmente cumplir los objetivos. El departamento de comunicaciones siempre será el medio de divulgación y las unidades la fuente principal.

- ¿Cuáles son los beneficios del reconocimiento y aplicación las políticas administrativas de parte del recurso humano de la organización?

Cuando todos sabemos que nos toca hacer, cuando todos tenemos las normas claras de una organización; que es eso, son varios ejes funcionando todo va ser armónico; cuando no pasa eso, tú como colaborador no sabes que se espera de ti en tus resultados, no tienes claro un perfil de tu trabajo, vas a hacer lo que tú consideres que es. Pero desafortunadamente tú no eres una isla, es una organización que debe trabajar orquestadamente y armónicamente. Si tú aquí sabes que lo que haces es fuente de entrada para un siguiente proceso, todo va ser trabajar de manera armónica, de ahí la importancia que todos conozcan sus roles, los objetivos y hacia donde vamos en la organización.

- ¿Cree usted que la divulgación de políticas administrativas al interior de la organización debe ser emitida y dirigida por el departamento de comunicaciones o por otro departamento?

Yo pienso que debe ser siempre del departamento de comunicaciones porque al momento de tener bajo la responsabilidad medios tanto internos como externos, un portal web, tantas herramientas, si la información no pasa por acá, primero no va ser controlada, segundo, va haber multiplicidad de fuentes, entonces las personas no van a tener la certeza la información emitida. Comunicaciones es el vocero oficial a nivel interno de los colaboradores y a manera externa también. La fuente de toda información que se emite desde el departamento de comunicaciones es cada unidad.

- ¿Qué dificulta el total y normal cumplimiento de los objetivos en materia de comunicación interna en la empresa?

Yo pienso que una de las fallas que una organización puede presentar en este aspecto es no tener la confianza suficiente en su unidad de comunicaciones. Vemos casos (no acá) pero sí en otras organizaciones que se procede a dar información de manera sesgada, mutilada o no totalmente completa u oportuna. Si no hay oportunidad de la información cuando se enfrentan situaciones de conflicto o una crisis no hay la suficiente estructura ni planeación para poderla asumir. En resumen es la oportunidad, la veracidad y la confianza en la unidad como vocera tanto interna como externa de la organización.

- ¿Cómo cree usted que los demás colaboradores de la organización califican la información emitida desde el departamento de comunicaciones?
¿Por qué?

Yo pienso que es una valoración positiva, específicamente en el caso del periódico interno a las personas les ha gustado, aunque es obvio que existen muchas inquietudes de oportunidades de mejora pero a las personas les ha gustado, han valorado la información contenida y han empezado a realizar colaboraciones y contribuciones de lo que consideran que podría mejorarse o seguir creciendo en este medio tan importante al interior de Cajasan.

Nombre: Silvia Margarita Corzo

Edad: 28 años

Género: femenino

Coordinadora del departamento de comunicaciones y diseño en Comfenalco

Tiempo de vinculación: 8 meses

- ¿Cuál es su opinión acerca de las funciones que desempeñan los comunicadores sociales en las organizaciones?

Estoy segura que **es la base fundamental** a la hora de realizar cualquier promoción de los servicios, por ejemplo en el caso de nosotros de los servicios que nosotros tenemos. Nosotros nos encargamos de vigilar que toda la promoción de nuestros servicios salga con un **mensaje adecuado, con un mensaje idóneo**, de tal manera que podamos llamar a nuestros clientes para que utilicen los servicios que nosotros ofrecemos. Por **eso las oficinas de comunicaciones son las encargadas de promocionar, divulgar, vigilar la comunicación interna y obviamente la externa** en la que me estoy refiriendo acerca de los servicios.

- ¿Por qué es importante el rol del Comunicador Social en una caja de compensación familiar?

No solamente en las Cajas de Compensación Familiar, hoy en día **un comunicador social es necesario en todas las organizaciones**. Yo creo y estoy convencida de que para cada tema hay su especialidad, así como el médico es especialista en la salud del ser humano como el veterinario en la salud de los animales; nosotros somos los **especializados a la hora de saber como comunicarnos en la parte interna, de saber lo que quieren nuestros trabajadores**. La forma de informarles a ellos los eventos que hacemos acá en la Caja para que ellos no se sientan excluidos, que sientan que hay una **comunicación lineal entre los jefes y ellos**.

- ¿Cuenta el departamento de comunicación con un plan estratégico?

Sí, en él se establece el plan de medios anual, edición y producción de impresos de toda la Caja de Compensación Familiar. Revisar y aprobar todos los artes antes de ser enviados a producción teniendo en cuenta

todas y cada una de las normas requeridas. La **producción y diseño de piezas publicitarias internas y externas de la organización** es realizada desde el departamento de comunicaciones y diseño. El director de comunicaciones y diseño es el encargado de aprobar si sale o no a impresión.

- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos trazados en él?
 - **Generar listados de distribución de la revista trimestral a los clientes externos.**
 - **Seguimiento a la entrega de la publicidad corporativa.**
 - **Evaluar el cumplimiento de las políticas** (esto en materia de la **producción de piezas publicitarias**).
 - Toma de acciones.
- ¿Qué importancia tiene el conocimiento y cumplimiento de las políticas administrativas en una organización por parte de los trabajadores?

La mayor importancia, porque si tú no sabes cómo es que se maneja o cómo es el proceso de tu organización estás grave. Es el jefe de trabajo social la encargada de capacitar y realizar el proceso de inducción a los trabajadores en materia de políticas administrativas pero **es el departamento de comunicación el responsable de divulgar los cambios de ellas por medio de publicaciones y mensajería electrónica.**

- ¿Cuáles son los beneficios del reconocimiento y aplicación las políticas administrativas de parte del recurso humano de la organización?

Es en ese momento en el cual se ve el funcionamiento de la Caja de Compensación. Si los trabajadores tienen conocimiento de esas políticas, que en nuestro caso lo primordial es la satisfacción al cliente, nosotros todos sabemos que lo más importante y sobre todas las cosas está el cliente, **de ahí los grandes resultados que hemos tenido nosotros como la mejor caja de compensación familiar del departamento.** El resultado está en el **rendimiento de la organización; una organización es gracias a sus trabajadores.**

- ¿Cree usted que la divulgación de políticas administrativas al interior de la organización debe ser emitida y dirigida por el departamento de comunicaciones o por otro departamento? Sí__ No x

Como ya se encuentra estructurado así desde recursos humanos, me parece que ha funcionado. Lo que sucede es que como se trata de una empresa tan grande con tantos servicios, a veces resulta complicado que nosotros desde el departamento también nos direccionemos a que la gente conozca esas políticas. El departamento de comunicaciones apoya en el sentido de que nosotros mandamos la invitación motivando para que la gente asista a estas jornadas, las cuales anualmente nos fortalecen. Ya que ellos en su papel de trabajadores social y sicólogos conocen y manejan directamente esos temas.

- ¿Qué dificulta el total y normal cumplimiento de los objetivos en materia de comunicación interna en la empresa?

De pronto que los servicios no respeten a veces esas políticas o esos procesos que nosotros tenemos. La demora en la entrega de las solicitudes genera incumplimiento tanto del departamento en hacer entrega de ella como en los clientes directos en la fecha fijada para la distribución de las revistas y correo directos.

- ¿Cómo cree usted que los demás colaboradores de la organización califican la información emitida desde el departamento de comunicaciones?
¿Por qué?

A nosotros anualmente nos hacen una evaluación, aunque soy nueva en el cargo he podido ver que nos evalúan muy bien. Nos evalúan desde el trato, la comunicación con los servicios, desde el diseño que ellos realizan si es satisfactorio, si cumplimos las ordenes. El concepto que tiene la gente de la caja, creo yo, que nos lo ha hecho sentir y saber es que es muy bueno y que ellos entienden que es fundamental porque en la caja no puede salir absolutamente nada sin nuestra aprobación.

ETIQUETA DE DATOS

Variables:

- Funciones de los comunicadores sociales
- Importancia de la gestión del comunicador social
- Objetivos del plan estratégico
- Importancia del cumplimiento de las políticas administrativas
- Beneficios de las políticas administrativas
- Gestión del dpto. de comunicaciones en la divulgación de las políticas
- Dificultades en el cumplimiento de los objetivos de la comunicación interna
- Percepción de los colaboradores acerca de la información emitida por el departamento de comunicaciones.

Variables	Opinión de los directores de los departamentos de Comunicaciones
Funciones de los comunicadores sociales	<ul style="list-style-type: none">• Eje que articula al interior y hacia el exterior todas las políticas.• Ser el canal oficial de información en la organización.• Base fundamental a la hora de realizar cualquier promoción de los servicios.• Promocionar, divulgar, vigilar la comunicación interna y externa de la caja de compensación familiar.
Importancia de la gestión del comunicador social	<ul style="list-style-type: none">• El rol del comunicador es estar pendiente de la divulgación de los programas, de la divulgación de los beneficios tanto de los derechos y deberes de los afiliados.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener informados a los trabajadores sobre los objetivos, novedades, actualizaciones, beneficios, compromisos; en general toda la información que hay disponible sobre la entidad.
Objetivos del plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Plantear los objetivos estratégicos y alinearlos todos para que en su momento se sepa que se va comunicar, como se va comunicar, a través de qué medios. • Tener un periódico interno mensual, activo y funcional, para los colaboradores.
Importancia del cumplimiento de las políticas administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • De vital importancia que no solamente las conozcan, sino también las apliquen y las respeten. • Si todos los colaboradores saben que se espera de ellos y para dónde va la organización, pueden fácilmente cumplir los objetivos.
Beneficios de las políticas administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Saber qué hacer es fuente de entrada para un siguiente proceso. • Que todos los colaboradores conozcan sus roles, los objetivos y hacia dónde van en la organización. • Grandes resultados y excelente rendimiento en la empresa.
Gestión del departamento de comunicaciones en la divulgación de	<ul style="list-style-type: none"> • Deber ser el departamento de comunicaciones el vocero oficial a nivel interno de las políticas

<p>las políticas</p>	<p>internas administrativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por medio del departamento de comunicaciones motivar a la participación de los empleados de la empresa en las jornadas, de actualización y re inducción las cuales anualmente los fortalecen.
<p>Dificultades en el cumplimiento de los objetivos de la comunicación interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No tener la confianza suficiente en su unidad de comunicaciones. • No oportunidad de la información cuando se enfrentan situaciones de conflicto o crisis; no hay la suficiente estructura ni planeación para poderla asumir. • Demora en la entrega de las solicitudes genera incumplimiento.
<p>Percepción de los colaboradores acerca de la información emitida por el departamento de comunicaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración positiva.