

# **TRABAJO DE GRADO**

## **Autores**

**ALEKSIEYEVNA BERMUDEZ CORREDOR  
ASTRID ALICIA GUTIERREZ PEREZ  
JENNY PATRICIA MARTINEZ DIAZ**

## **Asesor**

**CAMILO ANDRES ALJURE SAAB**  
Consultor experto en Comunicación para la Confiabilidad y Competitividad  
Corporativa

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
Bogotá, Cundinamarca  
Mayo 15 de 2012

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1.0 TITULO DEL ESTUDIO</b>	.....	<b>2</b>
<b>2.0 PROBLEMA DE INVESTIGACION</b>	.....	<b>3</b>
<b>2.1 ENUNCIADO</b>	.....	<b>3</b>
<b>2.2 FORMULACION</b>	.....	<b>4</b>
<b>3.0 OBJETIVOS</b>	.....	<b>4</b>
<b>3.1 OBJETIVO GENERAL</b>	.....	<b>4</b>
<b>3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	.....	<b>4</b>
<b>4.0 JUSTIFICACION Y DELIMITACION</b>	.....	<b>5</b>
<b>4.1 JUSTIFICACION</b>	.....	<b>5</b>
<b>4.2 DELIMITACION</b>	.....	<b>5</b>
<b>5.0 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS</b>	.....	<b>5</b>
<b>6.0 MARCO TEORICO</b>	.....	<b>6</b>
<b>7.0 ESTRATEGIAS METODOLOGICAS</b>	.....	<b>6</b>
<b>7.1 CONOCIMIENTO DEL ENTORNO</b>	.....	<b>16</b>
<b>7.2 HALLAZGOS ANTERIORES</b>	.....	<b>20</b>
<b>8.0 APLICACIÓN ENCUESTA</b>	.....	<b>23</b>
<b>PRESUPUESTO</b>	.....	<b>35</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		
<b>AGRADECIMIENTOS</b>		
<b>ANEXOS: PRESENTACION GRAFICA RESULTADOS ENCUESTA</b>		

## **1.0 TITULO**

**“DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN FINAGRO Y  
PLANTEAMIENTO DE ACCIONES A FIN DE CONTRIBUIR A LA MEJORA  
DE LOS PROCESOS”**

## **2.0 PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **2.1 ENUNCIADO**

En FINAGRO el procedimiento de Comunicaciones Corporativas, tiene por objeto mejorar la comunicación, divulgación y promoción de los productos, servicios e información institucional general y específica frente a los clientes, beneficiarios y los colaboradores de la Entidad, lo cual está enmarcado en la circular reglamentaria N° 12 de 1998, pertenece al Proceso Direccionamiento Estratégico y Organizacional.

Actualmente el área de Comunicaciones la maneja un colaborador que depende de la presidencia directamente. Se cuenta con los siguientes medios de comunicación externos como son Web corporativa, Web Ola Invernal e internos: intranet, revista Finotas, carteleras institucionales en cada piso, Newsletter (breves noticias diarias que se envían por una plantilla institucional).

Algunos de estos productos se utilizan parcialmente, no hay continuidad en la periodicidad de los mismos ni en su oportunidad. Las diferentes áreas de la organización funcionan como islas y se percibe un clima organizacional denso. Además en algunas dependencias, la información de las directivas se transmite a todos los colaboradores y las relaciones jefes subalternos son tensas.

Aunque existen unos protocolos de comunicación definidos mediante la implementación del Sistema Integrado de Gestión los colaboradores no los conocen o en otros casos hacen caso omiso de ellos.

Difícilmente se socializan los procesos de comunicación, tampoco hay un buen manejo de la imagen institucional que empieza en la inducción al personal, la unidad de lenguaje, la comprensión de la información y en general carecemos de una buena interrelación entre lo que hablamos, oímos y necesitamos expresar a todos los niveles.

Una buena comunicación además de motivar ayuda a dirigir y llevar a feliz término cada decisión de la entidad. Adicionalmente, genera valor a las actividades diarias de los

funcionarios y a la visión misma de la empresa consagrada en el Plan Estratégico 2010-2014 que es ampliar su margen de acción.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

1. ¿Por qué es importante tener canales de comunicación efectivos al interior de FINAGRO?
2. ¿Cómo perciben los empleados el manejo de las comunicaciones actualmente en FINAGRO?
3. ¿Cómo y para quién implementar acciones de comunicación efectivas?
4. ¿Cuáles son los problemas actuales de comunicación en la organización y cómo mejorarlos?
5. ¿Por qué la comunicación de los dueños de proceso debe ser transversal?

## **3.0 OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **3.1 OBJETIVO GENERAL:**

Diagnosticar la comunicación interna en FINAGRO para identificar la pertinencia en los contenidos informativos y plantear acciones que permitan mejorar la gestión de la comunicación

### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Evaluar los aspectos críticos en materia de comunicación interna.
2. Identificar la suficiencia de los estándares, medios, habilidades y contenidos de comunicación.
3. Proponer acciones que contribuyan a mejorar el proceso de comunicación interna en FINAGRO.

## **4.0 JUSTIFICACION Y DELIMITACION**

### **4.1 JUSTIFICACIÓN:**

Este proyecto se hace con el propósito de determinar las falencias y debilidades que impiden el buen desarrollo de comunicación entre los diferentes procesos de FINAGRO. Plantear acciones y sugerencias con el fin de lograr una buena gestión de conocimiento, mayor sentido de pertenencia, mejor articulación y compromiso por parte de los colaboradores, así como una oportuna y adecuada recepción de la información.

### **4.2 DELIMITACIÓN:**

El estudio a realizar para FINAGRO se desarrollará en Bogotá, en donde trabajan 190 funcionarios de planta y 16 temporales que prestan servicios directos en la empresa en diferentes dependencias.

La estructura organizacional de la entidad es vertical y esta conformada por un total 210 empleados, un presidente, una secretaria general, dos vicepresidencias (financiera y de operaciones), cuatro gerencias (administrativa, planeación, comercial y de control de inversión), y 16 direcciones (jurídica, riesgos, gestión documental, tecnológica, talento humano, empresarización, servicio al cliente, recurso hídrico, crédito, garantías, Incentivos, normalización, back office y cartera, contabilidad, tesorería), más una oficina de control interno. Para un total de 26 directivos y 184 colaboradores.

## **5.0 TIPO DE INVESTIGACION**

El trabajo investigativo se hará bajo los parámetros del tipo de investigación Descriptiva y con base en los resultados se llegaran a las conclusiones para la propuesta.

## 6.0 MARCO TEORICO

### Comunicación corporativa

La comunicación en la empresa es cada vez más relevante y es tema de interés para muchos investigadores ya que de allí depende que las directrices sean entendidas y los procesos mismos de cada organización sean efectivos así como el buen uso de los recursos para el bienestar de los trabajadores, un buen ejemplo de esto es la definición que hace Martínez (2003): *“La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad”*

Carina Mazzola, (2011), dice que “una primera manera de aproximarnos a la comunicación es analizar sus raíces. La epistemología de la palabra comunicación es la palabra latina comunicarse; que significa “compartir”, “tener algo en común”. Esto significa que la comunicación se vincula al compartir y no solamente a transmitir “mensajes efectivos”. Comunicarme con otros es entrar en el mundo del otro, reconocer sus intereses y necesidades, intentar comprender su particular forma de decir el mundo.

Entonces, la comunicación es mucho más que enviar y recibir mensajes, no se trata solamente de garantizar circuitos por donde fluyan datos exactos. Los seres humanos somos seres complejos que establecemos relaciones multidimensionales más allá de la información que recibimos”

De acuerdo a Guzmán (2009), la finalidad de la comunicación organizacional, como unidad teleológica es el logro de la corporatividad, como unidad de identidad colectiva, concebida como un sistema autónomo relacionado con el entorno propio de su dimensión social. *“Para la gestión de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier empresa moderna –comunicación interna descendente, ascendente y horizontal y comunicación externa – las empresas “excelentes” e innovadoras se dotan de un departamento específico denominado Departamento de Comunicación o Gestión de Información o de una Dirección de Comunicación o de un Gabinete de Imagen, de Relaciones Públicas o de Prensa. Ahora bien, no debemos olvidar que la comunicación no es sólo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo. Por lo que la existencia de estos departamentos puede ser tanto un reflejo de la importancia concedida a la comunicación como un indicador de los déficits que se producen en otras partes del sistema.”* Puyal (2001)

Otro autor, Fernández (1991) dice que: *“La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad. Asimismo, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad. Por todo lo anterior, en las organizaciones, los mecanismos de comunicación deben estar debidamente estructurados, para que la información sea difundida de manera clara y oportuna”*

El primer paso para el diseño de una comunicación en la organización adecuado es el Diagnóstico. Ayala (2007) opina, *“La importancia de diagnosticar la comunicación organizacional en una empresa, radica en que al conocer exactamente cuál es la enfermedad o problema que está afectando el funcionamiento de la misma, entonces se puede proceder a diseñar un plan integral de comunicación adecuado que resuelva, en forma atinada, las situaciones problemáticas detectadas.*

*“Aquella persona que pretenda implementar un programa de comunicación organizacional, poniendo tableros informativos por todos lados, haciendo folletos y revistas internas para los empleados etc., es como un doctor que antes de identificar la enfermedad de su paciente le recomienda antigripales y aspirinas con el fin de que mejore su salud”*

Pero antes de cualquier diagnóstico es preciso identificar los problemas de la comunicación interna que sufren las empresas y para eso, Formanchuk (2008) menciona, problemas por falta de credibilidad, de coherencia, por una cultura basada en el secretismo y la desconfianza; liderazgo negativo; mal manejo del poder; falta de confianza en la comunicación, una mala estructura organizacional, por subestimar al personal, entre otros y menciona soluciones para enfrentar esos problemas.

A esto se suman otras opiniones como la Ulsen y Arriagada (2011), quienes plantean la necesidad de tener colaboradores comprometidos y alineados en una “estrategia empresarial” En la actualidad, las empresas conviven en un ambiente marcado fundamentalmente por dos grandes factores: la alta competitividad de los mercados, lo que deriva en un constante desgaste interno de gerentes y equipos por buscar mayor calidad y diferenciación en los productos y servicios que se generan; y los cambios permanentes que impactan en la dinámica organizacional (fusiones, compras, reestructuraciones, transformaciones tecnológicas, etc.). Estos factores, obligan a las organizaciones a monitorear en forma continua el clima laboral, para -al menos- mantener la productividad.

Esta realidad desafiante y muy dinámica ha hecho que la alta gerencia, desde hace un tiempo ponga sus ojos en las personas, es decir, en el capital humano, el bastión para enfrentar con éxito estos importantes retos.

En su libro Aguilera (2008), se resalta que la comunicación debe ser un trabajo interdisciplinario, presente en toda la Organización, a nivel interno con gestión humana y de sistemas y a nivel externo con mercadeo y servicio al cliente. La Organización debe potenciar habilidades comunicativas, como valor agregado para que sea verdaderamente competitiva.

Entonces ¿qué es lo que la empresa espera de sus empleados? Básicamente que **estén alineados y comprometidos con el qué y el cómo de la compañía**; entendiendo que el “qué” se refiere a la estrategia empresarial con sus objetivos, proyectos y metas; mientras que el “cómo” tiene relación con la cultura corporativa, es decir con la forma en que se suman los esfuerzos internos (liderazgos, actitudes, valores, ritos, procesos, etc.) para llevar a cabo su labor.

Actualmente el control, dirección y expectativas de las organizaciones está basado, de una manera fundamental, en la maestría con la que se maneja la información que fluye en todos los sentidos imaginables dentro y fuera de la organización. Es la manera en que se aprovecha la convergencia de toda esta información, la que le proporciona eficiencia para la toma de decisiones, y le permite obtener ventaja competitiva y permanencia dentro de un mercado cada vez más denso y complejo, donde el conocimiento del cliente, la calidad y la flexibilidad para adecuarse a las necesidades y requerimientos tanto del mismo cliente, como del ambiente, y del entorno en general., esta es la opinión de Jiménez (2011).

Para Van Riel (1991) existe una gran necesidad, acerca del conocimiento de la coordinación e integración de la comunicación, Lo cual requiere una mejor comprensión de los procedimientos de la toma de decisiones eficientes y las estructuras organizacionales relacionadas, esto para lograr una cohesión entre la estrategia y la estructura de un plan de comunicación global.

Para lo cual el autor menciona tres clases de comunicación: *comunicación entre otras áreas de gestión funcional, coordinación de todas las formas de comunicación y coordinación de la toma de decisiones en comunicación*, entendiendo la primera como una herramienta para reclutar y retener personal valioso para la organización, la segunda, se refiere a que al encontrar una variedad de especializaciones en la comunicación, se requiere un respeto hacia los directores de comunicación, además , en este punto, la organización debe utilizar métodos que indiquen un mismo punto de

partida de la comunicación, pero teniendo en cuenta que estos puedan ser negociables en los comités de coordinación 5. y una tercer forma en la que Van Riel y Nedela (1989) identifican varias formas para la coordinación de la comunicación como son:

- La coordinación por una persona a cargo de todos los departamentos de comunicación Sobre todo, en pequeñas organizaciones con un número limitado de departamentos de comunicación.
- Coordinación por un comité de dirección en el que participan representantes de todos los departamentos de comunicación, que en ocasiones se extiende para incluir a los directivos que tienen función en la línea comercial.
- Coordinación de reuniones: dichas reuniones son situaciones organizadas donde se debate un problema que necesite resolverse colectivamente.
- Coordinación por medio de directores de comunicación en un lugar concreto, para forzarles a influirse mutuamente, tanto de forma privada, como profesionalmente.

Para Costa (1999) es muy importante destacar 10 “axiomas” para explicar el papel de la comunicación como la actividad principal en la organización.

- Lo más importante de la comunicación es el receptor, ya que este es quién determina la forma, el contenido, el lenguaje, las imágenes, los repertorios, los códigos, los valores y los medios.
- La comunicación cuesta. Entre los cuales se encuentran: costo de acceso a la información (dificultad o facilidad) que presenta al destinatario; costo temporal (duración de la comunicación), costo energético (esfuerzo físico, si lo hay), el costo atencional (dificultad de percepción) , costo intelectual(dificultad de comprensión) y el costo de riesgo (frustración).
- La comunicación como un proceso dinámico que contiene los principios de retroacción. La sustancia del proceso de comunicación, es el retorno de la información, conocido como feed back.
- La comunicación es dialéctica, el receptor no es pasivo y el emisor también es receptor.
- Hay una comunicación interpersonal que es un paradigma y una comunicación de difusión que es unilateral. A su vez existe una comunicación próxima y lejana, cálida y carismática, fría y funcional, semántica y estética.

- Hay dos modos por los cuales se manifiesta la comunicación: por medio de mensajes y de actos.
- La comunicación atraviesa todos los procesos de la organización.
- La comunicación abarca dos magnitudes: física y psicológica La primera son los canales y los medios y la segunda los mensajes y los actos.
- Los mensajes han de ser correctamente establecidos por la empresa y comprendidos por su destinatario.
- La comunicación no es sólo un proceso de influencias, sino también un poder persuasivo e informativo.

Sobre el desarrollo de la comunicación en la organización, Van Riel (1997) puntualiza que es importante destacar la posición que ha alcanzado, como herramienta de gestión dentro de las empresas. Se ha convertido en un factor determinante, junto a la gestión financiera, de recursos humanos y de producción, para contribuir con el logro de los objetivos de la empresa.

De igual modo, Enríquez (2001), sostiene que durante los últimos años, el área de la Comunicación Integral o Corporativa ha experimentado un espectacular desarrollo. Este autor brinda un mapa conceptual y una panorámica del tema con referencias y pistas. “Institución es toda organización humana en la que varias personas, a partir de unos principios configuradores y bajo una estructura concreta, coordinan diversas actividades para lograr determinados fines en el ámbito de una entidad social superior, a la que sirve y proporciona cohesión y paradigma”.

Guzmán (2009), expone que el desarrollo de un plan estratégico de comunicación, requiere de ciertas estrategias llamadas “pilares” que funcionan como soporte o base de este plan y son:

- La comunicación debe servir como lubricante de una cadena cerrada, no limitarse a un medio de interrelación de personas, sino crear una atmósfera que impregna toda la organización.
- Ser un ensamble de públicos, debe involucrar las personas, los grupos, y la organización integralmente. Todos en la práctica deben tener la posibilidad de ser escuchados e incluidos en los asuntos decisivos de la organización

- Convicción más allá de la motivación: las personas tienen que estar convencidos del fin al que se desea llegar, cuando esto se logra los fines corporativos se obtienen con la máxima productividad
- El plan debe pensarse en función de las perspectivas de las personas, no tiene sentido que dicho plan centrara en crecimiento financiero de la organización cuya motivación no partiría de la comunicación sino de la opresión y represión del poder administrativo.
- Construcción de relaciones de amistad, interrelaciona funciones como gustos pareceres, criterios y opiniones que en algún momento crea zonas de conflicto que es donde se sustenta la relación de amistad.

Para Puyal, (2001) las fases para un plan de comunicación interna, contempla los siguientes pasos:

- El primer paso, la condición inexcusable, es conseguir un firme **compromiso de la alta dirección**. Sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.
- Realización de un **diagnóstico de la situación de comunicación** en la organización. Los planes de comunicación deben basarse en una auditoría de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo. La auditoría deben detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado de futuro deseable para la empresa.

Fernández (2001), en su libro “mandos intermedios y comunicación” señala que debemos contemplar otras formas de comunicación internas no tradicionales, que van mas allá de los mensajes formales masivos. Si bien en la comunicación de los equipos de trabajo la responsabilidad es de todos los integrantes del grupo, dentro de esta dinámica podemos identificar emisores responsables con diferentes grados de jerarquía y son los jefes o supervisores que se encuentran en la mitad del organigrama, conocidos como Mandos medios. Son responsables de generar conexión entre la dirección y la operación de la empresa. Tenemos entonces aquí un grupo de comunicadores claves en la organización: Directores y Gerentes, Mandos Intermedios y cada integrante de la organización.

- **Diseño del Plan:** definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalización, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, etc.) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados). Ahora bien, la puesta en marcha de estos soportes no asegura la eficacia de los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente el cambio de valores y cultura organizativa. Por ello, el siguiente punto es esencial en el plan de comunicación.
- **Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación** (Serieyx, 1994). Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. Hemos podido observar que muchos de los problemas de comunicación interna son de carácter actitudinal, es decir, de predisposición para interrelacionarse. La difusión del proyecto a toda la organización, buscando y alcanzando el cambio actitudinal y el compromiso de los distintos actores implicados es una condición imprescindible para el éxito del mismo.
- **Implantación y seguimiento.** La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.

Aguilera (2008), resalta que una tendencia clave en comunicación organizacional, es la comunicación por indicadores, que se refiere a una metodología basada en el Balance Score Card aplicado a la comunicación organizacional. Hoy la comunicación por indicadores le permite a las organizaciones saber en dónde están sus problemas de comunicación y de qué tipo son, además si las soluciones a implementar deben ser aplicadas en toda la organización o en una parte de ella.

Básicamente en comunicaciones se miden atributos, procesos, canales y metas, por lo cual Aguilera (2008) establece una tabla de indicadores en donde se definen según su nivel en la estrategia y su impacto dentro de la organización.

## **Comunicación, cultura y clima Organizacional**

Por su parte, Costa (2004) opina que la cultura es un componente de la identidad de la empresa y por eso mismo es un factor de cambio en el interior de la organización, entre grupos, como en el exterior, entre empresas, ante el mercado y la sociedad. Afirma que en el principio de la cultura empresarial, hay un sistema de evidencias compartidas por el grupo de personas que constituyen la misma empresa.

Costa (2004) enfatiza que es de vital importancia destacar que todas las empresas exitosas y eficientes deben tener una cultura fuerte y por tal razón sin que exista comunicación, no existirá la cultura.

“Estoy convencido de que para hacer una gestión exitosa de comunicación interna, tenemos que trabajar sobre la cultura de la empresa y olvidarnos por un largo rato de las herramientas, todos los problemas no se solucionan editando una revista, ni armando una intranet o propiciando cinco reuniones semanales. Al contrario, si no atacamos los problemas de base (falta de confianza, de coherencia, etc.) todo mensaje que montemos sobre la estructura va a hacer que el techo se caiga más rápido” dice Formanchuk (2008).

Adicionalmente, Costa (2004), describe la comunicación como un instrumento privilegiado de acción cultural, ya que contribuye a dar forma a las representaciones que hacen los responsables intermedios del entorno de la empresa, así como a uniformar las soluciones locales en el terreno de la organización y de los procedimientos. Para poder identificar esto el autor da cuatro pasos para analizar la acción cultural y la acción comunicativa:

Para finalizar, hay que pensar el paso durante y después del cambio, para eso Ulsen (2010) ilustra el proceso efectivamente, si el trabajo de comunicaciones ha sido consistente y efectivo, lo más probable es que el proyecto esté bien posicionado en la mente de los trabajadores de la compañía (o al menos en aquellos que se ven directamente impactados) e incluso sea bien comprendido en sus aspectos principales.

### **Responsabilidades Ámbito institucional:**

Adicional a esto se debe tener en cuenta que “los empleados que forman parte del circuito informativo de una empresa resultan más productivos para la organización. Compartir el información no es solo enviarla sino generarla; se trata de que la información fluya, así como al interior se puede generar valor y se pueden ir generando ventajas competitivas a través de un mejor aprovechamiento vinculando el trabajo diario

de los colaboradores al resultado de la empresa” es la opinión de Roberta Yafie, en un estudio que presenta denominado Compartir el Informe Trimestral.

Dentro de las comunicaciones y su efecto en el clima organizacional, cabe destacar su importancia y también, la opinión de algunos expertos.

Para empezar, se entiende por **Clima organizacional**, el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individuales. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo, según, Lewis. (1996)

Las percepciones individuales del clima de la organización consisten aquí en una interacción (y combinación) de características objetivas y hechos que integran el devenir de la organización, por una parte, y características individuales y personales del individuo que percibe por otra, Weinert, Ansfried (1985)

De acuerdo a lo expresado por Ulsen y Arriaga 2011, se hace necesario realizar un monitoreo permanente del Clima Laboral, y la primera clave para tener en cuenta es la transformación en su comunicación, comunicación interna estratégica, gestionada en tres dimensiones: Estratégica Directiva; Operativa y funcional.

Los aportes de Czikszentmihalyi, (1997), en sus estudios plantea que la comunicación interna aparentemente promueve la motivación de los empleados, agrega que al ser la comunicación humana un importante vínculo transportador de significado resulta un canal trasmisor de cultura social por excelencia, “entendemos la cultura como conjunto de significados compartidos por un grupo humano y cultura organizacional, en particular, es el conjunto de significados que comparten y promueven internamente la empresa y sus integrantes y al hacerlo a través de la comunicación humana dichos significados también pueden trascender a la sociedad.

Así, según *Stringer, 2002*, “la colección y el patrón de funcionamiento de los factores del entorno organizacional que generan motivación” es lo que se denomina clima organizacional “*Leadership and organizational climate*” y para medir el clima organizacional existen varios métodos entre los que se pueden mencionar las encuestas, para hacer un diagnóstico basados en la realidad y una propuesta acertada.

Las encuestas de clima laboral, son también un tema muy importante en el caso de nuestro proyecto de grado, por eso, citamos para este tema a Xavier Juanico quien plantea en las encuestas el método más habitual para evaluar el clima laboral implica el uso de encuestas a los empleados (a veces también pueden complementarse con entrevistas personales). Un aspecto muy importante a tener en cuenta cuando se realiza una encuesta de clima laboral es el anonimato. La metodología debe permitir preservar el anonimato de las personas encuestadas, un factor indispensable si queremos asegurar la máxima sinceridad en las respuestas.

En general, los cuestionarios de clima laboral suelen estar formados por los tres siguientes tipos de preguntas

- Preguntas demográficas y de segmentación: Nos permiten adquirir información acerca del encuestado que usaremos posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.
- Preguntas de clima laboral: Nos permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de clima, puesto que debe contener las preguntas precisas que evalúan los factores adecuados que forman parte del clima laboral de la empresa. La mayoría de las empresas que se dedican a realizar encuestas de clima ya cuentan con patrones de encuestas que adaptan a la singularidad de las empresas clientes.
- Preguntas abiertas: Nos permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral, que nos ayudará a modular los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios.

Para FINAGRO es importante identificar las brechas de la comunicación y hacer de esta una herramienta de competitividad desde todas las tareas que se realizan en la organización.

## **7.0 ESTRATEGIAS METODOLOGICAS**

Para hacer el diagnóstico de la situación actual de los procesos de comunicaciones en el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario FINAGRO se partió de tres puntos principalmente:

### **7.1 El conocimiento que teníamos de la empresa con base en la experiencia y de acuerdo a esto se dio respuesta a las preguntas formuladas en el cuestionario**

#### **7.1.1 ¿ Los procesos de inducción son oportunos y apropiados?**

Si son oportunos ya que inmediatamente una persona es seleccionada el día que empieza su contrato laboral el área de Talento humano hace una capacitación. Pero no son apropiados porque parece que es una labor que se limita a llenar formatos, la información sobre la empresa es superficial, al igual que los procesos y beneficios mismos a que tiene derecho. No hay un documento formal que contenga información de interés, ni se le indica una ruta para acceder a dicha información a través de la intranet, se carece de un video institucional, y sobre las funciones propias del cargo, se dan en el camino, estas instrucciones dependen del jefe directo o de un compañero de área. No hay sensibilización adecuada Tampoco para los encargos hay entrenamiento a los funcionarios designados

#### **7.1.2 ¿El perfil de competencias para los cargos contempla “Comunicación”?**

No directamente, según el cargo, pero no están definidas para cada perfil, como un requisito. La mayoría de los cargos son operativos. La gerencia comercial no cuenta con personal con perfil ni entrenamiento en comunicación.

#### **7.1.3 ¿Existe una política de comunicación interna en la empresa?**

Si existe una política de comunicación en general y específica para comunicación interna y externa. La persona responsable de velar por el cumplimiento es el profesional de comunicaciones, cuyo trabajo no es visible.

A continuación la política como está consignada en el manual de procesos de la entidad:

La Política de Comunicación Corporativa de FINAGRO debe promover hacia el interior de la entidad una visión de comunidad, claramente justificada por la existencia de objetivos homogéneos, no obstante la natural diversidad de pensamientos que la caracterizan; y hacia afuera, proyectar la imagen de una institución construida sobre la base de una sólida cultura corporativa, alimentada por los contenidos enunciados en la Misión, la Visión y los Objetivos de la entidad, aspectos esenciales de la gestión corporativa. Así, la comunicación debe propender:

- Dar a conocer la filosofía corporativa de la entidad, su cultura y su identidad.
- Dar a conocer los productos y servicios que ofrece.
- Comunicar e informar oportunamente al cliente interno y externo.

*Rasgos fundamentales de la Política de Comunicación Corporativa:*

- **Institucional:** El desarrollo de las actividades comunicacionales no estará sujeto a ninguna gestión administrativa en particular. Con los criterios más pluralistas como marco, la PCC deberá proyectar únicamente la imagen integral de la entidad.
- **Sistemática:** Las tareas y objetivos de esta política serán congruentes entre sí, y sus principios siempre se articularán a las principales políticas y estrategias de gestión administrativa.
- **Orgánica:** Todos los componentes (áreas, personal, recursos y estatutos organizacionales) del sistema comunicacional estarán coordinados formal y jerárquicamente según el modelo estructural que esta PCC propone.

#### **7.1.4 ¿Que objetivos de comunicación específicos hay en el Plan Estratégico de gestión?**

**Política de calidad en comunicación.**

#### **Objetivos Generales**

Coadyuvar a la integración de la comunidad de FINAGRO en torno a sus fines, metas e intereses institucionales más importantes y el respaldo comunicacional a las demandas del entorno.

Fortalecer la imagen pública de la entidad, tanto en su dimensión interna como también de cara a la comunidad regional y la sociedad colombiana en su conjunto.

Crear un sistema comunicacional que sirva de asiento a la interacción continua de los miembros de la entidad y de las áreas organizacionales de FINAGRO.

Contribuir a la definición de una cultura corporativa en las relaciones internas de la entidad, y entre ésta y su entorno.

Establecer el marco normativo y organizativo de la gestión informativa de la FINAGRO.

### **Políticas Específicas - Comunicación Interna**

Esta política debe servir de soporte a las estrategias y los programas de desarrollo interno y externo de la organización, de extensión, de personal y de cooperación en la organización. La conexión operativa de sus estatuto con los de las áreas deberá producirse en consonancia con los fines primordiales de la entidad siguiendo las pautas de filosofía de gestión.

Toda comunicación formal cuyo contenido está referido a aspectos laborales y de interés para todos u algunos de los funcionarios de la entidad debe ser divulgada a través de comunicaciones internas debidamente estructuradas como: Newslwtter, Intranet, Carteleras, Revista Corporativa *FINAGRO HOY*, entre otros.

Todas las comunicaciones corporativas oficiales de divulgación parcial o total que requieran de envío electrónico (correo interno o intranet) deberán ser canalizadas a través del correo corporativo de Comunicaciones Corporativas y cumplir con las especificaciones de los formatos determinados para tal fin

#### **7.1.5 ¿Qué resultados hay sobre Auditorías enfocadas a los procesos de comunicación?**

Existe un protocolo para “alimentar” los contenidos que se publican en la página web de la entidad, el cual parte de un Administrador General quien responderá por el funcionamiento y mantenimiento general del portal. Este administrador compartirá sus privilegios con el área de Tecnología ya que ellos serán los encargados de prestar la asistencia técnica en caso de requerirse.

Así mismo, el portal contará con otros administradores quienes continuamente alimentarán la página con los contenidos y datos actualizados, y estarán bajo la supervisión del Administrador General quien será el articulador interno de la página para que todo esté al día.

También existen Las funciones del Administrador General y de los administradores de contenido, quienes velaran por que los contenidos que allí se transmitan estén enmarcados dentro de la política de comunicación, asegurando su divulgación y comprensión.

Evaluar el estado del Servicio con indicadores cuantitativos de número de visitantes y de consultas.

- Sugerir y aprobar las modificaciones generales de los servicios del sitio.
- Promover y apoyar el crecimiento del Servicio.
- Proponer nuevas facetas, servicios y estrategias de búsqueda.

La Intranet de FINAGRO se administra de la siguiente manera:

Un Administrador General quien responderá por el funcionamiento y mantenimiento general de la Intranet. Este administrador compartirá sus privilegios con el área de Tecnología ya que ellos serán los encargados de prestar la asistencia técnica en caso de requerirse.

Así mismo, la Intranet contará con otros administradores quienes continuamente alimentarán el sitio con los contenidos y datos actualizados, y estarán bajo la supervisión del Administrador General quien será el articulador interno de la página para que todo esté al día.

Para garantizar un estilo unificado, una buena presentación y una excelente ortografía en los contenidos publicados se estableció el siguiente protocolo:

1. El administrador del contenido (área) monta la información a actualizar e inmediatamente le reporta al Administrador General para que éste revise la información modificada y publicada.
2. El Administrador General realiza las correcciones de estilo y ortográficas necesarias.

**Las funciones del Administrador General y de los otros administradores son:**

- ✓ Revisar diariamente el estado del servicio y responder las consultas recibidas.
- ✓ Realizar las búsquedas particulares solicitadas por los usuarios.

- ✓ Mantener correspondencia con los usuarios y con otros administradores de servicios similares.
- ✓ Realizar una revisión mensual para establecer el estado general de la herramienta.
- ✓ Difundir el Servicio y promover el uso de la herramienta.
- ✓ Revisar trimestralmente las condiciones técnicas del Servicio: velocidad, diseño y el formato de presentación de los sitios y los documentos (en coordinación con el área de Tecnología)

### **7.1.6 ¿Qué o cuántos entrenamientos de comunicación se han hecho en los últimos tres años, para los empleados?**

Ninguno, para todos los empleados, anualmente las áreas solicitan entrenamientos que les son de interés de acuerdo a los procesos que hacen y por información que les llega directamente, en ese caso, cada jefe solicita la participación al evento, curso, seminario, etc, y se inicia el proceso de contratación que se contempla dentro del presupuesto de capacitación que maneja el área de talento humano, pero no se hace una capacitación específica para todos los funcionarios, las que se hacen de convocatoria abierta son opcionales, más no obligatorias y ninguna específica sobre comunicaciones.

## **7.2 Los hallazgos o estudios anteriores aplicados a la empresa**

Existen estudios de clima organizacional, el más reciente se efectuó entre el **30-09-2011 al 5-10-2011**

**Muestra:** 173 Empleados corresponde al 86% de la población, dividida de la siguiente forma:

- Empleados de planta:155
- Empleados temporales:18

**Instrumento de Medición: Diagnostico Organizacional (On-line y en papel)**

**RESULTADOS: 3,9 EN UNA ESCALA DE 1 A 5 DONDE 1 ES EL MENOR Y 5 EL MÁXIMO PUNTAJE**

Sin embargo, se encontraron unos aspectos por FORTALECER, *Son elementos que están en desarrollo dentro de la organización, los cuales deben tener una atención especial para su fortalecimiento dentro de la cultura.*

**Factor: Cultura Organizacional**

- ✓ •Es importante potencializar y aprovechar el orgullo de los empleados por trabajar en FINAGRO, que se ve reflejado en el deseo de permanecer en la Organización y de recomendarla como un buen sitio para trabajar.
- ✓ •Se identifica que en general los colaboradores de FINAGRO tienen conocimiento y claridad de la misión, visión y los valores. Así mismo, de las políticas y procedimientos organizacionales.
- ✓ •Hay claridad en los procesos definidos por la organización, sin embargo es importante trabajar y focalizar los esfuerzos en lo colectivo, el impacto organizacional del trabajo entre áreas

**Factor: Claridad/Direccionamiento:**

- ✓ En general se percibe claridad por parte de los compañeros, sobre el futuro de la Organización, sus planes y proyectos.
- ✓ De igual forma, los colaboradores identifican la existencia y uso efectivo de medios formales de comunicación a través de los cuales la información estratégica de FINAGRO se divulga.
- ✓ Es importante fortalecer, la oportunidad con que los colaboradores reciben la información importante que pueda afectar su trabajo

**Factor: Liderazgo**

- ✓ Hay alto direccionamiento del jefe directo, que promueve el conocimiento de los objetivos de cargo y orientar el trabajo al cumplimiento de estos
- ✓ Se percibe que los jefes cuentan con los conocimientos y experiencia suficientes para ser líder del área. Así mismo, hay un alto nivel de confianza hacia ellos.
- ✓ Los colaboradores identifican como necesario promover más el trabajo en equipo al interior de FINAGRO
- ✓ Se percibe baja retroalimentación y seguimiento al desempeño de los colaboradores, lo que requiere una intervención al proceso a través de los líderes.
- ✓ Al interior de FINAGRO, se percibe dificultad para distribuir equitativamente las cargas de trabajo

**Factor: Relaciones Interpersonales**

- ✓ •Se evidencia en los resultados adecuadas relaciones interpersonales entre jefe, colaboradores y compañeros del área. Así mismo, un ambiente de confianza para solicitar ayuda.

- ✓ •Se percibe entre los colaboradores, la necesidad de seguir fortaleciendo el relacionamiento entre áreas

**Factor: Empoderamiento**

- ✓ Se resalta el conocimiento por las responsabilidades del equipo. Sin embargo, frente al no logro de los resultados del equipo estos no se asumen por su totalidad
- ✓ Se perciben dificultades en el proceso de toma de decisiones en FINAGRO, que dificulta la oportunidad de las mismas, requiriéndose diversos niveles de aprobación.
- ✓ Los niveles de autoridad para la toma de decisiones es percibida como no acordes, frente a las necesidades de la organización.

**Factor: Servicio al cliente**

- ✓ Se percibe un enfoque organizacional hacia la prestación de un óptimo servicio al cliente externo.
- ✓ Sin embargo, la imagen que actualmente proyecta la organización en los medios de comunicación es un factor identificado como relevante para intervenir.
- ✓ El servicio al cliente interno es percibido como un área de oportunidad para FINAGRO.

**Factor: Condiciones de Trabajo**

- ✓ La infraestructura de la Organización y las condiciones de trabajo brindadas ha generado en los empleados sentimientos de satisfacción frente a los mismos, lo cual impacta de forma significativa en el sentido de pertenencia.
- ✓ Es importante revisar las cargas de trabajo de los colaboradores

**Factor: Trabajo en Equipo**

- ✓ •Se percibe una clara identidad de cómo cada colaborador contribuye al logro de los resultados de su área.
- ✓ •Se resalta el trabajo al interior de las áreas, pero apoyo, colaboración y compartir información entre áreas son identificadas como un área de oportunidad
- ✓ •La toma de decisiones al interior de los equipos no en un proceso compartido.

**Factor: Comunicación**

- ✓ En general la comunicación con los jefes inmediatos y al interior de las áreas es percibida como clara, fácil y efectiva.
- ✓ Sin embargo, la comunicación entre las áreas, la solicitud y entrega de información entre las mismas es un área de intervención importante para FINAGRO.

- ✓ La retroalimentación de gestión organizacional no es percibida como un proceso periódico
- ✓ La expresión de ideas a cualquier nivel jerárquico no es identificado como de fácil acceso al interior de la Organización.

**Factor: Desarrollo Profesional**

- ✓ Se identifica una alta valoración relacionada al interés de FINAGRO por el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.
- ✓ En FINAGRO se percibe que las oportunidades de crecimiento en el puesto de trabajo son pocas.
- ✓ Así mismo, los colaboradores expresan una baja posibilidad de poder aplicar al 100% los conocimientos adquiridos a través de la formación recibida.

**Factor: Calidad de Vida**

- ✓ Se percibe FINAGRO como un buen lugar para trabajar. Lo que se refuerza al considerar el clima laboral como un factor fundamental para permanecer en la Organización.
- ✓ Los colaboradores perciben que FINAGRO les ofrece beneficios que aportan a su calidad de vida. Así como para obtener un buen balance entre su vida personal y laboral.
- ✓ Una oportunidad identificada para la Organización se relaciona con la percepción de los colaboradores sobre la baja receptividad de sus opiniones.

**Factor: Sistemas de reconocimiento**

- ✓ En cuanto a la compensación, en general los colaboradores perciben que es competitiva frente a otras empresas, acorde al trabajo y los resultados e influye en su deseo de permanecer en la Organización
- ✓ La retroalimentación permanente sobre el avance y el cumplimiento de objetivos, se percibe como un área de oportunidad para FINAGRO.
- ✓ Así mismo, existe la percepción que en la Organización, no es suficiente ser capaz y dar resultados para ascender

### **7.3 La aplicación de una encuesta**

#### **7.3.1 Muestreo Aleatorio Estratificado con asignación proporcional.**

Dado que la encuesta intenta medir la incidencia de la Comunicación en la cultura Organizacional, sería conveniente dividir la población en dos grupos (o estratos).

El estrato 1 estaría conformado por el Presidente, Vicepresidentes, Gerentes y directores.

El estrato 2 estaría conformado por los profesionales, técnicos, asistentes, auxiliares, el conductor y el secretario general.

La idea de dividir la población en estos dos estratos se debe a que las decisiones de la empresa (o comunicados) muy posiblemente las toma el primer grupo, luego la visión que tiene cada estrato acerca de la incidencia de la Comunicación en la cultura Organizacional debe ser diferente para cada grupo.

Sabemos que el tamaño de la población es 190 funcionarios y tenemos que en el estrato 1 hay 23 funcionarios (que corresponde al 12,1% de la población) y en el estrato 2 hay 167 funcionarios (que corresponde al 87,9% de la población).

$Z_{\alpha/2}$  es, 1.645 para una confiabilidad del 90%, 1.96 para un 95% y 2.326 para un 99%

M.E. es el margen de error.

p es la probabilidad de que se presente el fenómeno en cuestión y q de que no se presente, en dado caso que se desconozca se sugiere que ambos valores sean 0,5.

Fórmula para Poblaciones finitas (Menos de 100.000)

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 pqN}{M.E.^2 (N-1) + Z_{\alpha/2}^2 pq}$$

En este caso aplicamos la fórmula anterior para cada estrato y de acuerdo a un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10% (se sugiere que no supere el 6%, teniendo en cuenta que entre más pequeño sea, el tamaño de la muestra aumenta) se tendría:

$$\text{Estrato 1: } n_1 = \frac{(1,645)^2 (0,5)(0,5)(23)}{(0,1)^2 (22) + (1,645)^2 (0,5)(0,5)} \approx 18$$

$$\text{Estrato 2: } n_2 = \frac{(1,645)^2 (0,5)(0,5)(167)}{(0,1)^2 (166) + (1,645)^2 (0,5)(0,5)} \approx 49$$

Lo cual indica que el tamaño de la muestra debe ser **67**, de los cuales **18** (12,1%) deben ser del primer estrato y **49** (87,9%) deben ser del segundo estrato.

En ese orden de ideas:

CARGOS		TOTAL POB	Muestra P	n MUESTRA
1	PRESIDENTE	1	0	
2	SECRETARIO GENERAL	1	0	1
3	VICEPRESIDENTE	3	1	1
4	GERENTE	3	2	
5	DIRECTOR	16	4	
6	PROFESIONAL IV	13	4	
7	PROFESIONAL III	15	2	
8	PROFESIONAL II	13	1	
9	PROFESIONAL I	25	1	
10	TECNICO III	2	0	
11	TECNICO II	11	1	
12	TECNICO I	21	0	
13	ASISTENTE PRESIDENCIA N2	1	0	
14	ASISTENTE VICEPRESIDENCIA N2	3	0	
15	ASISTENTE	10	0	
16	AUXILIAR ADMI. I N2	30	0	
17	AUXILIAR ADMI. II N1	15	1	
18	AUXILIAR DE SERV. N2	6	1	
19	CONDUCTOR	1	0	
	<b>TOTAL</b>	<b>190</b>	<b>18</b>	

 ESTRATO 1 18

 ESTRATO 2 49

El tamaño total de la muestra que se aplicó es de 67

También hicimos una matriz que nos permite observar la aplicabilidad de nuestro trabajo frente a los objetivos actuales de FINAGRO, en donde cada objetivo propuesto le apunta directamente un objetivo existente con el fin de ser consecuentes con la realidad. Así:

	OBJETIVOS EXISTENTES EN POLITICA DE COMUNICACION				
OBJETIVOS PROPUESTOS	Coadyuvar a la integración de la comunidad de FINAGRO en torno a sus fines, metas e intereses institucionales más el respaldo comunicacional a las demandas del entorno.	Fortalecer la imagen pública de la entidad, tanto en su dimensión interna como también de cara a la comunidad sociedad colombiana en su conjuntoregional y la	Crear un sistema comunicacional que sirva de asiento a la interacción continua de los miembros de la entidad y de las áreas organizacionales de FINAGRO.	Contribuir a la definición de una cultura corporativa en las relaciones internas de la entidad, y entre ésta y su entorno.	Establecer el marco normativo y organizativo de la gestión informativa de la FINAGRO
Diagnosticar la comunicación interna en FINAGRO para identificar la pertinencia en los contenidos informativos y plantear acciones a fin de mejorar la gestión en la comunicación	X	X	X	X	
Evaluar aspectos críticos en materia de comunicación interna		X		X	
Identificar la suficiencia de los estándares, medios, habilidades y contenidos de comunicación				X	X
Proponer acciones que contribuyan a mejorar el proceso de comunicación interna en FINAGRO		X	X	X	

Posteriormente, y soportadas en el análisis de las tabulaciones a cada pregunta de la encuesta, se propone clasificar todos los resultados (cuestionario, encuesta) en seis de variables identificables que nos permite realizar sus observaciones y proponer sugerencias y acciones.

VARIABLE	SI	NO	OBSERVACIONES	SUGERENCIAS ACCIONES
POLITICA DE COMUNICACIÓN	X		<p>Existe una política de comunicación parcial ya que no se evidencia coordinación entre las diferentes áreas de la Organización.</p> <p>La política no se ha socializado adecuadamente, al interior de la empresa, persiste desconocimiento sobre el tema y así mismo no se aplica en el trabajo diario.</p> <p>Los medios comunicación existentes carecen de un modelo de comunicación con evaluaciones comparativas, ésta es la única manera que tenemos de comparar los resultados de la medición de hoy con los generados por la medición de hace un año.</p>	<p>La divulgación de la Política de comunicación debe adecuarse a fin de que sea de fácil acceso y comprensión por parte de todos los funcionarios.</p> <p>Establecer estándares de comunicación efectivos, con buenas prácticas de medición, enfatizando en 1) Los objetivos de comunicación, (2) El ciclo de vida o etapas del proceso comunicativo (3) realizar un plan de acción de mejora con los líderes de grupo.</p> <p>Realizar capacitaciones y talleres periódicos, actividades que deben estar alineada con las proyecciones del Plan Estratégico de Gestión, identificando las debilidades en las etapas del Proceso.</p>
IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA DE COMUNICACIONES	X		<p>Existe parcialmente ya que en los resultados que arroja la encuesta, se evidencia desconocimiento sobre quien lidera y guía las comunicaciones corporativas. La persona responsable de velar por el cumplimiento es el profesional de comunicaciones, cuyo trabajo no es visible</p>	<p>Reforzar la identidad del área, socializando con todos los procesos, los protocolos de comunicación existentes, estableciéndolos obligatorios generando consecuencias por incumplimiento.</p>
VARIABLE	SI	NO	OBSERVACIONES	SUGERENCIAS ACCIONES

<p>COMPETENCIAS DE COMUNICACIÓN</p>	<p>X</p>		<p>Existe parcialmente como una competencia específica de la Organización, no se encuentra definida como una competencia dentro de los perfiles de cargo ni es considerada como una habilidad de cargo.</p>	<p>Definir para cada cargo la comunicación estratégica como una competencia específica y a la vez transversal para todos los procesos.</p> <p>Realizar mediciones mediante la evaluación de competencias y concretar planes de acción con los procesos que arrojen resultados bajos.</p>
<p>AUDITORIAS DE COMUNICACIÓN</p>	<p>X</p>		<p>Existen, dentro del plan de mejora continua se sugiere realizar encuestas de retroalimentación en cuanto a la apropiación de la imagen corporativa y a la divulgación de Política y Objetivos de calidad, pero no se establece una periodicidad, para su realización ni tampoco un seguimiento y evaluación a la información recopilada.</p> <p>Esto se evidencia en las respuestas a la pregunta 7 donde aún no es claro para todos los funcionarios quien lidera y guía la comunicación en FINAGRO.</p>	<p>Se debe realizar un seguimiento y análisis de resultados de las encuestas, socializar estos resultados, a fin de lograr un mayor interés y participación por parte de todos los colaboradores. Se requiere que los Dueños de Proceso, tengan una directriz clara para el manejo de la información de interés corporativo. Se debe canalizar a través de la Figura de Administrador general, Debe establecerse como prioritario dentro del plan de mejora continua.</p>

CLIMA ORGANIZACIONAL	X	<p>Existe parcialmente por que el más reciente estudio (OCT 2011) señala unos hallazgos por fortalecer en cuanto a cultura, claridad, empoderamiento, entre otros. Siendo la comunicación un factor importante por fortalecer, ejecutando acciones puntuales sobre los siguientes hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación.</li> <li>• Expresión de ideas a nivel jerárquico</li> <li>• Solicitud y entrega de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fortalecer la comunicación entre las áreas, con actas y seguimiento de las conclusiones. De esta forma se establece la retroalimentación como un proceso periódico con la información importante y oportuna que afecte el trabajo personal.</li> <li>✓ Identificar la expresión de ideas a cualquier nivel jerárquico como de fácil acceso mediante el sistema de puertas abiertas.</li> <li>✓ Realizar un diagnóstico de cultura anual, identificando las brechas que a nivel de clima organizacional mejoren la competitividad a largo plazo a través del desarrollo personal.</li> <li>✓ Simplificar los niveles de aprobación para la toma de decisiones.</li> <li>✓ Campañas sobre informar las cargas de trabajo para hacerlas más equitativas.</li> <li>✓ Promover trabajo en equipo realizando talleres de seguimiento continuos sobre esta competencia.</li> <li>✓ Generar receptividad y motivación ante la opinión de los colaboradores realizando campañas sobre “ el mejor colaborar”.</li> <li>✓ Realizar reuniones efectivas semanales por grupo de trabajo para informar cambios, directrices, asensos, promociones, convocatorias.</li> <li>✓ Comprometer al Proceso de TH en la búsqueda de nuevos y mejores beneficios para los</li> </ul>
----------------------	---	---	--

				colaboradores, creando un responsable del área para dicha gestión con cumplimiento de metas
TIPO DE INFORMACIÓN: PROCESOS DE INDUCCION BUZON VIRTUAL, FISICO,PQR REUNION GRUPO PRIMARIO MEDIOS TECNOLOGICOS	X		Existe parcialmente. Las expectativas de información que desean recibir los colaboradores se refiere a los Proyectos y Planes (Corporativos del Proceso y del cargo) y de los instructivos internos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La información se debe enfatizar en los Proyectos Organizacionales y en los Procesos enmarcados en el sistema de Gestión, estimulando la apropiación de los diferentes procedimientos, desde el momento de la inducción, mediante la entrega de una cartilla en donde se expliquen los procedimientos por área, el plan estratégico de la organización, posteriormente se hará una evaluación de comprensión del material entregado.</li> <li>✓ Realizar reuniones de grupo periódicas por área</li> <li>✓ Revisar y dar respuesta oportuna a las sugerencias que lleguen por medio del buzón físico y virtual.</li> <li>✓ Establecimiento de normas para la óptima utilización de los medios tecnológicos.</li> </ul>

Lo anterior nos conduce a concluir propuestas estratégicas con base en cinco variables:

Variable	Observaciones	Sugerencias – Acciones	Indicadores
<b>ESTANDARES DE COMUNICACION</b>	<p>Existe una política de comunicación parcial ya que se encuentra documentada pero no se ejecuta en su totalidad, entre las diferentes áreas.</p> <p>La política no se ha socializado adecuadamente al interior de la empresa, existe desconocimiento sobre el tema y así mismo no se aplica en el trabajo diario.</p> <p>Los medios comunicación carecen de un modelo con evaluaciones comparativas, ésta es la única manera que tenemos de comparar los resultados de la medición de hoy con los generados por la medición de hace un año.</p>	<p>La divulgación de la Política de comunicación debe adecuarse a fin de que sea de fácil acceso y comprensión por parte de todos los colaboradores.</p> <p>Establecer estándares de comunicación efectivos, con buenas prácticas de medición periódica, enfatizando en los objetivos de comunicación y las etapas del proceso comunicativo. Lo anterior se realiza con un plan de acción de mejora con los líderes de grupo, a través de capacitaciones y talleres periódicos, actividades que deben estar alineadas con las proyecciones del Plan Estratégico de Gestión, identificando las debilidades en las etapas del Proceso a fin de corregirlas.</p>	<p>No de actividades ejecutadas del Plan de Comunicación / Nº de actividades planificadas en el Plan de Comunicación)*100</p> <p>(Nº de colaboradores que conocen los estándares tras un año de su implementación/ No. De colaboradores en ese periodo )x100</p>

<p style="text-align: center;">MEDIOS DE COMUNICACION</p>	<p>Existen parcialmente (procesos de inducción, buzón físico y virtual, PQR, reuniones grupo primario, medios virtuales). Las expectativas de información que desean recibir los colaboradores se refieren a los Proyectos y Planes Corporativos, del Proceso y del cargo.</p>	<p>La información se debe enfatizar en la apropiación de los diferentes procedimientos, desde el momento de la inducción, mediante la entrega de material informativo en donde se expliquen los procedimientos por área, el plan estratégico de la organización con la evaluación de comprensión del material entregado.</p> <p>Revisar y dar respuesta oportuna a las sugerencias que lleguen por medio del buzón físico y virtual a través de las mesas de ayuda.</p> <p>Responsabilizar al área de Tecnología de la aplicación y control de las normas establecidas en el sistema de seguridad informática para la óptima utilización de los medios.</p>	<p>No respuestas de actividades generados diferentes medios/total de actividades</p> <p style="text-align: center;">% de cumplimiento de acuerdos establecidos en los comités primarios</p>
---	--	---	---

<p>CONTENIDOS INFORMATIVOS</p>	<p>La comunicación no es asertiva, no se recibe la información esperada, generando vacíos y suposiciones entre los colaboradores. Los resultados que arrojó la última evaluación de clima señalan la comunicación como un factor importante por fortalecer, ejecutando acciones puntuales sobre los siguientes hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retroalimentación</li> <li>✓ Expresión de ideas a nivel jerárquico</li> <li>✓ Solicitud y entrega de información.</li> </ul>	<p>Hacer un sistema de comunicación transversal, cuyo alcance empieza desde que la gente conozca los parámetros para el desarrollo de su trabajo, hasta mantener a toda la empresa al tanto de los temas de interés general. Realizar seguimiento y evaluación del sistema.</p> <p>Fortalecer la comunicación entre las áreas, realizando reuniones de tráfico con actas y seguimiento de las conclusiones. De esta forma se establece la retroalimentación como un proceso periódico con la información importante y oportuna que afecte el trabajo personal.</p> <p>Identificar la expresión de ideas a cualquier nivel jerárquico como de fácil acceso mediante el sistema de puertas abiertas, generando confianza en la información suministrada por los líderes.</p> <p>Realizar un diagnóstico anual de cultura con una empresa outsourcing, identificando las brechas que a nivel de clima organizacional mejoren la competitividad a largo plazo a través del desarrollo personal.</p> <p>Simplificar para los niveles de aprobación para la toma de decisiones realizando reestructuración del flujograma de los procedimientos.</p>	<p>EVALUACION ANUAL DE CLIMA Y CULTURA</p> <p>EVALUACION AL SEGUIMIENTO Y PLAN DE ACCION DE LOS RESULTADOS DEL CLIMA</p>
--------------------------------	---	--	--

		<p>Campañas donde se informen las cargas de trabajo para hacerlas mas equitativas.”.</p> <p>Realizar reuniones efectivas semanales por grupo de trabajo para informar cambios, directrices, asensos, promociones, convocatorias.</p> <p>Comprometer al Proceso de TH en la búsqueda de nuevos y mejores beneficios para los colaboradores, creando un responsable del área para dicha gestión con cumplimiento de metas.</p>	
IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA DE COMUNICACIONE	Existe parcialmente ya que en los resultados que arroja la encuesta, se evidencia desconocimiento sobre quien lidera y guía las comunicaciones corporativas. La persona responsable de velar por el cumplimiento es el profesional de comunicaciones, cuyo trabajo no es identificado.	Reforzar la identidad del área, socializando con todos los procesos los protocolos de comunicación existentes, estableciéndolos obligatorios generando consecuencias por incumplimiento.	Nº de colaboradores que conocen los protocolos de comunicación tras un año de su obligatoriedad/ No. De colaboradores en ese periodo
COMPETENCIAS DE COMUNICACIÓN	Existe parcialmente como una competencia específica de la Organización, no se encuentra definida como una competencia dentro de los perfiles de cargo ni es considerada como una habilidad de cargo.	<p>Definir para cada cargo la comunicación estratégica como una competencia específica y a la vez transversal para todos los procesos.</p> <p>Realizar mediciones mediante la evaluación de competencias y concretar planes de acción con los procesos que arrojen resultados bajos.</p>	<p>EVALUACION POR COMPETENCIAS POR CARGOS</p> <p>AJUSTES DE PERFILES DE CARGO DE ACUERDO AL MODELO POR</p>

## 8.0 PRESUPUESTO DE INVERSION

A continuación se relaciona el presupuesto de inversión para la realización de este proyecto de investigación, el cual es aproximado.

### DETALLE DEL PRESUPUESTO

RUBRO	VALOR
Material oficina (computadores, papelería)	\$ 500.000
Bibliografía	\$ 2.000.000
Honorarios y servicios	50% salario de cada una para un promedio de \$4.500.000 por mes es decir \$13.500.000
Costos de Especialización por cada integrante del grupo incluido derechos de grado y matrícula	\$10.000.000 * 3 c/u = \$30.000.000
Desplazamientos y otros consumos	\$ 1.000.000
<b>Total costos del proyecto de investigación</b>	<b>\$ 47.000.000</b>

## BIBLIOGRAFÍA

AIKEN, Lewis., 8ª Ed. "Test Psicológicos y Evaluación" Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.: México D.F, 1996

AGUILERA, Jorge *Gerencia Integral de las Comunicaciones*. Editorial Ecoe Ediciones 2008

ARDILA, Gutiérrez Luz Angela, <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion.htm> *La comunicación en las organizaciones: Una herramienta para la gerencia del talento humano, 2010.*

AYALA, V. Dolores E., *Diagnóstico de la comunicación interna* , Universidad del Mar México, 2003.

BALKENIUS, C, *Inteligencia natural en criaturas artificiales. Estudios cognoscitivos de la universidad de Lund, 37, 1995*

COSTA, Joan. *La comunicación en acción*, Barcelona, Editorial Paidos, 1999, pág. 81, 82 y 83

COSTA, Joan, *El poder de la comunicación estratégica*, Editorial Paidos , 2004, pág. 79, 91, 149,

CZIKSZENTMIHALYI, Mihaly "Flow. Una psicología de la felicidad" Editorial Cairós, Barcelona, España, 1997

FERNANDEZ, C. Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones, 1991.*

FORMANCHUK Alejandro - *Comunicación organizacional ¿Cuáles son los verdaderos problemas de comunicación interna que sufren nuestras empresas?2008*

GUZMAN, R. Adriana P. *Comunicación Empresarial*, Centro de las Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional, CICCU, Universidad de la Sabana Colombia, 2009.

JENNINGS M y CHURCHILL, D. *Como gerenciar la comunicación corporativa*, Bogotá, Fondo editorial Legis, 1991, pág. 11.

JIMENEZ, Moreno , *Comunicación Organizacional - Comunicación y tipos de información para el desarrollo del conocimiento organizacional, 2011*

Juanico Xavier , *Cómo medir y gestionar el clima laboral*

- MAZZOLA, Carina, *Comunicación organizacional*, 2011
- MARTINEZ, P. Seleste, *Comunicación Organizacional*, Revista Digital Universitaria México, 2009.
- MINERO, J. B. Comportamiento de organización: Comportamiento 1: *Teorías esenciales de la motivación y de la dirección*. Armonk: M.E. Sharpe., 2005
- PUYAL, Esther, *La comunicación externa e interna de la Empresa*, 2001
- SANSONE, C.; C. C. Morf, A. T. Panter *El manual sabio de métodos en psicología social. Sabio*. ISBN 076192535X, (2003)..
- SALAZAR, José G.; GUERRERO, Julio C., MACHADO, Bárbara, CAÑEDO, Rubén *Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral*. (2009) Pág. 67-75
- STRINGER Robert, *Leadership and organizational climate*, 2002
- SOTELO Enriquez Carlos, *Introducción a la Comunicación Institucional Ariel Comunicación*, Barcelona, 2001, Pág. 228.
- SOTELO Enriquez, Carlos, *Introducción a la comunicación institucional delimita la comunicación corporativa y la institucional*, (2001), pág. 23 y 29
- ULSEN R, Jorge y ARRIAGADA José Miguel *Estrategia y dirección estratégica | Comunicación organizacional. Colaboradores alineados y comprometidos, una estrategia empresarial*, 2011
- ULSEN, Jorge, *Gestión del cambio | Comunicación organizacional*, El día después de... Un proceso de cambio empresarial, 2010
- VAN, Riel, CEES. *Comunicación corporativa*, Madrid, editorial Prentice Hall. Pág 2., 1991 – 1997, pág.168, 150 Y 151
- YAFIE, Roberta, *“Compartir el informe trimestral”*, Harward Deusto Business Review, 1999

## ***Agradecimientos***

Este trabajo es el resultado del interés de la Gerencia Administrativa del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, que en cabeza de Ana Clemencia Silva Nigriris ha promovido la realización del programa de formación empresarial “Cultivarte” para todos los colaboradores.

Igualmente hacemos un reconocimiento especial a Camilo Andrés Aljure Saab, nuestro asesor de tesis quien orientó este trabajo con seriedad y responsabilidad dándonos directrices precisas.

De igual forma, agradecemos el aporte de Luis Alejandro Bello Rodríguez estadístico de la Universidad de la Sabana, quien nos orientó sobre la forma adecuada para aplicar la encuesta de diagnóstico.

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN**

**ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:**

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto como un segundo archivo denominado: " RAI "

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA
2	TÍTULO DEL PROYECTO	DIAGNOSTICO DE LA Comunicación interna EN FINAGRO Y PLANTEAMIENTO DE acciones a fin de contribuir a la mejora de los procesos"
3	AUTOR(es)	ALEKSIEYEVNA BERMUDEZ CORREDOR , ASTRID GUTIERREZ, JENNY MARTINEZ
4	AÑO Y MES	JUNIO DE 2012
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	CAMILO ANDRES ALJURE SAAB
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	Se hizo un análisis de la situación acutal del proceso de comunicaciones , identificando aspectos críticos y proponiendo acciones de mejora
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	Analisis, Acciones, mejora, comunicaciones, colaboradores, FINAGRO
8	SECTOR ECONOMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector Financiero y Agropecuario.
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Descriptiva
10	OBJETIVO GENERAL	Diagnosticar la comunicación interna en FINAGRO para identificar la pertinencia en los contenidos informativos y plantear acciones que permitan mejorar la gestión de la comunicación
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1. Evaluar los aspectos críticos en materia de comunicación interna. 2. Identificar la suficiencia de los estándares, medios, habilidades y contenidos de comunicación. 3. Proponer acciones que contribuyan a mejorar el proceso de comunicación interna en FINAGRO.
12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	AIKEN, Lewis., 8ª Ed. " <i>Test Psicológicos y Evaluación</i> " Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.: México D.F, 1996- AGUILERA, Jorge Gerencia Integral de las Comunicaciones. Editorial Ecoe Ediciones 2008 - ARDILA, Gutiérrez Luz Angela, <a href="http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion.htm">http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion.htm</a> La comunicación en las organizaciones: Una herramienta para la gerencia del talento humano, 2010.- AYALA, V. Dolores E., Diagnóstico de la comunicación interna , Universidad del Mar México, 2003 - BALKENIUS, C, Inteligencia natural en criaturas artificiales. Estudios cognoscitivos de la universidad de Lund, 37, 1995 - COSTA, Joan, El poder de la comunicación estratégica, Editorial Paidos , 2004, pág. 79, 91, 149 - CZIKSZENTMIHALYI, Mihaly "Flow. Una psicología de la felicidad" Editorial Cairo, Barcelona, España, 1997 - FERNANDEZ, C. Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, 1991 - FORMANCHUK Alejandro - Comunicación organizacional¿Cuáles son los verdaderos problemas de comunicación interna que sufren nuestras empresas?2008 - GUZMAN, R. Adriana P. Comunicación Empresarial, Centro de las Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional, CICCUC, Universidad de la Sabana Colombia, 2009 - JENNINGS M y CHURCHILL, D. Como gerenciar la comunicación corporativa, Bogotá, Fondo editorial Legis, 1991, pág. 11- JIMENEZ, Moreno , Comunicación Organizacional - Comunicación y tipos de información para el desarrollo del conocimiento organizacional, 2011 - Juanico Xavier , Cómo medir y gestionar el clima laboral - MAZZOLA, Carina, Comunicación organizacional, 2011- MARTINEZ, P. Seleste, Comunicación Organizacional, Revista Digital Universitaria México, 2009 - MINERO, J. B. Comportamiento de organización: Comportamiento 1: Teorías esenciales de la motivación y de la dirección. Armonk: M.E. Sharpe., 2005 - PUYAL, Esther, La comunicación externa e interna de la Empresa, 2001- SANSONE, C.; C. C. Morf, A. T. Panter El manual sabio de métodos en psicología social. Sabio. ISBN 076192535X, (2003).. - SALAZAR, José G.; GUERRERO, Julio C., MACHADO, Bárbara, CAÑEDO, Rubén Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. (2009) Pág. 67-75 - STRINGER Robert, Leadership and organizational climate, 2002 - SOTELO Enriquez Carlos, Introducción a la Comunicación Institucional Ariel Comunicación, Barcelona, 2001, Pág. 228. -SOTELO Enriquez, Carlos, Introducción a la comunicación institucional delimita la comunicación corporativa y la institucional, (2001), pág. 23 y 29 - ULSEN R, Jorge y ARRIAGADA José Miguel Estrategia y dirección estratégica   Comunicación organizacional. Colaboradores alineados y comprometidos, una estrategia empresarial , 2011 -ULSEN, Jorge, Gestión del cambio   Comunicación organizacional, El día después de... Un proceso de cambio empresarial, 2010 - VAN, Riel, CEES. Comunicación corporativa, Madrid, editorial Prentice Hall. Pág 2., 1991 – 1997, pág.168, 150 Y 151 - YAFIE, Roberta, "Compartir el informe trimestral", Harward Deusto Business Review, 1999
13	RESUMEN O CONTENIDO	Se realizo un diagnóstico mediante una encuesta realizada a varios colaboradores de la organización, estableciendo aspectos críticos tomados como base para el planteamiento de sugerencias que logren efectividad en los canales de comunicación.

14	<b>METODOLOGÍA</b>	Se baso en un estudio analítico con base en el conocimiento propio de la empresa, la respuesta a un cuestionario, estudios anteriores aplicados, aplicación de una encuesta con un muestreo representativo, planteando variables, a fin de proponer acciones finales acordes con los objetivos mismos de la empresa,
15	<b>CONCLUSIONES</b>	Se requiere implementar un Proceso de comunicación, dinámico con cobertura amplia y que atienda las expectativas de los colaboradores de la Organización, respondiendo a las directrices y encaminadas a los Objetivos Institucionales
16	<b>RECOMENDACIONES</b>	Presentación de propuestas estratégicas basadas en: Establecimiento de estándares de comunicación; Optimizar los medios de comunicación; Ajustar contenidos informativos acordes a las necesidades Organizacionales; Identificación del área de comunicaciones y Definir e implemetar competencias de comunicación.
*	<b>CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA</b>	No aplica para usted.

**CRISANTO QUIROGA OTÁLORA**  
**Coordinador Comité de Investigación**