

La comunicación organizacional como política institucional para el mejoramiento continuo de la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír

Yancy Smith Hernández Hernández

Trabajo de Grado para Optar el Título de Magister en Administración de Organizaciones

Directora

Sandra Acevedo Zapata

Doctora en Ciencias Gerenciales

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

Bucaramanga

2018

Tabla de Contenido

Introducción	12
1. Formulación del problema de investigación	14
1.1. Antecedentes	14
1.2. Justificación	21
1.2.1 Justificación de la investigación	21
1.2.2 Antecedentes del estudio.....	23
1.3 Formulación del Problema de Investigación.....	33
2. Objetivos	40
2.1 Objetivo General.....	40
2.2 Objetivos Específicos.....	40
3. Marco Teórico.....	41
3.1 Marco Conceptual.....	41
3.1.1 Comunicación Organizacional.....	41
3.2.2 Operacionalización de Variables	75
4. Metodología	75
4.1 Tipo de investigación.....	75
4.1.1 Instrumentos de medición	76
4.1.1.2 Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005)	81
4.2 Hipótesis	81

4.3 Variables de trabajo	82
4.4 Diseño experimental	83
4.5 Población y muestra.....	83
4.6 Técnicas para la recolección de Información.....	83
4.7 Fases de la Investigación	87
5. Resultados de la investigación.	89
5.1 Investigación Exploratoria	89
5.2 Análisis de resultados	94
5.3 Prueba de hipótesis para una población	139
5.4 Discusión de resultados.....	142
6. Caracterización del proceso de comunicación	158
7. Política de Comunicación interna de la Fundación Colombo Alemana “Volver a Sonreír” ..	161
7.1 Marco general de la política de comunicación	163
7.2 Acerca de nosotros.....	166
7.3 Desarrollo de la política	167
7.3.1 Matrices de Diagnostico	168
7.4 Lineamientos.....	172
7.5 Comunicación interna	173
7.5.1 Flujo de comunicación interna.....	174
7.6 Canales de comunicación.....	175

7.7 Estrategias	177
7.8 Comité de comunicación interna	179
7.9 Plan de comunicación interna	179
7.9.1 Grupos de interés	180
7.9.2 Matriz de estrategias	181
7.9.3 Herramientas y actividades de comunicación.....	181
7.9.4 Matriz de plan estratégico.....	182
7.10 Evaluación y mejora continua de la política.....	186
7.10.1 Ideas para mejorar la política de comunicación interna.....	186
7.11 Responsables.....	187
7.12 Comunicación de crisis.....	188
8. Análisis prospectivo de comunicación interna y mejoramiento continuo	189
9.Presupuesto	192
10. Cronograma.....	193
11. Conclusiones	194
12. Recomendaciones	196
Referencias Bibliográficas	197
Apéndices.....	203

Lista de tablas

Tabla 1 Instrumentos de recolección de Información de variables	78
Tabla 2 Capacidad de adaptación.....	95
Tabla 3 Disposición a cambios	96
Tabla 4 Autonomía.....	97
Tabla 5 Canales de comunicación.....	99
Tabla 6 Reacción defensiva	100
Tabla 7 Cohesión.....	101
Tabla 8 Nivel de iniciativa	102
Tabla 9 Agentes del cambio.....	103
Tabla 10 Cumplimiento de objetivos	104
Tabla 11 Orientación en equipo	106
Tabla 12 Socialización organizacional.....	107
Tabla 13 Funciones organizacionales	108
Tabla 14 Trabajo en equipo.....	109
Tabla 15 Estructura organizacional.....	111
Tabla 16 Foco de liderazgo y responsabilidad.....	112
Tabla 17 Estilos de liderazgo	113
Tabla 18 Sentido de pertenencia	114
Tabla 19 Convivencia laboral	116
Tabla 20 Motivación laboral	117
Tabla 21 Comunicación interna y externa	119

Tabla 22 Estrategías	120
Tabla 23 Trasmisión de información	121
Tabla 24 Consideración de la opinión.....	123
Tabla 25 Eficacia y eficiencia	124
Tabla 26 Porcentaje individual y colectivo del nivel de satisfacción	125
Tabla 27 Reconocimiento	127
Tabla 28 Gestión de procesos	129
Tabla 29 Niveles de supervisión	130
Tabla 30 Retroalimentación	131
Tabla 31 Porcentaje de crecimiento	132
Tabla 32 Compromiso con los objetivos y metas	133
Tabla 33 Liderazgo y cooperación.....	134
Tabla 34 Política de valores institucionales	136
Tabla 35 Política Institucional	138
Tabla 36 Matriz de evaluación de factores externos	169
Tabla 37 Identificación de factores críticos de éxito	171
Tabla 38 Matriz de plan estratégico	183
Tabla 39 Presupuesto	192

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de Problemas de la Fundación Colombo Alemana “Volver a Sonreír”.....	34
Figura 2 Mapa de empatía de Edilma Galvis	90
Figura 3 Capacidad de Adaptación	95
Figura 4 Disposición a cambios	97
Figura 5 Autonomía	98
Figura 6 Canales de comunicación	99
Figura 7 Reacción defensiva	101
Figura 8 Cohesión	102
Figura 9 Nivel de iniciativa.....	103
Figura 10 Agentes del cambio.....	104
Figura 11 Cumplimiento de objetivos.....	105
Figura 12 Orientación en equipo.....	106
Figura 13 Socialización Organizacional	107
Figura 14 Funciones Organizacionales	109
Figura 15 Trabajo en equipo	110
Figura 16 Estructura organizacional	111
Figura 17 Foco de liderazgo y responsabilidad.....	112
Figura 18 Estilos de liderazgo.....	114
Figura 19 Sentido de pertenencia.....	115
Figura 20 Convivencia Laboral.....	117
Figura 21 Motivación Laboral	118
Figura 22 Comunicación interna y externa	119

Figura 23 Estrategias	121
Figura 24 Trasmisión de Información	122
Figura 25 Consideración de la opinión	123
Figura 26 Eficacia y eficiencia.....	125
Figura 27 Porcentaje individual y colectivo del nivel de satisfacción	126
Figura 28 Reconocimiento	128
Figura 29 Gestión de los procesos	129
Figura 30 Niveles de supervisión	131
Figura 31 Retroalimentación.....	132
Figura 32 Porcentaje de crecimiento.....	133
Figura 33 Compromiso con los objetivo y metas.....	134
Figura 34 Liderazgo y cooperación.....	135
Figura 35 Política de valores institucionales.....	136
Figura 36 Política Institucional	138
Figura 37 Grafica de significancia de comunicación organizacional	140
Figura 38 Grafica de significancia de mejora continua.....	141
Figura 39 Caracterización del Proceso de comunicación parte 1	159
Figura 40 Caracterización del Proceso de comunicación parte 2	159
Figura 41 Caracterización del Proceso de comunicación parte 3	160
Figura 42 Caracterización del proceso de comunicación Parte 4	160
Figura 43 Flujo de comunicación Interna	174
Figura 44 Mejora continua	190

Lista de Apéndices

Apéndice 1. Formato de las entrevistas realizadas a colaboradores	204
Apéndice 2. Mapas de empatía	206
Apéndice 3. Encuesta de percepción acerca de la comunicación organizacional	210
Apéndice 4. Análisis resultados investigación de mercados.....	234
Apéndice 5. Formato de PQRS	286
Apéndice 6. Formato de comunicación en crisis.....	287
Apéndice 7. Preguntas caso de análisis prospectivo	289
Apéndice 8. Entregable	290

RESUMEN

TÍTULO: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO POLÍTICA INSTITUCIONAL PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA FUNDACIÓN COLOMBO ALEMANA VOLVER A SONREÍR * .

AUTOR: YANCY SMITH HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ ** .

PALABRAS CLAVE: POLITICA DE COMUNICACIÓN, COMUNICACIÓN INTERNA, MEJORA CONTINUA, COLABORADORES, COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, PLAN DE COMUNICACIÓN, CANALES DE COMUNICACIÓN, CLIMA ORGANIZACIONAL, FUNDACIÓN COLOMBO ALEMANA VOLVER A SONREIR.

DESCRIPCIÓN:

La comunicación organizacional es uno de los pilares claves para un buen desarrollo de los procesos en las instituciones, dado que no solo influye en la realización de las tareas, sino también en el clima organizacional, en la motivación de los colaboradores y en el mejoramiento continuo de sus procesos, permitiendo crecer la organización.

El objetivo de este proyecto fue diseñar la política institucional de comunicación organizacional de la fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír que tiene como fin apoyar el mejoramiento continuo de la organización, permitiendo no solo beneficiar a los colaboradores internos sino también a sus estudiantes y stakeholders, porque cuando una persona se sabe comunicar de manera adecuada dentro de la organización también lo hará con los agentes externos.

Para el desarrollo adecuado del proyecto se hizo una revisión bibliográfica sobre estudios realizados acerca de la comunicación en instituciones educativas tanto a nivel nacional como internacional, también se revisó la teoría de comunicación organizacional y mejoramiento continuo con la finalidad de tener bases para realizar la investigación exploratoria y descriptiva del proyecto y finalmente elaborar la política organizacional.

En la investigación exploratoria se hizo empatía con los colaboradores a través del mapa de la empatía, donde se encontró información relevante y conclusiones específicas de la situación actual de la fundación con respecto a la comunicación, siendo estas ratificadas con las conclusiones encontradas en la investigación descriptiva; las conclusiones encontradas sirvieron como insumo para la elaboración de la política y la creación de las estrategias de comunicación involucradas en el plan de comunicación, que permitirán mejorar la comunicación organizacional y el mejoramiento continuo de la fundación.

* Proyecto de grado

** Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

. **Director:** Sandra Acevedo Zapata. Doctora en ciencias gerenciales

ABSTRACT

TITLE: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AS AN INSTITUTIONAL POLICY FOR THE CONTINUOUS IMPROVEMENT OF THE FOUNDATION "COLOMBO ALEMANA VOLVER A SONREIR*.

AUTHOR: YANCY SMITH HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ**.

KEY WORDS: COMMUNICATION POLICY, INTERNAL COMMUNICATION, CONTINUOUS IMPROVEMENT, COLLABORATORS, ORGANIZATIONAL COMMUNICATION, COMMUNICATION PLAN, COMMUNICATION CHANNELS, ORGANIZATIONAL CLIMATE, COLOMBO GERMAN FOUNDATION BACK TO SONREIR.

DESCRIPTION:

Organizational communication is one of the key pillars for a good development of the processes in the institutions, since it not only influences the performance of the tasks, but also in the organizational climate, in the motivation of the collaborators and in the continuous improvement of its processes, allowing the organization to grow.

The objective of this project was to design the organizational communication policy of the Colombo Alemana Foundation Volver a Sonreír which aims to support the continuous improvement of the organization, allowing not only the internal collaborators but also their students and stakeholders to benefit, because when a person knows how to communicate adequately within the organization, he will also communicate with external agents.

For the adequate development of the project, a literature review was made on studies carried out on communication in educational institutions both nationally and internationally, the theory of organizational communication and continuous improvement was also revised in order to have bases to carry out exploratory research and descriptive of the project and finally elaborate the organizational policy.

In the exploratory research empathy was made with the collaborators through the map of empathy, where relevant information and specific conclusions of the current situation of the foundation with respect to the communication were found, being ratified with the conclusions found in the descriptive investigation ; the conclusions found served as input for the elaboration of the policy and the creation of the communication strategies involved in the communication plan, which will improve the organizational communication and the continuous improvement of the foundation.

* **Proyecto de grado**

** Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

. **Director:** Sandra Acevedo Zapata. Doctora en ciencias gerenciales

Introducción

Todo ser humano está en constantemente intercambiando información en los ambientes donde se encuentra y se desenvuelve, generando así comunicación con las personas que lo rodean. Por lo tanto, es transcendental que en cada organización exista un lenguaje de comunicación propio y acorde a las actividades de la misma, que facilite a los colaboradores entender su papel como sujetos sociales y participativos del lugar en el que se desarrollan. Siendo la comunicación un flujo de información, conocimientos, ideas, opiniones o emociones mediante símbolos tradicionales, lo que permite el entendimiento entre una persona y otra, Pazmay (2017).

La comunicación es un eje fundamental y un proceso transversal en toda organización, dado que es la clave para el desarrollo de las diferentes actividades, con el fin de optimizar procesos y siempre buscar la mejora dentro de la organización. Se debe entender la comunicación interna como las actividades realizadas por la institución en la relación con sus colaboradores a través de los diversos medios de comunicación existentes según FitzPatrick, Valskov (2014).

También, se debe tener en cuenta que una adecuada comunicación organizacional permite mantener informados a todos los colaboradores de las diferentes decisiones y actividades que se realizan en la organización, generando en ellos un sentido de pertenencia que influirá en los resultados obtenidos de la empresa, esto se debe a que al contar la información pertinente información, cada trabajador logra entender su rol dentro de la institución lo cual lo motivará e influirá que la entidad tenga un óptimo clima organizacional.

Dada la relevancia que tiene la comunicación en una organización y como el mal manejo de la misma puede distorsionar los procesos de la institución, como lo evidencia Toro (2013), donde

expone que la gran parte de las dificultades de las instituciones educativas tienen su origen en una comunicación deficiente, debido a inadecuadas políticas de gestión, y en el observa la desmotivación y la baja productividad frente a las diferentes actividades, generando cuellos de botellas en los procesos.

Por lo tanto, se ve la necesidad y oportunidad de diseñar una política institucional de comunicación organizacional para el mejoramiento continuo de la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír. En este sentido, una política de comunicación permite facilitar las relaciones y la comunicación transversal entre los colaboradores que conforman la estructura organizacional, así mismo para el manejo de la información de mutuo interés.

La metodología a usar para realizar el diagnóstico de la fundación tendrá un enfoque metodológico mixto (cualitativo– cuantitativo), el enfoque cualitativo permite conocer las opiniones y recomendaciones de los colaboradores, que permite crear una política más enfocada a las necesidades de los trabajadores, el enfoque cuantitativo permitirá conocer en forma más global las percepciones de los empleados y generar resultados. Finalmente, después de haber implementado estas metodologías y analizado sus resultados, se procederá a desarrollar la política de comunicación interna de la fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír.

1. Formulación del problema de investigación

1.1. Antecedentes

Es importante comprender que la vida social es una interacción que se genera con personas, que puede permitir la conexión entre la construcción de cultura y desarrollo. Es trascendental que en cada organización exista un lenguaje de comunicación propio y acorde a las actividades de la misma, que facilite a los colaboradores entender su papel como sujetos sociales y participativos del lugar en el que se desarrollan. La comunicación es transmisión de conocimiento, información, emociones o ideas, y se realiza mediante símbolos tradicionales, lo que permite el entendimiento entre una persona y otra), Pazmay (2017).

En las instituciones es necesario contar con un método de comunicación, sin este no pueden existir, retomando la importancia de las organizaciones según Montoya, M. y De la Rosa L. (2014), que según estos autores radica en su desempeño y su comunicación, para encontrar el propósito otorgado, la dirección estudiada de los flujos y los principales problemas que le afectan. Sin la comunicación cada uno de los niveles o procesos de la organización no recibiría entradas de información, por lo cual se imposibilitaría el coordinar las diferentes acciones y actividades.

Para Cabrera (2012), en la actualidad en las unidades educativas, se demuestra que hay inconvenientes en la comunicación entre directivos y docentes, siendo este factor uno de los más relevantes e influyentes en el clima organizacional, por lo tanto, es importante investigar las principales causas por las que se presenta este problema, con el fin de generar algunas soluciones que permitan mejorar la comunicación y la relación entre los trabajadores de los centros educativos.

Según Toro (2013), la mayoría de los problemas de las instituciones educativas provienen de una deficiente comunicación, debido a inadecuadas políticas de gestión, y en el observa la desmotivación y la baja productividad frente a las diferentes actividades, generando cuellos de botellas en los procesos. Al momento de dar solución, se puede escoger resolver el problema desde una perspectiva general o ir solucionando conflictos, instaurando una estrategia de mejora basada en fundamentos consistentes.

El desarrollo estratégico de la comunicación interna es uno de los factores en las que pocas entidades educativas apuestan, como lo dice Bedoya (2017) en su estudio, “Comunicación interna en instituciones oficiales de la ciudad de Montería, Colombia.” Finaliza su prólogo con que las entidades educativas deben de establecer con suma urgencia implementar la comunicación como uno de sus ejes principales que les ayude a cambiar y dirigir sus procesos internos; de igual manera hacer entender a todos los funcionarios dentro de la institución en el conocimiento de la identidad y construcción de los procesos misionales de la visión, misión, metas y objetivos direccionándose de la mejor manera hacia las necesidades institucionales. Al reflexionar frente al apartado anterior se entiende que se deben crear canales de comunicación interna dentro de la institución, junto a plataformas tecnológicas que divulguen la información entre los miembros de la entidad de la manera más asertiva, en tiempo real de lo sucedido, reportando hechos, actividades y acontecimientos, que propicie el trabajo en equipo de la fundación.

Mayo y García (2012) en su caso estudio concluyen que la comunidad en la que nos encontramos hoy día no ve la comunicación como un valor organizacional y no comparten el concepto detrás del mismo. La dirección de igual manera tampoco hace de este un ejercicio participativo dirigido desde los fundadores de la entidad, pasando por las distintas direcciones y

escala de mando encadenada en niveles, haciendo que este tipo de estilo sea necesario para que haya una excelente comunicación interna, este tipo de características hacen difícil la integración organizacional.

Varias de las entidades educativas no manejan la comunicación interna como algo importante dentro del plantel, por lo que carecen de cohesión e integración. Al compartir la comunicación como un valor histórico y con la fuerza necesaria para lograr sostener la comunicación interna y mitigar las personas y voces que no quieren que esta se perpetúe, la organización debe lograr una homogeneidad dentro de su equipo de trabajo que permita a todo su grupo de colaboradores lograr una trayectoria armónica dentro de la institución. Como entidad educativa debe generar los espacios culturales e institucionales que satisfagan a toda la comunidad, constituyendo todos los valores fundamentales de la organización que sean defendidos, compartidos y cumplidos por todo el equipo.

Según Hernández (2014), existe una fuerte insatisfacción entre los docentes por fallas en la comunicación de la organización y sienten debilidades de la directiva en la gestión de la institución, que este caso no logra afectar el rol pedagógico en el salón de clases. Este tipo de elementos son los que permiten cierta satisfacción en los docentes; sin embargo, podría mejorarse este factor para que se hiciera mucho más agradable y eficiente el trabajo en equipo en todas las organizaciones escolares.

Ibrahin (2013), especifica que los mayores problemas de comunicación influyen directamente en el resultado de aprendizaje de los alumnos. El más frecuente dentro del ambiente escolar es la desconfianza del profesor frente a sus alumnos, la vaga comunicación frente a los objetivos del tipo de aprendizaje, y el fracaso del profesor frente a las necesidades de sus alumnos; ya sea por el tipo de enseñanza o tareas que utiliza el maestro. Otros errores usuales son la poca comprensión

en el mensaje del profesor, las diferentes conclusiones del concepto, que el profesor utilice un lenguaje acusador sobre sus estudiantes, la falta de planificación, errores en los documentos, un lenguaje verbal y corporal poco apropiados y falta de comprensión en la diferente cultura de sus estudiantes.

Este problema se da en diferentes países, Botto (2012) afirma que la mayoría de las entidades educativas en Argentina de nivel medio, no manejan la comunicación institucional con la importancia que esta se merece como instrumento de planeación estratégica a mediano y largo plazo como políticas de comunicaciones establecidas para grupos internos y externos. Además, menciona que estas entidades se diferencian por su tamaño, objetivos, modo de organización y su capacidad económica, pero en su mayoría destacan la problemática en la que se destaca la dificultad para darse a conocer. En este caso no recurren a los profesionales en el área para planificar y ejecutar los efectos que se deriven de una etapa imprevista y de cambios.

San Juan (2013) concluye en su investigación que la falta de comunicación en las instituciones educativas no se hace notar tanto como un conflicto, pero puede ser el principio del mismo. Factores como la vergüenza, la timidez, la falta de diálogo, entre otras, son aspectos que influyen negativamente en la comunicación organizacional, pero se pueden mejorar mediante la voluntad de las personas. Contrastando opiniones de alumnos con las de profesores, para definir colectivos, se observa que aun compartiendo el mismo espacio en las aulas viven dos realidades diferentes que dificultan tanto el trato personal como el escolar, lo que genera barreras en la comunicación en las instituciones educativas.

Keil (2011) realiza un análisis de la interacción docente- alumno donde menciona que existe una falta de compenetración entre docentes y estudiantes que hace imposible el aprendizaje, esto se debe al fuerte distanciamiento entre lo que quieren los docentes y las aspiraciones de sus

alumnos, este tipo de rasgo se da alrededor de muchos países en sus entidades escolares. Esta falta de compenetración casi siempre está acompañada de la falta de comunicación y que adquiere una connotación pedagógica de primer orden. Una comunicación abierta y que enriquezca las partes involucradas que resuelva las relaciones interpersonales entre profesores y estudiantes que permita la comprensión y el conocimiento acerca de la comunicación.

Al faltar este tipo de comunicación entre el equipo de trabajo que hace parte de la institución se incrementan los problemas y que pueden terminar en resolución de conflictos, que generan cierta torpeza sobre las relaciones de las personas ya que se pueden desarrollar rumores, suposiciones, que bloquean cualquier intento de comunicación; de esta manera se puede llegar a desintegrar el entorno productivo de la organización o caer en un activismo inútil.

De igual forma la falta de escucha, la falta de conocimiento de las necesidades de sus compañeros va deteriorando la comunicación lentamente, esto genera que el grupo se vaya desentendiendo y se convierta fácilmente en un tipo de discordia descontrolada que los vaya desmoronando, debido a que el hombre necesita de un grupo para su subsistencia para poder llegar cabo los objetivos propuestos por el equipo al principio y que desembocan en diferentes barreras que surgen a partir de una mala comunicación.

Aguilar (2012) sostiene que varios investigadores se han centrado en este tipo de problemas con el fin de concluir que las entidades educativas hoy en día necesitan de un cambio en el ámbito organizacional y en sus procesos administrativos para que estos funcionen de una manera eficaz y eficiente. El gerente de una institución como estas no puede mantenerse en el pasado, se necesita un líder creativo e innovador que integre las diferentes actividades de comunicación entre todo su equipo de trabajo y la institución, capaz de seguir todo el proceso y tomar decisiones para optimizar el proceso al igual que las habilidades prácticas de organización.

Al haber revisado los anteriores planteamientos que se dan dentro de las instituciones educativas y que presentan una serie de dificultades, como lo manifiesta Liceras (2006) en donde expresa que las escuelas son lugares complicados para las personas que acuden a ella, debido a la difícil organización que unido a las características sociales, que en cuya sociedad presenta inconformidad en los docentes de forma personal, encontrándose entre diferentes causas esta situación, al igual que permanece la falta de cultura organizacional que hace meya en las relaciones interpersonales entre las distintas áreas implicadas en la educación (docente- directivos, docentes-docentes) con soluciones muy poco apacibles y pacíficas, esto se debe a la gran falencia comunicacional dentro de la institución.

Trujillo (2016), en su estudio afirma que las tendencias positivas en el manejo de la comunicación organizacional interna, participan en la gestión escolar de una entidad educativa ya que la práctica de la comunicación organizacional interna apoya a los directivos en alcanzar objetivos eficazmente y en el desarrollo de los procesos de la institución; las diferentes actividades permiten hacer una gestión escolar enfocada en los procesos de comunicación que permiten el desarrollo de una labor docente eficaz y dejen concretar la gestión del establecimiento educativo.

Por otra parte, Buitrago y Sanabria (2013) según su evaluación sobre la comunicación organizacional en instituciones educativas afirman que existen ciertas categorías que identifican los diferentes aspectos a la hora de definir una cultura organizacional. Las acciones informales cobran sentido dentro de los procesos de gestión de estas instituciones, haciendo que, para el caso de la comunicación, las acciones que se determinan como de forma horizontal, sean aquellas que interactúan entre los miembros de la comunidad educativa y que intervienen o consolidan la cultura organizacional de la misma. Como se resuelven los conflictos y definición de valores.

Es de destacar que estos autores, observaron e identificaron la relación que existe al haber una buena comunicación organizacional, y que esta está altamente relacionada con el cumplimiento de metas, objetivos, valores, el clima organizacional y el liderazgo. Es vital para una organización establecer estrategias para que la calidad de la información, el flujo de información, los canales de comunicación y la precisión de lo que se comunica sea efectivo.

También se concluye que, el sistema comunicativo de una institución conserva por lo general una estructura por jerarquías, eso quiere decir que no se limita a un solo tipo de comunicación. Al mismo tiempo que se reconoce que para los procesos organizativos se debe definir una estructura de responsabilidades de la organización, esto no quiere decir que sea negativo, pero se puede llegar a considerar como limitante dado que se establecería como el único medio con el cual generar flujos de comunicación o por el cual se determinen las diferentes formas de relación interna existentes dentro de la institución.

En segunda instancia, los modelos de gestión están centralizados por proyectos educativos. A pesar de que no se implemente a menudo, estos modelos pueden describir el tipo de horizonte que lleva la institución. Ya que, en la mayoría de las instituciones, los líderes de estas tienden a orientar y potencializar solo la estructura jerárquica de la institución.

La planificación de los recursos físicos, financieros, el talento humano y las diferentes dinámicas institucionales son elementos que se involucran continuamente en el clima y la cultura organizacional, haciendo que estos influyan o incidan en la forma en la que las instituciones se establecen y actúan en su cotidianidad. Así mismo se observan como el talento humano fluctúa, esto probablemente debido a los aspectos con respecto a la inestabilidad y satisfacción laboral que se asocia a las diferentes tensiones y el clima que se genera al interior de las instituciones.

1.2. Justificación

1.2.1 Justificación de la investigación

Es importante la comunicación interna y su rol como estrategia en las organizaciones, en estudios sobre el tema se ha llegado a la conclusión que el 47% de los participantes cree que la comunicación interna es limitada a la comunicación directa del diálogo, entre el jefe inmediato y el trabajador; y tan solo el 19% de las organizaciones son conscientes del beneficio que aportan las herramientas de comunicación (Diario Marketing, SEO y Social Media, 2013).

Al respecto, la Comisión de Comunicación Organizacional de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina, según Redorta (2012), en un estudio ejecutado sobre comunicación, expone los beneficios de contar con una buena comunicación en términos de que el 25% aludió una mayor eficacia en la ejecución de sus funciones; un 18% indicó que estos ayudan a direccionar las diferentes actividades de la organización; un 14% mencionó que esta genera algunos sentimientos de motivación y pertenencia; al igual que una ligera porción sostuvo que perfeccionaría el clima laboral; en conclusión, al disponer de una comunicación adecuada origina beneficios concretos para la organización.

En España, de acuerdo a Herranz (2013), indica que el 30% de las organizaciones sin ánimo de lucro no habían ejecutado una campaña de comunicación y el 63% declaró haberla realizado; en cuanto a los medios de comunicación empleados los resultados consignaban que el 65% corresponde a conferencias, el 59% a correos, carteles y prensa local y el 45% la radio local.

Siguiendo con el desarrollo del tema, la comunicación en persona o de frente que establece Thomson y Rodríguez no ha llegado a reemplazarse en las organizaciones, por la que se ejecuta mediante teléfono, correo electrónico o mediante papel; además, citan el estudio realizado por Mohrabian ya que destaca la importancia del tono de voz en un 38%, del lenguaje corporal en un

55% y de las palabras empleadas en un 7%. También, explicitan que la comunicación de frente o cara a cara conforma un elemento fundamental en la comunicación y permite responder a las inquietudes de los trabajadores.

La importancia de la comunicación interna y externa dentro de las organizaciones es clave para el desarrollo de las diferentes actividades, con el fin de optimizar procesos y siempre buscar la mejora dentro de la organización; en base a lo anterior, se propone estudiar la comunicación organizacional como política institucional para el mejoramiento continuo de la fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír; institución creada formalmente el 14 de julio de 2001, como una organización sin ánimo de lucro por iniciativa de la alemana Ría Nicole Gallinat; sus actividades se focalizan en el bienestar de los niños y las niñas más desprotegidos y de sus familias que habitan los diferentes sectores subnormales de Bucaramanga y Floridablanca (población en situación de desplazamiento y vulnerabilidad).

Actualmente ha establecido estrategias para ofrecer un alcance significativo en el cubrimiento de los servicios en atención integral a la primera infancia a través de las modalidades: Centro de Desarrollo Infantil (8 unidades) y Hogar Infantil (1 unidad), bajo el lineamiento de la política de Cero a Siempre, con un contrato de aportes con el Instituto Colombiana de Bienestar Familiar – ICBF. El crecimiento de la estructura física y organizacional conllevó a un aumento de su talento humano para dar cumplimiento a su objeto misional, el cual busca propender por la calidad de vida de mujeres gestantes, madres lactantes, niños y niñas de 0 a 5 años de edad quienes reciben educación inicial para potenciar sus capacidades y desarrollar competencias para la vida.

La entidad comprende la necesidad de ser una organización sostenible y poseer una estructura sólida con proyección en el tiempo; siendo la comunicación un eje fundamental para dar cumplimiento a tal fin, es el engranaje que permite que todas sus piezas se articulen en armonía y

estén sincronizadas; es decir que es un proceso transversal que involucra a todo tipo de público, tanto interno como externo. En este sentido, una política de comunicación es imprescindible para facilitar las relaciones y la comunicación transversal entre los colaboradores que conforman la estructura organizacional, así mismo para el manejo de la información de mutuo interés.

Sin embargo, la fundación que ya se encuentra consolidada en el mercado y con trayectoria en el sector, no cuenta con una estrategia de comunicación clara y eficaz; se evidencia la falta de planificación de una gestión de comunicación a nivel interno como externo.

1.2.2 Antecedentes del estudio

1.2.2.1 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es una categoría de análisis abordada en diferentes investigaciones y estudios en el plano internacional y nacional debido a su relevancia en la dinámica de las organizaciones, a continuaciones se presentan algunos de ellos:

Un estudio realizado sobre la comunicación y el liderazgo establece según Calderón (2014) en el caso de estudio realizado en la ciudad de Bogotá sobre la aceptación del cambio organizacional, el fin de este estudio fue establecer una relación entre la comunicación y una variable denominada el liderazgo, donde esta variable es clave para medir la aceptación que genera el cambio organizacional en la facultad de ingeniería de una institución universitaria.

La metodología de investigación empleada diseño no experimental transversal correlacional y se emplearon tres instrumentos de medición del cambio organizacional, la comunicación y el liderazgo, el instrumento Medición de Cambio organizacional (IMC), el instrumento International

Communication Association Questionnaire Survey y el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5X Corta).

Las principales conclusiones del estudio radican en identificar a la comunicación organizacional con una valoración baja por parte de los docentes y administrativos, lo cual se podría evidenciar con los problemas que se presentan cotidianamente en la Facultad de Ingeniería para realizar cambios organizacionales, generados por las dificultades para el intercambio de la información. En la medida en que existe una percepción de comunicación unidireccional, no se le da importancia a los comentarios, sugerencias y opiniones de los colaboradores al momento de implementar una nueva iniciativa.

Nordin, Sivapalan (2014), en un estudio que realizó “Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company” estudió el impacto de las estrategias de comunicación en los conflictos generados en el ambiente de trabajo entre el personal de una compañía de petróleo y gas mediante la comunicación organizacional. Esto debido a que logró identificar que, el clima laboral y organizacional influye en los procesos de comunicación dentro y fuera de la misma, y a partir de ello sugiere que la gestión de conflictos es una herramienta poderosa para mantener un ambiente laboral estable.

La metodología aplicada al estudio fue un cuestionario de Comunicación Organizacional Encuesta de Clima (OCCS), en el análisis de los resultados el autor uso la herramienta alfa de Cronbach, el cual es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad del estudio.

Por su parte, Yildirim (2014), Procedía en su estudio “The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings”, logró relacionar positivamente el rendimiento de la comunicación efectiva y la satisfacción del cliente. En este

estudio que uso cuestionarios y fueron analizados mediante un programa estadístico SPSS, el investigador concluyo que la comunicación efectiva no solo es necesaria para construir canales adecuados entre los gerentes y los empleados, sino también necesario para contribuir de manera implícita los beneficios globales de la organización. Según los resultados, la organización de la comunicación tiene que ser considerada como un tema importante para fomentar en los empleados comportamiento de la ciudadanía organizacional.

Según Toro (2014), en su estudio destacó que las dificultades que presenta la comunicación interna repercuten directamente en la coordinación de las actividades dentro de las diferentes organizaciones, y que esta además influye directamente sobre el desarrollo organizacional y la productividad de las empresas, en este caso estudio la empresa San Miguel Drive.

Para Calderón (2014), la relación entre compañeros y los diferentes niveles de la organización, así mismo, logro identificar una correlación positiva entre las variables del cambio con el trabajo en equipo, la comunicación entre pares y el nivel grupal en general. Así mismo, en su caso de estudio observó que los conflictos que se generan dentro de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica de Colombia, se debe al proceso que existe en el intercambio de información, en la medida en que se genera una comunicación unidireccional, donde no se le da importancia a la opinión, comentarios y sugerencias de los colaboradores al momento de implementar una nueva iniciativa o cambio.

La comunicación organizacional interna hace parte de los elementos fundamentales para establecer buenas relaciones entre los distintos departamentos de las instituciones y su principal fin es ayudar a generar el logro de resultados organizacionales, mejorando el sentido de pertenencia de los trabajadores con la institución. Para concluir, el discernimiento de García se destaca por afirmar que la comunicación organizacional puede producirse de manera formal o informal.

Según Bulborea, Mitrofan (2012), identifican la influencia de la comunicación y la importancia de las relaciones interpersonales entre las personas que trabajaban en los diferentes departamentos o áreas. Las principales bases teóricas en las que se basan afirman que la manera en que una organización concibe o gestiona su comunicación dice más sobre su cultura que cualquier otro elemento de proceso; además este autor establece que las mejores 100 compañías comparten la creencia sobre la eficiente comunicación bidireccional y que esta subyace en la motivación de los empleados y el éxito de la organización.

En este trabajo se concluyó que la comunicación eficaz en el lugar de trabajo es importante para el éxito o el fracaso de una organización. La construcción de relaciones estrechas de comunicación interpersonales entre los empleados y los administradores, en busca de que las actividades dentro de la organización puedan mejorar en el largo plazo, y que permita que los empleados se sientan verdaderamente valiosos y sean más fieles a la empresa. La comunicación abierta, ya sea entre los empleados, administradores o directores, ayuda a la formación de mejores relaciones interpersonales y profesionales.

Para que haya una excelente organización de actividades es necesario una buena comunicación. En primera medida se debe entender la comunicación interna como las actividades efectuadas por la organización en la relación con sus colaboradores por medio de los diferentes medios de comunicación existentes. Según FitzPatrick, Valskov (2014) define la comunicación interna como una acción planeada sistemáticamente.

En este trabajo se exploró sobre la importancia de las actividades hechas de manera sistemática, y como la organización mediante una cultura interrelaciona el personal, así como las actividades que se realizan dentro de la organización, los investigadores determinaron que este tipo de comunicación, si existen los medios necesarios y adicionalmente si se ejecuta de manera

asertiva, participativa y colaborativa, brinda en términos laborales un buen clima organizacional; además este entorno puede ser medido en términos de valores.

Nordin et al (2014) realizó un estudio para analizar la influencia del impacto de las estrategias de comunicación y los conflictos generados en el ambiente organizacional. En él se analiza la interacción de personas interdependientes que perciben la oposición de metas y objetivos con sus propios intereses. Esto debido a la falta de técnicas de gestión de formación y apertura a la comunicación bidireccional. Cabe destacar que la calidad de la información, la precisión y el flujo de la comunicación están todos relacionados con el compromiso y la motivación del mismo personal.

La metodología aplicada al estudio fue un cuestionario que se divide en tres partes que son comunicación organizacional, gestión de conflictos y la sección de demografía. Entre los resultados obtenidos en esta investigación está la implementación de estrategias orientadas a la solución de este tipo de problemas: estrategias de no confrontación, fomento de las habilidades blandas en la que fortalecen capacidades como la colaboración y el compromiso de las mismas; de igual manera determinaron como la posición, el rango salarial, la edad y las dependencias influían en los conflictos.

El estudio también sugiere que para entender la comunicación dentro de una organización se requiere la comprensión de cómo los procesos de comunicación influyen en el clima organizacional y cómo la comunicación se ve influenciada por los conflictos gestionados por los miembros; la implementación de herramientas para esta gestión puede ayudar a mantener el clima organizacional independiente del área o el rango del personal dentro de la organización.

Badea M. (2014), abordó en su estudio la aplicación de la estrategia de los medios de comunicación social en la política de comunicación de una organización, al analizar aquellos medios que se han eliminado o se han reemplazado por los tradicionales, influyen las actividades de las organizaciones; se analiza que el uso de este tipo de herramientas dentro de una política de comunicación tiene sus ventajas y desventajas, por lo que los profesionales tienen que evaluarlos cuidadosamente con el fin de utilizarlas en su máxima eficiencia

Las principales bases teóricas que fundamentan este trabajo se plantean que los medios de uso social son usados en la actualidad como herramientas de comunicación, obligando a las diferentes corporaciones a aceptarlos; una empresa necesita una estrategia de medios sociales proactivo (como se citó en Botezatu, 2012), y refieren al uso de las redes sociales con el fin de estimular el compromiso de los empleados, proporcionar información relevante y encontrar los puntos de vista y los problemas de los empleados.

También se argumenta que este tipo de medio elimina la noción de control, fomenta las conversaciones, la comunicación directa y se concluye que el uso de medios sociales tales como Facebook, LinkedIn significan nuevos canales de comunicación basados en el entorno virtual; y que las redes sociales pueden ser elementos integrados dentro de una política organizacional (como se cita en Tudor, 2013). Mediante la inserción de una cultura el uso de estas herramientas aumenta la motivación del personal y facilita la participación, los intercambios, opiniones, ideas, conocimientos e imágenes.

Finalmente, el estudio concluye que este tipo de herramientas ofrece a los profesionales la oportunidad de llegar a ser más innovadores y creativos y poder añadir valor agregado a los procesos dentro de sus organizaciones. Así mismo establece que aumenta el grado de cooperación de los empleados de manera individual como a nivel de equipo; sin embargo, es prescindible

evaluar de una manera muy cuidadosa el uso de este tipo de estrategias, debido a que pueden ser contraproducentes. El reto para el futuro es acoplarse a las nuevas estructuras organizacionales ya que los procesos y los cambios que se viven son muy flexibles y requieren satisfacer las necesidades de esta era.

El poder establecer por medio de la gestión de la comunicación y determinar una forma objetiva, veraz con procedimientos para fortalecer el ámbito organizacional. Cabe destacar que la comunicación empieza cuando el emisor quiere enviarle un determinado mensaje a un receptor. El emisor debe crear el mensaje y de igual forma seleccionar el canal de comunicación por el cual transmitirá la información. Para García (2012) la reingeniería de la organización debe crear y configurar los sistemas de comunicación con el fin de encontrar aumentos reales sobre efectos para este, en un período de tiempo corto de respuesta, calidad y productividad, lo cual involucra conseguir las ventajas competitivas.

Establece que la innovación en la comunicación reconfigura los procesos, enfocados hacia la administración, siempre y cuando se respeten los aspectos éticos e ideológicos, así como la satisfacción laboral. La metodología aplicada para el diagnóstico de la comunicación interna de la fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír tuvo un enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo, respecto al enfoque cuantitativo se realizará un instrumento medible con el fin de obtener resultados y las respectivas variables a estudiar y analizar, este se realizara por medio de encuestas; por otro lado el enfoque cualitativo se realizará por medio de sugerencias, recomendaciones, mapas de empatía y opiniones realizadas por los trabajadores de la coordinación en estudio; con un diseño no experimental y transaccional. Con respecto al método científico, donde se identifican tres factores fundamentales; se encuentran la observación de los hechos, la clasificación y el estudio de estos hechos. Las herramientas de investigación usadas durante esta

investigación fueron: entrevistas, observaciones, mapas de empatía, encuestas y cuestionarios, y por último matrices estratégicas EFE y EFI.

Se concluye que es necesario en algunas organizaciones apoyarse con entidades externas para mejorar las relaciones internas con el fin de difundir una cultura e identidad organizacional, así mismo, la comunicación interna favorece a la optimización de relaciones entre las diferentes áreas que componen la organización. Es importante resaltar que para una buena comunicación debe existir el compromiso de los trabajadores con el fin de llenar las expectativas propias, así como las de la institución.

1.2.2.2 Mejora Continua

La necesidad de favorecer al desempeño global, y con miras a cumplir los estándares de calidad y de gestión en cada uno de los ámbitos y de igual manera alcanzar en un futuro la prestación de servicios de alta calidad y con enfoque basado en la mejora continua, en función del cumplimiento de la norma internacional ISO 9001:2015, que establece la comunicación como la columna vertebral de dicho proceso, la cual implica gestionar permanente e integralmente la comunicación y la información en todas las áreas de la institución.

Según la norma ISO 9001:2015 el enfoque de procesos de calidad implica la definición y la gestión sistemática de estos y sus respectivas interacciones con el objetivo de obtener ciertos resultados de acuerdo a la dirección estratégica de la organización y la política de calidad. Al utilizar el ciclo de mejora continua de calidad PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) se pueden alcanzar la gestión de los procesos y del sistema conjunto de la organización en un enfoque global, que busca disminuir resultados no deseados y aprovechar las oportunidades (ISO, 2015).

En lo concerniente al ciclo PHVA este puede aplicarse a todo proceso y con respecto al sistema de gestión de calidad se puede tratar como un todo, lo que significa "Planificar-Hacer- Verificar- Actuar" elaborado y desarrollado por W. Shewarth (1920) y que se conoció gracias al trabajo de W. Edwards Deming, el cual lo difundió, por este motivo es que también se le conoce como el Ciclo de DEMING.

El autor destaca que la gestión de mejora continua en una organización requiere:

- **El liderazgo de la dirección.**
- **Un comité de mejora continua.**
- **Formación y motivación específicas.**
- **Un sistema de gestión documentado.**
- **Asesoramiento externo.**

De igual manera para Ramos (2013) publicó un estudio sobre el “incremento de la productividad a través de la mejora continua en calidad en la subunidad de procesamiento de datos en una empresa Courier: el caso Perú Courier”. En esta investigación se evaluó el aumento de la productividad por medio de la mejora continua de la calidad, en la unidad de procesamiento de datos de la empresa Perú Courier.

La metodología utilizada fue Six Sigma dimensionada en cada una de sus fases (definir, medir, analizar, mejorar y controlar), en ella se observaron los fenómenos en su ambiente natural con el fin de analizarlos, así como la tendencia de ver la evolución de una o más variables o las relaciones entre ellas, y/o examinar los cambios a través del tiempo de un fenómeno, una comunidad, un evento, un contexto o una situación; la medición para este estudio uso la

herramienta de causa-efecto, con el cual se determinaron las posibles causas que ocasionan los reclamos por calidad y demora.

Por su parte, Lozada y Robles (2013), en el objetivo general de su artículo “estrategia competitiva de las empresas de telecomunicaciones inalámbricas”, analiza la gestión del mejoramiento continuo en el cual se orienta hacia el tipo de investigación descriptiva y documental, con la que buscaba generar estrategias competitivas como fin del mejoramiento continuo en las empresas de telecomunicaciones, el target objetivo de dicho estudio fue representado por Movistar, Movilnet y Digitel, que casualmente son las empresas más fuertes en este sector. Es así como se toma como antecedente dicha investigación, basados en el análisis estadístico realizado a este sector, a través del cual se analizó la frecuencia absoluta y relativa del caso. Lozada (2013).

Se concluye para esta investigación que en este tipo de empresas realizan mejoramiento continuo en las siguientes fases: planificación, ejecución, evaluación, acciones y control; lo que permite observar que dentro de los procesos existen políticas de calidad y lineamientos. Contrarrestando las estrategias competitivas y el mejoramiento continuo se evidencian algunas semejanzas en tanto a teorías como análisis estadísticos, ratificando que permanentemente existe una revisión por parte de los procesos con el fin de lograr los objetivos organizacionales y la satisfacción del cliente.

Por su parte, Sánchez (2016), realizó una revisión de la literatura con énfasis de la producción científica hispana en mejora continua desde 1990 al 2011; este estudio desarrollo un estudio de VT (vigilancia tecnológica) que comprende el análisis de datos, bibliometría y metodología de VT, donde se analizó la importancia que tiene la participación del personal en los programas de mejora continua, así mismo se identifica como una variable de este estudio la

motivación del persona, buenas prácticas como políticas de formación para los empleados y programas de mejora continua.

La metodología aplicada fue una búsqueda rigurosa como métodos cuantitativos y cualitativos a partir de trabajos recopilados de la base de datos Dialnet, donde establecieron como base, la búsqueda específica de artículos científicos en un período de 1990 al 2011 con la temática de mejora continua e la literatura hispana. Se concluye que a lo largo de la historia la mejora continua viene en crecimiento, debido a los resultados que obtuvieron las empresas que implementaron este tipo de estrategias; se destacó la gestión de riesgos, la gestión de conocimiento y las filosofías de gestión como herramientas para mejorar en cada uno de los aspectos de la empresa.

1.3 Formulación del Problema de Investigación

En el sector de la educación la comunicación entre los miembros es compleja algunas veces, dado que es difícil de establecer y de solucionar cuando no se tiene un buen manejo de los elementos que participan en ella, ya que la comunicación en estas instituciones se da tanto para estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia ; también se deben tener en cuenta las relaciones que debe tener el centro educativo con órganos de control y coordinación del gobierno, que afectan la organización de manera interna y externa; así como la toma de decisiones, ya que órdenes y contraórdenes, dado el nivel de jerarquía de quien proceda, constituyen, en muchas ocasiones, el punto más sensible en las relaciones comunicativas al interior de este tipo de entidades Hernández (2014).

Con base en lo anterior y en aras de mejorar cada uno de los aspectos de la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír, se usó la herramienta diagnóstica para identificar el problema el diagrama de árbol de problemas (ver figura 1), en la cual se empleó la técnica de lluvia de ideas con los colaboradores de diferentes componentes de atención, con quienes se definió colectivamente las causas y efectos que se derivan del problema central: presencia de conflictos interpersonales al interior de la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír.



Figura 1. Árbol de Problemas de la Fundación Colombo Alemana “Volver a Sonreír”
Fuente: Elaboración propia

Se evidencia la debilidad en las competencias comunicativas del personal, creando obstáculos en el flujo informativo por la falta de canales formales de comunicación basados en la transparencia y efectividad, generando duda en la recepción de la información y afectando el clima laboral. Hermetismo en el manejo de la información y profusión del rumor generadas entre las áreas de trabajo y entre el personal que las conforman, disuadiendo el establecimiento de metas

para el cumplimiento de objetivos, por medio de barreras impuestas en la comunicación con el desconocimiento total o parcial de logros alcanzados, iniciativas propuestas y fallas o dificultades presentadas en las dependencias respectivas.

Se identifica también, que al no contar con lineamientos claros sobre la comunicación, así como tampoco con canales de comunicación formales o con los que se dispone actualmente resultan insuficientes, se refleja desconocimiento de la percepción de los servicios ofrecidos y recibidos por parte de los colaboradores y beneficiarios respectivamente, al igual que de las demás partes interesadas. Se evidencia de igual manera la falta de una metodología para la medición de la comunicación, impidiendo la intervención oportuna requerida para el mejoramiento continuo organizacional.

La situación descrita anteriormente dificulta el desarrollo adecuado de las diferentes actividades que giran en torno a la razón social de la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír, por lo que se busca implementar un sistema de mejora continua, partiendo del fortalecimiento de la comunicación organizacional; según Arambarri (2012), citando a Eduardo Deming como foco de su propio estudio, establece que el mejoramiento continuo necesita constantemente la administración de la calidad total, donde se busca permanentemente la perfección, aunque nunca se logre. Para que una organización pueda ser competitiva y permanecer en el tiempo deben implementar el mejoramiento continuo en todos los procesos que realicen ya que es lo principal para tener calidad en la entidad.

De la misma manera para concluir teóricamente con las problemáticas presentadas en la fundación, se puede citar a López, García, Batte, Cobas (2015) quienes plantean que la excelencia

ha de obtenerse por medio de un proceso de mejora continua, este debe ser el fin constante de la organización. Así mismo mejorar en diferentes aspectos como: el manejo de los recursos, las relaciones entre los colaboradores de la entidad y los stakeholders, entre otros, que permitan aumentar la calidad del producto que se vende o servicio que se presta.

En este sentido, la comunicación organizacional se considera como uno de los pilares que determinan el éxito o el fracaso de una empresa, es de vital importancia en las organizaciones ya que se enlaza con sus propósitos, misión y visión , al plantear estrategias y crear políticas de comunicación para el intercambio de información, no sólo se encamina al logro de los objetivos de la organización, también se alinean y orientan todas las prácticas colectivas e individuales hacia objetivo de una visión y objetivos compartidos.

A su vez, la comunicación organizacional es esencial ya que permite y facilita el flujo de información entre los diferentes miembros de la institución, así como con las personas externas a la misma, la comunicación se da por medio de diferentes técnicas y canales; permitiendo aumentar la productividad de la entidad y alcanzar sus diferentes objetivos.

Una adecuada comunicación organizacional permite mantener informados a todos los colaboradores de las diferentes actividades y decisiones que se realizan dentro de la organización, creando así una mayor lealtad hacia la empresa, que no solo permitirá tener una mayor motivación en los empleados, sino también se obtendrá mejores resultados a nivel organizacional, dado que al contar con la información requerida, cada empleado entenderá mejor su función en la institución y le permitirá alinearse con los objetivos de la misma y trabajar en pro de ellos.

Con base en lo anterior, la comunicación organizacional es crucial ya que influye directamente en el talento humano, generando un buen clima organizacional, permitiendo que los

empleados se comprometan con el bienestar, siendo informados, escuchados y valorados en el momento en el que brinden sus comentarios y sugerencias. Es así como se obtiene un mayor sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, convirtiéndose así en una acción clave para atraer a los mejores colaboradores de cada empresa y mejorar la productividad.

Lodgard, (2016). En su estudio “barreras para la mejora continua: percepciones de los altos directivos, directivos intermedios y trabajadores.” Realizó el caso de estudio de barreras a la mejora continua (IC). Los basamentos teóricos referenciales se fundamentan en información registrada sobre mejoras de producción como lo expuesto en el sistema de producción Toyota (TPS) y su enfoque sistemático hacia la mejora continua (Continuous Improvement-IC) que cumplen con ISO los estándares de calidad de las organizaciones.

En este estudio se recalca la importancia de los programas de mejoramiento para asegurar la sostenibilidad de la empresa, de la misma manera garantiza la aceptación a través de la importancia de la aplicación de métodos y técnicas para aplicar la mejora continua. La metodología aplicada en el diseño de la investigación es un estudio de caso cualitativo, se realizaron diferentes tipos de entrevistas a los 300 empleados de la compañía, entre ellas semiestructuradas, entrevistas no estructuradas, visitas de campo, observaciones, acceso a bases de datos y revisión de documentos.

Se concluye que los empleados en diferentes niveles jerárquicos perciben las barreras a la mejora continua de manera diferente, los altos directivos atribuyen el éxito limitado a las deficiencias de los sistemas de información y los métodos de mejora, y los trabajadores principalmente apuntan a un apoyo limitado y compromiso de la administración, además de otros factores organizativos como la falta de participación, motivación y trabajo en equipo.

De igual manera, Serrano Ortiz (2012) hizo un estudio de los modelos de mejoramiento de procesos, con el fin de identificar, clasificar y analizar los modelos de procesos con enfoque al rediseño propuesto por los diferentes investigadores a lo largo del tiempo. La metodología aplicada fue de investigación cualitativa recolectando de manera sistemática la información de las bases de datos; depurando los datos categorizándolos, codificándolos, identificándolos, diferenciándolos y seleccionándolos. En base en lo anterior se concluye que todos los modelos revisados fueron realizados e implementados como parte de una estrategia clave en las organizaciones, con la finalidad de obtener resultados superiores en las actividades que realizan, dado que se busca crear valor desde las entradas que se tienen en los procesos hasta las salidas que se obtienen con objetivo de cumplir con los requerimientos del cliente y necesidades del entorno desde la flexibilidad, eficacia y competitividad.

Se evidencia que los métodos para el mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño se establecen por medio de etapas que permiten aplicarlo desde lo cualitativo y estratégico; de igual forma es relevante dibujar toda mejora en los procesos o procedimientos que permitan mejorar el flujo, disminuir los residuos u optimizar los procesos, teniendo en cuenta la reingeniería que tiene mejoras más estrictas en la estructura organizacional.

En base a las investigaciones anteriormente citadas, debido a la falta una estructura de comunicación organizacional y la búsqueda del mejoramiento continuo de la Fundación; se tendrá como primera medida superar los problemas presentados en la figura 1, al observar que las relaciones interpersonales de los trabajadores no son las adecuadas, las capacidades de la organización se encuentran debilitadas, de igual forma se evidencia la desmotivación laboral, llevando a que estas dificultades no permitan obtener los objetivos trazados por la organización

tanto en lo operativo como en lo estratégico y obstaculizando alcanzar la razón de ser de la institución, por ende es necesario hacer un análisis de cómo está operando la fundación, y es por ello que al realizar esta investigación se busca diseñar la política de comunicación para lograr un adecuado desempeño laboral, mejorar el clima laboral, el trabajo en equipo, desarrollo de capacidades del talento humano que integra la Fundación en pro de ellos mismos y de las personas que reciben el servicio.

De esta manera se plantea el interrogante ¿ Que elementos son necesarios para diseñar la política institucional de comunicación interna para incidir en el mejoramiento continuo en la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar la política institucional de comunicación interna, para el mejoramiento continuo de la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír.

2.2 Objetivos Específicos

- Generar el diagnóstico de la comunicación interna de la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír.
- Identificar la metodología para la gestión efectiva de la comunicación interna en la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír.
- Determinar los canales, soportes y estrategias que caracterizan el proceso de comunicación interna en la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír.
- Establecer los aportes de la comunicación organizacional al mejoramiento continuo de la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír.

3. Marco Teórico

3.1 Marco Conceptual

3.1.1 Comunicación Organizacional

La comunicación interna de los centros educativos ya sean públicas o privadas, debe consolidarse empoderando las habilidades y talentos de los trabajadores, con el fin de reflejar una imagen adecuada del entorno donde trabajan, dado que se debe hacer cumplir el derecho fundamental de la educación que tiene todo niño y niñas, y adolescente en Colombia. El gobierno a través de la guía para el mejoramiento institucional que brinda el Ministerio de Educación a las instituciones, permite mostrar herramientas necesarias para mejorar los procesos por medio de sus colaboradores.

En los centros educativos se observa, según Villa, Troncoso y Díez (2015), que la comunicación juega un papel trascendental, al momento de establecer los lineamientos indispensables para la realización de las funciones principales de la organización.

La comunicación organizacional reviste gran importancia para la organización escolar. Para Carnicero (2005), la comunicación es un recurso clave tanto en empresas como en las instituciones educativas, ya que permite desarrollar una buena gestión de los procesos, por medio de un buen flujo de información, que ayuda a nutrir los sistemas de información, con el fin de optimizar la toma de decisiones que aportan valor a la institución. El Ministerio de Educación (2005) muestra

la importancia de la misión escolar, ya que permite promover las buenas prácticas entre los actores que tienen parte en las instituciones educativas, para alcanzar los objetivos y metas educativas e institucionales.

Blejmar (2006) habla sobre la importancia de interactuar por medios recursos tecnológicos, para tener un flujo de información adecuado que permita una interpretación correcta del mensaje, por ende se debe optar por tener buenas prácticas comunicativas que permita tener una buena sociabilidad, también recalca que los colaboradores de las entidades educativas deben utilizar las nuevas herramientas de las TIC, ya que estas permiten tener mayor creatividad, flexibilidad y un mejor trabajo en equipo.

Se están realizando cambios significativos a nivel mundial en la forma de administrar las entidades educativas, por medio de la implementación de una buena comunicación institucional interna, que permite el desarrollo, el mejoramiento continuo, calidad educativa y participativa en las organizaciones educativas del presente siglo, que llevan como fin fortalecer la educación pública. Con el objetivo de explicar esta realidad se tienen presentes los diferentes fenómenos mundiales como lo son la organización escolar, organización social, el sistema educativo nacional y la reforma educacional.

La comunicación es un elemento del liderazgo en las instituciones educativas que se puede evidenciar en investigaciones como “el liderazgo del servicio completo en las escuelas”, así lo manifestó Gallego y Gutiérrez (2014), en su texto: comunicación a través de culturas. De igual manera, como se usa las diferentes tecnologías de comunicación e información (TIC) en los centros educativos, se ha estudiado y representado por investigaciones. Fofonca (2011).

Como un fundamento de la gestión de las universidades y que estas se muestren mediante investigaciones como lo evidencia Basanta y Romero (2010). Es como los docentes de América Latina perciben las Tics y los temas de comunicación. Este tipo de concepciones sobre el uso de las Tics según los académicos en la práctica pedagógica como hace mención García y Chikhani (2012).

La comunicación se define como dar y recibir información, para Androni., et al (2012), se transfiere entre el transmisor y el receptor a través de un canal. La comunicación organizacional (CO) es una de las formas de adaptación al proceso de cambio continuo en las organizaciones, conduce a transformaciones importantes en la forma en que se organizan y administran los servicios, influyendo directamente en la gestión de actividades y procesos. Cada organización tiene un sistema de transmisión para codificar el mensaje que quiere enviar, conceptos, conocimientos, deseos y actitudes para dar sentido al mensaje recibido.

La CO como relación de las estructuras organizativas involucra la comunicación interpersonal como proceso generalmente destinado a intercambiar mensajes entre individuos, grupos y niveles organizacionales dentro de la organización, con el fin de implementar los objetivos individuales y colectivos, y al ser efectiva posibilita la planificación y programación, la coordinación y el control, la motivación, la consulta y la participación activa de los miembros de la organización, implementando los propósitos propuestos, teniendo en cuenta que la estructura organizacional se superpone a la comunicación interpersonal ya que tiene consecuencias sobre la dirección y el contenido de la comunicación, la creación de redes de comunicación y el surgimiento de roles de comunicación específicos. Para Mitrofan (2013), la CO ya sea entre los subordinados y los administradores o directivos y empleados, ayuda a la formación de mejores relaciones

interpersonales y profesionales generando un entorno organizacional amable que promoverá buenas relaciones interpersonales entre los empleados.

Según Cecan (2015) la CO se divide en tres dimensiones principales: comunicación con compañeros de trabajo, comunicación con los gerentes y política de comunicación organizacional. La comunicación efectiva no solo es necesaria para construir canales adecuados entre gerentes y empleados, sino que también es necesaria para contribuir implícitamente con el desempeño general de la organización.

Las definiciones de comunicación organizacional abordan el intercambio de conocimiento y opiniones en la organización, pero también que este concepto puede ser acreditado para crear una atmósfera positiva para todos los empleados de una organización (Norbin, 2011). Por lo tanto, la comunicación interna tiene una función transversal, integrando elementos de procesos de comunicación, recursos humanos y comercialización (Tkalac, 2012). Esta definición establece la comunicación organizacional como un concepto dimensional más amplio.

Cuando las organizaciones crecen y se vuelven más complejas, la comunicación organizacional también debe alinearse con las necesidades organizacionales y los aumentos de calidad (Ince y Gül, 2011). Por lo tanto, el objetivo de la comunicación interna es hacer que los empleados se sientan valiosos a través de su participación en programas destinados a lograr los objetivos de la organización (Abdullah, y Antonay, 2012). El trabajo del comunicador interno es convencer a la alta dirección de que los empleados deben conocer los planes, objetivos y resultados de la organización. El objetivo principal de la comunicación organizacional es informar, diseminar y convencer a los empleados de la política de la organización y los objetivos. Todo esto alineado aumentará la motivación y satisfacción laboral, mantendrá las operaciones de la organización y ayudará a alcanzar los objetivos (Ince, 2011).

De acuerdo a lo anterior, las prácticas de comunicación interna en las organizaciones son cruciales para implementar las funciones básicas de la administración, como planificación, organización, decisión y control; y así las organizaciones pueden cumplir sus objetivos (Abdullah, 2012).

La comunicación organizacional también se ve como un proceso técnico-económico y social que proporciona contacto, datos, información e intercambio de conocimiento entre los departamentos y unidades de una organización y su entorno, ocupando así un lugar dentro de la pirámide jerárquica llamada estructura organizacional, y se conoce como comunicación formal o informal; la comunicación formal funciona en estructuras específicas dentro de las reglas organizacionales y hacia la organización metas.

Existen cuatro criterios para el éxito de la comunicación organizacional, el primero es la toma de decisiones por parte de los directivos. En el entorno empresarial actual, la comunicación efectiva se convierte en un requisito fundamental (Arnold, 2011), los diferenciales dentro de toda la organización pueden causar malentendidos entre los empleados (Ince, 2011).

El segundo criterio es el sistema interno de comunicación organizacional. Los deberes y las responsabilidades deben estar segregados equitativamente para los empleados de una organización a fin de mejorar las relaciones internas (Abdullah, 2012), el tercero es cómo las organizaciones distribuyen, diseminan y difunden información internamente, ya que necesitan absorber la información deseada / requerida para funcionar de manera efectiva (Abdullah, 2012). La diseminación adecuada de la información requiere que las personas y los equipos de proyecto entiendan cómo entregar información dentro de la alta dirección espera que los comunicadores no solo informen a los empleados y ayuden a elevar la moral, sino que también elaboren mensajes que influyan en el comportamiento de los empleados.

El cuarto es proporcionar a la organización y sus empleados la capacidad de adaptarse al entorno tecnológico. De acuerdo con Arnold, (2011), la tecnología ha tenido un impacto en el lugar de trabajo a través del uso de internet y las tecnologías móviles, las tecnologías de comunicación virtual aumentan la eficiencia de la comunicación, especialmente en equipos virtuales (Aldea, 2012).

Para Bauer (2012), se pueden evidenciar dos clasificaciones de acuerdo a los públicos a los que se quiere dirigir el esfuerzo comunicativo:

Comunicación interna: es el conjunto de actividades realizadas por la institución con el objetivo de tener y mantener adecuadas relaciones con y entre sus colaboradores, por medio del uso de diferentes canales de comunicación que tienen como fin mantener informados e integrados a sus empleados para contribuir a un mejor clima organizacional y así alcanzar los objetivos misionales, esto se logra a través de un flujo de información eficiente dentro de la organización, permitiendo mantener motivados a los trabajadores.

A criterio de García (2011), la comunicación organizacional interna está encaminada al grupo de colaboradores que pertenecen a una entidad y que se encuentra claramente vinculadas con ella.

La comunicación puede producirse de manera:

- **Formal:** hace referencia únicamente aspectos laborales. Se utiliza como medio de comunicación la escritura formal, pero este medio presenta una dificultad ya que no es tan rápido debido a los protocolos establecidos que debe cumplir. Según Etchegaray (2010), la comunicación formal se da mediante comunicados, manuales, protocolos, reglamentos, entre otros. La información que surge de forma espontánea por medio de los trabajadores y que es transmitida por canales no preestablecidos se considera creíble dado que se le da

un alto grado de importancia, generalmente está relacionada con asuntos personales o grupales de la institución, también es denominada popularmente como “rumores” coincidiendo con la autora Lacasa (2011), mientras que, para la EHB, la comunicación organizacional interna se organiza con base a dos criterios, en función al canal utilizado (escrita, oral, no verbal) y en base al grado de interacción entre emisor y receptor (directa e indirecta).

- **Informal:** La información se transmite, se da por canales no formales (encuentros en pasillos, en pausas activas, al momento de la comida, entre otros). En algunos casos existe un desequilibrio entre la comunicación interna y externa, dado que muchas veces los colaboradores de la empresa se informan de lo que sucede en la misma por medio de canales externos como proveedores, competidores o medios de prensa, por lo tanto, debe hacer una armonía entre las comunicaciones externa e interna. (Lacasa,2011)

Comunicación externa: Son los mensajes transmitidos por la institución para los stakeholders, que permiten mantener una buena relación con ellos, por medio de la proyección de una buena imagen que les permite promocionar sus productos y servicios. Las relaciones públicas también hacen parte de la comunicación externa, así como la publicidad realizada por la organización para dar a conocer sus productos y servicios a los clientes externos (Berges, 2011)

Elementos de la comunicación:

Según Berges (2011), dice que la comunicación organizacional es el proceso en el que se transmite un mensaje entre un determinado emisor y un receptor, seleccionado que es a fin a la

institución. Los elementos que pertenecen al proceso de comunicación se encuentran a continuación:

- Emisor: Encargado de transmitir el mensaje (un individuo, un grupo o una máquina).
- Receptor: persona, grupo o maquina encargado de recibir la información.
- Código: Conjunto de símbolos que el emisor utiliza para armar y codificar la información.
- Canal: Medio físico por donde el emisor envía el mensaje y el receptor lo recibe y lo percibe por los sentidos corporales (oído, vista, tacto, olfato y gusto). Hay canales de medio natural como técnicos (teléfono, televisor, imprenta, etc.).
- Mensaje: La información que el emisor envía.
- Contexto: Condición actual y socioculturales que envuelve el acto comunicativo y que permiten entender la información de manera real.

Por otra parte, Martin (2010) agrega a la comunicación otros elementos a los expuestos anteriormente:

- Retroalimentación: muestra si la información llego de manera adecuada y esta fue recibida de manera asertiva por medio del receptor.
- Ruido: hace referencia a todo obstáculo que debilita la comunicación.

Por último, Pugar (2010), centra la comunicación como un proceso en el cual se involucran diferentes elementos claves para que ésta se lleve a cabo con eficiencia, se hace necesario adicionar dos elementos:

- Codificación: traduce la idea a comunicar un mensaje de manera sencilla para que este sea comprendido por la persona que lo recibe, este se da por medio de códigos o lenguajes adecuados, que pueden ser palabras escritas u orales.

- Decodificación: permite identificar si el código y el canal empleado fueron los adecuados para que el receptor interpretara la información de la manera asertiva; en este elemento es donde se identifica si la retroalimentación es eficaz o errónea.

La comunicación organizacional es un proceso en el que se involucran diferentes elementos claves para que ésta se lleve a cabo con eficiencia. Los tres concuerdan en los siguientes elementos: Emisor, Receptor, Código, Canal y Mensaje. Berges menciona como elemento adicional al contexto, mientras que Martin cita a la retroalimentación y el ruido. Por último, Del Pulgar a la codificación y Decodificación. (Berges, 2012)

Para la EHB (2010), dependiendo del canal utilizado y el grado de interacción entre emisores y receptores, se puede clasificar la comunicación y en función del canal a utilizar:

- Escrita: se realiza por medio de palabras escritas y sirve como soporte.
- Oral: se da a través de la palabra hablada.
- No verbal: son gestos corporales expresiones faciales y gestos corporales.
- Directa: comunicación que se da entre el emisor y el receptor de forma personal.
- Indirecta: se da a través de un canal de comunicación ya que el emisor y receptor se encuentran a una distancia considerable, algunos canales utilizados son el teléfono, correo electrónico, el radio, revistas, periódicos entre otros.

Flujos de la comunicación

El autor Fernández (2010), afirma que los flujos de la comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura organizacional dentro de las organizaciones.

La comunicación interna está dispuesta en cuatro fases: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada uno de los flujos depende del emisor principal y del receptor al cual desea que se llegue el mensaje.

Comunicación Descendente: Tiene como finalidad comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas, por parte de los directivos de la organización, así como dar orden, organizar y transmitir la asignación de roles, funciones y tareas a realizar por el trabajador, así como políticas, lineamientos, capacitaciones, etc.

Comunicación Ascendente. Esta comunicación se realiza desde los niveles más bajos jerárquicamente hacia los más altos, y se da en reuniones periódicas, vía telefónica, en PQR (peticiones, quejas y reclamos), encuestas, entre otros, este tipo de comunicación genera autonomía en los colaboradores al momento de tomar decisiones, de igual manera influye en la motivación laboral.

Comunicación Horizontal. Esta comunicación se da entre colaboradores o departamentos del mismo nivel jerárquico, esta forma de comunicación agiliza la información ya que permite resolver problemas, tomar decisiones y coordinar actividades, se da a través de juntas directivas, informes, reuniones interdisciplinarias, etc.

Comunicación Oblicua: esta se puede realizar entre el gerente de departamento de ventas y un colaborador de producción. Este flujo de información se da en la mayoría de oportunidades con el fin de conocer alguna información requerida con urgencia. Según Sanz (2011) la comunicación entre personas de igual nivel (horizontal), entre directores y empleados (vertical: ascendente y descendente) y entre colaboradores de diferente nivel ubicados en distintas líneas de mando (diagonal) constituyen los modos básicos de los flujos de información.

Para Sánchez (2010), dentro de una organización es importante que la comunicación se dé a través de diferentes vías, desde un nivel jerárquico superior a uno menor o viceversa, así como hacia los status jerárquicos iguales. Generalmente se percibía con mayor fuerza e importancia a la comunicación de forma descendente, pero hoy en día se ve la necesidad de que la información fluya en diferentes sentidos con el fin de mejorar los procesos y evitar problemas de alto impacto en la organización.

El objetivo fundamental de la comunicación cruzada es aumentar la eficiencia al momento de entregar la información, ya que al contar con la información adecuada en el momento preciso permite mejorar los procesos y así cumplir con los objetivos organizacionales de una forma más eficaz, generalmente en las instituciones la comunicación no fluye de la misma forma que se establece en la estructura organizacional.

Mejora Continua

La evolución de la teoría general de sistemas aplicada al ámbito organizacional, se configura a partir del “pensamiento sistémico” propuesto por Peter Senge (1990), quien concibe a las empresas más que una sumatoria de partes, sino como un entramado de interacciones, de las cuales se debe hacer lectura desde una visión holística y particular.

Define al pensamiento sistémico como la integración del pensamiento creativo, del pensamiento estratégico, creativo y el control, que permiten reconocer la relación que existe entre el proceso, lo que sucede en el corporativo y las partes que los protagonizan, haciendo que se puedan comprender, y que se logre la capacidad de poder influir e interactuar con ellos (Senge, 1990). La cual empieza con el concepto de retroalimentación o feedback, el cual muestra como las acciones pueden reforzarse o balancearse entre ellas, siendo un modelo de integralidad.

En este sentido, es importante la comprensión y la gestión de los procesos que se interrelaciona como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de las diferentes organizaciones obteniendo los resultados previstos. Este enfoque nos permite como organización controlar las interdependencias y relaciones entre los procesos del sistema, que tal modo que se pueda mejorar el desempeño completo de la organización.

Los diferentes procesos y sus interacciones corresponden al enfoque de procesos de la calidad, estos implican una correcta definición y gestión sistémica, con el fin de alcanzar los resultados óptimos de acuerdo a su direccionamiento estratégico y la política de la calidad de la organización. Utilizando el ciclo de mejora continua de la calidad PHVA con un enfoque global se puede alcanzar la gestión de los procesos y el sistema conjunto de la misma, basado en un pensamiento de riesgos dirigidos, aprovechando las oportunidades y previniendo los resultados que no desea el evaluador. ISO, (2015).

La aplicación del enfoque de procesos en una organización permite:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos de manera coherente.
- b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado.
- c) el logro de un desempeño del proceso eficaz.
- d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

Para Bet et al (2017), el cambio organizacional proviene de la acción colectiva de muchos actores dentro de una empresa, y no simplemente de una directiva (que se seguirá automáticamente) de la alta gerencia. Esto presupone la vitalidad que sugiere la implementación de un cambio, y no puede ser introducido sin la participación que sea de una manera voluntaria de

los colaboradores de toda la empresa. Para ser explícito, un cambio exitoso necesita un gerente para seleccionar y defender una idea, y para que estos gerentes obtengan suficiente apoyo dentro del grupo para el cambio. Dentro de este marco, el cambio organizacional es una compensación entre defensa e inercia, en la teoría del cambio del campo de fuerza de Lewin, la adaptación ocurre cuando las fuerzas para el cambio superan la resistencia, ya sea a nivel organizacional, grupal o individual. En nuestro contexto, los gerentes ejercen una presión que genera un cambio sobre la organización con el fin de promover sus proyectos, y está relacionada con la frecuencia que mantiene la comunicación, la calidad de la información y el estilo en la gestión del líder o gerente.

Según Byron (2015), en muchas organizaciones existen brechas o barreras entre los empleados y siempre están en contra o no aceptan el cambio, y según su estudio define 2 barreras que se presentan en el proceso del cambio:

Perdida: muchas transformaciones pasan inadvertidas; nada permanece estático, sin embargo, en algunas personas cuando el cambio se hace evidente, se acercan y las involucra sintiendo mucho temor, porque no hay nada más seguro que el estado actual en que se encuentren. El miedo a perder el statu quo genera un temor en el individuo, debido a que su seguridad se ve amenazada y cualquier estrategia que pueda surgir no la ve de una manera pertinente o indispensable.

Resistencia: El más común de los obstáculos y perjudicial para generar un cambio; en algunas culturas puede ser más fuerte que en otras, ya que los hábitos y esquemas sociales determinan en cierta manera la respuesta de los incorporados para alcanzar la estabilidad, y que se encuentra establecida y que actúa como contrapeso para mantener la firmeza en la estabilidad buscada.

Para Byron (2015), puede que estas barreras no sean los únicos tipos de estas que experimentan al involucrado en un proceso de cambio organizacional, aunque de alguna manera son las básicas, puede haber diferentes tipos de sentimientos que se hacen más profundos, que son afectados y que su manifestación es invisible.

En el cambio organizacional hay variables relevantes, para Marshak (2010) es un conjunto de variaciones estructurales que sufren las organizaciones en busca de mejorar sus actividades; por otro lado Álvarez afirma que el cambio organizacional es importante para reactivar a las empresas y sacarlas de la torpeza en la que se encuentran, este cita el modelo de Kurt Lewin, donde se describen las etapas por las que va pasando estas a través del tiempo y que decide caracterizar el proceso de cambio planeado: descongelamiento, el cambio y el re congelamiento. Para Garzón (2010), el cambio organizacional es una materia que está pendiente y que debe ser obligada en este tiempo, lo exige el nuevo esquema mundial globalizador; las instituciones dentro de cualquier sector se vienen enfrentando desde hace algún tiempo a situaciones que no hubiéramos imaginado. Es importante adoptar una nueva filosofía considerando que lo único que debe permanecer imperturbable en el universo es el cambio. Toda organización debe experimentar cambios, pero este corresponde a los directivos y todo el equipo de trabajo de la organización, que este cambio organizacional se produzca en el eje que interese a los objetivos organizacionales.

Cuando se desea llevar a cabo un proceso de cambio se debe considerar que las personas pretenden que la nueva situación que se les presenta les proporcione la misma o mayor seguridad previa que ni por ningún motivo de lugar al temor. Mientras el proceso avance sin mayor dificultad el cambio sigue ocurriendo, aunque se pueden encontrar inconvenientes, los involucrados tienden a volver a la situación anterior y esto puede ser la razón que una gran proporción de los procesos de cambio fracasen al poco tiempo de ser implementados (Gómez, 2011).

En los cambios que puedan surgir existen estrategias, siempre en busca del mejoramiento continuo y una de ellas es la implementación de nuevos procesos, canales o prácticas que direccionen las actividades que toda institución desee lograr para ello Gonzales (2012) define la ***Innovación Organizacional*** se implementa como un nuevo método en las prácticas organizacionales de las empresas, la organización del lugar de trabajo, las relaciones externas, la definición de políticas de la entidad. Este tipo de innovación se presenta, por ejemplo, con la creación de nuevos tipos de negocio, nuevas administraciones, reconfiguración del modelo de gestión e internacionalizando los diferentes procesos organizacionales.

Según Roca (2012), la ***Orientación en equipo*** es el grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas en torno de equipos y no de individuos, esta es una de las estrategias que se usan para guiar la atención de los miembros hacia las prioridades y actividades clave para lograr los objetivos, como se evidenció por un patrón en una corriente de decisiones importantes. Según (Woolley et al., 2013) considera que la orientación estratégica del equipo define la postura del equipo hacia los demás en el entorno, la estrategia de rendimiento del equipo guía cómo un equipo organiza su trabajo y toma decisiones internamente. Conceptualmente, los dos son independientes, pero se genera la hipótesis de que las percepciones que los miembros del equipo desarrollan como resultado de la orientación estratégica del equipo pueden influir sistemáticamente en sus elecciones sobre la estrategia de rendimiento del equipo.

Para León (2013), ***Liderazgo***, es la influencia que se tiene sobre el proceso de otras personas para que estas se esfuercen de una manera voluntaria y entusiasta con el hecho de cumplir las diferentes metas establecidas. Lo ideal sería que las mismas personas no solo tengan la disposición a trabajar sino también actúen por si mismas efectuando excelentes resultados. “La pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y

capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades.” (Cruz Maldonado Eva, 2009). Entiende el liderazgo como la capacidad de dirigir a las personas con el fin de lograr las metas deseadas. El estilo de liderazgo suele influir en el clima organizacional y por ende en las empresas. Los miembros de una organización pueden que perciban el clima laboral de la organización de una manera positiva o negativa, esto se debe al tipo de liderazgo que tengan los directivos de las diferentes dependencias de las organizaciones o dependencias.

Para García et al. (2013), *la capacidad de adaptación* asegura el éxito tanto individual como organizacional depende de la capacidad de las personas para adaptarse al cambio. En este sentido, el gerente de la organización tiene un rol muy importante, ya que el trabajador debe constituirse como pieza clave en su empresa, pues debe existir una comunicación eficaz y brindársele al trabajador las herramientas necesarias para el adecuado desempeño laboral y estrategias de adaptación a cualquier cambio por el que pueda atravesar, ya que este es un aspecto decisivo para el éxito de toda organización. De ahí la importancia de efectuar esta investigación, puesto que su aporte será fundamental en el entendimiento del papel que tiene la comunicación dentro del proceso de cambio y las implicaciones que tiene en la aceptación o resistencia a este por parte de los trabajadores.

Según Duque et al., (2013) La *disposición al cambio y la capacidad de la organización* para el cambio son fuertes herramientas para el diagnóstico organizacional, de igual manera reconocer e interpretar el problema al igual que evaluar las necesidades del cambio, asegurando de esta manera que cualquiera de los programas de cambio planteados exija una evaluación rigurosa de la capacidad para el cambio organizacional o incluso individual; dos aspectos importantes de la

disposición individual para el cambio son el grado de satisfacción del empleado con el statu quo y el riesgo personal percibido de cambiarlo.

El cambio implica un entrenamiento del agente de cambio, el cual liderará a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el recorrido de este proceso, el agente de cambio debe de alimentar los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los nuevos procesos de identificación e internalización. El equipo de trabajo de la organización se identificará con estos valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos y percibiendo su desempeño con eficacia.

Re congelar significa transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de refuerzo o apoyo, de modo que se torne como una nueva norma.

Para Castro y Del Socorro (2016) *la autonomía* se define como la potestad de un individuo o una colectividad para participar en forma directa en la construcción de los acuerdos o normas, y en su aplicación, e interrogarse sobre los significados construidos, para revisarlos críticamente. La autonomía se debe orientar hacia el entendimiento de la verdad como posibilidad de conocer de una manera crítica y aceptar perspectivas diferentes considerandos como valores la equidad, la justicia y la búsqueda de libertad. En un grupo social, trabajar por ser autónomo implica construir conocimientos nuevos, tratar de producir aprendizaje organizacional, tomar decisiones de manera deliberada y reflexiva, ser capaz de transformar la realidad, y reconocer la diversidad entre sus miembros de la organización de una manera que no jerarquice y posiblemente diferente. Se trata de un proceso siempre en tensión, entre la posibilidad de alteración de los significados establecidos y de creación de sentidos, que tiende a la apertura, y la tendencia a su institucionalización, demandando así momentos de clausura. Llevando a la comprensión del papel del aprendizaje

organizacional en la construcción de autonomía, desde lo conceptual se tiene en cuenta el aporte de enfoques sociológicos centrados en el cambio y la complejidad organizacional.

Las *reacciones defensivas* del personal suelen darse en la implementación de cambios en una organización, están unidas a la resistencia al cambio la cual se da de manera abierta, encubierta o pasiva; en la primera se pueden presentar comportamientos como huelgas, menor productividad o trabajo defectuoso; en la resistencia encubierta existen demoras, ausentismo, solicitudes de traslado, renuncias y pérdida de motivación, entre otras; la pasividad o la falta de compromiso pueden llegar a ser uno de los factores de reacciones más difíciles en el interior de las empresas.

Al tener en cuenta todo el contexto donde se desarrolla, se pueden llegar a crear barreras que tienen la función de “resistencia” frente a nuevas situaciones que a los miembros de la organización les genera inestabilidad, inseguridad y poca satisfacción en los diferentes niveles emocionales, personales y laborales, entre otros. García et al. (2013).

El trabajo en equipo es el conjunto que encierra la unión junto con la transformación de una empresa, se traduce como productividad, competitividad y el logro grupal de objetivos, se basa fundamentalmente en la necesidad de mejora de una manera continua y generando cambios dentro de la estructura organizacional para dar cumplimiento a el proceso misional establecido de la institución y que permita orientar el comportamiento de los miembros con el fin de alcanzar los estándares máximos de calidad y productividad. (Toro, 2015)

En la CO son importantes *las iniciativas*, estas se definen como acciones que van ligadas a un proceso de cambio que pretenda mejorar la posición competitiva de una organización, a través de la implantación de ideas innovadoras, el nivel de iniciativa de una persona lo indica su capacidad de tener decisión y predisposición a la hora de proponer mejoras e ideas relacionadas con el trabajo.

Los cambios más frecuentes están relacionados con transformaciones estratégicas (diversificación, fusiones, adquisiciones y modernización general), seguidos por aquellos otros cambios derivados de la innovación tecnológica.

Las iniciativas en un proceso de cambio que no funcionan cuando no existe comunicación sobre el proyecto. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y lograr saber cuál es su impacto en términos personales, así mismo cuando se genera una visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones los miembros de las organizaciones juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito personal de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su jefe), sin considerar los beneficios que obtiene la empresa en su conjunto (Palacios, 2014).

Otro ítem importante son *los agentes de cambio*, estos son los encargados de explorar la situación por mejorar o resolver, deben contar con características específicas, como habilidades interpersonales, comunicación, negociación y habilidad para influenciar. “Con el fin de generar el cambio, el agente que lo promueva debe tener capacidad para trabajar de manera independiente, ser un colaborador eficaz, actuar con ética, autoconfianza, respeto y convicción por el proceso de cambio, tener capacidad para trabajar con múltiples lenguajes funcionales y demostrar voluntad de éxito. Algunos agentes de cambio encuentran una forma de cerrar la brecha entre la situación actual y lo que es posible; estas son personas clave para buscar una mejor manera de generar un cambio organizacional, por lo que deben ser tenidas en cuenta para facilitar el proceso.” (García et al., 2013)

Dentro de las organizaciones, *los objetivos organizacionales* permiten alcanzar la misión de las empresas, es así cuando los objetivos estratégicos de la organización se encuentran alineados a la comunicación de la misma, el empleo e inversión en las diferentes tecnologías de información

y comunicación. “Su estrategia corporativa será más efectiva en el cumplimiento de las metas institucionales, generalmente esta cadena de desarrollo se repite constantemente, a medida de los avances tecnológicos y las directrices organizacionales que posea la empresa” (Macías, 2012).

La *innovación de organización* es el un nuevo método organizativo en las buenas prácticas empresariales, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores de la empresa, es importante que la intención de innovar en las organizaciones como parte de los procesos de conocimiento y aprendizaje no se considere como una mejora individual, ni tampoco como la suma de una serie de aptitudes individuales; debe enfocarse como destreza social grupal y que es compartida por los actores de la organización y que forman parte de una cantidad extensa de buenas prácticas.

Sin embargo, no sirve de nada cuando tenemos en cuenta la innovación y la estrategia como foco para el desarrollo del objetivo de valor innovador, si la empresa continúa operando con sistemas rudimentarios en planificación, áreas funcionales incomunicadas, ausencia de equipos multifuncionales, múltiples niveles de aprobación, mecanismos de control y métodos de evaluación y sistemas de recompensa inadecuados (Robayo, 2016).

El desarrollo de un equipo debe estar enfocado al perfeccionamiento interno de los equipos, experimentando con sus habilidades blandas. Se pueden distinguir tres grandes etapas en el proceso de desarrollo de un equipo. La orientación en equipo como base donde en el cual se reúnen y aclaran sus metas y propósitos del grupo. En la segunda cada miembro define su posición dentro del mismo, su importancia y el compromiso que obtendrá con su equipo. En esta etapa se determina lo que cada miembro puede aportar según sus habilidades y limitaciones.

Gutiérrez (2010) explica que las condiciones propicias en que deben estar los líderes de una organización estos conocen y creen en el equipo de trabajo, para que sean ellos mismos quienes promuevan las tareas de mejora continua e innovación y que estas sean desarrolladas en equipo y que estos últimos tengan las condiciones, así como la orientación y el apoyo requerido. (Díaz, 2014)

La *socialización organizacional* es proceso continuo y de doble vía, mediante el cual las personas entienden y aceptan los valores, políticas, normas, tradiciones, objetivos, conductas y conocimientos requeridos para participar de manera eficiente en una empresa. El proceso de socialización organizacional opera en cuatro dominios o dimensiones: entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectivas de futuro, cada uno de los cuales representa una categoría teórica que alude a los aspectos estudiados por la socialización organizacional, entre los que, según se ha determinado, existen relaciones (Calderón, 2016).

Es crucial para un correcto funcionamiento de las organizaciones la definición de las *funciones de cada equipo de trabajo* debido a que cuando algún integrante del equipo no desarrolla su labor, obstaculiza la dirección de los objetivos en común del equipo y por esto, impide que el proceso fluya como debe ser. “Es por esto que el equipo de trabajo requiere la competencia en todos los integrantes, entendiendo la competencia como el conjunto de los requerimientos necesarios en cada uno de los integrantes del equipo para desarrollar el proceso de trabajo en equipo cumpliendo con su respectiva función”, el trabajo en equipo va uniendo a la competencia en las organizaciones sabiendo la diferenciación de los términos grupo, equipo, equipo de trabajo y trabajo en equipo, para conceptualizar el trabajo en equipo como competencia, teniendo en cuenta que los valores de este estilo de trabajo y la sinergia como ventaja competitiva de los diferentes procesos realizados por los equipos correctamente estructurados. Se destaca la importancia del trabajo en equipo en el

logro de los objetivos misionales y de apoyo en las organizaciones del sector privado y su aplicabilidad e importancia en las organizaciones públicas, “como instituciones caracterizadas por contar con importante disposición de recurso humano” (Gómez, 2016).

El *recurso humano* es el factor que más importa en cualquier organización, las personas son el recurso en común que poseen, son las personas las encargadas de los avances, logros y errores que ellas mismas generan. Teniendo en cuenta esta premisa, el proceso gerencial encargado del talento humano ha ganado cierta importancia en el accionar de las organizaciones, este proceso denominado hoy día como gestión humana utiliza el trabajo en equipo para lograr optimizar el recurso humano en cuanto al manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional, la promoción de un buen clima laboral y consecución de mayores resultados misionales y de apoyo.

“La *sinergia* que genera el trabajo en equipo es demandada con mayor frecuencia en el entorno laboral, se convierte en el valor agregado que ofrece una organización, es la fórmula secreta del éxito de muchas organizaciones” (Gómez, 2016).

La *estructura organizacional* de una empresa es la forma en la que esta se va a gestionar y dirigir. Se divide en estructura organizativa formal y la informal. Para responder a las nuevas exigencias las organizaciones realizan procesos internos de reestructuración, diseñan nuevos procesos administrativos, inventan técnicas de atención al cliente; sin embargo, dichas reestructuraciones son exitosas en la medida que se logre articular el recurso humano a las mismas, solo cuando hay empoderamiento del talento humano se obtienen los resultados esperados. “Solo a través del “empoderamiento” y la articulación del capital humano con los objetivos, las metas, la misión y la visión de las empresas, se puede alcanzar un verdadero liderazgo empresarial y

sectorial que conduzca al logro de obtener un nivel competitivo acorde a los retos de la economía internacional” (Vásquez, 2006; Gómez, 2016)

El *sentido de pertenencia* significa hacer suyo en manera de un vínculo, ya sea a una persona, un grupo, lugar o para este caso una organización, en donde se comparten experiencias y se evidencia compromiso, lealtad, admiración y respeto por la organización y la admiración por sus líderes. Dicho vínculo conlleva a construir un proyecto en conjunto que permite a los involucrados dar lo mejor de sí, sin que sus jefes directos tengan que estar encima de ellos vigilando sus tareas, también se entiende como la capacidad de cuidar, valorar y respetar lo que hay alrededor y que sería la presencia física de la empresa u organización. De la misma forma, tener la disposición para realizar las funciones sintiéndose parte importante de ello (Castro et al., 2014).

Convivencia es la acción de convivir (vivir en compañía de otro u otros). En su acepción más amplia, se trata de un concepto vinculado a la coexistencia pacífica y armónica de grupos humanos en un mismo espacio. Sin embargo, para poder encaminar a todos los colaboradores de una empresa hacia un mismo objetivo se hace preciso tener claro las diferentes perspectivas en la organización desde una mirada integral que permita la convivencia a través de una correcta comunicación, del intercambio de mensajes y poder propiciar relaciones con las personas que los rodean y se logren los objetivos comunes, lo que posibilita la construcción de la cultura adecuada de comunicación al interior de la empresa, una buena convivencia laboral es ese mecanismo efectivo para mejorar la calidad y la productividad en las empresas, generando un equilibrio entre lo cualitativo, lo cuantitativo y la gestión del trabajo, enfatizando en los ambientes laborales y las herramientas para mejorar las relaciones (Gil, 2015).

La *motivación laboral* se puede definir como el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo (Boada et al., 2004).

La motivación es la base de productividad para el desarrollo de cualquier actividad, funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras buscando alcanzar una meta determinada, así mismo se define como la voluntad de alcanzar ciertas metas por medio de la realización de varios esfuerzos que llegan a satisfacer ciertas necesidades individuales, no obstante, puede que esta motivación este influenciada algunos factores como la personalidad del trabajador, sus creencias y valores. En unos términos más simple, la motivación dependerá de cómo el trabajador se mantenga auto estimulado y de cómo la empresa y el contexto en el que se encuentra puedan motivarlo.

Las técnicas de motivación que utilice una empresa se hacen importantes en el crecimiento y el mantenimiento de este, al generar la correcta identidad organizacional y trascender en los intereses profesionales y particulares de las personas la motivación hace parte esencial al reflejar los esfuerzos y resultados de los trabajadores. “Una línea importante de motivación es la capacitación, esto garantiza que el talento humano cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para optimizar sus labores y profesionalizarlas dentro de la organización, de igual forma reconocer los logros es una recompensa al cumplimiento de metas y compromiso, este reconocimiento debe ser público y tangible” (delegado, 2014)

Las estrategias de una organización pueden definirse como sus metas, objetivos, políticas y planes establecidos formalmente, también debe verse como el lenguaje general, las historias y las metáforas utilizadas por los gerentes en un intento de dar sentido e influir en el comportamiento de los miembros de la organización. (Yu et al, 2013)

Según su estudio Steensen (2013) la estrategia se puede percibir de tres formas

Se percibe como 'comunicaciones' que los influenciadores clave de forma oral o por escrito comunican a los miembros de la organización y a las partes interesadas externas acerca de la organización y las acciones y el comportamiento de sus miembros.

Como 'intenciones' que muestran las ambiciones personales o compartidas de personas influyentes clave sobre un desarrollo futuro deseado o un curso para la organización.

Se percibe como 'realizada' que es lo que hacen los miembros de la organización, las decisiones que toman, sus acciones o actividades con respecto a sus tareas organizativas.

Las orientaciones estratégicas proactivas reflejadas por el espíritu empresarial y la estrategia orientada a la tecnología proporcionan visiones importantes para la innovación organizacional. Además, la utilización de los sistemas de gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional se identifican como procesos de intervención que traducen estas orientaciones estratégicas en capacidades reales de innovación. (Yu et al, 2013)

La *información* es el conocimiento de un todo que hace que las organizaciones tengan una ventaja competitiva sobre el mercado, esta es un intangible que suele tener un impacto profundo en la parte estratégica de la empresa. Cada proceso, elemento o recurso se estructura en pos de lo que dicta la información sobre los objetivos organizacionales. “Cuando existe una cultura de aprendizaje organizacional, el resultado de la formación es la acción, La comunicación esencial es la formal y descendente, basada fundamentalmente en la transmisión de información” (Mateus, 2014).

La comunicación interna en una organización se puede ver como una herramienta estratégica, ya que cuando esta tiene un buen empleo o se llega a transmitir la información de buena manera, es posible que se transmita correctamente a los empleados las metas, objetivos y valores

estratégicos que promuevan o divulgue la organización. Lo que genera una cultura de sentido de pertenencia hacia la empresa en la que se labura, esto hace que el talento humano se sienta motivado, parte de un algo y sobre todo valorado al tener claro y correctamente definidos los valores, principios y por supuesto retos a los que se enfrenta la institución.

Es así como la comunicación dentro de las empresas siempre ha estado presente, puesto que mediante ella circula la información por las diferentes niveles jerárquicos de esta, relacionando a sus líderes, directivos y colaboradores, pero cabe aclarar que no en todas las compañías se tienen la necesidad de establecer una política de comunicación interna sólida, continua y dinámica que gestione la información e involucre a todos los integrantes de una organización, “como una respuesta estratégica a la complejidad de los cambios y desafíos que supone manejar una empresa, sea del tamaño que sea, en estos tiempo de altísima competitividad y crisis económicas que van y vienen y que no permiten errores de ese tipo”. (Vera & Ospina, 2016)

En las organizaciones, la información proporcionada tiene un impacto directo en las opiniones de las personas. Si la gente acepta una opinión influye en la difusión de la opinión. Por lo tanto, la aceptación de opiniones por parte de las personas es un factor importante en la difusión de opiniones. Algunos estudios determinan que la gente acepte una opinión basada en los caracteres personales de los agentes, pero pocos estudios distinguen diferentes opiniones y la aceptación por parte de las personas de opiniones diferentes. De hecho, las personas suelen comparar diferentes opciones cuando necesitan hacer una elección entre ellas. Se puede describir la aceptabilidad de diferentes opiniones en función de su propio personaje para medir la aceptación de las personas. Los estudios apoyan que las opiniones que entran en conflicto con los valores sociales no pueden ser aceptadas por las mayorías, incluso si son eficientes. Por lo tanto, una opinión tiene una evaluación general en el nivel social, y la evaluación puede afectar la actitud de las personas hacia

la opinión. La evaluación general se deriva de los valores, la eficiencia, la accesibilidad y otras características internas contenidas en una opinión. (Cheng et al., 2016)

La eficiencia es la capacidad que tiene alguien de disponer y conseguir algo determinado sin importar el resultado, permite que se realicen bien los procesos, esto buscando la mejor relación posible entre los recursos que utilizo y los resultados obtenidos. La eficiencia tiene que ver con «cómo» se hacen las cosas. Eficacia como la capacidad de lograr el efecto deseado para alcanzar los procesos correctos, es decir, conduciendo a la consecución de los resultados. La eficacia tiene que ver con «qué» cosas se hacen, haciendo que importa el resultado de la misma acción.

Estos dos conceptos, en condiciones ordinarias tienen como objetivo la optimización en la organización; lo que implica que la eficiencia significa que se debe cumplir la misión aún a costa de los medios, sin llegar a convertirse en victorias pírricas; es importante entender, que la eficacia no es un defecto, pues una alta eficiencia depende de seguir estrictamente los lineamientos de la planificación, pero esta planificación debe ser flexible, pues existen variables que influyen, especialmente los cambios que se producen en el entorno y no poder actuar en ellos podrían producir el fracaso, es en estas contingencias donde la eficacia se impone.

La *comunicación eficaz* y la *inteligencia emocional IE* entre los miembros de una organización, generan un entorno laboral agradable ya que las personas con alta motivación tienden a tener mayor IE y esta acción mejora la efectividad de la comunicación y la satisfacción laboral (Jorfi & Jorfi, 2011).

La *satisfacción* con lo que se hace, se puede alcanzar en la medida en que el hombre se involucra comunicacionalmente sin ser un espectador pasivo definiéndose como persona. La

comunicación logra vincular al individuo consigo mismo, con su entorno, y con los demás hombres. Por ello, podrá alcanzar satisfacción con lo que hace.

Existe una estrecha relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional “de una forma sistemática como “la esencia de la organización” que se utiliza para coordinar y controlar las actividades internas de la empresa y su relación con el medio ambiente.” (López, 2016). La satisfacción con respecto a la comunicación hace referencia a la comunicación personal que se siente al participar de una manera exitosa en un proceso de comunicación en una organización. Esta idea ha sido principalmente relacionada con la satisfacción con el trabajo, la productividad y el compromiso; En este sentido, diferentes estudios han demostrado la relación que existe entre el compromiso de los colaboradores y otras variables como ausentismo, estilo de liderazgo, apertura hacia la comunicación, desempeño del trabajo, rotación, y cambios organizacionales como lo menciona López.

En las organizaciones es común tener ciertas condiciones específicas del puesto, las cuales pueden originar un buen desempeño y construir fuertes niveles de motivación que junto a satisfactores o motivadores, el reconocimiento de las mismas y que se refleja como cualquier acto de agradecimiento realizado al colaborador, por realizar alguna labor exitosa.

Se puede ver que *el reconocimiento* consiste en atención personal, es poder mostrar interés, aprobación y aprecio hacia el colaborador por un trabajo bien hecho. Existen muchas ideas para poder reconocer a los empleados, puede ser por medio de incentivos económicos o incentivos emocionales. Para el colaborador es muy importante este tipo de reconocimiento ya que se traduce en motivadores a la hora de realizar sus funciones de una forma óptima y eficaz, comunicar la gratitud a los trabajadores por el buen trabajo realizado incrementa la probabilidad de que estos deseen continuar trabajando para su empresa

La satisfacción laboral radica en la relación entre la comunicación, desarrollo laboral, identificación con la empresa y los reconocimientos brindados (Vásquez, 2015).

Indicadores de Gestión de los Procesos

Llevar indicadores de gestión de procesos constituye el entorno o marco organizativo ideal para llevar a cabo planes de mejora continua, aprovechamiento de recursos y optimización de gastos, es fundamental que se planifique y se tomen decisiones empresariales en pro del proceso agregado de la organización, y que logre encaminar un bien generalizado para esta. Aunque los departamentos se mantengan en funcionamiento, los procesos misionales y el interés debe ser, en todo momento, lineal y general.

Para lograr que la mejora continua sea eficaz y constante es necesario seleccionar adecuadamente los procesos de mejora y gestionarlos de manera óptima con la metodología adecuada y las herramientas más se ajusten a las necesidades de la empresa. Sin olvidar hacer un correcto análisis y uso de la información de la empresa (datos, estadísticas, comparativas, etc.) con el objetivo de tomar las decisiones correctas a las necesidades planteadas.

“La comunicación organizacional es un factor que facilita que la gestión empresarial se lleve a cabo con éxito; el buen manejo de ésta, puede hacer perdurar a la organización, un mensaje expresado con claridad y con un canal adecuado de comunicación, será convertido en una acción por parte del receptor; por otro lado, un mensaje impreciso y ambiguo, puede causar problemas en una organización.” (Tamayo et al., 2014)

A medida que una organización sube de estatus suele recurrir al mecanismo de coordinación conocido como *supervisión*, esta consigue la obligación de hacerse cargo de observar las tareas de

una persona en su lugar de trabajo y en la de los demás, repartiendo instrucciones y a la vez controlando sus acciones.

La *satisfacción laboral* esta correlacionada positivamente con el apoyo percibido del supervisor y la identificación organizacional media parcialmente esta relación. Por lo tanto, tener una relación de apoyo con el supervisor aumenta la satisfacción laboral, y la identificación organizacional se destaca como un componente significativo de esta relación.

Cuando un empleado se identifica a sí mismo con la organización, desarrolla vínculos emocionales con esta, lo cual a menudo resulta en una mayor satisfacción laboral. La identificación organizacional proporciona un vínculo psicológico entre el empleado y la organización. Este vínculo generalmente se desarrolla a través de las relaciones con los supervisores ya que los supervisores actúan como agentes organizativos en el tratamiento de los empleados. Además, hay evidencia de que el apoyo del supervisor tiene un impacto positivo en la identificación del empleado con la organización. (Gok et al., 2015)

En cuanto a la comunicación organizacional *la retroalimentación* hace referencia a toda la información relevante que el receptor de un mensaje puede devolver a su emisor con la finalidad retribuirle la información percibida por este, comunicando que se cumplió la intención comunicativa del emisor, como de influir en el comportamiento comunicativo del último mensaje del emisor.

Si se considera el proceso comunicativo como un esquema bidireccional entre un emisor y un receptor, la *retroalimentación* permitirá que el emisor pueda variar, adaptar o reconfigurar su mensaje según la respuesta que vaya obteniendo de su interlocutor. En términos específicos, la retroalimentación es parte esencial para los procesos de comunicación de cualquier clase de

organización, permitiendo generar un sistema de control en el desarrollo tareas, actividades o productos, implementado mediante la supervisión y evaluación continua, el objetivo es el mejoramiento de los resultados. La retroalimentación permite extraer las fortalezas y las debilidades, que a su vez se consideran como puntos positivos y negativos de una persona. (Badea, 2014).

El *Crecimiento organizacional* es la mejora de la organización gracias a los conjuntos de resultados cuantitativos obtenidos por la misma a través del tiempo. La medición de estos resultados es objetiva. Siempre hay una forma o un instrumento para poder medir los resultados. Por supuesto, se hace necesario para que haya un crecimiento que los resultados sean cada vez mejores al pasar el tiempo, de tal manera que sean superiores a sus competidores directos y que de alguna manera se encuentren por encima de alguno de los indicadores nacionales e internacionales.

Crecimiento y desarrollo se refieren a diferentes procesos en las organizaciones. No todo crecimiento conduce al desarrollo organizacional y no todos los desarrollos se demuestran en el crecimiento de la compañía.

El Crecimiento se relaciona con datos cuantitativos que se reflejan en las ventas, utilidades, la participación en el mercado y la rentabilidad de la organización, la satisfacción de colaboradores y clientes, la cantidad de horas de capacitación, el cumplimiento con normas nacionales o internacionales, entre otros indicadores que nos permitan medir miden el desempeño de los procesos, de las áreas y de la organización en genera. (Witek, 2014)

El compromiso con los objetivos y metas organizacionales de los trabajadores es la clave para aumentar la productividad de una organización y haciendo el mejor espacio para alcanzar los altos niveles de competitividad que se necesita para afrontar los retos de un mercado global. También

es uno de los principales aspectos motivacionales que forman la identidad de los individuos en la organización y los hace participar en ella, integrarse con ella o disfrutar de ser miembro. En términos del éxito global de una compañía, el compromiso que se debe generar con los objetivos y metas que se relacionan con el talento humano que según muchos directivos de organizaciones es el recurso más importante que estas pueden poseer, sin embargo, en muchas ocasiones el compromiso de los empleados se ve afectado por varios factores, incluidos los factores relacionados con el clima laboral.

El establecimiento de objetivos claros y alcanzables es el primer paso para impulsar el compromiso con los objetivos de una empresa, Las organizaciones deben implementar estrategias que beneficien a sus trabajadores con el fin de mejorar el compromiso; La gestión y evaluación del desempeño de los colaboradores permite crear planes individuales de desarrollo que aproveche el potencial de los mismos y lograr optimizar la productividad de la compañía, “el reconocimiento es un elemento vital para obtener el compromiso de los colaboradores finalmente la evaluación continua del desempeño es la base para consolidar el compromiso de su equipo con los objetivos y metas organizacionales” .(Amin et al., 2016)

La cooperación, definida de manera general es un comportamiento que conlleva un beneficio a otros. Este beneficio no debe ser cuestionable, de igual manera establece un comportamiento que provee diferentes estrategias que facilitan la adaptación y constituyen las adaptaciones dinámicas organizacionales actuales de una empresa.

Si bien la cooperación tiene su raíz en la evolución humana como un comportamiento que favoreció la supervivencia, la transformación de los roles sociales sugiere leer la fuerza de la cooperación más allá del altruismo recíproco. “El líder es esencialmente aquel que asume la fuerza de la cooperación como la estrategia clave para competir, liderar y orientar la toma de decisiones

controlando el comportamiento oportunista y manteniendo las alianzas de la organización.”
(Cuartas, 2011)

Las políticas organizacionales surgen por la necesidad de formalizar reglas claras, definiendo la estructura y las políticas internas. La misión de la organización es tan importante que amerita, si no obliga, a contar con estructuras y procesos justos, explícitos y eficientes que faciliten su realización; Puede ayudar a evitar la arbitrariedad en distintos contextos, en organizaciones tanto chicas como grandes. Al brindar mayor claridad y certeza, puede aumentar la comodidad de los miembros del equipo, aportar a la comunicación interna, y mejorar el rendimiento y el clima organizacional. Además, si está bien elaborada a través de un proceso transparente y participativo, puede enriquecer la misión y la legitimidad de la organización, en la medida en que demuestre coherencia entre lo que la organización expone a nivel externo y sus prácticas internas.

La política institucional debe contener información sobre la organización (historia, misión, visión, valores, etc.) Estructura y organigrama, políticas de recursos humanos, gestión del equipo y anexos (Devey & Holt, 2017; WigodZky & Farmelo, 2015).

Una *política organizacional*, es el sistema de principios con el cual se busca orientar la toma de decisiones por parte de la empresa y lograr los resultados esperados por ella. Una política es una declaración de intenciones, y se debe implementar como si fuera un procedimiento. Las políticas son generalmente adoptadas por la Junta directiva o los directivos de una organización, mientras que los manuales serían desarrollados y adaptados por los mismos directivos de la empresa y sus colaboradores. Las políticas suelen ayudar a la toma de decisiones subjetivas como objetivas por parte de los líderes.

Las *políticas organizacionales* suelen ayudar a la alta gerencia de las organizaciones a tomar ideas de manera subjetiva para decidir sobre factores que no se pueden determinar de una forma objetiva o que hace más difícil este tipo de decisiones, las políticas que ayudan en la toma de decisiones objetivas generalmente son operativas.

Ya que las políticas de la organización brindan información sobre los estándares y las reglas, son utilizadas para abordar inquietudes e identificar riesgos. Se utilizan para proporcionar una referencia para los miembros de una organización y se aplican para garantizar que se sigan correctamente, así no solo protegen a una organización de responsabilidad, pero también proporciona a los empleados una comprensión de lo que pueden y no pueden hacer utilizando los recursos de la compañía. Cuando se usan en una organización, las políticas proporcionan una comprensión clara de lo que esperan de los empleados y cómo se deben manejar los problemas. (Dubrawsky, 2010)

La *política de valores institucionales* son los acuerdos que llevan los valores corporativos que inspiran y rigen a toda la entidad, orientados a asegurar integridad, transparencia, honestidad de sus objetivos corporativos, al ser acuerdos de comportamiento poseen carácter obligatorio, por esta razón deben ser compartidos por todos los funcionarios.

Los valores en una empresa apoyan a los procesos misionales de esta como lo son la visión, misión y su cultura como principios y los propios valores, que actualmente reflejan las creencias, filosofía, en resumen, la identidad de la organización. Muchas empresas se centran únicamente en las competencias operativas, pero para lograr que las empresas funcionen correctamente se hace imperativo fortalecer las competencias subyacentes que están constituidas por los valores.

La creación y formalización de los valores en una empresa por medio de una política de valores institucionales, proporciona ventajas internas como externas: ayudan a las empresas en los procesos de toma de decisiones y en la educación a los clientes potenciales sobre la compañía, aclarando la identidad de la misma. Se considera una ventaja competitiva que las organizaciones cuenten con un conjunto de valores fundamentales específicos como herramientas de imagen y trabajo que hablen al público (Cherrier et al., 2017).

3.2.2 Operacionalización de Variables

En base a los estudios anteriores, las relaciones de las variables que cada autor relacionó en sus investigaciones y la pertinencia con el presente estudio, se construyó la tabla de operacionalización de variables:

4. Metodología

4.1 Tipo de investigación

En la investigación a realizar del presente estudio se tuvo como guía la metodología utilizada por Acevedo (2015), en el estudio de “Perspectivas necesarias sobre educación superior inclusiva con tecnologías de la comunicación en la formación de jóvenes” la cual está orientada a realizar una investigación de tipo exploratoria y descriptiva, realizando también un análisis prospectivo de dicho estudio.

El actual proyecto se describe la investigación descriptiva por medio de tecnología psicométricas. Se realizaron encuestas con medidas estandarizadas, enfocadas al análisis de datos estadísticos, cuyos resultados estadísticos permitieron hallar situaciones importantes sobre la

población seleccionada. El análisis sigue una metodología cuantitativa que, según Hernández, Baptista & Fernández (2010) los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Es por esto que en el presente estudio se busca la relación que existe entre dos o más variables cuantificándolas en una base de datos y analizando no solo su interacción sino su correlación.

En este tipo de enfoque cuantitativo, el instrumento de recolección de datos, debe ser válido y fiable a la hora de su utilización, con el fin de garantizar la objetividad de la información obtenida. Para su análisis e interpretación, los datos se transforman en unidades numéricas que permiten realizar mediciones exactas. Se aplican fundamentalmente análisis estadísticos que permiten ver matemática y objetivamente los resultados. El análisis y tratamiento de datos ocurre después de su recolección, teniendo un carácter estático y deductivo. La rigurosidad en la investigación, exige criterios objetivos, válidos, y fiables como factores esenciales de la investigación a realizarse que determinan la calidad de esta. (Sampieri, 2014)

4.1.1 Instrumentos de medición

4.1.1.1 Encuesta

Es el instrumento diseñado en base para saber lo que piensa, la percepción de las personas a cerca de un tema en específico, respecto de unas dimensiones consideradas relevantes en la medición de la comunicación organizacional y mejora continua. Este proceso de medición en escala Likert, según Reinoso, Cea & Germán (2008), comienza a aislar las variables que deben ser medidas y son de interés para el investigador, para el caso del presente estudio, que tiene como finalidad validar un instrumento para medir el estado de la comunicación; las dimensiones del

instrumento deben ser equivalentes a las variables generadas. En este sentido, la claridad al establecer y definir las dimensiones es importante y determinante a la hora de presentar este instrumento de medición a que los aportes de los resultados sean coherentes.

Este instrumento busca no solo el cumplimiento de los objetivos específicos en relación con un grupo de dimensiones, sino también, medir una serie de indicadores que, según el trabajo investigativo de diversos autores, construyen la comunicación organizacional. En la siguientes dos graficas se muestra con mayor detalle la relación entre: objetivos, variables, dimensiones, indicadores, y referencia bibliográfica que llevaron al diseño y construcción de la encuesta. Tal como se puede evidenciar en la Tabla 1.

Tabla 1

Instrumentos de recolección de información de las variables

Título de la Investigación	LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO POLÍTICA INSTITUCIONAL PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA FUNDACIÓN COLOMBO ALEMANA VOLVER A SONREÍR.						
Objetivo General	DISEÑAR LA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA FUNDACIÓN COLOMBO ALEMANA VOLVER A SONREIR.						
Objetivo	Variables	Dimensión	Objetivos específicos por dimensión	Indicadores	Referencia		
Generar el diagnóstico de la comunicación interna de la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír.	Comunicación organizacional	Capacidad de aceptación al cambio	Determinar la capacidad de aceptación al cambio respecto al proceso de comunicación organizacional de la fundación.	Capacidad de adaptación Disposición a cambios Autonomía	Lodgaard, E., Ingvaldsen, J., Aschehoug, S. y Gamme, I. (2016).		
		Barreras de adaptación	Identificar las barreras de adaptación a los mecanismos y canales de comunicación organizacional de la fundación.	Canales de comunicación Reacción defensiva Cohesión	Badea M. (2014). Lodgaard, E., Ingvaldsen, J., Aschehoug, S. y Gamme, I. (2016). Nordin, S., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Hashim, H. y Abdullah A. (2014).		
		Proceso de cambio	Analizar el proceso de cambio de la institución a partir de la comunicación organizacional.	Nivel de iniciativa Agentes de cambio Cumplimiento de objetivos	Botezatu, A. (2012).		
		Identificar la metodología para la gestión efectiva de la comunicación organizacional en la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír.		Cultura Organizacional	Indagar acerca de los elementos de la cultura organizacional que inciden en la comunicación organizacional.	Innovación Organizacional Orientación en equipo	Pazmay, S. y Pardo, E., Ortiz A. (2017). López, A. (2013)

<p>Determinar los canales, soportes y estrategias que caracterizan el proceso de comunicación interna en la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír.</p>				Socialización organizacional	
		Sinergia Institucional	Determinar la importancia de la sinergia institucional a partir de la comunicación como eje integrador.	Funciones dentro de la organización	Mitrofan, N, y Bulborea A. (2013).
				Trabajo en equipo	Yildirim, O. (2014).
				Estructura organizacional	
		Liderazgo	Identificar los rasgos de liderazgo presentes en los colaboradores y su relación con la conducción de la comunicación organizacional de forma asertiva.	Foco de liderazgo responsabilidad	Suárez, M. (2014).
				Estilos de liderazgo	
				Sentido de pertenencia	
		Clima Organizacional	Identificar aspectos del clima organizacional que inciden en la calidad de la comunicación entre colaboradores y directivos.	Convivencia laboral	FitzPatrick, L. y Valskov, K. (2014). Montoya, M. y De la Rosa L. (2014).
				Motivación laboral	
				Comunicación interna y externa	
		Aprendizaje Organizacional	Establecer el aprendizaje organizacional mediante el uso de estrategias en la transmisión de la información.	Estrategias	Mitrofan, N, y Bulborea A. (2013).
				Transmisión de información	
Consideración de la opinión					
<p>Establecer los aportes de la comunicación organizacional al mejoramiento continuo de la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír.</p>	Mejora Continua	Satisfacción de una necesidad	Indagar acerca de la satisfacción de necesidades de la organización de forma efectiva por medio de mecanismos de percepción de satisfacción y reconociendo individual.	Eficacia y eficiencia	Lossada M., Robles M. (2013).
				Porcentaje individual y colectivo del nivel de satisfacción	

				Reconocimiento	
		Calidad	Valorar la calidad de los procesos organizacionales a través de indicadores de Gestión de procesos, niveles de supervisión y retroalimentación.	Indicadores de gestión de los procesos Niveles de supervisión Retroalimentación	Arambarri, J. (2012). Lossada M. , Robles M. (2013).
		Metas – productividad	Evaluar el cumplimiento de metas, haciendo énfasis en el compromiso, liderazgo y cooperación	Porcentaje de crecimiento Compromiso con los objetivos y metas Liderazgo y cooperación	López, O., García, J., Monter,I. y Cobas M.(2015)
		Procedimientos para la comunicación Política de comunicación	Establecer el lineamiento general de la política de comunicación organizacional para favorecer la mejora continua de los diferentes procesos.	Política Institucional Política organizacional Política de valores institucionales	Ramos M. (2013).

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1.2 Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005)

El Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) mide la comunicación en sus diferentes niveles: ascendente, descendente y horizontal. Contiene 15 enunciados, de los cuales los primeros cinco se encargan de evaluar la comunicación ascendente, los siguientes cinco la comunicación descendente y los últimos cinco enunciados miden la comunicación horizontal (Céspedes, 2017).

La escala empleada para sus respuestas son tipo Likert, en donde se determinan los valores de la siguiente manera: Siempre (5), frecuentemente (4), algunas veces (3), ocasionalmente (2) y nunca (1). El puntaje máximo obtenido en este test será de 75, siendo los rangos interpretados así según su valor: 60 a 75 (nivel adecuado comunicación organizacional), de 45 a 59 (nivel medio de comunicación organizacional) y de 01 a 44 (nivel inadecuado comunicación organizacional). De igual manera, los rangos por dimensiones son: 20 a 25 (adecuado), 5 a 19 (medio), 01 a 14 (inadecuado).

4.2 Hipótesis

La comunicación organizacional no puede ser analizada solo como un modelo lineal de transmisión de información entre un emisor y un receptor. Según Pazmay (2017), la organización es un aparato metodológico que requiere de diseños gerenciales y planificaciones administrativas para conectar las diferentes partes de la organización y así poder generar una correcta comunicación.

Para que exista una comunicación efectiva, se necesita que el proceso sea exacto y confiable; y que el receptor entienda y responda al mensaje de la forma en que el emisor pretendió al enviarlo.

Una efectiva comunicación organizacional fortalece cada una de las áreas de la organización, afectando positivamente el clima laboral, la satisfacción del personal, y las expectativas en el trabajo.

Para generar grupos y equipos de trabajo es necesario crear relaciones humanas adecuadas propias de un clima laboral que actué como un motivador con el fin de orientarse hacia los objetivos productivos de la organización. En este sentido, se plantean las siguientes hipótesis para realizar la comprobación estadística.

Hipótesis alternativa₁: La inexistencia de una política de comunicación interna influye en la comunicación efectiva de la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír.

Hipótesis nula₁: La inexistencia de una política de comunicación interna no influye en la comunicación efectiva de la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír.

Hipótesis alterna₂: La política institucional de comunicación interna no contribuye al mejoramiento continuo de la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír.

Hipótesis nula₂: La política institucional de comunicación interna si contribuye al mejoramiento continuo de la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír.

4.3 Variables de trabajo

Para el ejercicio el mejoramiento continuo de los procesos de la fundación dependerá de la política de comunicación diseñada.

Variable dependiente: Mejoramiento continuo en los procesos misionales y de apoyo de la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír.

Variable Independiente: La comunicación organizacional como política institucional de comunicación dentro de la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír.

4.4 Diseño experimental

Se usa un diseño no experimental debido a que no se manipulan las variables relacionadas en esta investigación (comunicación organizacional y mejora continua). El diseño no experimental se enfoca en el análisis de las variables para determinar la influencia de la comunicación en los procesos hacia la mejora continua que se desarrollan en pro de las actividades misionales de la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír. De acuerdo a Hernández Sampieri (2014) “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto”.

4.5 Población y muestra

Según Otzen y Manterola (2017), para determinar el tamaño de la muestra y lo que esta representa en la muestra extraída se permite extrapolar los datos, generalizando los resultados observados en ésta, a la población accesible; y a partir de ésta, a la población objetivo. De tal manera que una muestra sea representativa o no; sólo si esta fue seleccionada al azar, es decir, que todos los sujetos de la población meta tuvieron la misma oportunidad ser seleccionados en esta muestra y por ende ser incluidos en el caso estudio; por otro lado, que el número de sujetos seleccionados representen

la estimación correcta de población respecto a la distribución de la variable en estudio en la población, del cual se pueda realizar el respectivo cálculo del tamaño de la muestra.

En el caso de la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír la población está conformada por 190 personas que están vinculadas laboralmente, de los cuales 9 son hombres y 181 son mujeres. Se tiene en cuenta todo el personal vinculado a todas las áreas de trabajo de la organización, de las diferentes sedes.

Participantes:

Personal Administrativo: Corresponde a 30 personas, 5 hombres y 25 mujeres, que ejercen cargos directivos y administrativos en la fundación. Debido a la calidad y manejo de información dentro de la Fundación la muestra a tomar con el fin de aplicar las técnicas para recolección de información será la totalidad de este grupo de colaboradores.

Personal Operativo: Corresponde a 160 personas, de las cuales 6 son hombres y 154 son mujeres. Para este grupo se aplicará un muestreo aleatorio simple usando la siguiente información:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

$$N = \text{Población de muestreo (160)}$$

$$Z = (1,96)$$

$$p = q = 0,5$$

$$E = \text{Porcentaje de error (5\%)}$$

Cuando el nivel de confianza es del 95% el valor de Z equivale a 1,96

Para el caso del segundo grupo de colaboradores se tiene que el tamaño de la muestra a tomar es de:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 160}{(160 - 1) * 0,05^2 + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 112,16$$

Se aproxima al valor superior, en este sentido el valor de la muestra a tomar del segundo grupo de colaboradores será de 113 personas.

4.6 Técnicas para la recolección de Información

Para este estudio se va a usar información proveniente de fuentes primarias y secundarias según corresponda a los análisis.

Una de las técnicas a usar para recopilar la información es la observación como parte de la investigación de tipo cualitativo, la cual se caracteriza por asignar números y valores cuantitativos a los procesos o hechos observados. De esa manera se desea mejorar la interpretación y brindar algunas soluciones a los problemas identificados. Se parte del supuesto de que la observación adquiere mayor "objetividad" cuando los datos obtenidos son susceptibles de cuantificación y cuando son organizados sistemáticamente, generalmente cuando se puede realizar por medio de escalas que se utilizan como punto de referencia de la observación y medida. Las escalas se cambian a una serie de hechos cualitativos a los que denominamos atributos en una serie cuantitativa a la que identificamos con el nombre de variables. A pesar de ser una técnica de la metodología cualitativa lo que se busca es ser objetivo y observar el comportamiento del personal vinculado; y a la hora de interpretar los datos obtenidos por medio de los otros instrumentos obtener mejores resultados.

Fuente primaria: Corresponde a la aplicación de dos instrumentos para medir el impacto de la comunicación dentro de la organización

Otra de las técnicas a usar son las encuestas organizacionales, Dunham (2010) lo define como evaluaciones meticulosas y específicas de las opiniones, actitudes y percepciones integrantes de las instituciones. Además, su objetivo es contribuir al éxito organizacional y la motivación de los trabajadores, mediante la disminución del ausentismo y la rotación de cargos, también se busca el análisis de los problemas conocidos, identificación de problemas potenciales y evaluación de políticas y prácticas implementadas. El objetivo de estas encuestas es poder realizar un diagnóstico del tipo de la comunicación.

El éxito se ve ligado en su mayoría al apoyo recibido por los altos directivos para estos proyectos, para que ellos le puedan dar la importancia que requieren deben ser conscientes que se puede alcanzar resultados que construyan la organización e información relevante para crecer como institución, seguidamente se toman decisiones con el fin de determinar el tema que tendrá la encuesta, así como la fecha de aplicación y quienes están involucrados en ella.

Lo que se debe tener en cuenta para desarrollar una encuesta primeramente es analizar la organización, su estructura, así como su misión, visión valores, sin dejar a un lado los factores más influyentes en el desempeño de sus actividades principales de la organización, entre los factores claves están las adecuaciones físicas, el liderazgo, el estilo de dirección, la remuneración, las relaciones interpersonales y la comunicación.

La medición de este tipo de cuestionarios se hará por medio de la escala de Likert, la cual es una forma de medir actitudes, fue diseñada por Rensis Likert. En ellas no se utilizan jueces, a excepción de la persona que genera los ítems, los cuales se seleccionan con base en correlaciones ítem-test, usualmente, mediante el coeficiente visceral o el punto visceral. Estas escalas son más sencillas de diseñar y se obtiene la misma confiabilidad con cerca de la mitad de los ítems que con

el método Thurstone. En estas escalas no se asignan valores a los ítems. No busca igualdad en las unidades. Psicométricamente, se trata de escalas ordinales.

Las escalas Likert tienen ventajas sobre las otras técnicas, entre ellas se encuentran: la facilidad de elaboración y utilización, su única desventaja está en que no se tiene una escala numérica, solo produce escalas ordinales.

Según Salas (2013), la comunicación estratégica, a diferencia de la convencional, se gesta desde la estrategia y luego se comunica, mezclándose según las necesidades del entorno y según las necesidades internas de las organizaciones.

Así mismo, se busca aplicar estas técnicas con el fin de determinar los factores que relacionan las variables desde las condiciones internas y externas: los factores que se logran analizar con el cuestionario son: el trabajo en equipo, la motivación, políticas para el fomento de la buena comunicación, pertinencia por la organización, dedicación, aptitudes y actitudes.

Las fuentes secundarias que se usan son los informes, proyectos y manuales que la organización posee con el fin de evaluar como integran la comunicación como una estrategia para la realización de las actividades de la Fundación; así mismo, se analizan otros documentos como investigaciones previas, artículos científicos y teorías sobre comunicación organizacional.

Para la evaluación de plantea el análisis de datos por medio de correlación y coeficientes que posibilitaran la validación de los instrumentos de medición usados.

4.7 Fases de la Investigación

La investigación se desarrolla en las siguientes fases:

Fase 1. Diagnóstico de la Fundación: Se hace necesario socializar con la alta dirección y en general con el personal de la Fundación el alcance del proyecto, con el fin de generar confianza y canales de comunicación con las personas que van a entregar información para el estudio. Se requiere aplicar los instrumentos de medición para conocer el nivel de comunicación en general. Se debe solicitar autorización a la alta dirección para aplicar estos instrumentos con los empleados de la organización de manera que no interfiera con las actividades diarias y poder evaluar satisfactoriamente los aspectos a evaluar.

Fase 2. Procesamiento de datos: Los datos obtenidos en los instrumentos deben ser procesados individualmente para alimentar las memorias de cálculo, de manera separada en cada variable, siendo comunicación organizacional y mejora continua. En esta fase se aplican las técnicas cuantitativas para procesar los datos de manera que se obtengan de una manera más amena los resultados y poder facilitar los análisis de cada variable.

Fase 3. Propuesta de Política: Se debe realizar un análisis de los resultados obtenidos para presentar una estrategia organizativa, que derive a la generación de una política organizativa que le permita a la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír fortalecer sus procesos de comunicación en base a la mejora continua de la organización.

5. Resultados de la investigación.

En este apartado se presentan los diferentes resultados obtenidos de la aplicación del instrumento diseñado y que fue realizado al sujeto directamente implicado en la población a estudiar y que posteriormente se contrastaron con la metodología utilizada en el estudio con el fin último de resolver los objetivos específicos propuestos para la investigación.

5.1 Investigación Exploratoria

Para este tipo de investigación se tuvo en cuenta uno de los métodos utilizados por Acevedo (2012), en la investigación exploratoria de su estudio “Relaciones y tensiones entre las prácticas comunicativas de los jóvenes y el vínculo con la universidad”, el cual consiste en realizar una aproximación del contexto por medio de entrevistas a diferentes miembros de la organización con el fin de identificar las prácticas comunicativas actuales de la fundación.

Por otro lado, para la realización de la investigación exploratoria también se tuvo en cuenta la metodología de Desing Thinking la cual consiste en generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de las personas. El proceso de Desing Thinking se compone de cinco etapas: Empatiza con las personas, definir el problema, idear soluciones, prototipar las posibles soluciones y testear los prototipos (Desing Thinking, s.f.). Las etapas no son lineales, en cualquier momento se puede ir hacia atrás o hacia delante si se considera oportuno, saltando incluso a etapas no consecutivas.

La fase de empatía es la base o fundamento de la metodología, en esta fase se utilizara el mapa de empatía, la cual es una herramienta desarrollada por XPLANE (Osterwalde, 2011) que sirve para conocer mejor a las personas, ya que permite profundizar el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los individuos, este mapa se aplica con el fin de crear una solución más efectiva que pueda satisfacer los deseos de las personas involucradas y así crear valor para la fundación.

Por lo tanto, se realizaron 8 entrevistas, para estas se planteó un cuestionario con preguntas abiertas que consideran lo que los colaboradores de la fundación ven, sienten, escuchan, oyen, dicen y hacen, además busca conocer, acerca de sus frustraciones, trabajos, deseos y aspiraciones este cuestionario se puede apreciar en el apéndice 1. Después de realizar las entrevistas, cada una de estas se plasmó en un mapa de empatía, como se muestra en la figura 2 el cual ayuda a entender mejor al colaborador. En el Apéndice 2 se encuentra los 8 mapas de empatía realizados restantes.



Figura 2 Mapa de empatía de Edilma Galvis

Fuente: Elaboración propia

Las conclusiones que se obtuvieron al realizar los mapas de empatía fueron las siguientes:

- Para los colaboradores de la fundación lo más importante es su vida son sus hijos y su familia, generalmente con su familia se comunican de una forma directa y con amor, no les gusta ocultarles nada, por otro lado, les gusta recibir la información verbalmente o escrita, ya que expresan que cuando se hace por medio escrito hay evidencias de la información que se transmitió. Los jefes de cada área de la fundación al momento de transmitir algún comunicado lo deben hacer de una forma concreta, ya que a los trabajadores les gusta que la información que llegue sea puntual y exacta.
- Muchos de los empleados de la fundación enfrentan problemas de comunicación con sus compañeros ya que se presenta frecuentemente rumores de pasillo o chismes, así como la falta de prudencia al momento de hablar de esos temas, de igual manera las personas que transmiten esa información poco verídica no tienen la iniciativa de ir hablar con la persona involucrada para aclarar la información y terminar con los rumores, lo recomendado es que en la fundación se empiece hacer campañas de cómo manejar una buena comunicación para obtener crecimiento empresarial y personal.
- A la mayoría de los trabajadores no les afectan las palabras de los demás y eso demuestra que tienen inteligencia emocional, aunque siempre es importante escuchar las opiniones de los demás y seleccionar las palabras constructivas y que permiten crecer como persona; a pesar que no les afectan las palabras de los demás en la mayoría de ocasiones, si tienen personas que influyen en su entorno laboral, donde la persona que más tiene influencia en cada colaborador es su jefe inmediato.
- Los medios de comunicación más utilizados en la fundación son el correo institucional, el teléfono y los grupos de WhatsApp, para un gran número de colaboradores este

último medio se usa de forma incorrecta, ya que lo utilizan para enviar información no relacionada con las actividades laborales, se presta para formar comentarios de pasillos, además mucha información laboral llega fuera de las horas de trabajo, por lo tanto cada administrador de grupo de WhatsApp debe empezar a poner reglas para utilizar este medio. La mayoría de los trabajadores utilizan redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp.

- En algunos departamentos la información llega de manera rápida y concreta, en otros la información se demora en llegar por diferentes razones, ya sea porque la persona que debe compartir la información no lo hace o se demora en hacerlo. La mayoría de los temas de conversación entre los colaboradores son las actividades laborales, los estudiantes, la situación actual del país, asuntos personales, entre otros.
- En la fundación existen muy pocos incentivos laborales, y los que hay actualmente son las celebraciones de fechas especiales (cumpleaños o días del maestro) y salidas de campo para recreación dos veces al año, y se evidencia que las que más le gustan a los colaboradores son las salidas de campo; de igual forma la fundación debe empezar a mejorar los incentivos laborales, ya que de estos dependen de gran manera la motivación de los colaboradores, y entre más motivados estén ellos mayores serán los rendimientos en las actividades que realizan en la institución.
- Actualmente la fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír no cuenta con un plan de comunicación, que les sirva de guía para manejar las relaciones con los trabajadores. Los colaboradores expresan que les gustaría que la mayoría de la información se transmitiera de forma verbal y cuando sea necesario de forma escrita, igual maneras desean que la información sea honesta, veraz y eficaz.

- Algunos trabajadores tienen una buena relación con sus jefes otros no, dado que expresan que a sus jefes les falta tacto humano para comunicarse con ellos, las señoras de servicios generales en muchas ocasiones no tienen clara la estructura organizacional o quien es su jefe inmediato, ya que los diferentes jefes de área mandan sobre ellas, conllevando a que estas trabajadoras tengan confusión a quien cumplir realmente.
- Los jefes de área generalmente se comunican con sus empleados vía correo institucional, WhatsApp, telefónicamente y para el caso de las docentes vía circulares informativas. Los colaboradores siempre están dispuestos a recibir las nuevas tareas que se les asignan, algunas veces lo reciben de una forma más abierta que otras.
- Los colaboradores afirman que la comunicación afecta los procesos de cambio que se da en la organización, ya que muchas veces no se les informa que cambios se van hacer en la institución, y otras veces la información que llega a ellos es incompleta o distorsionada, es por eso que se evidencia que es importante contar con una política de comunicación establecida para que no sucedan estos inconvenientes.
- La mayoría de los trabajadores cuando están felices piensan en sus hijos y en algunos casos en sus nietos, en cambio cuando están cansados solo desean dormir, descansar o que se termine rápido el día laboral.
- Se evidencia que la mayoría de trabajadores son extrovertidos y que a su vez estos son líderes de sus áreas de trabajo, pero igual existen los introvertidos, que por ende no les gusta tomar la iniciativa en su equipo de trabajo.
- Los trabajadores de la fundación comentan que no les gusta difundir la información si esta es de carácter privado o no le incumbe a cierta persona en particular, pero a su vez

dicen que toda información pública la transmiten para que sus compañeros(as) se actualicen o conozcan lo que sucede en la institución.

- Se encuentra que los colaboradores siempre están abiertos para expresar sus ideas y opiniones asumiendo el riesgo que estas sean aceptadas o no, es importante que los jefes sigan empoderando a sus empleados para que ellos se sientan reconocidos y valiosos, sin importar si se implementan o no las sugerencias que ellos hacen.
- Los canales de comunicación que existen actualmente para algunos colaboradores están bien y no requieren de otros, eso sí recalando que se le dé un buen uso a la comunicación vía WhatsApp, mientras que los millennials de la organización expresan que se implemente una comunicación más directa, vía digital ya sea por medio de una aplicación solo para la comunicación interna de la organización, o que la información llegue solo vía digital para contribuir al ahorro de papel y del medio ambiente.

5.2 Análisis de resultados

Gracias a herramientas como documentos drive de google y tablas y gráficos dinámicos de Excel se pudo realizar un análisis mucho más completo de cada una de los indicadores estudiados por dimensión, por medio de la encuesta electrónica de la que se obtuvieron los siguientes datos y conclusiones. Este análisis se apoya en la correcta fundamentación teórica y antecedentes descritos con anterioridad.

Dimensión: Capacidad de aceptación al cambio

Tabla 2

Indicador: Capacidad de adaptación

Capacidad de Adaptación	Resistencia a los cambios	Temor a los cambios laborales	Adapta fácilmente a los cambios laborales	Total	% Resistencia a de cambios	% Temor de cambios	% Adapta fácilmente a los cambios	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	141	45	1	187	98,6%	31,5%	0,7%	130,8%
En desacuerdo	2	8	0	10	1,4%	5,6%	0,0%	7,0%
Indeciso	0	1	1	2	0,0%	0,7%	0,7%	1,4%
De acuerdo	0	43	64	107	0,0%	30,1%	44,8%	74,8%
Totalmente de acuerdo	0	46	77	123	0,0%	32,2%	53,8%	86,0%
Total	143	143	143	429	100,0%	100,0%	100,0%	36%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1 se puede observar los diferentes aspectos que abarcan el primer indicador, donde se puede determinar que, aunque el 98,6% de los encuestados se mantiene en que no efectúan ningún tipo de resistencia a los nuevos cambios que se puedan generar en la organización solo el 37,1% no les tienen temor a estos posibles cambios. El 98,6% de los participantes aseguran que se adaptan fácilmente a nuevos cambios.

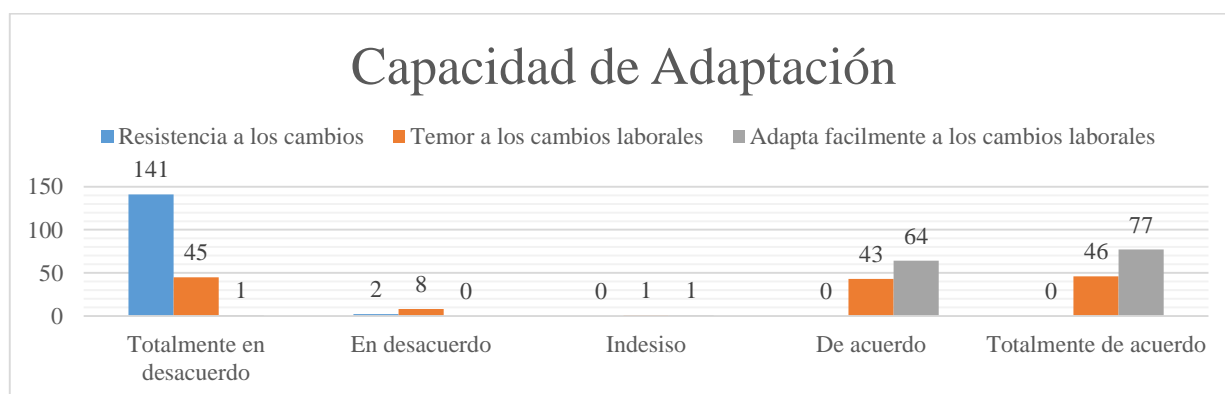


Figura 3 Capacidad de Adaptación

Fuente: Elaboración propia

En la figura 2 se puede apreciar que el 98,6% del 37,1% de los sujetos encuestados verdaderamente sería la población que tendría la capacidad de adaptarse a cambios futuros ya que no presentarían ningún tipo de temor al efectuarse, lo que nos lleva realmente a que solo un 36% de la población se adaptaría sin ningún tipo de objeción.

Tabla 3
Indicador: *Disposición a cambios*

Disposición a cambios	Persona Proactiva	Acepta sugerencias de compañeros	Agrado con nuevas tareas	Total	% Persona Proactiva	% Acepta sugerencias de compañeros	% Agrado con nuevas tareas	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
En desacuerdo	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Indeciso	1	1	0	2	0,7%	0,7%	0,0%	1,4%
De acuerdo	47	44	52	143	32,9%	30,8%	36,4%	100,0%
Totalmente de acuerdo	95	98	91	284	66,4%	68,5%	63,6%	198,6%
Total	143	143	143	429	100,0%	100,0%	100,0%	99%

Fuente: Elaboración propia

Al tener personas que se consideren proactivas en la organización favorece a la disposición que estas tengan para enfrentar los diferentes cambios ya sea en su estructura organizacional o bien en su área directa de trabajo, lo cual las hacen totalmente comprensivos con las sugerencias que le hagan sus compañeros y que reciban con agrados las nuevas tareas que les impongan sus jefes inmediatos, la tabla 2 no muestra que el 99% de los encuestados estarían dispuestos a generar cambios en sus áreas de labor.

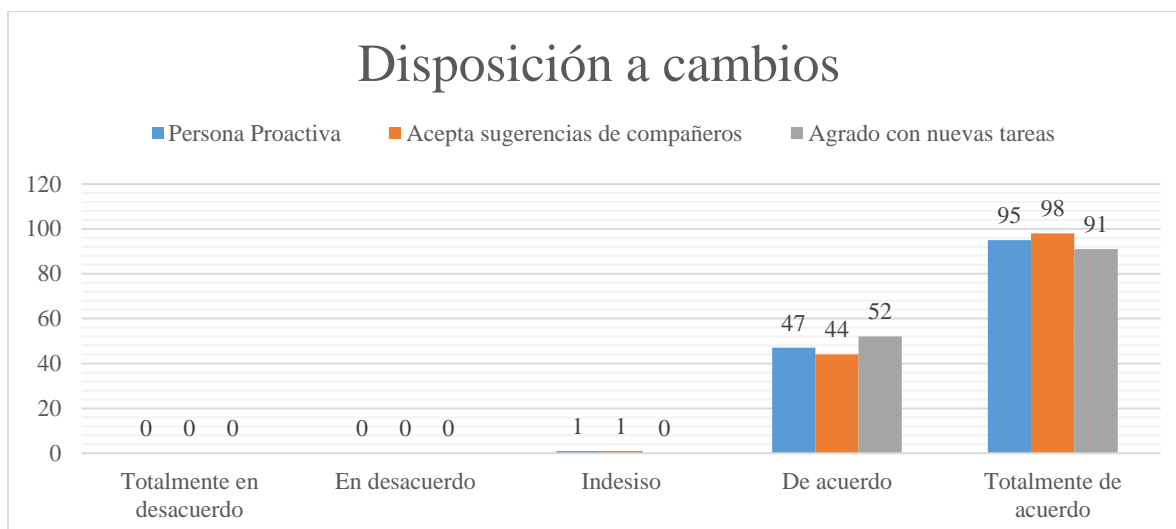


Figura 4 Disposición a cambios

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar la proporción gráfica muestra una inclinación asimétrica hacia los dos últimos aspectos de la escala, dando por sentado la gran relación que tendrían los colaboradores a generar un cambio determinado.

Tabla 4

Indicador: Autonomía

Autonomía	Confianza del jefe inmediato	Implementar iniciativas en el puesto	Iniciativa para hallar soluciones	Total	% Confianza del jefe inmediato	% Implementar iniciativas en el puesto	% Iniciativa para hallar soluciones	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
En desacuerdo	2	1	0	3	1,4%	0,7%	0,0%	2,1%
Indeciso	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
De acuerdo	71	69	69	209	49,7%	48,3%	48,3%	146,2%
Totalmente de acuerdo	70	73	74	217	49,0%	51,0%	51,7%	151,7%
Total	143	143	143	429	100,0%	100,0%	100,0%	98%

Fuente: Elaboración propia

La autonomía es un factor de relación directo entre la dirección y sus colaboradores que hace ver el liderazgo que se mantiene en el ambiente de la organización, es así como el 98% de las personas aclaran que tienen toda la confianza de su jefe inmediato para realizar o implementar las iniciativas necesarias en su puesto de trabajo y que lleven a la solvencia de problemas en la organización. Como se puede ver en la tabla 3.

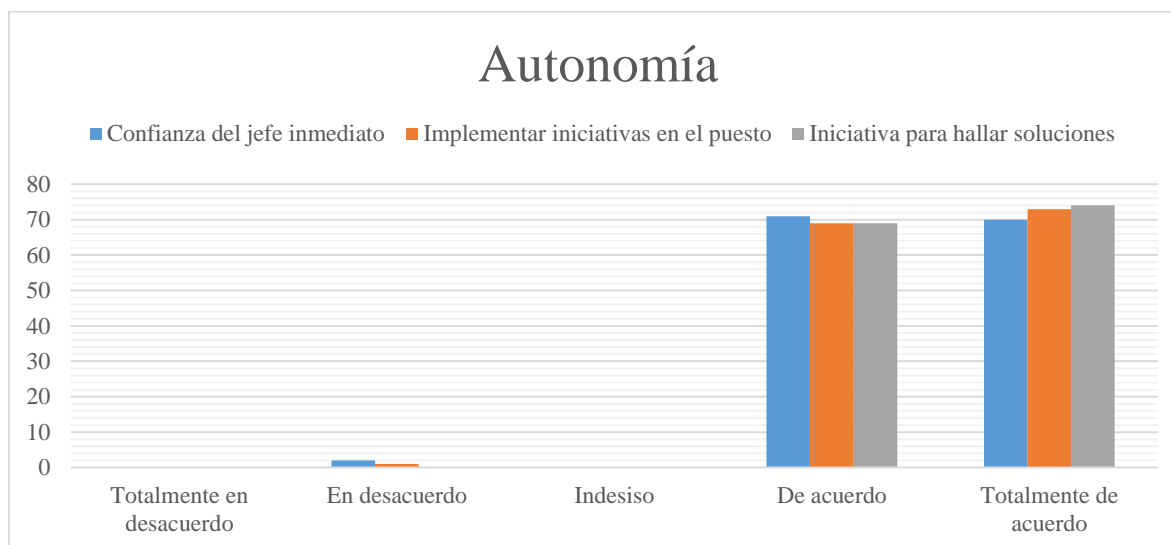


Figura 5 Autonomía

Fuente: Elaboración propia

Una vez más la figura 4 apoya su inclinación de sesgo hacia los dos últimos ítems de la escala agregando valor y respondiendo de manera positiva a este voto de liderazgo que dispone la organización en sus colaboradores.

Dimensión: Barreras de adaptación

Tabla 5
Indicador: *Canales de comunicación*

Canales de comunicación	Acceso a correo institucional	Participación en reuniones	Recepción de comunicados	Total	% Acceso a correo institucional	% Participación en reuniones	% Recepción de comunicados	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
En desacuerdo	41	0	16	57	28,7%	0,0%	11,2%	39,9%
Indeciso	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
De acuerdo	47	87	80	214	32,9%	60,8%	55,9%	149,7%
Totalmente de acuerdo	55	56	47	158	38,5%	39,2%	32,9%	110,5%
Total	143	143	143	429	100,0%	100,0%	100,0%	63%

Fuente: Elaboración propia

Como lo resume la tabla 5 la organización se encuentra con un descontento en los canales de comunicación en un 39,9% donde existe un 28,7% de colaboradores que no tienen acceso a un correo institucional y un 11,2% que no reciben a tiempo los comunicados de la entidad tomándolos por sorpresa cambios que se puedan generar.

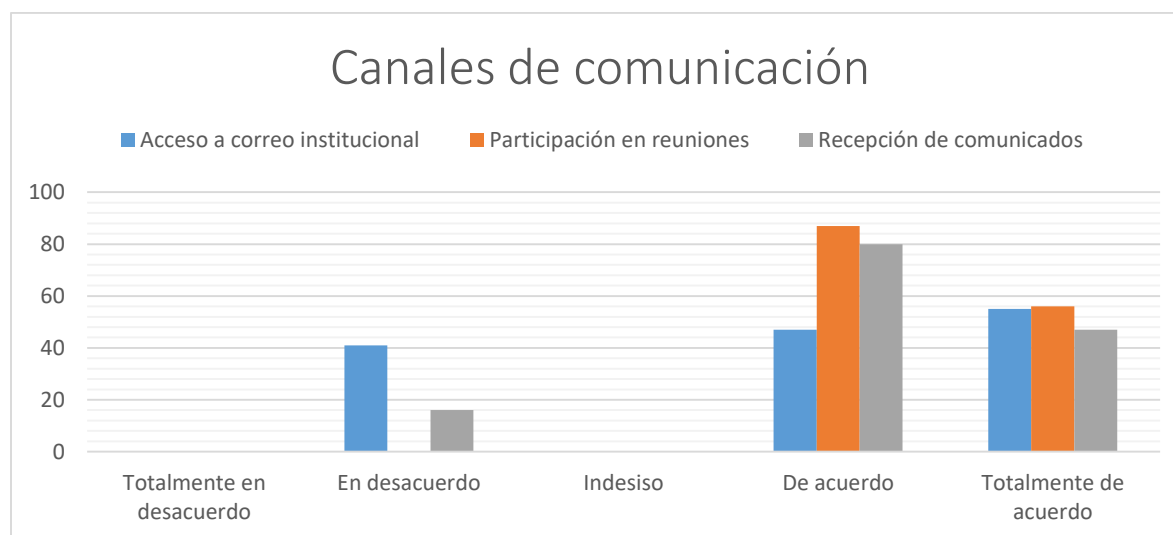


Figura 6 Canales de comunicación

Fuente: Elaboración propia

El 63% que muestra la figura 5 se debe gracias a la estructura de liderazgo que mantiene la entidad y mantiene en la participación activa de reuniones a sus colaboradores.

Tabla 6
Indicador: Reacción defensiva

Reacción defensiva	Fácil interacción con alguien diferente	Promoción de clima colaborativo	Habilidad de negociación con compañeros	Total	% Fácil interacción con alguien diferente	% Promoción de clima colaborativo	% Habilidad de negociación con compañeros	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
En desacuerdo	0	1	0	1	0,0%	0,7%	0,0%	0,7%
Indeciso	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
De acuerdo	65	66	77	208	45,5%	46,2%	53,8%	145,5%
Totalmente de acuerdo	78	76	66	220	54,5%	53,1%	46,2%	153,8%
Total	143	143	143	429	100,0%	100,0%	100,0%	99%

Fuente: Elaboración propia

De nuevo un sesgo a querer dejar en claro que existe un clima laboral adecuado en el que se fomenta la fácil interacción entre compañeros, como lo muestra la figura 6. Las habilidades de negociación que existe entre compañeros representada por el 99% de los encuestados refleja el buen clima colaborativo que existe entre ellos. También la tabla 5 deja ver que las interacciones entre diferentes áreas de la organización son importantes para que la reacción del cambio sea cada vez menor.



Figura 7 Reacción defensiva

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Indicador: Cohesión

Cohesión	Compañeros comprometidos con el éxito organizacional	Compañeros persiguen un fin común	Directivas fomentan unidad entre colaboradores	Total	% Compañeros comprometidos con el éxito organizacional	% Compañeros persiguen un fin común	% Directivas fomentan unidad entre colaboradores	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
En desacuerdo	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Indeciso	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
De acuerdo	70	79	75	224	49,0%	55,2%	52,4%	156,6%
Totalmente de acuerdo	73	64	68	205	51,0%	44,8%	47,6%	143,4%
Total	143	143	143	429	100,0%	100,0%	100,0%	100%

Fuente: Elaboración propia

La unidad que pueda mantener un equipo de trabajo es el fin último que toda organización debería de buscar, puesto que, logrando la cohesión entre todas las áreas de esta, funcionara lo mejor posible, es así como el 100% de los encuestados están comprometidos con el éxito de la organización, persiguiendo un fin común buscando eliminar todas las barreras que se generan al adaptarse a nuevos cambios y que para el ejercicio contemplan la estructura organizacional.

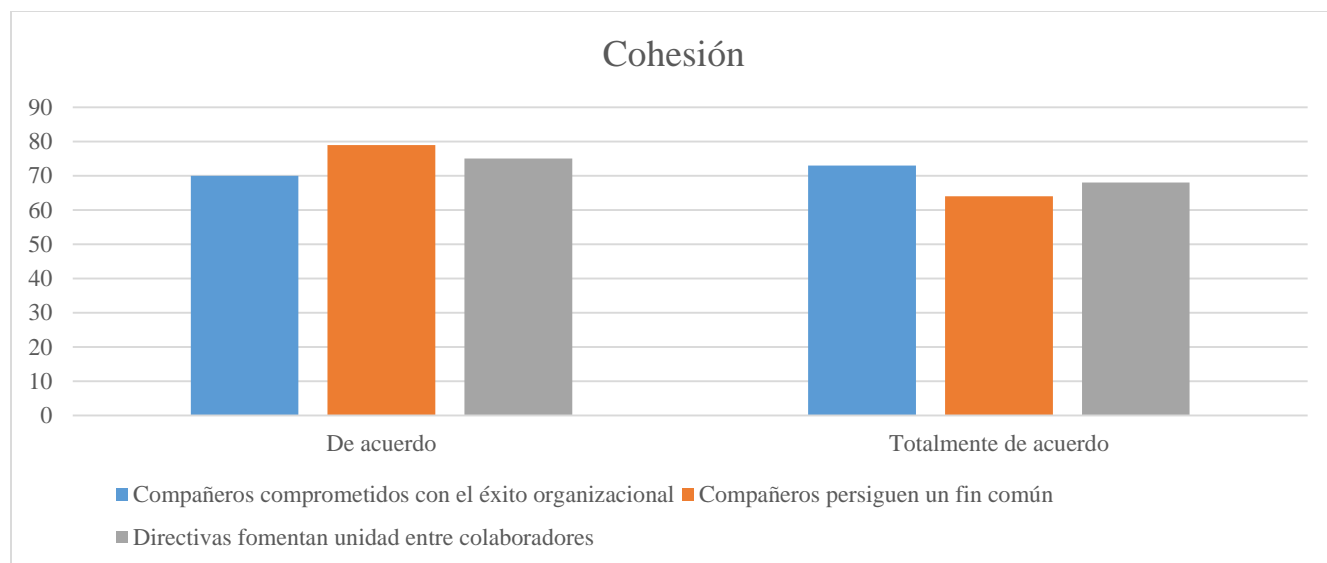


Figura 8 Cohesión

Fuente: Elaboración propia

Dimensión: Proceso de cambio

Tabla 8

Indicador: Nivel de iniciativa

Nivel de iniciativa	Participación en planes de mejora	Sus ideas son tenidas en cuenta por la organización	Total	% Participación en planes de mejora	% Sus ideas son tenidas en cuenta por la organización	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
En desacuerdo	40	0	40	28,0%	0,0%	28,0%
Indeciso	1	0	1	0,7%	0,0%	0,7%
De acuerdo	66	79	145	46,2%	55,2%	101,4%
Totalmente de acuerdo	36	64	100	25,2%	44,8%	69,9%
Total	143	143	286	100,0%	100,0%	71%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 7 refleja que existe un 71,4% de las personas que participan directamente en los planes de mejora de la organización mientras que un 100% que afirman que las ideas que tienen como colaboradores son tenidas en cuenta por la entidad, lo que nos deja a la merced de un tímido 28% de los encuestados que por el contrario afirman que la organización no los tienen en cuenta para

los planes de mejora de la mismas, este indicador se hace relevante con el fin de comenzar el proceso de cambio en la entidad.



Figura 9 Nivel de iniciativa

Fuente: Elaboración propia

El 71% de los sujetos encuestados en el estudio estarían de acuerdo con empezar un proceso de cambio sin ningún tipo de objeciones y expresando libremente acerca de lo que piensa y propone en las mesas de trabajo. Como lo muestra la gráfica 8.

Tabla 9

Indicador: Agentes del cambio

Agentes del cambio	Ayuda a compañeros a desarrollar destrezas	Motivación a equipo de trabajo	Modelo a seguir	Total	% Ayuda a compañeros a desarrollar destrezas	% Motivación a equipo de trabajo	% Modelo a seguir	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
En desacuerdo	0	0	1	1	0,0%	0,0%	0,7%	0,7%
Indeciso	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
De acuerdo	75	74	60	209	52,4%	51,7%	42,0%	146,2%
Totalmente de acuerdo	68	69	82	219	47,6%	48,3%	57,3%	153,1%
Total	143	143	143	429	100,0%	100,0%	100,0%	99%

Fuente: Elaboración propia

Es indispensable para las organizaciones que sus empleados sean agentes de cambio, que sean ellos mismo los que ayuden a sus compañeros a desarrollar sus destrezas. La organización puede llegar a generarlo si fortalece la motivación de trabajo en equipo dentro de las diferentes áreas de la empresa, así como si fija un modelo a seguir por los colaboradores, de esta manera la tabla 8 resume que el 99% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que si se convierten en agentes del cambio podrán empezar a generar el proceso de cambio en la organización y en sus propios compañeros.

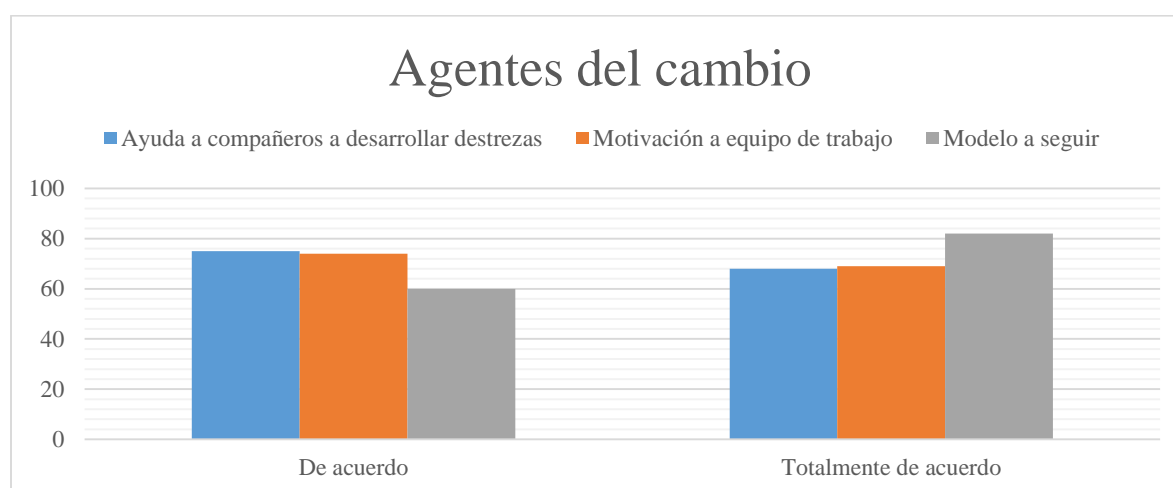


Figura 10 Agentes del cambio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Indicador: Cumplimiento de objetivos

Cumplimiento de objetivos	Objetivos organizacionales claros	Cumplimiento de objetivos misionales	Tareas alineadas con objetivos	Total	% Objetivos organizacionales claros	% Cumplimiento de objetivos misionales	% Tareas alineadas con objetivos	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
En desacuerdo	4	0	2	6	2,8%	0,0%	1,4%	4,2%
Indeciso	3	0	0	3	2,1%	0,0%	0,0%	2,1%
De acuerdo	82	93	89	264	57,3%	65,0%	62,2%	184,6%
Totalmente de acuerdo	54	50	52	156	37,8%	35,0%	36,4%	109,1%
Total	143	143	143	429	100,0%	100,0%	100,0%	94%

En la tabla 9 se observa lo realmente importante que es para los colaboradores que la dirección este comprometida con el cumplimiento de objetivos, ya que esta está directamente relacionada con el proceso de cambio inicial en la comunicación organizacional, es así como aspectos como tener los objetivos organizaciones claros por los colaboradores se intensifica con el fin de que las tareas interpuestas en los puestos de trabajo logran dichos objetivos, por otro lado tenemos que el 94% de los encuestados creen que la entidad está comprometida con el cumplimiento de sus objetivos misionales.

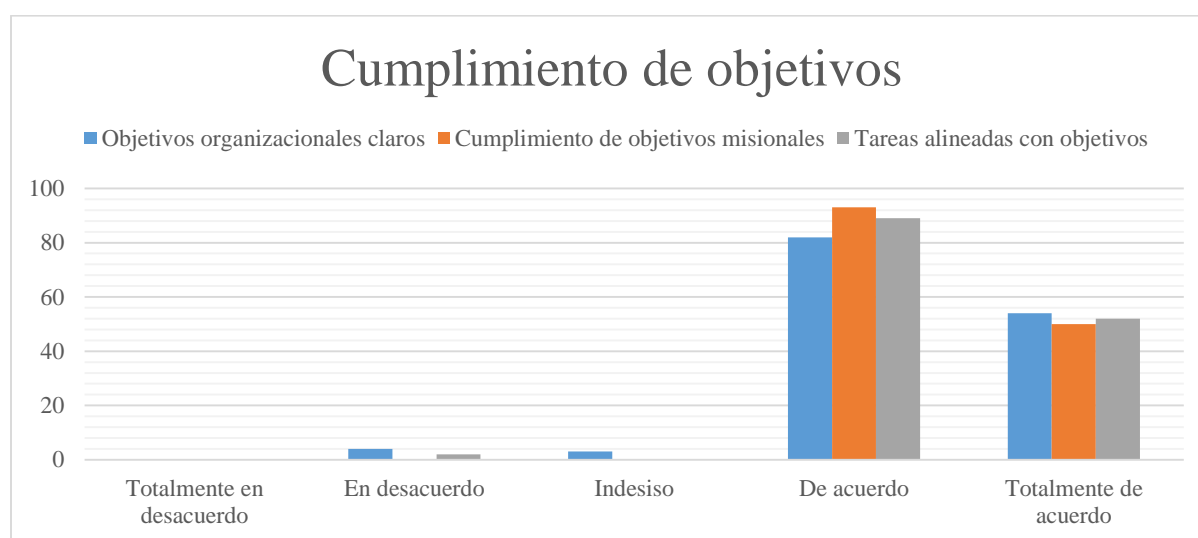


Figura 11 Cumplimiento de objetivos
Fuente: Elaboración propia

Lo que deja un pequeño 6% de descontento entre sus colaboradores por no estar pendientes de sus propios objetivos y procesos misionales, como se puede observar en la figura 10, el sujeto de estudio está de acuerdo a que el proceso de cumplimiento por objetivos determina la importancia para un cambio organizacional futuro.

Dimensión: Cultura Organizacional

Tabla 11

Indicador: Orientación en equipo

Orientación en equipo	Colabora a sus compañeros cuando requieren ayuda
De acuerdo	77
Totalmente de acuerdo	66
Total general	143

Fuente: Elaboración propia

Para fomentar una buena cultura organizacional es importante que la orientación de la organización se enfoque en el trabajo de equipo, como lo muestra la tabla X el 100% de la muestra encuestada dice que colabora con sus compañeros cuando alguno de estos requiere ayuda.

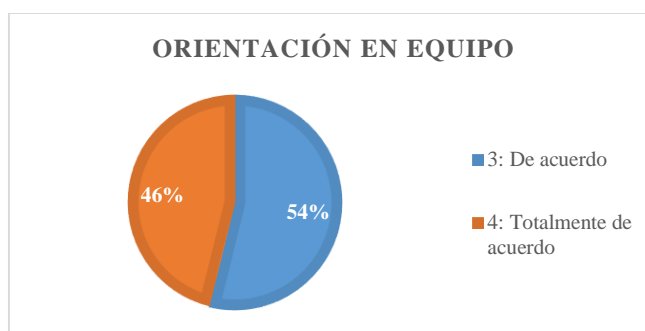


Figura 12 Orientación en equipo

Fuente: Elaboración propia

La figura 11 es clara en mostrar que ninguno de los sujetos encuestados deja a un lado a sus compañeros, lo que genera un alivio en el clima laboral como en compañerismo y trabajo en equipo.

Tabla 12
Indicador: Socialización Organizacional

Socialización Organizacional	Transparencia en gestión financiera	Información de metas por parte de la organización	Disposición de información para desarrollo laboral	Total	% Transparencia en gestión financiera	% Información de metas por parte de la organización	% Disposición de información para desarrollo laboral	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	1	0	1	0,0%	0,7%	0,0%	0,7%
En desacuerdo	111	23	9	143	77,6%	16,1%	6,3%	100,0%
Indeciso	0	1	2	3	0,0%	0,7%	1,4%	2,1%
De acuerdo	26	78	83	187	18,2%	54,5%	58,0%	130,8%
Totalmente de acuerdo	6	40	49	95	4,2%	28,0%	34,3%	66,4%
Total	143	143	143	429	100,0%	100,0%	100,0%	17%

Fuente: Elaboración propia

Cuando una organización desea fomentar responsabilidad social en la entidad debe tener claro que es importante la transparencia con la que se manejan todas las áreas de esta. El descontento se hace notar por parte de los colaboradores donde el 77,6% afirman que la entidad no maneja de manera transparente la gestión financiera, donde el 16,1% tampoco está de acuerdo con la información en tiempo real de las metas y objetivos a cumplir por la organización. Ver tabla 11.

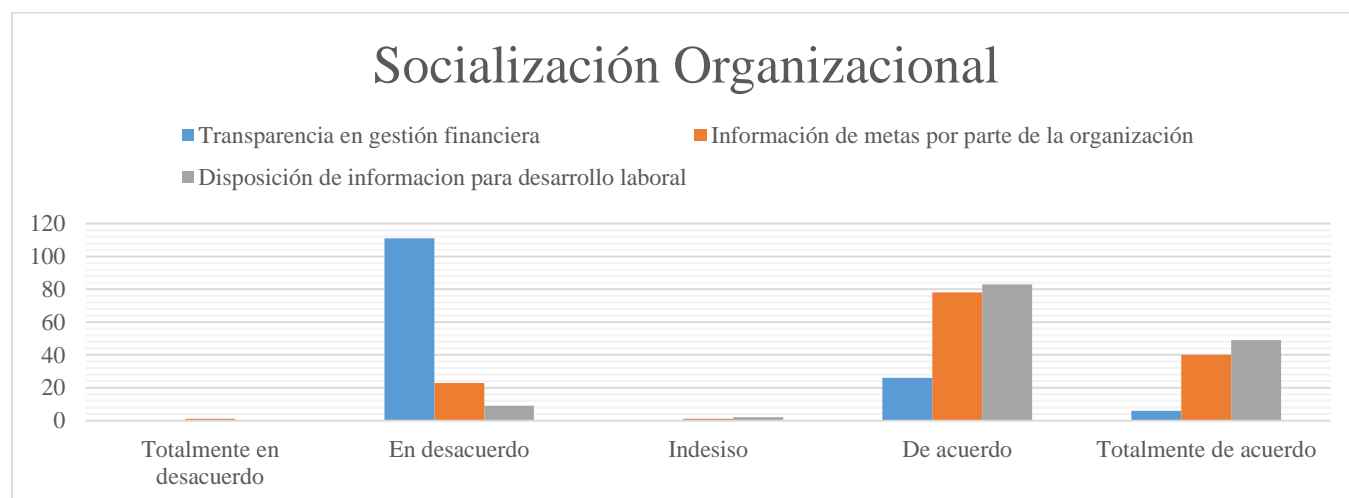


Figura 13 Socialización Organizacional
Fuente: Elaboración propia

A lo que podemos concluir que la percepción de una buena cultura organizacional enfocada en la socialización de temas organizacionales es baja, solo 17% de los encuestados creen que la política que se está manejando es la adecuada. Como lo muestra la figura 12.

Dimensión: Sinergia Institucional

Tabla 13
Indicador: Funciones Organizacionales

Funciones de la Organización	Expectativas personales satisfechas por la empresa	Tareas alineadas con objetivos	Condiciones adecuadas para un buen desempeño	Total	% Expectativas personales satisfechas por la empresa	% Tareas alineadas con objetivos	% Condiciones adecuadas para un buen desempeño	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
En desacuerdo	0	2	9	11	0,0%	1,4%	6,3%	7,7%
Indeciso	1	0	2	3	0,7%	0,0%	1,4%	2,1%
De acuerdo	86	89	101	276	60,1%	62,2%	70,6%	193,0%
Totalmente de acuerdo	56	52	31	139	39,2%	36,4%	21,7%	97,2%
Total	143	143	143	429	100,0%	100,0%	100,0%	90%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12 se puede apreciar que el 90% de las personas de la entidad creen que es correcta las funciones que esta maneja, dando vía libre para que el universo conspire a favor de la organización dejando a sus colaboradores satisfechos y llevando a que todas las tareas y labores estén alineadas con los objetivos de la organización.



Figura 14 Funciones Organizacionales

Fuente: Elaboración propia

Solo el 6,3% de las personas afirman que la entidad no brinda las condiciones adecuadas para el buen desempeño laboral dando por sentado que las funciones de la empresa están relacionadas de una manera positiva pero que se puede mejorar. Ver figura 13.

Tabla 14

Indicador: Trabajo en equipo

Trabajo en equipo	Clima de colaboración	Habilidades en trabajo en equipo	Total	% Clima de colaboración	% Habilidades en trabajo en equipo	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
En desacuerdo	0	9	9	0,0%	6,3%	6,3%
Indeciso	0	2	2	0,0%	1,4%	1,4%
De acuerdo	89	85	174	62,2%	59,4%	121,7%
Totalmente de acuerdo	54	47	101	37,8%	32,9%	70,6%
Total	143	143	286	100,0%	100,0%	92%

Fuente: Elaboración propia

El trabajo en equipo es uno de los indicadores más sensible a la hora de evaluarse en la organización, sin embargo, el 92% de los trabajadores de la entidad creen tener habilidad de trabajo en equipo y que actualmente se encuentran en un ambiente de colaboración mutua entre ellos mismos y sus superiores, como lo muestra la tabla 13. esta información se apoya en la figura 14,

que presenta una inclinación asimétrica al estar de acuerdo con el trabajo realizado en la entidad, solo un 7,7% de los colaboradores prefiere trabajar solo o que creen firmemente en que la organización no fomenta las habilidades y espacios para el trabajo en equipo.

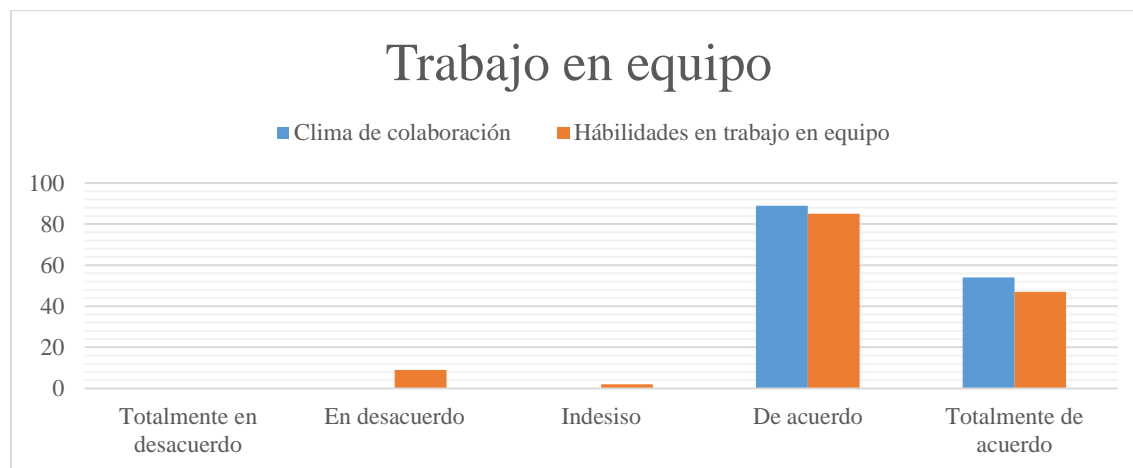


Figura 15 Trabajo en equipo
Fuente: Elaboración propia

Para mantener la sinergia institucional el estudio evalúa la estructura organizacional de la entidad con el fin de saber que tan cómodos están sus colaboradores con respecto a este, es sorprendente que tan solo el 15% de la población de estudio está de acuerdo con la estructura de la entidad puesto que en su mayoría no tienen conocimiento de dicha estructura, ni del organigrama organizacional. Por el contrario, estos mismos están cómodos con las oportunidades que ofrece la entidad para ascender laboralmente, al igual que estar de acuerdo con el cumplimiento por objetivos que lleva la organización como lo muestra la figura 15, donde se evidencia un 99% de cumplimiento.

Tabla 15
Indicador: Estructura organizacional

Estructura Organizacional	Conocimiento de estructura organizacional	Conocimiento de organigrama	Oportunidades de ascender	Cumplimiento de objetivos por la estructura organizacional	Total	% Conocimiento de estructura organizacional	% Conocimiento de organigrama	% Oportunidades de ascender	% Cumplimiento de objetivos por la estructura organizacional	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	1	0	1	0,0%	0,0%	0,7%	0,0%	0,7%
En desacuerdo	82	78	15	1	176	57,3%	54,5%	10,5%	0,7%	123,1%
Indeciso	3	4	2	0	9	2,1%	2,8%	1,4%	0,0%	6,3%
De acuerdo	46	40	93	89	268	32,2%	28,0%	65,0%	62,2%	187,4%
Totalmente de acuerdo	12	21	32	53	118	8,4%	14,7%	22,4%	37,1%	82,5%
Total	143	143	143	143	572	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	15%

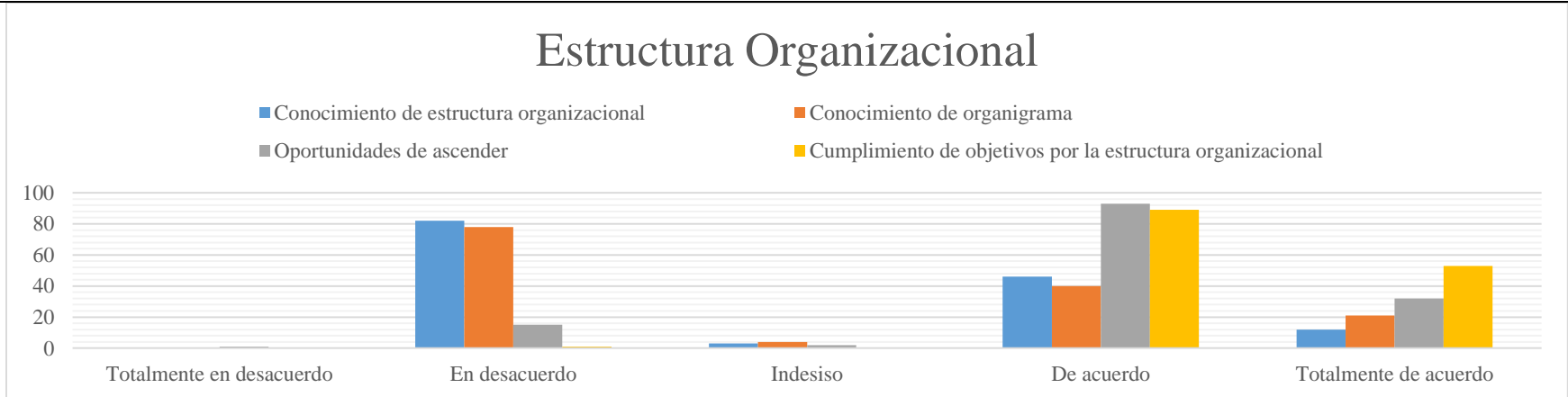


Figura 16 Estructura organizacional
Fuente: Elaboración propia

Dimensión: Liderazgo

Tabla 16

Indicador: Foco de liderazgo y responsabilidad

Foco de Liderazgo y Responsabilidad	Jefe como guía para resolver dificultades	Anima a su equipo a tomar decisiones	Total	% Jefe como guía para resolver dificultades	% Anima a su equipo a tomar decisiones	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
En desacuerdo	1	0	1	0,7%	0,0%	0,7%
Indeciso	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
De acuerdo	86	70	156	60,1%	49,0%	109,1%
Totalmente de acuerdo	56	73	129	39,2%	51,0%	90,2%
Total	143	143	286	100,0%	100,0%	99%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 15 se enfoca en el liderazgo que deben tener los colaboradores de la entidad es así como el 99% anima a su equipo de trabajo a tomar decisiones en pro de responder con buenos resultados, también están de acuerdo en que su jefe actúa como guía a la hora de resolver determinados problemas o dificultades apoyándose con su equipo de trabajo.

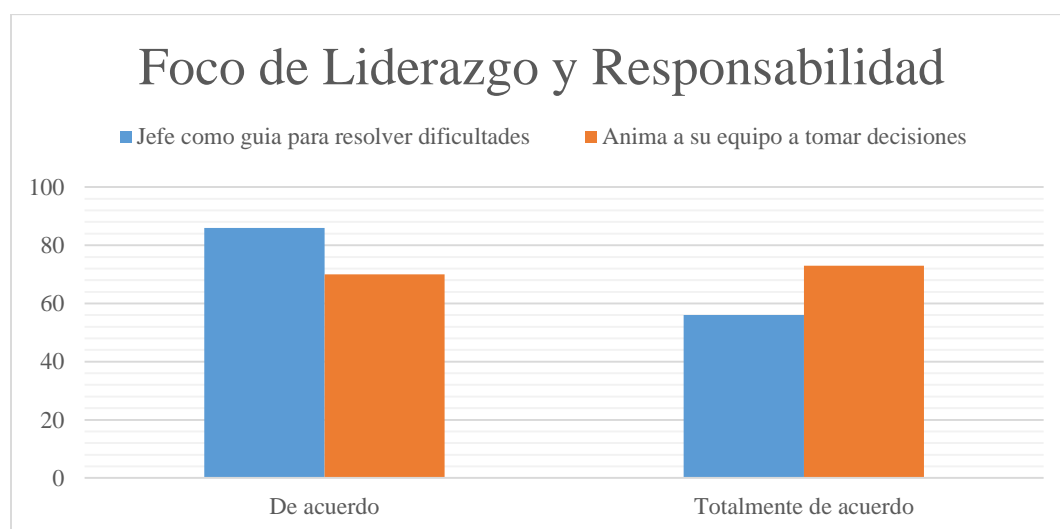


Figura 17 Foco de liderazgo y responsabilidad

Fuente: Elaboración propia

El grado de responsabilidad que tiene una persona determinada es directamente proporcional a su liderazgo y el poder individual que esta tenga para trabajar en equipo, como podemos ver en la figura 16, existe una simetría entre las variables estudiadas, manteniendo un foco centrado para la organización.

Tener la suficiente resiliencia para escuchar altamente las ideas de los compañeros hace parte de él buen liderazgo que debe tener el personal de la entidad, este tipo de dimensiones abre estilos diferentes estilos entre los directivos o jefes de área.

Tabla 17
Indicador: *Estilos de liderazgo*

Estilos de liderazgo	Escucha atentamente de ideas	Jefe líder centrado en las personas	Jefe líder centrado en las tareas	Total	% Escucha atentamente de ideas	% Jefe líder centrado en las personas	% Jefe líder centrado en las tareas	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
En desacuerdo	1	1	0	2	0,7%	0,7%	0,0%	1,4%
Indeciso	2	0	0	2	1,4%	0,0%	0,0%	1,4%
De acuerdo	81	81	80	242	56,6%	56,6%	55,9%	169,2%
Totalmente de acuerdo	59	61	63	183	41,3%	42,7%	44,1%	128,0%
Total	143	143	143	429	100,0%	100,0%	100,0%	97%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 16 podemos observar que el 97% de las personas encuestadas está de acuerdo en que su jefe directo no solo se centra en las tareas de su área si no que se enfoca de igual manera en las personas y la importancia que deposita en ellas.

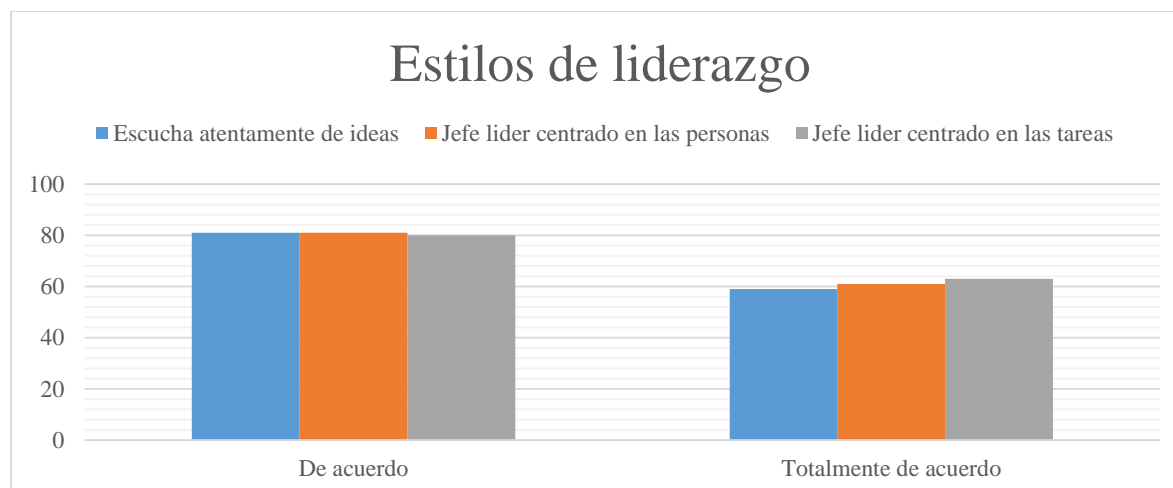


Figura 18 Estilos de liderazgo

Fuente: Elaboración propia

Podemos encontrar graficas plantas como podemos ver en la figura 17, lo que significa que los elementos evaluados en este indicador tienen un valor similar para el sujeto de prueba.

Tabla 18

Indicador: Sentido de pertenencia

Sentido de pertenencia	Le hacen sentir un miembro importante de la institución	Seria afortunado en seguir trabajando en la entidad	Comparte la visión organizacional	Total	% Le hacen sentir un miembro importante de la institución	% Seria afortunado en seguir trabajando en la entidad	% Comparte la visión organizacional	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
En desacuerdo	0	2	1	3	0,0%	1,4%	0,7%	2,1%
Indeciso	0	1	0	1	0,0%	0,7%	0,0%	0,7%
De acuerdo	74	77	64	215	51,7%	53,8%	44,8%	150,3%
Totalmente de acuerdo	69	63	78	210	48,3%	44,1%	54,5%	146,9%
Total	143	143	143	429	100,0%	100,0%	100,0%	97%

Fuente: Elaboración propia

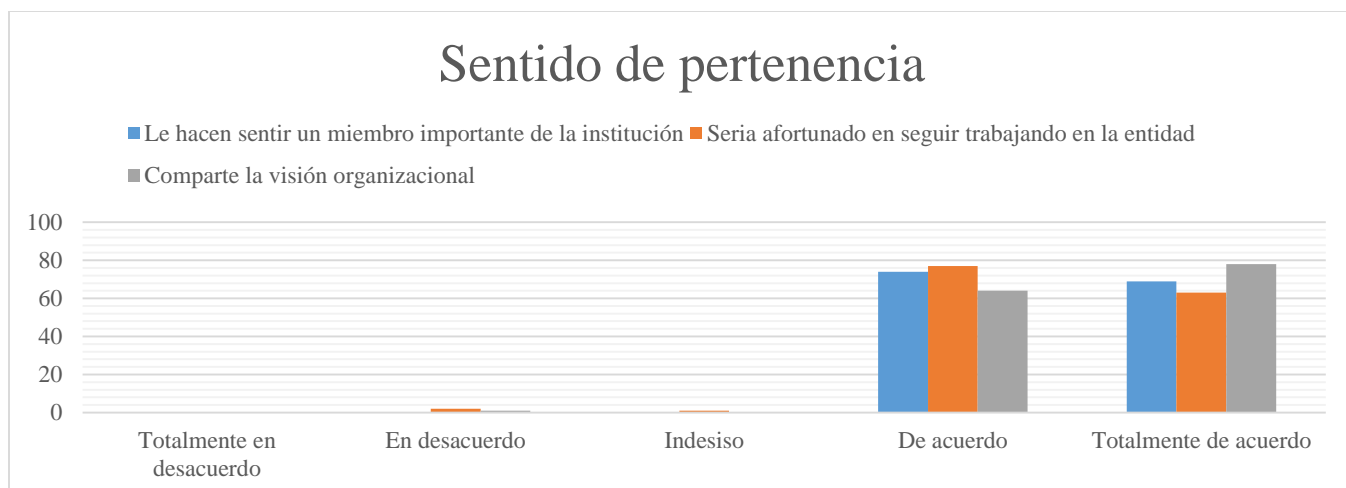


Figura 19 Sentido de pertenencia

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el liderazgo que tiene una organización se deben delegar responsabilidades desde la dirección a los colaboradores, esto se ve reflejado en el 97% de afecto que recibe la entidad de acuerdo al sentido de pertenencia que mantienen los trabajadores. Se demuestra que la empresa hace sentir a sus colaboradores como miembros importantes de la institución, otro factor importante para el buen desarrollo integro es que el equipo de trabajo comparta la visión organizacional a lo que están de acuerdo los colaboradores, por ultimo estos mismos creen que serían afortunados de seguir trabajando en la institución, este último ítem nos demuestra el apego y conformidad que tiene todo el equipo de trabajo de la fundación colombo-alemán, expresando un buen sentido de pertenecía institucional.

Dimensión: Clima Organizacional

Tabla 19
Indicador: Convivencia Laboral

Convivencia Laboral	Flexibilidad de Normas entorpece el trabajo	Relaciones distantes entre jefes y colaboradores	Comunicación adecuada entre colaboradores	Compañeros generan empatía	Total	% Flexibilidad de Normas entorpece el trabajo	% Relaciones distantes entre jefes y colaboradores	Comunicación adecuada entre colaboradores	% Compañeros generan empatía	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	1	9	0	0	10	0,7%	6,3%	0,0%	0,0%	7,0%
En desacuerdo	5	63	4	0	72	3,5%	44,1%	2,8%	0,0%	50,3%
Indeciso	0	0	2	0	2	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%
De acuerdo	100	47	96	73	316	69,9%	32,9%	67,1%	51,0%	221,0%
Totalmente de acuerdo	37	24	41	70	172	25,9%	16,8%	28,7%	49,0%	120,3%
Total	143	143	143	143	572	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	2%

Fuente: Elaboración propia

Al realizar un análisis del entorno laboral, la tabla 18 nos muestra que este ítem es demasiado bajo con tan solo 2% de aceptación, debido principalmente a que las normas establecidas son demasiado flexibles haciendo que estas entorpezcan el trabajo realizado, de igual forma el 51% de los encuestados afirma que existen relaciones distantes entre las directivas y sus colaboradores; por otro lado en la figura 19 se observa que existe una comunicación adecuada entre colaboradores y que estos incluso llegan a participar de una manera empática con su equipo de trabajo.



Figura 20 Convivencia Laboral
 Fuente: Elaboración propia

Tabla 20
Indicador: Motivación Laboral

Motivación Laboral	Estimulación de metas	Incentivos laborales son apropiados	Jefe exalta su labor	Tiene sentido de pertenencia por la organización	Total	% Estimulación de metas	% Incentivos laborales son apropiados	% Jefe exalta su labor	% Tiene sentido de pertenencia por la organización	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
En desacuerdo	0	30	1	2	33	0,0%	21,0%	0,7%	1,4%	23,1%
Indeciso	1	2	1	0	4	0,7%	1,4%	0,7%	0,0%	2,8%
De acuerdo	89	75	90	74	328	62,2%	52,4%	62,9%	51,7%	229,4%
Totalmente de acuerdo	53	36	51	67	207	37,1%	25,2%	35,7%	46,9%	144,8%
Total	143	143	143	143	572	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	75%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 19 muestra que el 75% de los empleados está motivado laboralmente debido a que la estimulación que reciben por parte de la entidad por el cumplimiento de metas es buena y sus jefes inmediatos están pendiente de su trabajo y de exaltar el mismo, haciendo que estos mismos tengan un gran sentido de pertenencia por la institución. En la figura 20 se puede observar que existe un pequeño porcentaje de 21% de encuestados que cree que los incentivos laborales que reciben no son adecuados.

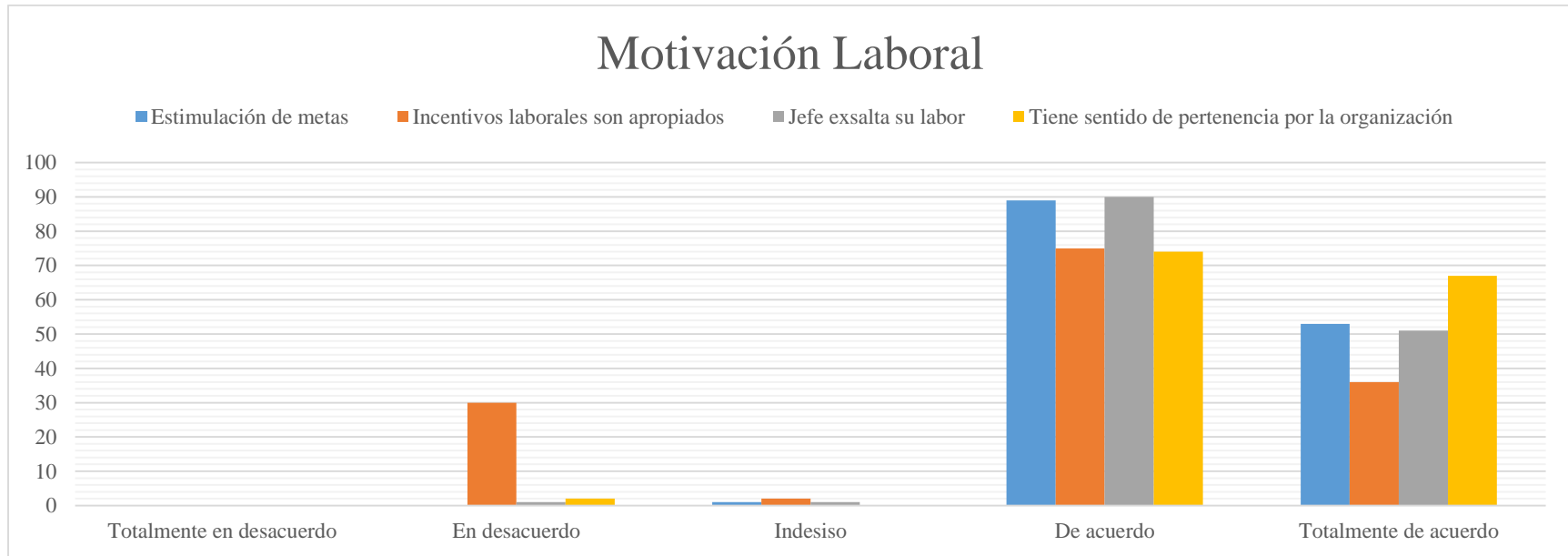


Figura 21 Motivación Laboral
 Fuente: Elaboración propia

Tabla 21
Indicador: Comunicación interna y externa

Comunicación interna y externa	Comunicación como factor diferenciador	Comunicación genera cercanía con la comunidad	Comunicación organizacional asertiva	Total	% Comunicación como factor diferenciador	% Comunicación genera cercanía con la comunidad	% Comunicación organizacional asertiva	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	3	3	0,0%	0,0%	2,1%	2,1%
En desacuerdo	4	2	5	11	2,8%	1,4%	3,5%	7,7%
Indeciso	0	0	1	1	0,0%	0,0%	0,7%	0,7%
De acuerdo	82	85	81	248	57,3%	59,4%	56,6%	173,4%
Totalmente de acuerdo	57	56	53	166	39,9%	39,2%	37,1%	116,1%
Total	143	143	143	429	100,0%	100,0%	100,0%	90%

Fuente: Elaboración propia

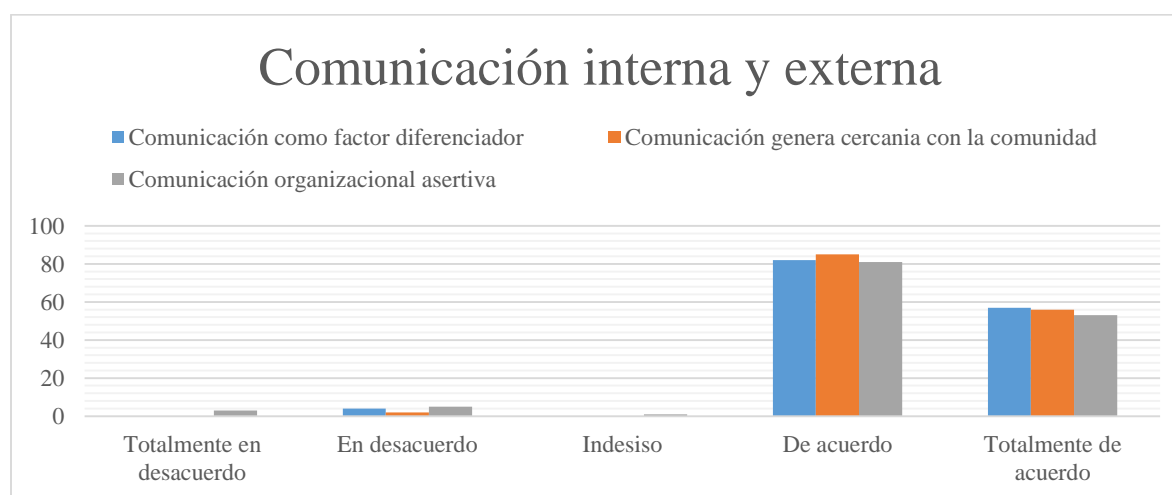


Figura 22 Comunicación interna y externa

Fuente: Elaboración propia

El 90% de los colaboradores cree que la comunicación interna y externa es la adecuada, este factor es importante en la medida que se quiera crecer, la comunicación entre las distintas dependencias y áreas nuevas que se crean a través del tiempo son de vital importancia para que una institución no gubernamental no colapse, es de este modo que se debe trabajar en ella como si fuera un factor diferenciador y promoverla para que este genere cercanía no solo entre los

colaboradores de la entidad sino con la comunidad en general, haciendo que muchos más manejen el tema de comunicación asertiva, que sepamos escuchar el doble de lo que solemos hablar para poder tener en cuenta las opiniones y soluciones que se tienen en el equipo de trabajo.

Dimensión: Aprendizaje Organizacional

Tabla 22

Indicador: Estrategias

Estrategias	Comunicación identifica necesidades	Organización aprovecha sus fortalezas en el mercado	Participación de colaboradores en estrategias organizacionales	Total	% Comunicación identifica necesidades	% Organización aprovecha sus fortalezas en el mercado	% Participación de colaboradores en estrategias organizacionales	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	3	0	0	3	2,1%	0,0%	0,0%	2,1%
En desacuerdo	2	0	7	9	1,4%	0,0%	4,9%	6,3%
Indeciso	0	1	0	1	0,0%	0,7%	0,0%	0,7%
De acuerdo	93	90	98	281	65,0%	62,9%	68,5%	196,5%
Totalmente de acuerdo	45	52	38	135	31,5%	36,4%	26,6%	94,4%
Total	143	143	143	429	100,0%	100,0%	100,0%	91%

Fuente: Elaboración propia



Figura 23 Estrategias

Fuente: Elaboración propia

Como se refleja en la figura 22, las estrategias que maneja la entidad son de agrado para los colaboradores ya que las directivas dejan que participen y aporten con sus ideas a la estratégica organizacional de la institución, de igual forma que aprovecha las fortalezas que se tienen frente al mercado, sabiendo identificar las necesidades de toda la organización. La tabla 21 muestra que existe un pequeño grupo que maneja un cierto descontento por cómo se está dirigiendo desde la dirección estratégica la entidad, se representa con 9% del total de las personas encuestadas.

Tabla 23

Indicador: Trasmisión de Información

Trasmisión de Información	Flujos de información entre áreas	Información de procesos	Información de objetivos a cumplir	Total	% Flujos de información entre áreas	% Información de procesos	% Información de objetivos a cumplir	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
En desacuerdo	53	9	4	66	37,1%	6,3%	2,8%	46,2%
Indeciso	1	2	0	3	0,7%	1,4%	0,0%	2,1%
De acuerdo	54	86	79	219	37,8%	60,1%	55,2%	153,1%
Totalmente de acuerdo	35	46	60	141	24,5%	32,2%	42,0%	98,6%
Total	143	143	143	429	100,0%	100,0%	100,0%	56%

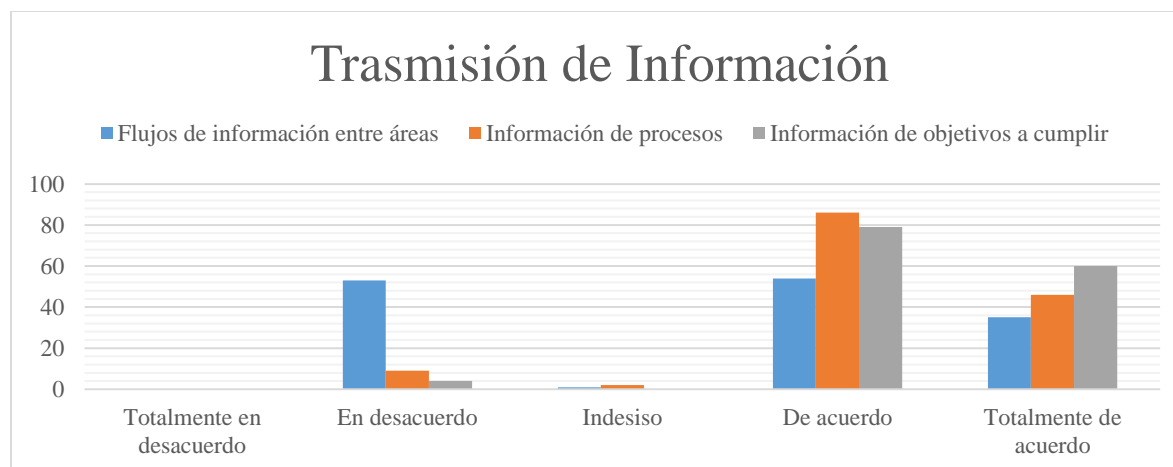


Figura 24 Trasmisión de Información

Fuente: Elaboración propia

Transmisión de la información es importante para el crecimiento de una organización, a esto se le denomina gestión del conocimiento y es preocupante que solo el 56% de los encuestados creen que está bien lo que la organización hace con la información, así lo muestra la tabla 22, para apoyar esta información la gráfica 23 nos deja ver que el problema radica en el flujo de información entre las áreas, haciendo que no se transmita la información adecuada; aun así las información documentada de los procesos es buena y hay una gestión de procesos normal en la institución al igual que la información de los objetivos que tiene la entidad y que se van cumpliendo gracias a la labor de sus colaboradores.

Tabla 24
Indicador: Consideración de la opinión

Consideración de la opinión	Opinión importante para compañeros	Opinión importante para jefes	Canales adecuados para expresar opiniones	Total	% Opinión importante para compañeros	% Opinión importante para jefes	% Canales adecuados para expresar opiniones	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	1	1	0,0%	0,0%	0,7%	0,7%
En desacuerdo	0	9	19	28	0,0%	6,3%	13,3%	19,6%
Indeciso	0	2	1	3	0,0%	1,4%	0,7%	2,1%
De acuerdo	73	86	71	230	51,0%	60,1%	49,7%	160,8%
Totalmente de acuerdo	70	46	51	167	49,0%	32,2%	35,7%	116,8%
Total	143	143	143	429	100,0%	100,0%	100,0%	79%

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 23 el 79% de las personas creen que la organización considera sus opiniones, esto se debe a que para la entidad es importante la opinión de sus colaboradores y para estos es importante la opinión de sus compañeros, aunque existe la problemática de cambiar el canal de comunicación ya que no existe un canal adecuado para expresar las opiniones. La falta de canales de comunicación afecta el libre desarrollo y crecimiento de la entidad y en el correcto aprendizaje organizacional.

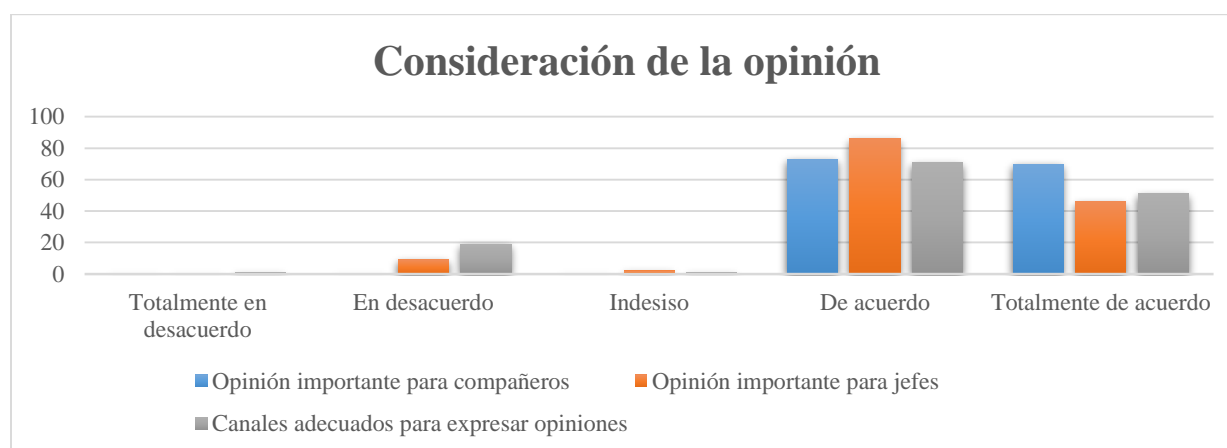


Figura 25 Consideración de la opinión
Fuente: Elaboración propia

Dimensión: Satisfacción de una necesidad

Tabla 25
Indicador: Eficacia y eficiencia

Eficacia y Eficiencia	Obtención de resultados exigidos	Supervisión efectiva de funciones	Procedimientos adecuados de evaluación de funciones	Total	% Obtención de resultados exigidos	% Supervisión efectiva de funciones	% Procedimientos adecuados de evaluación de funciones	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
En desacuerdo	3	1	4	8	2,1%	0,7%	2,8%	5,6%
Indeciso	0	1	3	4	0,0%	0,7%	2,1%	2,8%
De acuerdo	85	78	84	247	59,4%	54,5%	58,7%	172,7%
Totalmente de acuerdo	55	63	52	170	38,5%	44,1%	36,4%	118,9%
Total	143	143	143	429	100,0%	100,0%	100,0%	92%

Fuente: Elaboración propia

Cuando hablamos de eficiencia, hablamos de llegar o cumplir un objetivo sin importar el resultado, mientras que cuando hablamos de eficacia, hablamos de conseguir el resultado esperado; es así como el 92% de los colaboradores de la institución creen que se tienen este indicador en auge como lo muestra la figura 25 con respecto a los factores que se involucra este indicador la tabla 24 refleja que los procedimientos son los adecuados para realizar las evaluaciones de las funciones, así como la revisión efectiva de estas mismas, es interesante que las directivas logran obtener los resultados que la entidad les exige.

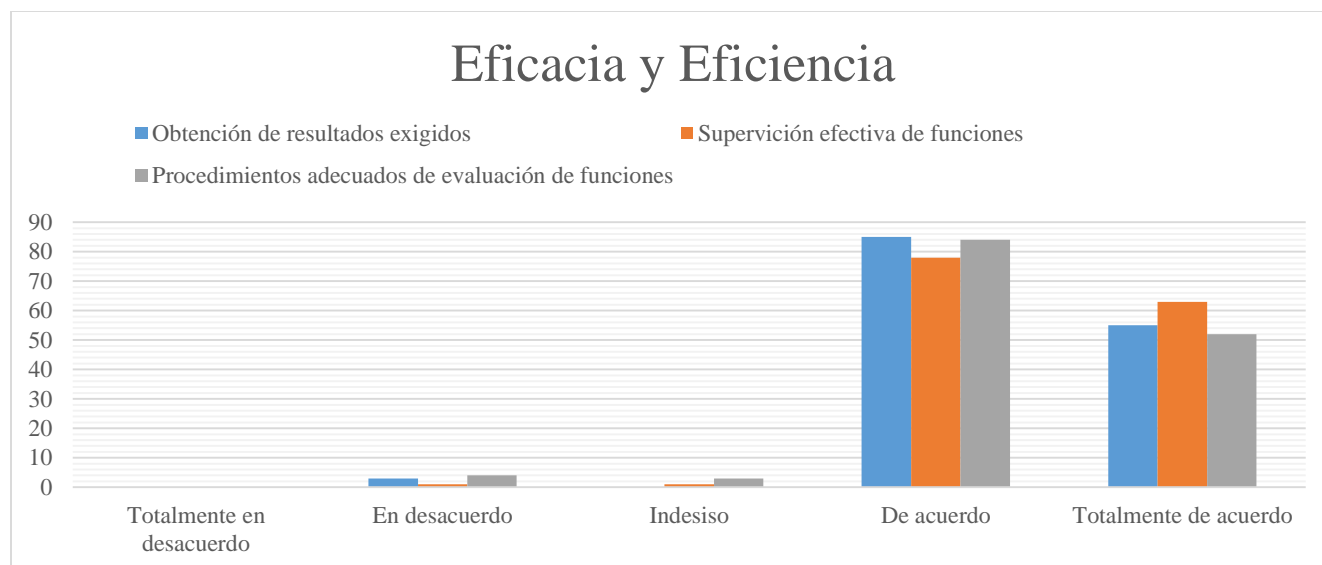


Figura 26 Eficacia y eficiencia

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26

Indicador: Porcentaje individual y colectivo del nivel de satisfacción

Porcentaje individual y colectivo del nivel de satisfacción	% Ambiente de trabajo ideal para el cumplimiento de labores	% Equilibrio entre salario y carga de trabajo	% Organización satisface necesidades de sus colaboradores	% Satisfacción por trabajo	% Satisfacción por supervisión	% Mejoras de condiciones de trabajo	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0,0%	0,7%	0,0%	0,7%	0,0%	0,0%	1,4%
En desacuerdo	0,7%	31,5%	2,8%	0,7%	1,4%	0,0%	37,1%
Indeciso	0,0%	1,4%	1,4%	0,0%	0,7%	0,7%	4,2%
De acuerdo	62,9%	40,6%	58,7%	59,4%	59,4%	61,5%	342,7%
Totalmente de acuerdo	36,4%	25,9%	37,1%	39,2%	38,5%	37,8%	214,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	61%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 25 podemos encontrar el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores hacia la entidad que laboran, este indicador es crucial para tener en cuenta frente al sentido de pertenencia hacia la institución, existe un 61% que se encuentra en acuerdo debido a que la entidad otorga un ambiente adecuado o ideal para que su personal cumpla sus labores al igual que satisfacer sus necesidades, por el contrario como lo podemos observar en la figura 26, encontramos un 31,5% de desconformidad entre los trabajadores que afirman que no hay equilibrio entre el salario devengado y la carga de trabajo que tienen actualmente.



Figura 27 Porcentaje individual y colectivo del nivel de satisfacción
 Fuente: Elaboración propia

Tabla 27
Indicador: Reconocimiento

Reconocimiento	Reconocimiento a dedicación laboral	Incentivos al buen desempeño laboral	Recompensa adecuada por tareas	Recompensa según objetivos laborales	Total	% Reconocimiento a dedicación laboral	% Incentivos al buen desempeño laboral	% Recompensa adecuada por tareas	% Recompensa según objetivos laborales	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	2	0	2	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%
En desacuerdo	2	13	11	5	31	1,4%	9,1%	7,7%	3,5%	21,7%
Indeciso	1	0	1	0	2	0,7%	0,0%	0,7%	0,0%	1,4%
De acuerdo	87	80	79	83	329	60,8%	55,9%	55,2%	58,0%	230,1%
Totalmente de acuerdo	53	50	50	55	208	37,1%	35,0%	35,0%	38,5%	145,5%
Total	143	143	143	143	572	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	77%

Fuente: Elaboración propia

El reconocimiento es parte esencial para que un trabajador se sienta satisfecho en el lugar donde labora, la tabla 26 muestra este indicador en un 77% debido que, aunque estos tienen un buen reconocimiento a la dedicación que aportan a su trabajo y reciben una recompensa adecuada por la realización de objetivos, aunque es interesante ver como un puñado de colaboradores no está de acuerdo con los incentivos que reciben por su desempeño, como se observa en la figura 27 y que está directamente relacionada con el sentido de pertenencia que un empleado tiene por la institución.



Figura 28 Reconocimiento
Fuente: Elaboración propia

Dimensión: Calidad

En la tabla 27 se observa que los indicadores de gestión tienen un 91% de efectividad para los colaboradores ya que existe una coherencia entre la estructura de la organización, procesos y operación de la entidad, el 9% de desconformidad que se observa en la figura 28, esto se debe a que algunos de los colaboradores no están de acuerdo con que la medición de efectividad de este indicador se esté haciendo de manera correcta, afectando de alguna manera la relación directa la calidad en los procesos.

Tabla 28
Indicador: Gestión de los procesos

Indicadores de gestión de los procesos	Medición de efectividad de proceso	Relaciones interpersonales entre dependencias	Incide en comunicación organizacional	Coherencia entre estructura organizacional y operación de procesos	Total	% Medición de efectividad de proceso	% Relaciones interpersonales entre dependencias	% Incide en comunicación organizacional	% Coherencia entre estructura organizacional y operación de procesos	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
En desacuerdo	8	2	0	0	10	5,6%	1,4%	0,0%	0,0%	7,0%
Indeciso	2	1	0	0	3	1,4%	0,7%	0,0%	0,0%	2,1%
De acuerdo	86	99	103	91	379	60,1%	69,2%	72,0%	63,6%	265,0%
Totalmente de acuerdo	47	41	40	52	180	32,9%	28,7%	28,0%	36,4%	125,9%
Total	143	143	143	143	572	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	91%

Fuente: Elaboración propia

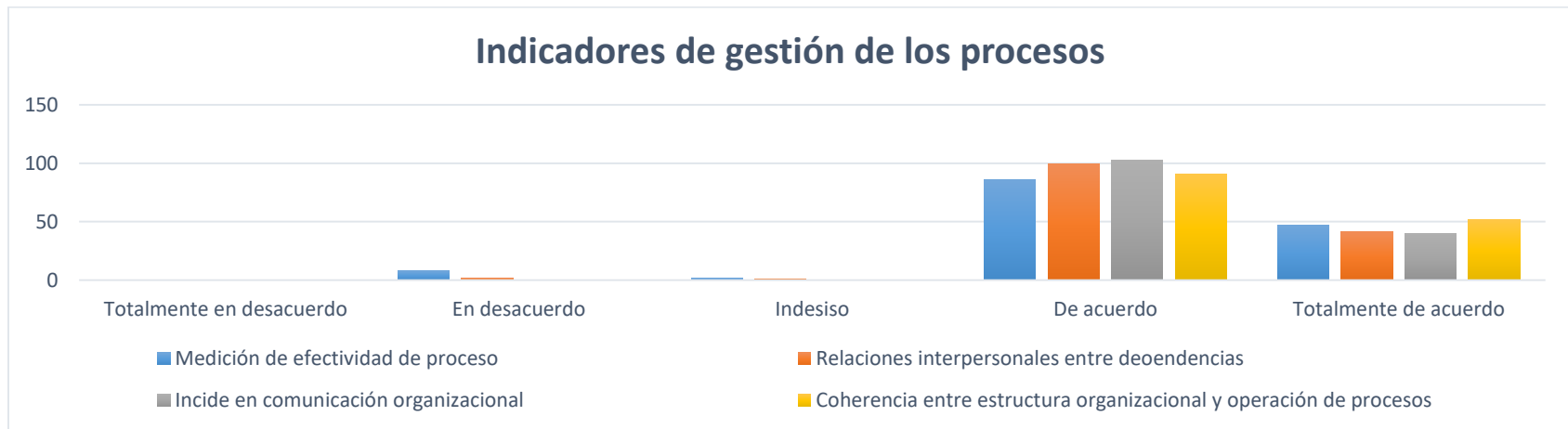


Figura 29 Gestión de los procesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29

Indicador: Niveles de supervisión

Nivel de supervisión	Es democrática	Es de estilo autoritario	Instrucciones claras por parte del jefe	Total	% Es democrática	% Es de estilo autoritario	% Instrucciones claras por parte del jefe	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	1	0	0	1	0,7%	0,0%	0,0%	0,7%
En desacuerdo	56	8	0	64	39,2%	5,6%	0,0%	44,8%
Indeciso	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
De acuerdo	57	107	85	249	39,9%	74,8%	59,4%	174,1%
Totalmente de acuerdo	29	28	58	115	20,3%	19,6%	40,6%	80,4%
Total	143	143	143	429	100,0%	100,0%	100,0%	3%

Fuente: Elaboración propia

Una estructura organizacional que sea democrática al supervisar sus procesos es una quimera debido a que el estilo que mantiene la entidad es autoritario por parte de sus líderes o jefes inmediatos y aunque esta tenga sus instrucciones claras por parte de jefes de áreas refleja en la tabla 28 un 3% de positivismo al evaluar este indicador. La figura 29 es clara en mostrar el desacuerdo de los colaboradores con respecto a los niveles de supervisión que mantienen la organización y que puede poner en peligro el nivel de calidad y su gestión.

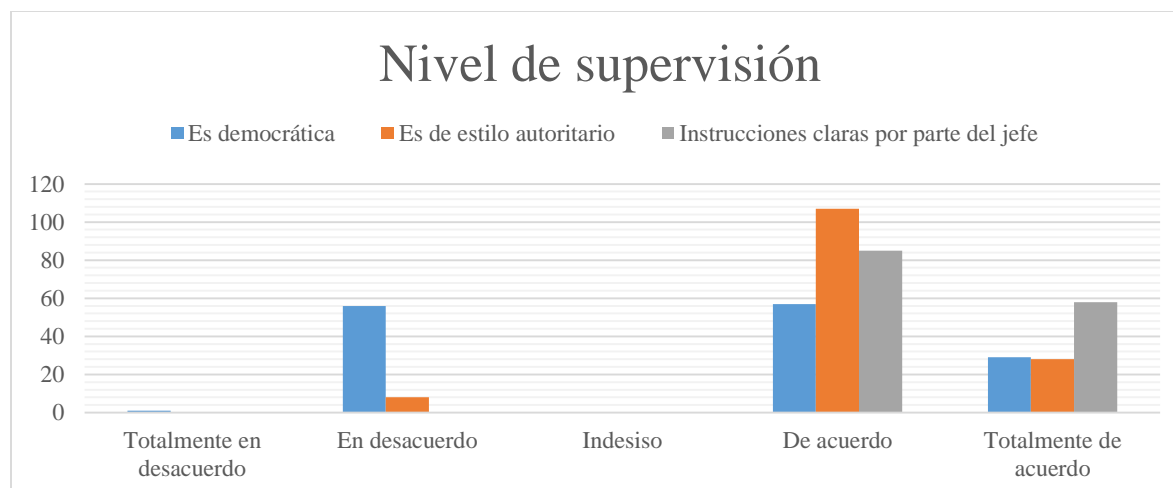


Figura 30 Niveles de supervisión

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30

Indicador: Retroalimentación

Retroalimentación	Estimulación por resultados	Valoraciones objetivas de resultados	Metas corporativas con los empleados	Total	% Estimulación por resultados	% Valoraciones objetivas de resultados	% Metas corporativas con los empleados	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
En desacuerdo	2	6	31	39	1,4%	4,2%	21,7%	27,3%
Indeciso	0	2	0	2	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%
De acuerdo	85	97	73	255	59,4%	67,8%	51,0%	178,3%
Totalmente de acuerdo	56	38	39	133	39,2%	26,6%	27,3%	93,0%
Total	143	143	143	429	100,0%	100,0%	100,0%	73%

Fuente: Elaboración propia

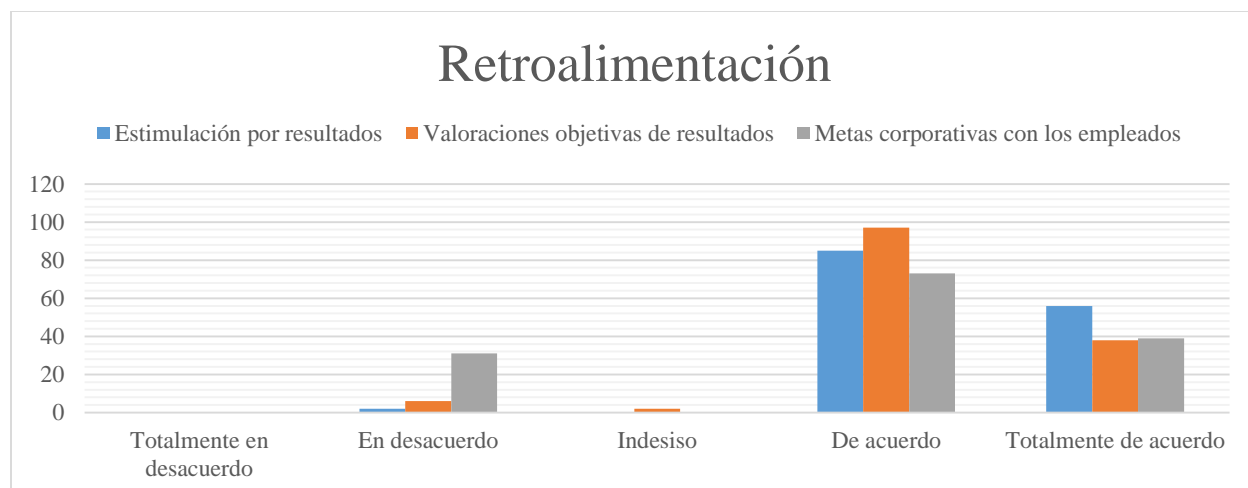


Figura 31 Retroalimentación

Fuente: Elaboración propia

La tabla 29 muestra un 73% de aceptación por la retroalimentación que reciben los colaboradores, esto se debe a que estos reciben cierta estimulación por los resultados que obtengan en su determinada área, como se observa en la figura30 existe un descontento de 27% de los colaboradores debido a que la institución no presenta metas corporativas con los empleados, haciendo que las valoraciones de los objetivos organizacionales bajen con respecto a este indicador.

Dimensión: Metas - productividad

Tabla 31

Indicador: Porcentaje de crecimiento

Etiquetas de fila	Crecimiento en los últimos años
De acuerdo	89
Totalmente de acuerdo	54
Total general	143

Fuente: Elaboración propia

Al tener un mejoramiento continuo dentro de sus procesos, la fundación ha crecido en los últimos años como lo evidencia la figura 31 con un 100% de aceptación por parte de los colaboradores de la fundación, este indicador es importante para poder cumplir las metas organizacionales que se plantea la entidad.

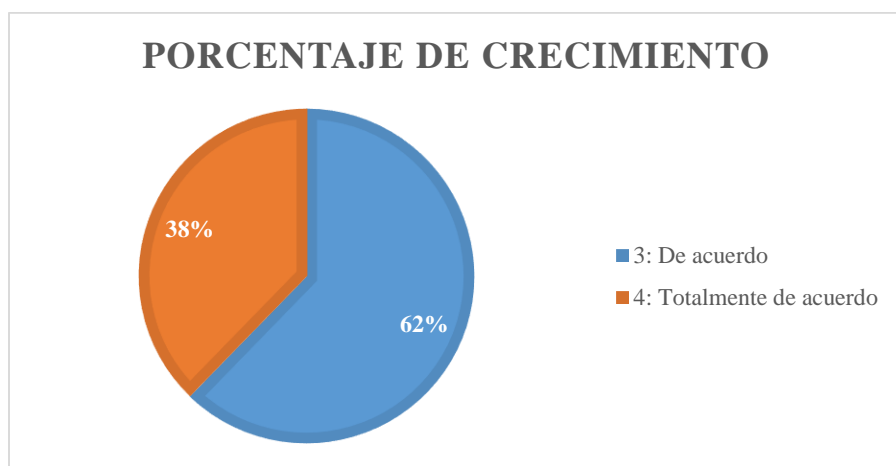


Figura 32 Porcentaje de crecimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32

Indicador: Compromiso con los objetivo y metas

Compromiso con los objetivos y metas	Obtención de resultados colectivos	Comunicación asertiva	Total	% Obtención de resultados colectivos	% Comunicación asertiva	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
En desacuerdo	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Indeciso	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
De acuerdo	84	99	183	58,7%	69,2%	128,0%
Totalmente de acuerdo	59	44	103	41,3%	30,8%	72,0%
Total	143	143	286	100,0%	100,0%	100%

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los colaboradores de la fundación colombo-alemán afirma estar comprometidos con los objetivos y metas organizacionales, este porcentaje es posible ya que estos están enfocados en la obtención de resultados colectivos debido a que se tiene en cuenta el trabajo en equipo, otro de los aspectos importantes es la comunicación asertiva, este tipo de denominación trata de que como miembro de un equipo o grupo de trabajo escuchemos el doble de lo que hablemos para poder dar solución a los diferentes amigos sin entrar en discusiones por temas de falta de comunicación o entendimiento de los demás.

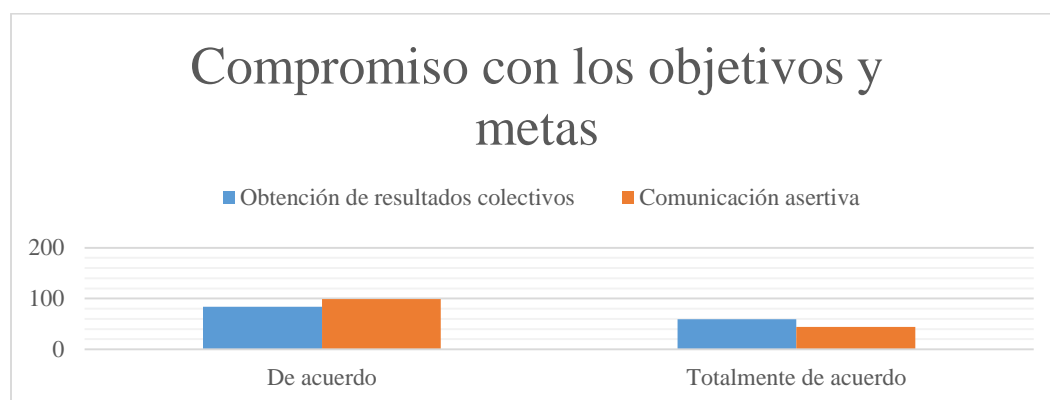


Figura 33 Compromiso con los objetivo y metas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33

Indicador: Liderazgo y cooperación

Liderazgo y cooperación	Conocimiento de problemas por parte de la directiva	Guía continua de solución de problemas	Total	% Conocimiento de problemas por parte de la directiva	% Guía continua de solución de problemas	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
En desacuerdo	1	0	1	0,7%	0,0%	0,7%
Indeciso	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
De acuerdo	97	84	181	67,8%	58,7%	126,6%
Totalmente de acuerdo	45	59	104	31,5%	41,3%	72,7%
Total	143	143	286	100,0%	100,0%	99%

Fuente: Elaboración propia

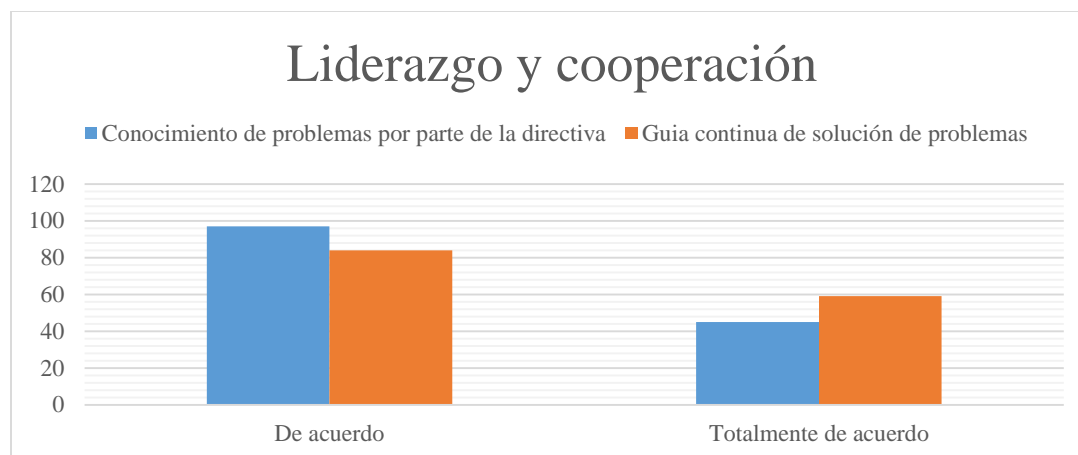


Figura 34 Liderazgo y cooperación
Fuente: Elaboración propia

El cumplimiento de metas organizacionales y la productividad de todo el equipo de trabajo de la fundación dependen directamente del liderazgo que ejerza la entidad sobre su equipo de trabajo así como la cooperación que esta les exija, esto solo se puede lograr cuando las directivas ponen todo el conocimiento de problemas y brinda una guía continua de solución a sus colaboradores, como se observa la tabla 32 y lo muestra gráficamente la figura 33 donde el 99% de las personas encuestadas creen en el tipo de liderazgo y cooperación que brinda la fundación.

Dimensión: Procedimientos para políticas de comunicación

Tabla 34

Indicador: Política de valores institucionales

Política de valores institucionales	Definición de criterios de interacción	Trasmisión de valores corporativos	Total	% Definición de criterios de interacción	% Trasmisión de valores corporativos	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0	1	1	0,0%	0,7%	0,7%
En desacuerdo	58	7	65	40,6%	4,9%	45,5%
Indeciso	1	1	2	0,7%	0,7%	1,4%
De acuerdo	66	96	162	46,2%	67,1%	113,3%
Totalmente de acuerdo	18	38	56	12,6%	26,6%	39,2%
Total	143	143	286	100,0%	100,0%	55%

Fuente: Elaboración propia

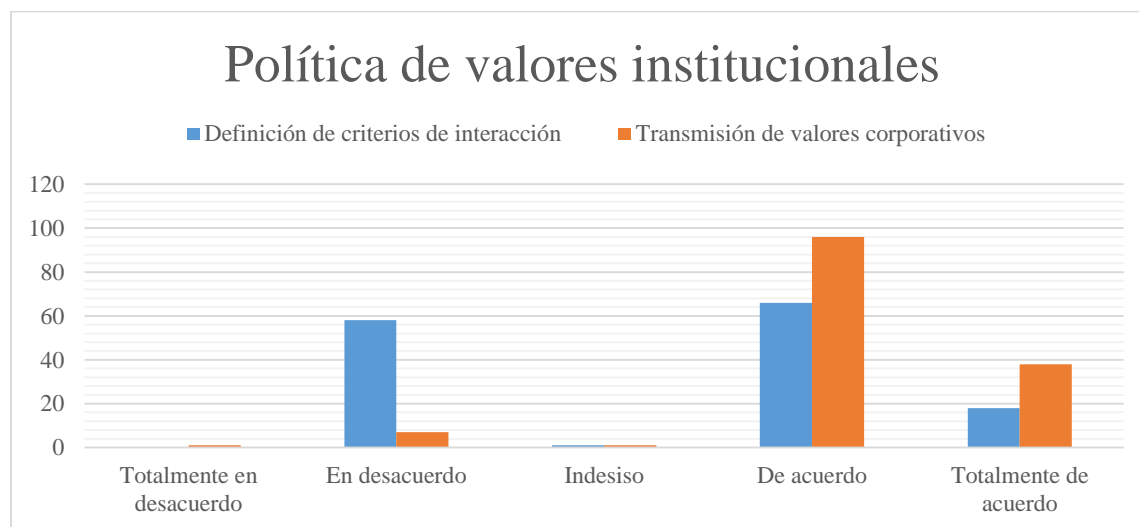


Figura 35 Política de valores institucionales

Fuente: Elaboración propia

Una vez más se enmarca el aspecto comunicación en la investigación, donde el 55% de los colaboradores apoyan este aspecto, es fácil determinar la falta de la definición de los criterios de interacción y valores y aunque la trasmisión de los valores corporativos es buena, no es lo

suficiente para que la percepción de las políticas de valores institucionales sea bien percibida por los empleados de la fundación.

La tabla 34 muestra un 82% de concordancia en las políticas de la institución debido a que maneja una buena normatividad regulativa lo que favorece el cumplimiento de objetivos por parte de los colaboradores, también es importante mencionar que este indicador es aplicado a todos los servidores de la entidad y existe coherencia entre la estructura organizacional y los procesos de la institución, por lo contrario, en la figura 35 se puede observar que existe un 15,4% de encuestados que no está de acuerdo en que la entidad promueva el liderazgo entre los colaboradores.

Tabla 35
Indicador: Política Institucional

Política Institucional	% Promueve liderazgo entre colaboradores	% Normativa autor regulativa es efectiva	% Cumplimiento de objetivos	% Aplicadas por todos los servidores de la entidad	% Coherencia estructural y proceso	% Favorece el cumplimiento de objetivos	Acumulación de %
Totalmente en desacuerdo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
En desacuerdo	15,4%	0,7%	0,7%	0,0%	0,0%	0,7%	17,5%
Indeciso	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	1,4%
De acuerdo	51,7%	62,2%	59,4%	64,3%	63,6%	62,2%	363,6%
Totalmente de acuerdo	32,9%	37,1%	39,9%	34,3%	36,4%	37,1%	217,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	82%

Fuente: Elaboración propia

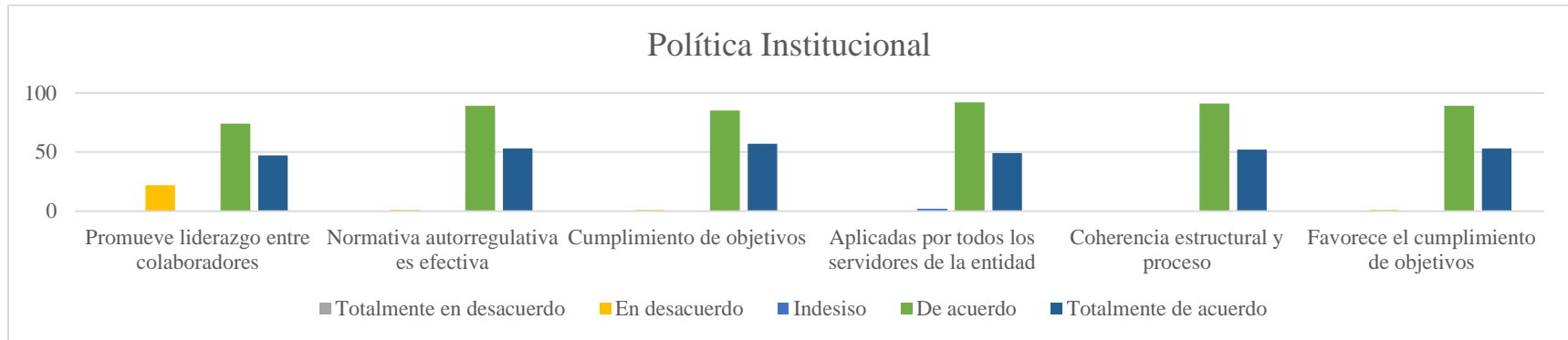


Figura 36 Política Institucional

Fuente: Elaboración propia

5.3 Prueba de hipótesis para una población

Se realiza una investigación sobre comunicación para una muestra tomada de la población de la fundación colombo alemana Volver a Sonreír, donde la muestra que se selecciono es mayor $n > 30$ de 143 personas. En el análisis de resultados realizados se busca probar si la comunicación organizacional es la adecuada, a través de una prueba de hipótesis para una muestra.

$$z = \frac{x - \mu}{\delta / \sqrt{n}}$$

Donde:

Z = Estadístico de Prueba

α = Nivel de confianza

X = Media muestral

μ = Media poblacional

δ = Desviación estándar

n = Tamaño de muestra

Datos representativos

α = 95%

x = 18

μ = 24

δ = 0,3

n = 143

Las hipótesis a plantear son

$H_0: \mu = 24$

$H_a: \mu \neq 24$

Donde μ representa si la comunicación organizacional es adecuada

Calculando Z, se obtiene que:

$$z = \frac{18 - 24}{0,3/\sqrt{143}} = -2,39$$

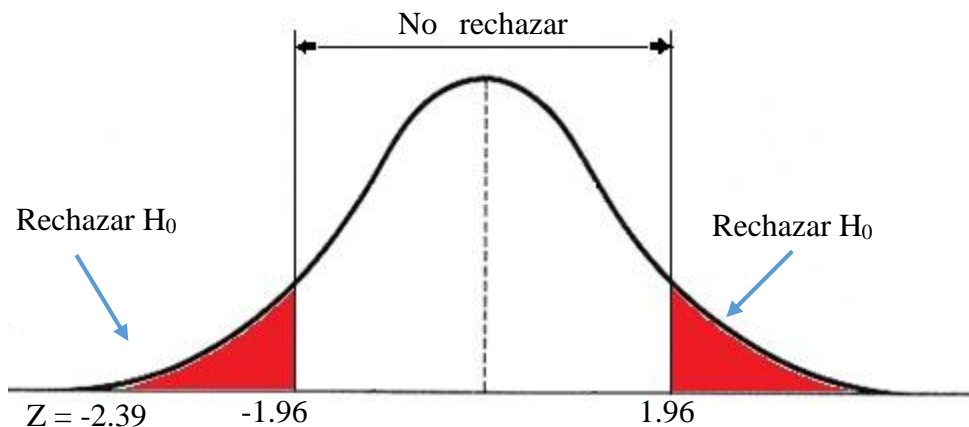


Figura 37 Grafica de significancia de comunicación organizacional
Fuente: Elaboración propia

Dado que $Z = -2.39 < -1.96$ se rechaza H_0 , como lo muestra la figura 36.

A un nivel de significancia del 95% existen evidencias significativas para concluir que la comunicación organizacional sea $\neq 24$, esto quiere decir, que la ausencia de una política de comunicación interna en la entidad afectaría directamente la comunicación efectiva, por otro lado, podemos ver que los indicadores utilizados para esta variable son modificables por medio de una nueva política organizacional en la fundación colombo alemana Volver a Sonreír.

Ahora para conocer los análisis de los resultados que buscan probar si la nueva política de comunicación ayuda al mejoramiento continuo de la organización a través de una prueba de hipótesis para una muestra.

Datos representativos

$$\alpha = 95\%$$

$$x = 8$$

$$\mu = 11$$

$$\delta = 0,28$$

$$n = 143$$

Las hipótesis a plantear son

$$H_0: \mu = 11$$

$$H_a: \mu \neq 11$$

Donde μ representa la mejora continua es la indicada.

Calculando Z, se obtiene que:

$$z = \frac{8 - 11}{0,28/\sqrt{143}} = -1,28$$

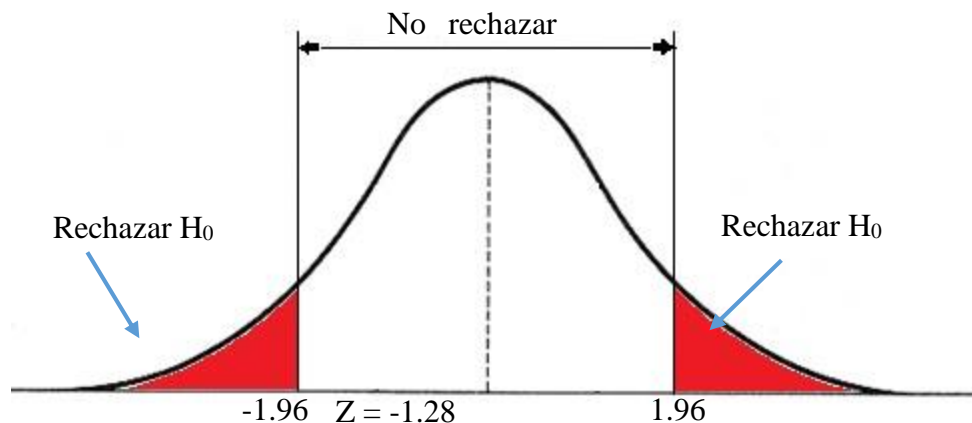


Figura 38 Grafica de significancia de mejora continua

Fuente: Elaboración propia

Dado que $Z = -1,28 > -1,96$ pero $< 1,96$ se Acepta H_0 , como lo muestra la figura 37.

A un nivel de significancia del 95% no hay evidencias significativas para concluir que la que la mejora continua sea = 11, esto quiere decir que, la política institucional de comunicación interna

contribuye en el mejoramiento continuo de la entidad ya que los indicadores actuales son dependientes de esta variable y se deben ajustar a la nueva política de comunicación planteada para los procesos de comunicación de la fundación colombo alemana Volver a Sonreír.

5.4 Discusión de resultados

Después de haber ejecutado la investigación y analizado sus datos, que están divididos en dos variables principales que son: comunicación organizacional y mejora continua, dentro de las cuales se encuentra contenidos 35 indicadores, se procede realizar la discusión de los resultados por medio de la confrontación de los planteamientos teóricos que fueron mencionados en el marco teórico y la información analizada de la investigación realizada a los colaboradores de la fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír.

A continuación, se presentan los resultados de la discusión de la variable comunicación organizacional por cada indicador que la compone.

Indicador: Capacidad de adaptación (preguntas 1, 2,3)

La capacidad de adaptación a los cambios asegura el éxito tanto individual, como colectivo, pero esto depende de las habilidades desarrolladas por cada persona, según García et al. (2013), la comunicación juega un papel importan en proceso de adaptación, así como el rol del gerente dado que debe suministrarle al empleado las herramientas adecuadas y estrategias necesarias para enfrentar cualquier adaptación; Por lo tanto los jefes de la fundación deben empezar a implementar estas

recomendaciones citadas para que el proceso de adaptación sea más fácil en los colaboradores, dado que solo el 36% de ellos se adaptan a los cambios de una manera fácil y sin ningún tipo de objeción.

Indicador: Disposición a cambios (preguntas 4,5 y 6)

Al tener personas que se consideren proactivas en la organización favorece a la disposición que estas tengan para enfrentar los diferentes cambios ya sea en su estructura organizacional o bien en su área directa de trabajo, lo cual las hacen totalmente comprensivos con las sugerencias que le hagan sus compañeros y que reciban con agrados las nuevas tareas que les impongan sus jefes inmediatos, siendo la comunicación organizacional uno de los factores claves al momento de realizar cambios en la institución; se evidencia que el 99% de los empleados encuestados estarían dispuestos a generar cambios en sus áreas de labor.

Indicador: Autonomía (preguntas 10, 11,12)

Se pudo evidenciar en los análisis que el 98% de los empleados perciben que sus jefes han depositado la suficiente confianza en ellos para ser autónomos en la toma de decisiones de sus actividades laborales. Castro y Del Socorro (2016) dice que ser autónomo es tomar decisiones de manera flexible y deliberada, que contribuyen a producir aprendizaje empresarial.

Indicador: Canales de comunicación (preguntas 13, 14,15)

Bedoya (2017), recalca la importancia de tener canales de comunicación y plataformas tecnológicas para la divulgación de información dentro la institución con el fin de que los funcionarios

estén informados en tiempo real de los acontecimientos sucedidos en la organización, y se logre propiciar el trabajo en equipo; no solo es importante tener canales de comunicación, sino también establecer estrategias para que la calidad de la información, el flujo de información, y la precisión de lo que se comunica sea efectivo Buitrago y Sanabria (2013); de igual forma Badea M. (2014) sugiere que se analice los medios de comunicación existentes así como aquellos medios que se han eliminado o se han reemplazado por los tradicionales, ya que esto influye las actividades de las organizaciones. La fundación Colombo Alemana debe mejorar los canales de comunicación ya que el 37% de los colaboradores se sienten descontentos con los canales existentes y un 28% de ellos no tienen acceso a un correo institucional para recibir los comunicados de institución, por lo tanto, se recomienda indagar la causa de la falta de acceso a un correo institucional si se da porque no se les ha asignado o no cuentan con los recursos necesarios para revisar el correo.

Indicador: Reacción defensiva (preguntas 16, 17,18)

Las reacciones defensivas del personal suelen darse en la implementación de cambios en una organización y se pueden presentar de diferentes maneras (García et al., 2013). Los colaboradores de la fundación tienen una habilidad de fácil interacción entre diferentes áreas de la organización que permite disminuir la reacción al cambio, así como tener un clima laboral adecuado y un poder de negociación con sus compañeros del 99%.

Indicador: cohesión (preguntas 19, 20, 21)

En la fundación el 100% de los colaboradores esta comprometidos con el éxito de la organización, por ende, persiguen un fin común que los mantiene unidos como equipo de trabajo

logrando cohesión entre todas las áreas de la institución, que les permite alcanzar mejores resultados. La cohesión es la unión y la transformación de una organización, es trabajo en equipo y es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos. Cuando en una institución hay cohesión se puede alcanzar la máxima calidad y productividad, dando cumplimiento a la misión y visión de la organización. (Toro, 2015); por lo tanto, se evidencia que la fundación está alineada con la teoría.

Indicador: nivel de iniciativa (preguntas 9,27)

El nivel de iniciativa de una persona lo indica su capacidad de tener decisión y predisposición a la hora de proponer mejoras e ideas relacionadas con el trabajo, definiéndose como iniciativas las acciones que van ligadas a un proceso de cambio que pretenda mejorar la posición competitiva de una organización, a través de la implantación de ideas innovadoras (Palacios, 2014). Para que una iniciativa tenga éxito es importante la comunicación que se realice acerca del proyecto que este cambio, ya que generalmente se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste. Los colaboradores de la fundación cuentan con nivel de iniciativa dado que 71,4% de las personas que participan directamente en los planes de mejora de la organización mientras que un 100% que afirma que las ideas que tienen como colaboradores son tenidas en cuenta por la entidad y el 71% de los sujetos encuestados en el estudio estarían de acuerdo con empezar un proceso de cambio sin ningún tipo de objeciones y expresando libremente acerca de lo que piensa y propone en las mesas de trabajo.

Indicador: Agentes del cambio (preguntas 22, 23,24)

Los colaboradores de la organización se consideran agentes de cambio, ya que son ellos los que generan que sus compañeros desarrollen nuevas destrezas o mejoren las que poseen, el 99% de los encuestados está totalmente de acuerdo que si ellos son agentes de cambio pueden generar un proceso de cambio en la organización y sus compañeros, la fundación Colombo Alemana está muy relacionada con lo que muestra la teoría ya que en esta se muestra los agentes de cambio son los encargados de buscar las posibilidades de mejorar o cambio en la organización e influenciar a las otras personas hacerlo, los agentes de cambio deben tener ciertas características específicas como habilidades interpersonales, comunicación, negociación, autoconfianza, eficacia, respeto, convicción por el proceso de cambio y habilidad para influenciar (García et al., 2013).

Indicador: Cumplimiento de objetivos (preguntas 26, 83,89)

Los objetivos organizacionales permiten alcanzar la misión de las empresas cuando los objetivos estratégicos de la organización se encuentran alineados a la comunicación organizacional (Macías, 2012). Se evidencia que el 94% de los colaboradores encuestados consideran que la entidad está comprometida con el cumplimiento de sus objetivos misionales, también, los trabajadores también perciben que la dirección este comprometida con el cumplimiento de objetivos, ya que esta está directamente relacionada con el proceso de cambio inicial en la comunicación organizacional.

Indicador: Orientación en equipo (preguntas 32)

Los empleados se consideran que ayudan en su totalidad a los compañeros de trabajo que necesitan de ellos, fomentando el trabajo en equipo y generando un buen clima organizacional. Según Roca

(2012), la orientación en equipo se enfoca en las actividades de trabajo en equipo que permiten lograr objetivos organizacionales.

Indicador: Socialización Organizacional (preguntas 28, 29, 30)

La socialización organizacional en la institución es baja solo el 17% de los encuestados creen que la política que se está manejando es la adecuada, y esto se presenta debido a que el 77,6% de los colaboradores expresa que la entidad no maneja de manera transparente la gestión financiera, donde el 16,1% tampoco tiene la información en tiempo real de las metas y objetivos a cumplir por la organización, Para Calderón (2016) la socialización organizacional es proceso continuo y de doble vía, mediante el cual las personas entienden y aceptan los valores, políticas, normas, tradiciones, objetivos, conductas y conocimientos requeridos para participar de manera eficiente en una empresa, por lo tanto la fundación debe trabajar en mejorar este factor ya que aún le faltan muchos aspectos para que la teoría de la socialización organizacional se alinea con la institución.

Indicador: Funciones Organizacionales (preguntas 84, 89,101)

Es crucial para un correcto funcionamiento de las organizaciones la definición de las funciones de cada equipo de trabajo debido a que cuando algún integrante del equipo no desarrolla su labor de forma adecuada, puede obstaculizar en el equipo la consecución de los objetivos y por lo tanto, impedir el proceso sinérgico. (Gómez, 2016). En la organización este indicador es del 90% según la percepción de las personas que trabajan allí, pues consideran de forma correcta como se asigna las funciones y como estas generan satisfacción en los colaboradores llevando a que todas las tareas y labores estén alienadas con los objetivos de la organización.

Indicador: Trabajo en equipo (preguntas 31,33)

El trabajo en equipo se evidencia en la fundación Colombo Alemana donde el 92% de los trabajadores perciben que tienen la habilidad de trabajar en equipo y generar un ambiente de colaboración mutua entre ellos mismos y sus superiores.

Indicador: Estructura organizacional (preguntas 34,35, 36, 99)

En la fundación Colombo alemana no se tiene claridad de la estructura organizacional ya que no se cuenta con un conocimiento de la estructura ni organigrama, a pesar de esa coyuntura los empleados están satisfechos porque en la organización pueden realizar carrera de ascenso laboralmente; la institución debe empezar a trabajar en hacer visible su estructura organizacional a los colaboradores, ya que esta muestra la forma en que la empresa va a funcionar, y es desde ahí donde se puede generar empoderamiento a los trabajadores para alcanzar un verdadero liderazgo empresarial y sectorial que conduzca al logro de obtener un nivel competitivo acorde a los retos de la economía internacional (Vásquez, 2006; Gómez, 2016)

Indicador: Foco de liderazgo y responsabilidad (preguntas 37, 42)

En la fundación el 99% de los colaboradores anima a su equipo de trabajo a tomar decisiones en pro de responder con buenos resultados, también están de acuerdo en que su jefe actúa como guía a la hora de resolver determinados problemas o dificultades que se presenten. El grado de

responsabilidad que tiene una persona determinada es directamente proporcional a su liderazgo y el poder individual que esta tenga para trabajar en equipo.

Indicador: Estilos de liderazgo (preguntas 39, 40, 41)

Existen diferentes formas de ejercer el liderazgo que conllevan al éxito o fracaso de las organizaciones, entre los diversos tipos de liderazgo se encuentran: el paternalista, autocrático, o participativo; El tipo de liderazgo que se implemente en la organización influye en el clima organizacional ya sea de manera positiva o negativa (León 2013). En la fundación se evidencia según el 97% de los colaboradores que el jefe es un líder que no solo se centra en las tareas de su área si no que se enfoca de igual manera en las personas y la importancia que deposita en ellas

Indicador: Sentido de pertenencia (preguntas 43, 44,45)

El 97% de los colaboradores de la institución expresan que le tienen afecto y sentido de pertenencia a la organización, esto demuestra que la empresa hace sentir a sus colaboradores como miembros importantes de la institución, otro factor que influye en este indicador es el tener una visión compartida (entre la empresa y los trabajadores); los trabajadores demuestran el apago que tienen hacia la familia Colombo Alemana, por su deseo de seguir laborando el resto de su vida en la institución, por lo tanto la fundación está alineada con la teoría ya que esta muestra que el sentido de pertenencia conlleva a construir un proyecto en conjunto que permite a los involucrados dar lo mejor de sí, y de la misma forma cuidar, valorar y respetar lo que hay alrededor. (Castro et al., 2014).

Indicador: Convivencia Laboral (preguntas 46, 47, 48,52)

El análisis del entorno laboral, muestra que este ítem es demasiado bajo con tan solo 2% de aceptación, debido principalmente a que las normas establecidas son demasiado flexibles haciendo que estas entorpezcan el trabajo realizado, de igual forma el 51% de los encuestados afirma que existen relaciones distantes entre las directivas y sus colaboradores; por otro lado se percibe que existe una comunicación adecuada entre los colaboradores y que estos incluso llegan a participar de una manera empática con su equipo de trabajo. Por otro lado, Gil (2015) menciona que una buena convivencia laboral es ese mecanismo efectivo para mejorar la calidad y la productividad en las empresas, y esto se logra a través de un adecuado intercambio de mensajes, buenas relaciones con las personas y buena comunicación interna.

Indicador: Motivación Laboral (preguntas 38, 49, 50,51)

La motivación es la base de productividad para el desarrollo de cualquier actividad, dado que es el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo (Boada et al., 2004). En términos simples, la motivación dependerá de cómo el trabajador se auto estimule y de cómo la empresa y el contexto consigan motivarlo. La organización debe generar técnicas de motivación para mantener y hacer crecer la institución, dado que genera resultados por los esfuerzos realizados, obteniendo así identidad corporativa y trascienden a los intereses profesionales y particulares de los trabajadores, algunas de las técnicas que se utilizan para incentivar la motivación es la capacitación y el reconocimiento de logros alcanzados por los trabajadores (delegado, 2014).

La fundación ratifica los postulados mencionados anteriormente, dado que el 75% de sus empleados se encuentra motivado laboralmente debido a la estimulación que reciben por parte de la entidad por el cumplimiento de metas es buena y sus jefes inmediatos están pendiente de su trabajo y de exaltar el mismo, haciendo que estos mismos tengan un gran sentido de pertenencia por la institución.

Indicador: Comunicación Interna y externa (preguntas 53, 54,55)

La comunicación es un factor importante en la medida que una organización quiere crecer, de modo que se debe trabajar en ella como si fuera un factor diferenciador y promoverla para que este genere cercanía no solo entre los colaboradores de la entidad sino con la comunidad en general, este indicador muestra que ha sido uno de los factores claves del crecimiento de la fundación ya que el 90% de los colaboradores cree que la comunicación interna y externa es la adecuada, por otro lado la teoría muestra como la comunicación interna va dirigida hacia los empleados, la cual pretende hacerlos sentir valiosos a través de su participación en programas destinados a lograr los objetivos de la organización (Abdullah, y Antonay, 2012) y la comunicación externa busca transmitir información a los diferentes públicos externos con el objetivo de mejorar la relación con ellos y así dar a conocer la organización, en términos generales esto se conoce relaciones públicas (Berges,2011).

Indicador: Estrategias (preguntas 56, 57,58)

Las estrategias de una organización pueden definirse como sus metas, objetivos, políticas y planes establecidos formalmente que trazan el camino de la organización (Yu et al, 2013). Las estrategias que maneja la fundación son de agrado para los colaboradores ya que las directivas dejan que participen y aporten con sus ideas a la estrategia organizacional de la institución.

Indicador: Trasmisión de la información (preguntas 25, 59,61)

Transmisión de la información se le denomina gestión del conocimiento, la información es importante para el crecimiento de una organización, debido a que es la base de todo; sin conocimiento no hay ventaja competitiva (Mateus, 2014), se puede contrarrestar que en la fundación hay problemas de el flujo de información entre las áreas, haciendo que no se trasmita la información adecuada; aun así las información documentada de los procesos es buena y hay una gestión de procesos normal en la institución y esto se evidencia con la percepción del 56% de los empleados que creen que está bien lo que la organización hace con la información.

Indicador: Consideración de la opinión (preguntas 62, 63,64)

La opinión es una evaluación o percepción que se hace a nivel general, pero esta puede afectar la actitud de las personas (Cheng et al., 2016), el 79% de los colaboradores de la institución creen que sus opiniones son consideradas por sus jefes y compañeros, aunque se considera que existe una problemática de los canales de comunicación ya que no existe un canal adecuado para expresar

las opiniones. La falta de canales de comunicación afecta el libre desarrollo y crecimiento de la entidad y en el correcto aprendizaje organizacional.

Ahora se desea discutir los resultados obtenidos por la investigación de acuerdo a la variable de mejora continua, contrastando cada uno de los indicadores con lo que argumenta la teoría.

Indicador: Eficacia y eficiencia (preguntas 65, 66,67)

Los colaboradores de la institución creen que los procesos organizacionales están bien cimentados en las funciones de la misma, donde se hacen las revisiones efectivas, las directivas obtiene los resultados y no se tienen ningún tipo de problema al realizar las evaluaciones de estas funciones, lo que se contrasta con lo que establecen las normas ISO, la cual menciona que una organización que este enfocada en este tipo de indicadores permite controlar las relaciones y dependencias entre los procesos del sistema, de tal forma que se mejore el desempeño de la entidad sin ánimo de lucro. (ISO, 2015)

Indicador: Porcentaje individual y colectivo del nivel de satisfacción (Preguntas 68, 69, 70, 71, 72, 73)

Este indicador mide el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la institución, el 61% se encuentra de acuerdo debido a que la entidad otorga el ambiente respectivo para que las personas cumplan con sus labores y satisfacer las necesidades de estas, aunque es importante revisar el equilibrio entre el salario devengado por los trabajadores y la carga en los puestos de labor que

estos tienen, esto hace que directamente baje el nivel de satisfacción por parte del equipo de la fundación.

Indicador: Reconocimiento (Preguntas 60, 74,75, 76)

Para la fundación es importante reconocer a sus trabajadores y es así como se sienten la mayoría de ellos, que aportan a su equipo y la recompensa por realizar los objetivos planteados, como nos habla la teoría de este indicador para los colaboradores es importante que se les comunique los agradecimientos o que reciban incentivos económicos o emocionales con el fin de que estos incrementen su positivismo sobre la entidad y quieran seguir trabajando para la entidad, no obstante algunos de ellos no se sienten satisfechos debido a que no reciben los incentivos adecuados por el desempeño que realizan para ejercer su labor. Es ahí donde se abren puertas para poder diseñar una nueva política que mejore las condiciones del equipo de trabajo de la fundación.

Indicador: Gestión de los procesos (Preguntas 77, 78, 79,98)

Los planes de mejora continua dependen de la correcta gestión de procesos de la institución, es así como lo evidencia la entidad al haber coherencia entre la estructura organizacional y los procesos de operación del sistema, sin embargo, existe una desconformidad con respecto a la medición de estos indicadores, donde se abre espacio a un nuevo rediseño por parte de la institución para modificar algunos de los indicadores, ya que como lo menciona Tamayo, estos son indispensables para la toma de decisiones organizacionales para el bien de la institución, donde el funcionamiento de estos siga siendo lineal y general. (Tamayo et al., 2014).

Indicador: Niveles de supervisión (Preguntas 80, 81,82)

Para Tamayo es importante que las directivas de la organización supervisen el trabajo realizado por sus colaboradores, dando instrucciones y controlando las acciones de estos. (Tamayo et al., 2014). Pero es deplorable que los colaboradores creen que los niveles de supervisión que mantiene la entidad no sean los adecuados, exponiendo la a un bajo nivel de calidad y auto gestión, aunque las instrucciones de los puestos estén claras se recomienda que se le dé trámite de revisión a este indicador.

Indicador: Retroalimentación (Preguntas 86, 87,88)

La fundación debe de presentar claramente las metas corporativas y las valoraciones de los objetivos organizacionales para que este indicador no baje, la estimulación emocional aumenta la productividad de los empleados, así como los feedback positivos hacia las personas, como lo dice Badea, la retroalimentación permite valorar fortalezas y disminuir notablemente las debilidades de una persona (Badea, 2014). Este indicador permite implementar mejoras en el sistema de control, desarrollo de tareas y actividades de la entidad, haciendo que la supervisión y evaluación de los ítems sea continua.

Indicador: Porcentajes de crecimiento (preguntas 85)

El Crecimiento organizacional es el conjunto de resultados cuantitativos obtenidos por la organización a través del tiempo, el cual se evidencia a través de comparaciones de resultados de

diferentes años esperando que sean mejores cada vez. Para la fundación se evidencia crecimiento a través de los datos cuantitativos de la satisfacción de los colaboradores, el nivel de ventas y utilidades, expansión en el mercado, el mejoramiento en sus procesos

Indicador: Compromiso con los objetivos y metas (preguntas 90,91)

El compromiso con los objetivos y metas organizacionales de los colaboradores es la clave para optimizar la productividad de una organización y es el mejor camino para alcanzar altos niveles de competitividad, considerando este indicador como un punto a favor para la fundación dado que el 100% de los colaboradores afirma estar comprometidos con los objetivos y metas organizacionales, y esto se da ya que los empleados están enfocados en la obtención de resultados colectivos debido a que se tiene en cuenta el trabajo en equipo y la comunicación asertiva, generando identidad con la organización y creando motivación en los trabajadores. La institución debe tener presente que el primer paso para impulsar el compromiso con los objetivos y metas de la organización es establecer objetivos claros, justos y alcanzables. (Amin et al., 2016)

Indicador: Liderazgo y cooperación (preguntas 92,93)

El cumplimiento de metas organizacionales y la productividad de todo el equipo de trabajo de la fundación dependen directamente del liderazgo que ejerza la entidad sobre su equipo de trabajo así como la cooperación que esta les exija, para León (2013) el Liderazgo, es la influencia que se ejerce en las personas para que alcancen las metas, y lo logren por medio de la confianza en ellos mismos, la pasión, por otro lado la cooperación trae beneficios como la facilidad de adaptación a los cambios y contribuye a un buen clima organizacional. En la institución se evidencia que para

la gran mayoría de los colaboradores se percibe que el tipo de liderazgo y cooperación que brinda la fundación es adecuado, dado que el líder es esencialmente aquel que asume la fuerza de la cooperación como la estrategia clave para competir, liderar y orientar la toma de decisiones controlando el comportamiento oportunista y manteniendo las alianzas de la organización.

Indicador: Política Institucional (Preguntas 94, 95, 96, 97, 98,99)

La normatividad de regulativa de la entidad y la coherencia que tiene la estructura organizacional frente a los procesos del sistema favorecen la política evitando la subjetividad y la arbitrariedad o autoritarismo en diferentes contextos por parte de los directivos, aportando a la comunicación interna, mejorando el rendimiento y el clima laboral. En la fundación colobo-alemán se lleva a cabo con un rendimiento de 82% lo que sugiere que alguno de los procesos no está siendo transparente y participativo, al igual que no estar exponiendo sus prácticas internas, así lo menciona Farmelo (Devey & Holt, 2017; WigodZky & Farmelo, 2015). Es interesante poder diseñar una nueva política para brindan información sobre los estándares y las reglas e identificar riesgos. Donde se proporcione una referencia para los miembros de una organización y se apliquen para garantizar que se sigan los procesos correctamente, según argumenta Dubrawsky. (Dubrawsky, 2010) y facilite el proceso de toma de decisiones por parte de las directivas de la fundación.

Indicador: Política de valores institucionales (Preguntas 100, 102)

La política de valores institucionales apoya a la empresa en la toma de decisiones y en la educación del cliente interno y de esta forma aclarando la identidad de la misma, Cherrier

menciona que muchas de las empresas se centran en las competencias técnicas y dejando de lado las competencias subyacentes o blandas que son importantes para construir la entidad de la organización y con ellas sus valores (Cherrier et al., 2017). Al contrastar lo que nos dice la teoría con la fundación colombo-alemán queda floja gracias a la poca comunicación ejercida y que hace que los colaboradores de la institución no vivan los valores institucionales de manera correcta, aunque los conozcan. Se recomienda que se establezca una buena política de valores con el fin de inspirar a todo el equipo de trabajo a vivir desde el amor por la entidad, ejercer integridad y transparencia y estén orientados al logro de los objetivos corporativos y comunes.

6. Caracterización del proceso de comunicación

Parte del mejoramiento continuo de una organización es la estandarización de los procesos que se hace a través de la documentación con el fin de generar gestión del conocimiento en la institución. Por lo tanto con el fin de documentar el proceso de comunicación interna de la fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír se realizó la caracterización de este proceso de apoyo de la organización, en el cual se establece el objetivo y alcance del mismo, así como las actividades que se están realizando actualmente en este proceso y las que se empezaran a realizar con la implementación de la política de comunicación, de igual manera se tienen en cuenta los documentos y registros que genera la comunicación interna de la fundación, así como sus responsables y los recursos necesarios para que pueda realizar este proceso. A continuación, se muestra la caracterización del proceso de comunicación interna las figuras 39, 40, 41 y 42 se aprecian la documentación completa de este proceso.


	PROCESO DE APOYO		Código: CCI.01
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN		Versión:01 PÁGINA 1 DE 4
Revisó y Aprobó: Coordinadora de Talento Humano y salud ocupacional		Fecha de aprobación: 18 de mayo del 2018	
OBJETIVO	Orientar y promover la buena comunicación interna de la fundación por lo diferentes canales existentes.		
ALCANCE	Administrar y difundir la información por los diferentes medios, aplica para empleados administrativos y docentes.		
ENTRADAS		ACTIVIDADES	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> Necesidades de comunicación interna Plan institucional anual (Cronograma de actividades) 		PLANEAR Planear la distribución de información en los diferentes canales. HACER <ul style="list-style-type: none"> Orientar a los colaboradores de la institución en el uso adecuado de la información Brindar información oportuna sobre las actividades (académicas y culturales) a desarrollar en la fundación Realizar Campañas de sensibilización del buen manejo de la comunicación y el adecuado uso de los recursos Elaborar carteleras informativas mensualmente (actividades, cumpleaños, entre otras) Enviar invitaciones e informes por medio del correo institucional 	<ul style="list-style-type: none"> Información transmitida oportuna y eficazmente de las actividades de la fundación a través de sus medios de comunicación a sus colaboradores. Documentos informativos: Boletines, circulares Informe de gestión del proceso
OBSERVACIONES	<ul style="list-style-type: none"> Ley 1296 del 2009 de primera infancia Código 1096 del 2005 de infancia y adolescencia Ley 1604 del 2015 Política de cero a siempre Ley 1581 del 2012 protección de datos personales Pacto de los colaboradores 		

Figura 39 Caracterización del Proceso de comunicación parte 1

Fuente: Elaboración propia


	PROCESO DE APOYO		Código: CCI.01
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN		Versión:01 PÁGINA 2 DE 4
Revisó y Aprobó: Coordinadora de Talento Humano y salud ocupacional		Fecha de aprobación: 18 de mayo del 2018	
ENTRADAS		ACTIVIDADES	SALIDAS
		<ul style="list-style-type: none"> Elaborar circulares informativas mensualmente Realizar boletín informativo mensual de la institución para mostrar el avance en proyectos, destacar el colaborador del mes, entre otros) Transmitir la información necesaria en la diferentes reuniones de la institución: Reunión GET (grupo de encuentro y trabajo) mensual (docentes, auxiliares docentes y profesionales de apoyo) Reunión de trabajo con coordinadores trimestral Reuniones de dirección mensualmente (para comunicar la gestión de la organización) Reunión mensual del equipo interdisciplinario (coordinadoras, psicólogo, trabajadora social, nutricionista, enfermera, coordinadora de talento humano) Reunión Junta Directiva Reunión de socialización de gestión por áreas 2 veces al año Reunión de convivencia laboral: (un representante de los profesionales, docentes, área administrativa y talento humano) Reuniones extraordinarias <ul style="list-style-type: none"> Buzón de sugerencias interno Video anual para presentar resultados de la institución Comunicación vía correo electrónico y whats App (grupo de docentes y profesionales) 	

Figura 40 Caracterización del Proceso de comunicación parte 2

Fuente: Elaboración propia


	PROCESO DE APOYO	Código: CCI.01
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN	Versión: 01 PÁGINA 3 DE 4
DOCUMENTOS Y REGISTROS	RESPONSABLES	RECURSOS Y SOFTWARE
<ul style="list-style-type: none"> • Formato de circulares informativas • Actas de reuniones • Formato de sugerencias • Boletín informativo • Listado de asistencia a reuniones generales • Video de resultados de la institución • Registro fotográfico 	<p>Lider del proceso: Coordinadora de Talento Humano y seguridad y salud en el trabajo</p> <p>Colaboradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Psicólogo • Departamento de comunicación y mercadeo • Trabajadora Social • Coordinadoras académicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computo • Corro institucional • Google drive • Buzón de sugerencias interno • Impresora/ fotocopiadora
SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PROCESO:	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de dirección 	

Figura 41 Caracterización del Proceso de comunicación parte 3
Fuente: Elaboración propia


	PROCESO DE APOYO	Código: CCI.01
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN	Versión: 01 PÁGINA 4 DE 4
CONTROL DE CAMBIOS		
VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LOS CAMBIOS REALIZADOS
01	18 de mayo del 2018	Creación del documento

Figura 42 Caracterización del proceso de comunicación Parte 4
Fuente: Elaboración propia

7. Política de Comunicación interna de la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír

Introducción

En la presente política de comunicación interna se entiende a la comunicación como un proceso de diálogo, que se desarrolla mediante mensajes planificados y que se orientan a la construcción de los objetivos propuestos por la organización en materia de comunicación. Esta es importante porque gracias a ella se sigue y proporciona material para la consecución de objetivos organizacionales y depende de esta el éxito de la gestión de la fundación.

A favor de esto, es que se propone una política de comunicación interna, la cual busca establecer procedimientos planificados que contribuyan a la mejora continua de las relaciones internas de la organización, encontrando problemas de comunicación y solucionándolos de una manera transparente y honesta con sus colaboradores e informando de la manera más oportuna y veraz, teniendo en cuenta las opiniones y sugerencias del equipo de trabajo Volver a sonreír.

La fundación Colombo Alemana tendrá la posibilidad de establecer un sistema interrelacionado entre sus colaboradores internos con la implementación de una política de comunicación, que facilite el cumplimiento de los objetivos planteados en esta. De la misma manera, la política busca definir las estrategias a desarrollar, moldear y fortalecer la cultura organizacional de comunicación y los valores institucionales, con el fin de mejorar su clima laboral, fortaleciendo y orientando la forma y el contenido del proceso de comunicación y circulación de los mensajes emitidos dentro de la fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír.

De igual forma, es necesario elaborar un plan de comunicación que establezca estrategias y lineamientos claros y precisos, que brinden herramientas de trabajo optimas con el fin de mejorar los vínculos de los colaboradores y acerquen a los diferentes equipos de trabajo dentro de la fundación; Estableciendo un compromiso y responsabilidad hacia el cumplimiento de la política de comunicación interna.

Objetivo general

Ofrecer los lineamientos a seguir mediante estrategias de comunicación, para determinar cómo se debe manejar la comunicación interna en la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír.

Objetivos de específico

- Mostrar información precisa de la fundación con el fin de dar conocimiento de la misma a colaboradores internos.
- Asegurar la transparencia de la información en todas las comunicaciones internas, de una manera veraz, oportuna y manteniéndola actualizada.
- Facilitar el flujo de la comunicación entre los miembros de la entidad.
- Diseñar estrategias que optimicen la comunicación interna en la organización.
- Generar el plan de comunicación que permita visualizar la política a miembros internos de la organización de una manera más práctica.
- Establecer los directos responsables de la comunicación.

Atender los momentos de crisis por medio de estrategias previamente establecidas por la organización.

Alcance

La política de comunicación de la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír es estratégica. Está dirigida a manejar las relaciones de la comunidad de la fundación de forma multidimensional, que busca la participación en los procesos de la entidad de sus directivos, personal administrativo y docente.

Que apuesta a una comunicación asertiva de la comunidad docente y administrativa, buscando siempre integrar sus procesos misionales, transparencia y de servicio en los diferentes contextos que se pueda manejar la fundación.

7.1 Marco general de la política de comunicación

La Política de Comunicaciones de la fundación Colombo Alemana Volver a sonreír cumple con los requerimientos legales nacionales así:

Ley 1295 del 2009 Por la cual se reglamenta la atención integral de los niños y niñas de la primera infancia, de los sectores clasificados como 1,2 y 3 del SISBEN

“Cuyo objetivo es Contribuir a mejorar la calidad de vida de las madres gestantes, y las niñas y niños menores de seis años, clasificados en los niveles 1, 2 Y 3 del SISBEN, de manera progresiva, a través de una articulación interinstitucional que obliga al Estado a garantizarles sus derechos a la alimentación, la nutrición adecuada, la educación inicial y la atención integral en salud.”

Ley 1098 del 2006 Código de infancia y adolescencia

“La finalidad es garantizar a los niños, a las niñas y a los adolescentes su pleno y armonioso desarrollo para que crezcan en el seno de la familia y de la comunidad, en un ambiente de felicidad, amor y comprensión. Prevalecerá el reconocimiento a la igualdad y la dignidad humana, sin discriminación alguna.”

Ley 1804 del 2016 Por la cual se establece la política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia de Cero a Siempre y se dictan otras disposiciones

“Tiene el propósito de establecer la Política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia de Cero a Siempre; Con ello busca fortalecer el reconocimiento, la protección y la garantía de los derechos de las mujeres gestantes y de los niños y las niñas de cero a seis años de edad, así como la materialización del Estado Social de Derecho.”

Ley 115 de 1994 Por la cual se expide la ley general de educación

“La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. La presente Ley señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el

derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.”

Resolución 2343 del 2006 Por la cual se adopta un diseño de lineamientos generales de los procesos curriculares del servicio público educativo y se establecen los indicadores de logros curriculares para la educación formal.

“La presente Resolución adopta un diseño de lineamientos generales de los procesos curriculares para el servicio público educativo y establece los indicadores de logros curriculares para la educación formal que deberán ser aplicados en los establecimientos educativos del Estado, en los privados y en los de carácter comunitario, solidario, cooperativo o sin ánimo de lucro.”

Ley 1581 del 2012 Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales

“El objetivo es desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales; así como el derecho a la información consagrado.”

En cuanto a la normatividad Institucional, se tienen en cuenta los El Reglamento General de la fundación, la política institucional, el manual de convivencia.

7.2 Acerca de nosotros

Misión

Somos una entidad orientada al desarrollo de niños, niñas, adolescentes y familias en situación de vulnerabilidad, alto riesgo social y con derechos inobservados, amenazados o vulnerados, generando calidad de vida y fortaleciendo capacidades en las comunidades.

Visión

Seremos una entidad consolidada en Colombia, en atención en infancia, adolescencia, familia y gestora de iniciativas que promuevan la garantía de derechos y contribuya al desarrollo de las comunidades en situación de vulnerabilidad y alto riesgo social.

Política institucional

La fundación colombo alemana Volver a sonreír se encuentra comprometida con satisfacer las necesidades de los niños, niñas y sus familias en cuanto al fortalecimiento de habilidades que favorezcan el desarrollo integral; basada en un enfoque de derechos y enfoque de ciclo de vida, busca la prestación de un servicio de calidad a través de alianzas estratégicas y procesos de mejoramiento continuo con personal idóneo y cualificado.

Valores corporativos

- Solidaridad y compromiso social
- Promoción y garantía de los derechos
- Vocación de servicio
- Responsabilidad y transparencia

7.3 Desarrollo de la política

En la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír estamos comprometidos con generar una comunicación transparente, asertiva, veraz, relevante y oportuna a nivel trasversal de la organización con el fin de tener mejores relaciones interpersonales, buen clima organizacional y un mejoramiento continuo en todos los procesos de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos de la institución. Por lo tanto, se promueve una cultura adecuada de comunicación, por medio de lineamientos de comunicación, espacios de encuentro para intercambio de información y participación, y el uso adecuada de los canales de comunicación en la institución.

Principios

- **Transparencia:** Una comunicación clara, responsable y coherente con los principios de la fundación, donde la información que se trasmite es verídica y genera credibilidad.

- **Respeto:** La comunicación siempre debe estar dada bajo este principio, ya que es esencia de todas las relaciones humanas y la base para tener una convivencia sana y pacífica.
- **Asertiva:** Este principio busca que la información que llegue al receptor sea la misma que transmite el emisor, con la finalidad que toda comunicación quede clara para las dos partes y el mensaje transmitido sea impartido desde el respeto y comprendido en su totalidad.
- **Veracidad:** Información real y honesta, que busque transmitir siempre la verdad.
- **Oportuna:** Toda comunicación debe llegar en el momento preciso, para satisfacer la necesidad de información que requiere los colaboradores; sin este principio se retrasa los procesos y actividades de la fundación.
- **Relevancia:** Al momento de transmitir un mensaje se debe seleccionar la información más importante y que agregue valor a los miembros a los cuales se les va a difundir.

7.3.1 Matrices de Diagnóstico

7.3.1.1 *Matriz de evaluación de factores externos*

Esta matriz evalúa los factores externos que influyen sobre la entidad, permite entender de una manera resumida el entorno al que está sometido la empresa y donde se exponen diferentes variables. De igual manera se determinaron dentro de estos factores las oportunidades y amenazas, el objetivo es organizar esta información con el fin de determinar el impacto que tienen las fuerzas externas sobre las estrategias que tendrá la propuesta de la política de comunicación interna para afrontarlas.

Tabla 36
Factores determinantes del éxito

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Disponibilidad de ayudas económicas por parte de fondos públicos y privados	0,12	4	0,48
2. Cambios en la comunicación interna favorecen cambios en los procesos internos de la fundación.	0,07	3	0,21
3. Mejora continua en los diferentes procesos de la entidad.	0,06	3	0,18
4. Tarifas gubernamentales especiales para entidades sin ánimo de lucro.	0,05	4	0,2
5. Problemas y necesidades de la fundación en diferentes sectores.	0,05	3	0,15
6. Infraestructura y promoción al realizar el servicio.	0,08	3	0,24
7. Servicio que necesita la sociedad actual menos favorecida.	0,09	3	0,27
Amenazas			
1. Situación Económica del país debido a sus políticas monetarias	0,05	3	0,15
2. Implementaciones de políticas poco atractivas.	0,07	3	0,21
3. Tarifas gubernamentales especiales para entidades sin ánimo de lucro.	0,05	3	0,15

4. Leyes que afecten el préstamo del servicio adecuado de la fundación.	0,05	2	0,1
5. Inversión en promoción en pro de los nuevos procesos de comunicación y mejora continua	0,06	3	0,18
6. Participación de toda la cadena interna en función de la nueva política.	0,12	3	0,36
7. Acciones o ataques de colaboradores que no estén de acuerdo con el establecimiento de nuevos procesos	0,08	2	0,16
TOTAL	1		3,04

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar el peso ponderado total es de 3,04. Valor que se encuentra por encima de la media de 2,5; lo que significa que las estrategias que plantea la fundación mediante su política de comunicación interna deberían de responder de una manera adecuada a las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno al cual está sometida la institución.

7.3.1.2 Identificación de factores críticos de éxito

Luego de haber testeado la información recolectada en un análisis al interior de la fundación, junto con las necesidades encontradas de los colaboradores, parte docente y administrativa, se procedió a resumir las principales fortalezas y debilidades internas de la entidad. Se tiene como objetivo identificar si las estrategias de la fundación que apoyarían las fuerzas principales donde la institución será más fuerte y si estas pueden ayudar a disminuir en donde por el contrario la entidad es más frágil.

Tabla 37
Factores críticos para el éxito

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
1. Servicio altamente competitivo	0,08	2	0,16
2. Tener la iniciativa de establecer políticas de comunicación y mejora continua.	0,09	4	0,36
3. Calidad del servicio ofrecido	0,08	4	0,32
4. Innovación en los nuevos procesos del servicio a ofrecer.	0,05	3	0,15
5. Preferencia al servicio en una demanda creciente.	0,07	3	0,21
6. Equipo de trabajo polivalente.	0,07	4	0,28
7. Crecimiento de la fundación.	0,11	4	0,44
Debilidades			
1. Demandas insatisfechas	0,05	3	0,15
2. Falta de compromiso por parte de las diferentes áreas de la entidad.	0,08	3	0,24
3. Inversión en promoción de nuevas políticas	0,05	2	0,1

4. Desconocimiento de la política por parte de los colaboradores.	0,09	3	0,27
5. Incentivos a equipo de trabajo.	0,06	3	0,18
6. Entendimiento de las nuevas políticas	0,05	3	0,15
7. Comunicación actual y falta de canales adecuados.	0,07	3	0,21
TOTAL	1		3,22

Fuente: Elaboración propia

El peso ponderado total se encuentra notablemente por encima de la media, lo que indica que la fundación debería mantener una posición interna fuerte, donde no puede descuidar las fortalezas conocidas de sus directivos y conocer a fondo las debilidades y partes donde existan falencias para darles solución óptima.

7.4 Lineamientos

Las decisiones y resultados que se generan de las reuniones de junta directiva, equipos de áreas interdisciplinarias, comité de convivencia entre otras, deben ser transmitidas según sea pertinente

a un grupo específico de la institución a o a todo el público interno de la fundación, con el objetivo de dar a conocer las conclusiones relevantes de estas reuniones.

Los proyectos de gestión, deben ser conocidos por todos los empleados de la fundación, así como los temas de acreditación, evaluación de desempeño, clima organizacional, entre otros.

En la política también se contempla el desarrollo de un plan de comunicación con el fin de mantener informado al público interno de la fundación.

Para la comunicación interna es importante identificar los canales de comunicación y el uso adecuado de los mismos, así como la construcción de mensajes específicos para cada grupo de interés.

7.5 Comunicación interna

La comunicación interna hace referencia a la información que se genera y transmite entre los diferentes públicos internos de la organización ya sea de manera formal e informal. Este tipo de comunicación tiene como objetivo transmitir la información de forma eficiente a las diferentes áreas de la institución, esta comunicación puede ir desde la asignación de tareas y responsabilidades, comunicación de actividades, solicitud de información requerida e informes, e información del plan de gestión anual de la fundación entre otras.

Los beneficios que trae la comunicación interna es la creación de vínculos entre los colaboradores, facilita el trabajo en equipo y cumplimiento de metas de la organización, optimiza la interacción entre las diferentes áreas que componen la fundación, mejora el clima

organizacional, generar motivación en sus colaboradores, crea sentido de pertenencia, eleva la participación y el compromiso de cada trabajador, llevando finalmente a generar cohesión en la institución.

7.5.1 Flujo de comunicación interna

Dentro de una organización es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, por lo tanto, el flujo de información de la fundación tiene 4 direcciones.

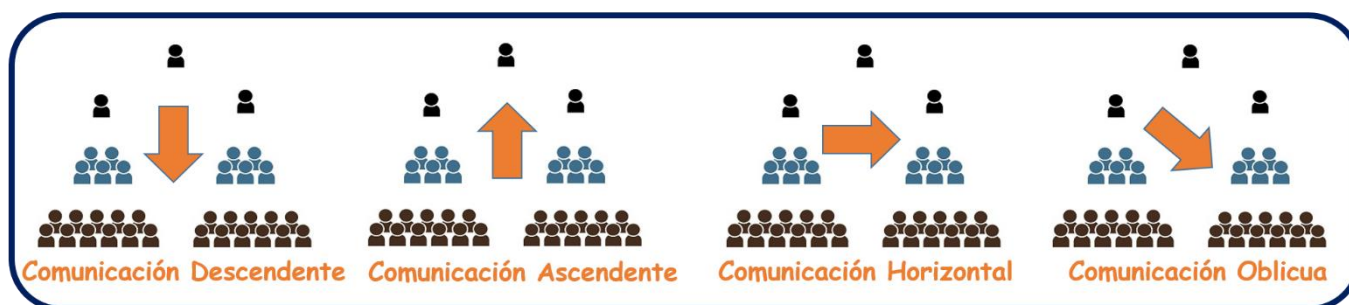


Figura 43 Flujo de comunicación Interna

Fuente: Elaboración propia

- **Comunicación descendente:** Se realiza desde la dirección hacia los demás colaboradores de la organización. Esta comunicación tiene como finalidad dar orden, organizar y transmitir la asignación de roles, funciones y tareas a realizar por el trabajador, así como políticas, lineamientos, capacitaciones, y promover la comunicación asertiva, la cultura organizacional y el liderazgo.
- **Comunicación ascendente:** Es dada desde los niveles más bajos jerárquicamente hacia los más altos, y se da en reuniones periódicas, citas personales, telefónicamente, mensajes electrónicos, en PQR (peticiones, quejas y reclamos), encuestas, este tipo de

comunicación genera autonomía en los colaboradores al momento de tomar decisiones, de igual manera influye en la motivación laboral y proactividad.

- **Comunicación Horizontal:** Esta comunicación se da entre colaboradores o departamentos del mismo nivel jerárquico, esta forma de comunicación agiliza la información ya que permite resolver problemas, tomar decisiones y coordinar actividades, la comunicación horizontal se da a través de juntas directivas, conversatorios, informes, reuniones interdisciplinarias, etc.
- **Comunicación Oblicua:** es la comunicación que se da entre personas de diferentes niveles jerárquicos, ubicados en diferentes líneas de mando (diagonal). Su principal objetivo es aumentar el flujo de información de una manera eficaz con el fin de mejorar los procesos de la organización y alcanzar de una manera más práctica las metas establecidas por la misma. Esta comunicación se da por medio de correos electrónicos, reuniones, vía telefónica, etc.

7.6 Canales de comunicación

Son los medios disponibles para transmitir la información con los diferentes públicos internos de la organización. La selección del medio depende de la información que se desea comunicar y de la forma en la que se requiere que llegue al receptor.

Circulares informativas: Transmitiste información importante de la organización de manera formal, con periodicidad es mensual, en algunos casos solo debe ser entregada a un área específica de la institución.

Boletín informativo: Tiene el fin de informar a la fundación de aspectos generales y relevantes del mes, como cumplimiento de metas, actividades realizadas, avances en proyectos, reconocimientos y entre otros, el boletín es de carácter colectivo y con periodicidad mensual, este canal también tiene como objetivo reforzar la comunicación transmitida por otros canales.

Cartelera: Exponer información de interés como novedades institucionales, cronograma de actividades, cumpleaños, entre otros a los diferentes públicos internos de la institución durante un tiempo estipulado.

Correo institucional: Facilitar el flujo de información entre diferentes colaboradores, la información enviada puede ser desde la convocatoria a una reunión, el recordatorio de algún compromiso, hasta informes realizados, entre otros.

Buzón de sugerencias: Busca aumentar la participación de los empleados por medio de las sugerencias, peticiones, recomendaciones o reclamos que tienen respecto algún inconveniente en particular o un proceso de la institución. Es un elemento que promueve la motivación de los colaboradores.

Reuniones: Tiene la finalidad de informar, recoger información, generar ideas, escuchar opiniones, debatir información y llegar acuerdos, debatir información se busca generar una periodicidad de reuniones de las diferentes áreas y algunas de forma transversal para garantizar un buen flujo de la información.

Mensajería instantánea WhatsApp: Por medio de los grupos de esta aplicación se busca dar flujo a la información de una manera más rápida y poco informal, con el objetivo de dar a conocer información extraordinaria e importante para desarrollar las diferentes actividades de la fundación.

Teléfono fijo y móvil: Es un canal de comunicación muy útil para transmitir información de manera oportuna e informal, y a su vez fomenta el dialogo entre los diferentes colaboradores de la organización.

7.7 Estrategias

Implementación de nuevos canales de comunicación: se implementarán un boletín informativo mensual de la institución, un sistema de reuniones periódicas, así como la ubicación de un buzón de sugerencias.

Campaña correo a tiempo: a través de mensajes de la concientización para enviar oportunamente la información requerida por sus compañeros de trabajo, así como la revisión constantemente del correo institucional.

Boletín mensual Informados: Para dar a conocer el avance en los proyectos de gestión de la organización, así como las metas de la institución, también se busca destacar el colaborador del mes, y dar a conocer información relevante del mes en cuestión.

Video anual de gestión: Se mostrará los resultados del plan de gestión de la organización y las metas alcanzadas.

Comunícate: Campaña que promueve el diálogo y las buenas prácticas de la comunicación entre los miembros de la institución.

Cartelera informativa: Se busca mostrar la información relevante mensual como actividades planeadas, cumpleaños e información pertinente del periodo.

Capacitación en comunicación: Formar a los empleados en competencias de comunicación carentes y habilidades blandas.

Circular informativa: Dar a conocer a las docentes de forma escrita la información mensual relevante a tener en cuenta.

Buzón de sugerencias: Se buscan incentivar que los empleados expresen sus opiniones por medio del buzón de sugerencias.

Reuniones: Implementar un sistema de reuniones periódicas por las diferentes áreas de la fundación.

Con límites: Utilizar los grupos de WhatsApp para enviar información relevante y oportuna de las diferentes actividades de la fundación en horarios laborales

Volver a sonreír: Por medio de carteles llamativos se busca generar recordación de la misión, visión, valores y organigrama de la fundación.

Reconociéndote: A través de reconocimientos públicos se busca exaltar la labor realizada por los miembros de la organización, además se busca generar cercanía jefe-colaborador por medio de las llamadas de reconocimiento en días especiales como cumpleaños.

Enlázate: promover el flujo de la información entre las áreas, para que llegue oportunamente a los diferentes colaboradores que la requieren.

7.8 Comité de comunicación interna

El comité de comunicación será integrado por la coordinación de talento humano y salud ocupacional y profesionales en Psicología y Trabajo Social, que planifiquen y desarrollen la organización en el ámbito más humano posible, sirviendo de garantía para todos los miembros de la fundación. Este mismo será el encargado de unificar, coordinar, ejecutar y evaluar el cumplimiento de la comunicación interna en la institución. De igual manera tendrá la dependencia de diseñar, analizar y sugerir propuestas en materia de comunicación y exponerlas frente a la Dirección General de la fundación, quien además será parte fundamental para el buen desarrollo de la política.

7.9 Plan de comunicación interna

Objetivo general

Mantener informados a los miembros de la fundación Colombo Alemana “Volver a sonreír”, para generar niveles apropiados de comunicación, transparencia, confianza, seguridad y respaldo por parte de la política de comunicación, en el marco de los objetivos institucionales.

Objetivos específico

- Generar confianza, transparencia y credibilidad entre los miembros de la institución.
- Reducir distancias entre la administración y el cuerpo docente.

- Mejorar los procesos de comunicación y relaciones internas de la fundación.
- Fomentar la participación de los colaboradores internos de la organización.
- Ofrecer la información adecuada, a tiempo y veraz a todo el equipo de trabajo de la fundación.
- Promocionar el conocimiento de los procesos misionales y de apoyo de la entidad.
- Informar la gestión que se realiza continuamente en la fundación con transparencia.
- Fomentar e incrementar el trabajo en equipo.

7.9.1 Grupos de interés

Representan los diferentes grupos que se encuentran dentro de la institución y con los que se debe trabajar con el fin de alcanzar los objetivos planteados. En el primer grupo tenemos la dirección administrativa la cual debe de asegurar que las estrategias y lineamientos de política serán conocidas, comprendidas y ejecutadas por los colaboradores. Se debe impulsar que todas las personas participen de manera activa de la gestión del nuevo proceso y asegurando que los miembros de la organización disponen de los medios eficaces para ejecutar los procesos de comunicación hacia todas las direcciones.

De igual manera se busca fomentar el aprendizaje y conocimiento de la política, los lineamientos y procedimientos con el fin de compartir la mejor practica del concepto de comunicación; por último, favorecer el compromiso y la motivación por mejorar de manera continua y con responsabilidad hacia los resultados y poder hacer la mejor toma de decisiones en cualquier circunstancia.

7.9.2 Matriz de estrategias

La clave a la hora de definir una estrategia aparece cuando queremos construir una línea de comunicación al querer solamente repartir una simple información, estas estrategias deben de pensarse de manera global en la institución y para un determinado tiempo. La estrategia no debe de convertirse en el manual de crisis y andar apagando incendios en la entidad, por lo cual es importante buscar la perspectiva adecuada para lograr difundir la comunicación deseada.

Es necesario buscar la coherencia en los procesos misionales, así como la misión, visión y valores de la entidad y se debe interiorizar sobre el proyecto que se va a desarrollar y lo que se va a comunicar. Estas estrategias deben de centrarse en la parte principal del entorno de la entidad a la cual va dirigida la comunicación.

La mejor estrategia de comunicación para una institución siempre será que soluciona los problemas que tiene esta y que posteriormente se traduce en acciones. Por tanto, no se trata de comunicar la mayor cantidad de mensaje, sino comunicarlos de manera eficaz para que los receptores los entiendan a la perfección.

7.9.3 Herramientas y actividades de comunicación

Después de haber identificado los canales, problemas de comunicación y las respectivas soluciones que se utilizaran, es necesario llevar estas a acciones para poder desarrollar cada una de las estrategias identificadas. Esta herramienta permitirá llevar de manera concreta los

objetivos definidos. Es decir, se llevará las estrategias planteadas a acciones directas para la solución de los problemas encontrados hasta el momento.

A continuación, se entrega un listado de alguna de acciones o herramientas para la comunicación encontradas y que se pueden desarrollar y emplear en la fundación Colombo Alemana en materia de su comunicación interna.

7.9.4 Matriz de plan estratégico

Con la matriz estratégica, la coordinación de talento humano y salud ocupacional podrá llevar el control del plan de manera sencilla, facilitándole a esta su realización y el proceso de verificación y evolución.

Tabla 38
Matriz de Plan Estratégico

MATRIZ DE PLAN ESTRATÉGICO								
OBJETIVO	NOMBRE	AUDIENCIA A IMPACTAR	ESTRATEGIA DEL OBJETIVO	TÁCTICAS DE LA ESTRATEGIA	MEDIOS A UTILIZAR	HERRAMIENTAS NECESARIAS	PROVEEDOR	COSTO/AÑO
Mejorar los procesos de comunicación y relaciones internas de la fundación.	Nuevos canales	A todos los miembros de la entidad	Generar nuevos canales de comunicación en la fundación.	Boletín informativo, reuniones periódicas, ubicación de un buzón de sugerencia.	Intranet, reuniones con los directivos y compra de buzón.	Red de computadoras de la fundación y gestión de compras de la entidad	Dirección y talento humano	\$ 443.900
	Correo a tiempo	A todos los miembros de la entidad	Enviar mensajes para promover la recepción de información oportuna.	Mensajes de concientización, revisión constante del correo institucional	Intranet institucional, internet, celular	Red de computadoras de la fundación, celulares personales	Departamento de comunicación y publicidad	\$ -
	Con limites	A todos los miembros de la entidad	Rediseñar el grupo de WhatsApp	Campaña para utilizar el WhatsApp para enviar solo información referente al trabajo y en horarios laborales	Internet, personales	Red de celulares	Coordinadoras y talento humano	\$ -
Ofrecer la información adecuada, a tiempo y veraz a todo el equipo de trabajo de la fundación.	Informados	A todos los miembros de la entidad	Diseñar un boletín informativo que se reparta de manera mensual en la fundación	Boletín informativo, conocer proyectos, la gestión, información relevante de la institución	Boletín físico	Red de computadoras e impresoras de la institución	Departamento de comunicación y publicidad	\$ 384.000

	Video gestión	A todos los miembros de la entidad	Presentar un video anual que muestre la gestión y las metas alcanzadas durante todo el año por la fundación	Promocionar el video de gestión anual que informa a los miembros de la fundación de todos los procesos de gestión y objetivos alcanzados por parte de la institución	Videos autodidactas y fáciles de entender que muestren de una manera corporativa la gestión de la entidad y reunión anual con miembros directivos, administrativos y plantel educativo	Videoveam, computadoras, y material impreso por carpetas de la institución	Departamento de comunicación y publicidad	\$	-
	Comunícate	A todos los miembros de la entidad	Plantear una campaña de dialogo y buenas prácticas laborales entre miembros de la institución.	Campañas de concientización sobre respeto, dialogo y buenas practicas por medio de reuniones, boletín informativo, grupo de WhatsApp, videos corporativos	Intranet, internet, reuniones periódicas	Red de servicios de la fundación y computadoras, gestión de comunicación y publicidad	Departamento de comunicación y publicidad, talento humano y psicología	\$	72.000
Generar confianza, transparencia y credibilidad entre los miembros de la institución.	Cartelera informativa	A todos los miembros de la entidad	Mostrar información relevante mensualmente.	Mostrar actividades planteadas, cumpleaños e información periódica de la fundación	Tablero cartelera, internet	Computadoras e impresoras de la institución, gestión del departamento de publicidad	Departamento de comunicación y publicidad, talento humano y psicología	\$	75.000
	Capacitación	A todos los miembros de la entidad	Formar a los colaboradores en competencias de comunicación y habilidades blandas	Crear capacitaciones con reuniones estratégicamente posicionadas en la institución	Reuniones con miembros de la fundación, intranet, gestión de psicología institucional.	computadores, material impreso y servicios de coaching personal externo	psicólogo	\$	300.000
Informar la gestión que se realiza continuamente en la fundación con transparencia.	Circular informativa	A todos los miembros de la entidad	Dar a conocer a docentes información oportuna	De forma escrita dar a conocer información mensual a los docentes para tener en cuenta	Intranet, Circular	Computadoras e impresoras propias de la institución	Coordinadoras	\$	156.000

Fomentar la participación de los colaboradores internos de la organización.	Buzón	A todos los miembros de la entidad	Incentivar a los colaboradores a expresar sus ideas	Creación de buzón de sugerencias	Gestión de compra de la institución	Buzón de sugerencias	Talento Humano	\$	59.900
	Reuniones	A todos los miembros de la entidad	Implementar reuniones periódicas por áreas	Reuniones periódicas por medio de las diferentes áreas o coordinaciones de la entidad	Reuniones con coordinadoras	Intranet, grupo de WhatsApp, material impreso, red de computadoras e impresoras de la entidad	Dirección y talento Humano	\$	-
Promocionar el conocimiento de los procesos misionales y de apoyo de la entidad.	Volver a sonreír	A todos los miembros de la entidad	Recordar información misional de la fundación	Por medio de carteles llamativos hacer recordación en los colaboradores	Murales, paredes, tableros	Red de computadoras e impresoras de la institución, gestión de talento humano y publicidad	Talento Humano	\$	60.000
Fomentar e incrementar el trabajo en equipo.	Reconociéndote	A todos los miembros de la entidad	Generar reconocimiento público a los miembros del equipo de trabajo de la fundación	Reconocimientos públicos, llamadas, trabajador del mes	Murales, intranet, cartelera de comunicados	Red de computadores, teléfonos, impresoras de la institución, reuniones con la dirección	Talento Humano y dirección	\$	-
Reducir distancias entre la administración y el cuerpo docente.	Enlázate	A todos los miembros de la entidad	Enlazar las diferentes áreas por medio de campañas de concientización	Promover el flujo de la información entre las áreas, para que llegue oportunamente a los diferentes colaboradores que la requieren.	Intranet, mensajes alusivos a la comunicación y recordación de esta	Red interna de la fundación	Departamento de comunicación y publicidad, talento humano	\$	-
TOTAL								\$	1.106.900

Fuente: Elaboración propia

7.10 Evaluación y mejora continua de la política

Se evaluará el plan de comunicación para garantizar el uso del mismo, así como la inversión en comunicación interna que representa, para lograr optimizar planes futuros, establecer nuevos objetivos y nuevas tomas de decisiones, esta evaluación pretende hacer un balance en el que se puedan detectar errores, albergar avances, aciertos y mejoras en todas las estrategias planteadas.

Es importante aclarar que esta política y todo lo que ella conlleva son sujetos a mejora continua. Proceso que parte de los procesos de autoevaluación que realice el ente encargado dentro de la fundación.

Compete directamente el desarrollo a través del área de talento humano y salud ocupacional, quien debe liderar las autoevaluaciones, así como la identificación oportuna de las mejoras en la política.

7.10.1 Ideas para mejorar la política de comunicación interna

Al igual que se evalúa se debe estar abiertos a realizar cambios en el plan actual, en el cual se pueden introducir nuevas pautas y recomendaciones que nacen de la lluvia de ideas y de las reuniones planteadas por el comité de comunicación junto con la dirección; donde se pueden hallar las correlaciones necesarias que cambien el plan de acción según las dificultades, problemas y necesidades observadas o encontradas por los miembros de la fundación.

Es así como el seguimiento cuantitativo se hace importante para el plan de comunicación. Se deben evaluar las actividades a través de datos reales sustentados en estadísticas.

- Llevar registro del número de publicaciones y ediciones de los canales existentes y de los planteados anteriormente de manera mensual.
- Revisando el número de personas a las que llegó el mensaje de manera asertiva por canal y haciendo seguimiento del mismo.
- Evaluar el ambiente físico y social a partir de un estudio de clima laboral interno en la fundación.
- Realizar auditorías de comunicación interna en un periodo concreto con el fin de ver problemas y necesidades de los canales y miembros de la comunidad interna de la institución.

Se recomienda utilizar técnicas como DAFO, matriz EFI y EFE para potenciar las fortalezas y oportunidades para poder afrontar debilidades y amenazas que nos trae el entorno interno y externo para la fundación, utilizando si es posible modalidad de reunión llamada Focus Group.

7.11 Responsables

La coordinación de talento humano y salud ocupacional a través del área de comunicación, será la encargada de gestionar la política. La implementación de esta requiere administrar la política en el consejo de dirección, asegurar la distribución y cumplimiento de la misma, así como hacer parte del conocimiento sobre sus responsabilidades a los colaboradores y gestionar los comportamientos erráticos e inapropiados derivados de la política; por último, realizar evaluación y seguimiento en determinado periodo, para efectos de valoración de las medidas implementadas y poder generar propuestas llamativas para todos los grupos de interés.

Toda la supervisión de las actividades debe estar a cargo de la Dirección General, esta debe de revisar, aprobar y hacer cumplir los distintos objetivos de la política de comunicación actual en la institución; de igual manera supervisar las diferentes propuestas y la reestructuración del plan de comunicación si es necesario.

El personal administrativo y docente de la fundación debe de participar activamente en los diferentes espacios de intercambio de ideas, generación de contenidos relevantes para la política de la organización y comunicar a la coordinación de talento humano y salud ocupacional cualquier incumplimiento sobre esta política, también los colaboradores deben de desempeñar sus labores de acuerdo con la política establecida y los procedimientos de la fundación Colombo Alemana Volver a sonreír.

7.12 Comunicación de crisis

Una crisis trata de un cambio repentino y significativo en una respectiva situación. En estos casos se hace importante establecer dentro del plan de comunicación un sistema de prevención de crisis, así como mecanismos de respuesta inmediata para evitar la afectación de la organización en su parte interna. Es así como se define la comunicación en crisis; serie de acciones destinadas a la buena gestión de situaciones, tomándolas como oportunidades de crecimiento para la institución ya que se trata de solucionar obstáculos repentinos.

Es importante identificar las oportunidades de mejora para lograr posicionar a la institución por encima de los obstáculos que se presenten. Las crisis generan sorpresa, son únicas y provocan una situación incómoda, al igual que puede llegar a distorsionar la información que circula en el

ambiente laboral. Por tanto, se deben identificar e inmediatamente ser atendidas de manera transparente, coordinada y mantener a la comunidad informada, pero sin generar alarmismos.

Es así como se debe planificar las acciones a realizar. La organización debe mantenerse preparada para recibir una crisis en cualquier momento, para ellos se planifica, y elabora un documento que el comité de comunicación pueda dar en ese momento, que atienda las posibles dificultades. En la planificación, se debe nombrar a un comité de crisis que este dentro del comité de comunicación ya establecido, este debe informar a todas las partes involucradas de los pasos a seguir de la organización interna.

Es conveniente dar respuesta inmediata a los directamente involucrados y a la comunidad en general de la fundación con un mensaje claro, transparente, único y veraz que no se preste para mal información. Se debe evaluar los medios más idóneos y de mayor efectividad para difundir este mensaje, asegurando que le llegue al público pertinente de la institución.

8. Análisis prospectivo de comunicación interna y mejoramiento continuo

Se hace importante analizar el cambio en la comunicación y su mejora continua de una manera positiva al haber implementado la nueva política de comunicación interna en la fundación Colombo Alemana Volver a sonreír. La tabla 35 nos muestra cómo se marca una ligera pendiente positiva de la tendencia que tiene la variable mejora continua en el análisis realizado, dejando este un espacio a crecer de una manera positiva aplicando esta política.

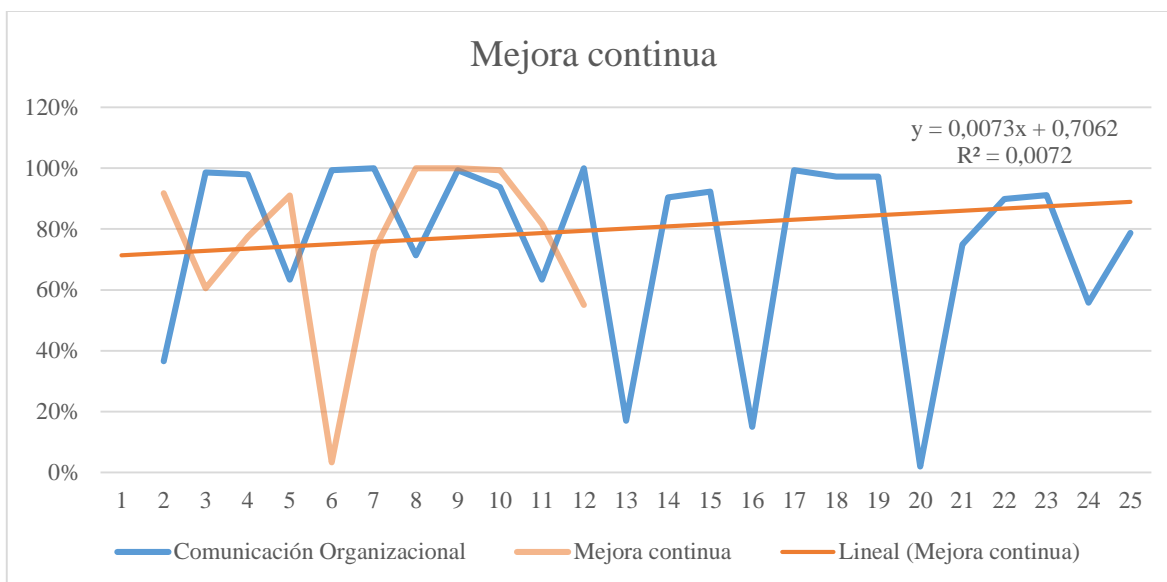


Figura 44 Mejora continua
Fuente: Elaboración propia

Es así como se lanza la investigación con el fin de observar esta variable en su incorporación en el ámbito laboral de la fundación. Al establecer la política de comunicación y establecer el plan de comunicación se expondrá la comunicación interna de la organización y abrirá las puertas a la mejora continua de esta, haciendo que la pendiente de la formula crezca de manera positiva todos los ítems estudiados. En el apéndice 7 se planteó un escenario donde la política ya estuviera en marcha con el fin de mirar que creerían de esta los miembros de la fundación mediante una serie de entrevistas dirigidas a diferentes áreas de la misma, dando como resultado una respuesta afirmativa por parte de los colaboradores.

Esta política plantea la mejora continua de la comunicación interna de la organización mediante las siguientes ideas o mejoras durante la implementación de este nuevo proceso organizacional:

- **Los diseños de todas las campañas sean divertidos.** Que todos los miembros estén involucrados y quieran participar de estas.
- **Buscar afianzar la cultura organizacional.**
- **Integrar y afianzar a los miembros de la organización en los objetivos organizacionales.** Promocionar incentivos y premios a los colaboradores por las mejores ideas al buen desarrollo de la institución.
- **Los mensajes sean claros y oportunos.**
- **Hacer un mini análisis del clima laboral interno.** Evaluar la comunicación interna entre los colaboradores.
- **Evaluar los canales** existentes y creados mensualmente.
- **Formar en las carencias** que tengan los miembros de la fundación con respecto a la comunicación.
- **Organizar foros de manera periódica.** Sobre temas que estén preocupando a la organización actualmente.
- **Generar ideas** y mensajes rápidos e importantes
- **Organización de nuevos eventos que relacionen a los colaboradores.** Eventos de fin de semana que sea de manera voluntaria y atractivo para ellos.
- **Fomentar el deporte y la cultura.** Eventos recreativos para después del trabajo o fin de semana.

Al proyectar la implementación de la política de comunicación interna en la fundación, se demostró que sus colaboradores estarían de acuerdo con apoyar y cumplir esta política debido a que para ellos mejoraría los problemas de comunicación interna existentes dentro de la

organización y que hacen que los procesos de esta no funcionen de una manera óptima y dirigida hacia el cumplimiento de objetivos. Es importante que la fundación tenga en cuenta a su equipo de trabajo para la generación de ideas y soluciones, incluyéndolos dentro de los procesos comunicativos de cada área.

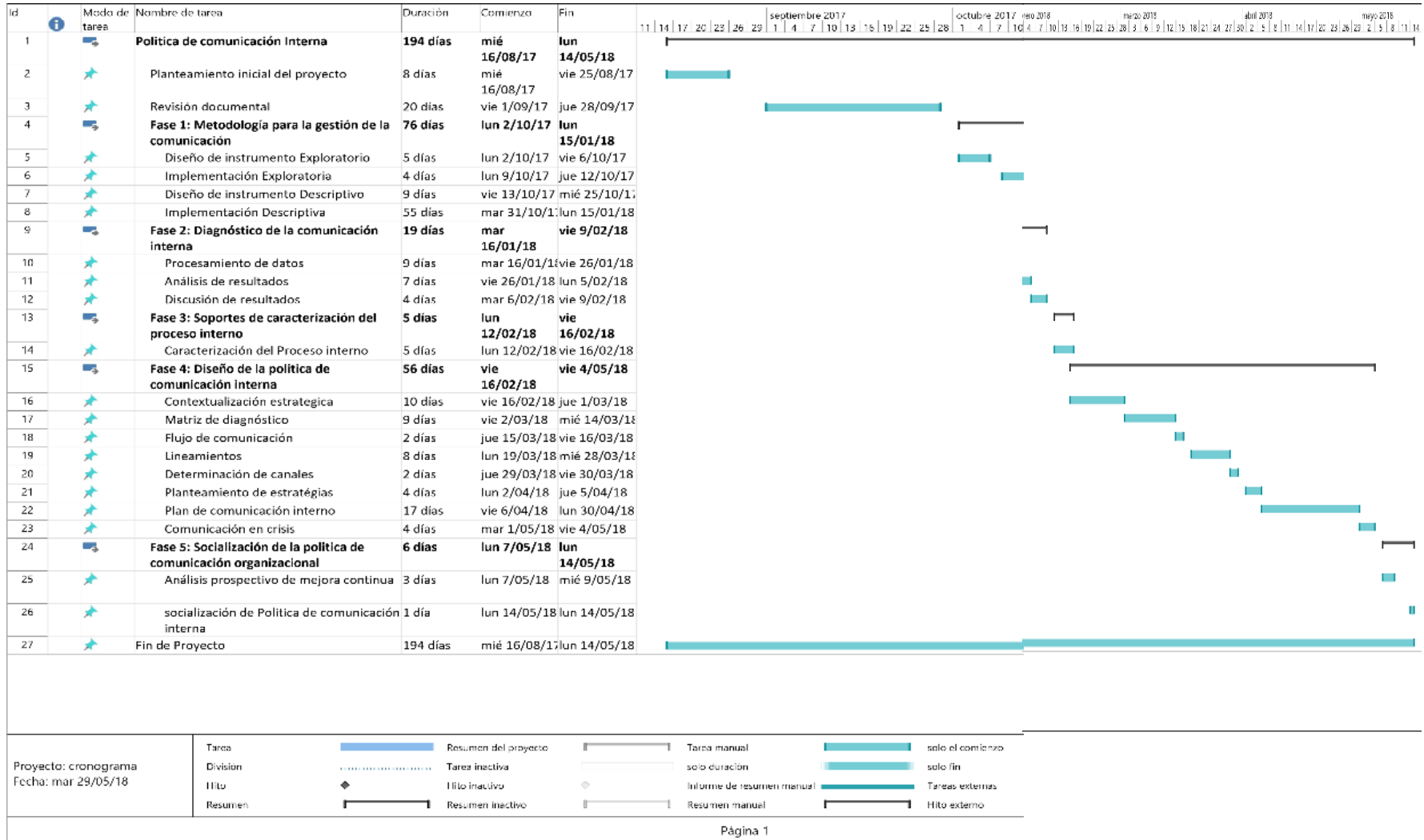
9. Presupuesto

Tabla 39
Presupuesto

Presupuesto Para la Política Institucional de Comunicación Organizacional	
CONCEPTO	VALOR ANUAL
Elaboración de la política	\$ 4.500.000
Estrategias para la implementación de la política	\$ 1.106.900
Implementación de las estrategias Talento humano (Tiempo dedicado a la implementación)	\$ 5.000.000
Implementación de las estrategias Departamento de comunicación y mercado (Tiempo dedicado a la implementación)	\$ 6.000.000
TOTAL	\$ 16.606.900

Fuente: Elaboración propia

10. Cronograma



11. Conclusiones

La comunicación actualmente en la fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír no se encuentra en las condiciones óptimas o ideales en las que debería estar, dado que el flujo de la información no es continuo y no siempre llega en el momento oportuno, en la investigación realizada se evidenció que en la institución hay dificultades con la adaptación al cambio, la falta de claridad de la estructura organizacional, carencia de incentivos laborales, cometarios de pasillos, así como la falta de prudencia al momento de hablar de esos temas, de igual manera las personas que transmiten esa información poco verídica no tienen la iniciativa de ir hablar con la persona involucrada para aclarar la información y terminar con los rumores, también se encontró que existe carencia de tacto humano por algunos jefes de área al momento de dar indicaciones a sus subordinados, creando esta conducta relaciones distantes entre jefe- empleado. Por otro lado, existen varios canales de comunicación en la organización como: el correo institucional, circulares informativas, reuniones, el teléfono y los grupos de WhatsApp, siendo este último medio usado de una manera poco correcta por los colaboradores; a pesar de existir varios canales de comunicación los empleados no están conformes con los existentes es así lo expresaron.

Para los colaboradores de la organización la comunicación debe estar basada en la honestidad, asertividad, veracidad y eficacia, cuando la transmisión de la información se da bajo estos principios y adicionalmente es de forma participativa y colaborativa, influye de manera positiva en el clima organizacional y en la motivación de los colaboradores.

Por lo tanto en la política de comunicación que se desarrolló se tuvieron presente los puntos críticos que tiene actualmente la fundación en sus procesos de comunicación, con el objetivo de diseñar una política que pudiera satisfacer los requerimientos necesarios para transmitir la información y aumentar la motivación de los empleados, esto se logró gracias a la investigación exploratoria a través de la fase de empatía y a la investigación descriptiva por medio de la obtención de resultados de las condiciones presentes de la fundación.

La política de comunicación tiene como principios: la transparencia, el respeto, el asertividad, la veracidad, la oportunidad y la relevancia que apuestan a una comunicación adecuada entre docentes y administrativos, buscando siempre integrar sus procesos misionales, y de apoyo en los diferentes contextos que se pueda manejar la fundación.

Para la construcción de la política de comunicación se hizo la documentación de la caracterización del proceso de comunicación interna, con el fin de avanzar en el mejoramiento continuo de la fundación por medio de la estandarización de los procesos y la generación de la gestión del conocimiento.

En las estrategias planteadas en la política de comunicación y en el plan de comunicación se busca mejorar la comunicación organizacional, que tiene como efecto el mejoramiento continuo en los procesos de la institución, permitiendo que la fundación crezca de manera paralela en todos sus procesos y así generar mayor impacto en la comunidad como en el departamento de Santander.

12. Recomendaciones

Las organizaciones hoy en día deben empezar a trabajar en la concientización del buen manejo de la comunicación de su público tanto interno y como externo, ya que mientras más rápido y efectivo sea el flujo de información en la empresa mayor será la posibilidad de éxito y crecimiento de la misma.

Por lo tanto, la fundación debe tener presente que para un buen desarrollo de los diferentes procesos que realizan, la comunicación juega un factor clave, por ende, los canales de comunicación son un aliado estratégico para que la información fluya de la manera correcta y en el momento oportuno, permitiendo mejorar la comunicación interna en la institución y el mejoramiento continuo de los procesos.

Con el objetivo que todo el público interno de la fundación conozca la política de comunicación que se diseñó, se recomienda realizar una socialización y retroalimentación de la misma, para que los colaboradores puedan empezar a interiorizar los nuevos lineamientos, principios y canales que manejará la organización con respecto al flujo de información.

Para garantizar que la política de comunicación sea efectiva en la institución se debe implementar el plan de comunicación propuesto con sus respectivas estrategias, y de igual forma dar seguimiento para identificar la efectividad y hacer mejoras si se requieren.

Referencias Bibliográficas

- Acevedo Zapata, S. (2015). Perspectivas necesarias sobre educación superior inclusiva con tecnologías de la comunicación en la formación de jóvenes. (2015) En A. Álvaro y R. Rubio (coords.), *Generación 2020*. Madrid: Revista del Instituto de la Juventud - INJUVE. Madrid.
<http://www.injuve.es/sites/default/files/2015/34/publicaciones/4.%20Perspectivas%20necesarias%20sobre%20educaci%C3%B3n%20superior%20inclusiva%20con%20tecnol%C3%ADas.pdf>
- Acevedo Zapata, S. (2012). Relaciones y tensiones entre las prácticas comunicativas de los jóvenes y el vínculo con la universidad (2012). En *Revista de investigaciones UNAD*. Volumen 11. Número 1. Enero - junio 2012. Bogotá.
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IH88kNt5jPMJ:hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-de-investigaciones-unad/article/download/780/1417+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>
- Arambarri, J. (2012). *Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el Entorno Colaborativo de Trabajo basado en el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de estudio en el área de Gestión de proyectos de I+D+i en institución avanzada en Conocimiento (tesis doctoral)*. Universidad de Córdoba, Córdoba, España.
- Badea M. (2014). *Social Media and Organizational Communication*. *Procedia*, 149, 70-75. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.08.192
- Byron B., (2014). “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.”.pp 55. Disponible en <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Botezatu, A. (2012). *Cum sa iti faci strategia de social media*. *Startups.ro*. Retrieved from <http://www.startups.ro/tutoriale/cum-sa-iti-faci-strategia-de-social-media>. FitzPatrick, L. y Valskov, K. (2014). *Internal communications*. London: Kogan Page Limited.

- Céspedes Correa, F. J. (2017). Comunicación organizacional y compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de San Martín de Porres, 2017.
- De la Cuesta, C. (2015). La calidad de la investigación cualitativa: de evaluarla a lograrla. Florianópolis, 2015 Jul-Set; 24(3): 883-90.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. México, DF
- Garzón, M. (2010). El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad de Rosario.
- Gómez, J. (2015). Guía para la aplicación de ISO 9001 2015. Editorial ALFAOMEGA COLOMBIANA
- Gómez, R (2011) Universidad autónoma de nuevo león. El proceso de cambio en las organizaciones. Disponible en <http://eprints.uanl.mx/2341/1/1080227417.pdf>
- Gonzales F., 2012. Conceptos sobre innovación contribución al análisis pest (política, economía, sociedad, tecnología) “Plan estratégico 2013-2020”. Disponible en: http://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf
- Lodgaard, E., Ingvaldsen, J., Aschehoug, S. y Gamme, I. (2016). Barriers to Continuous Improvement: Perceptions of Top Managers, Middle Managers and Workers. Procedia, 41, 1119-1124. doi: 10.1016/j.procir.2016.01.012
- López, A. (20 de julio del 2013). Comunicación corporativa, doble vía al éxito: Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/tendencias/comunicacion-corporativa-doble-via-exito-83414>
- López, O., García, J., Monter, I. y Cobas M. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. EduMecentro, 7(4):196-215.
- Lossada M., Robles M. (2013). Gestión del mejoramiento continuo como estrategia competitiva de empresas de telecomunicaciones inalámbricas. Revista CICAG, 11 (2).
- Marshak, R. (2010). Cambio Organizacional, Trabas, Contratiempos y Dificultades más Habituales. San Francisco, Estados Unidos: Duesto
- Mayo, I. C., & García, A. M. (2012). La comunicación en los centros educativos: un estudio de caso. Tendencias pedagógicas, (19), 107-130.

- Mitrofan, N, y Bulborea A. (2013). The Role of Organizational Communication in Structuring Interpersonal Relationships. *Procedia*, 76, 511-515. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.04.155
- Montoya, M. y De la Rosa L. (2014). Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana. *Razón y palabra*. 18(87).
- Nordin, S., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Hashim, H. y Abdullah A. (2014). Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company. *Procedia*, 109, 1046-1058. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.587
- Otzen, Tamara, & Manterola, Carlos. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pazmay, S. y Pardo, E., Ortiz A. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. *Psychological Research Records*, 36. doi: 10.1016/j.aiprr.2017.03.006
- Ramos M. (2013). Incremento de la productividad a través de la mejora continua en calidad en la subunidad de procesamiento de datos en una empresa Courier: el caso Perú Courier. *Industrial Data*, 16 (2), 59-66.
- Redacción (18 de junio del 2013). Sólo el 19% de las empresas valoran la comunicación interna: Solo Marketing. Recuperado de <https://www.solomarketing.es/solo-el-19-de-las-empresas-valoran-la-comunicacion-interna/>
- Redorta, J. (2012). No más conflictos. Como resolver tensiones diferencias y problemas en las organizaciones. (1 Ed.). Barcelona. España: Editorial España Libros, SLU Recuperado de: <https://books.google.com/books>.
- Roca S. (2012). Universidad nacional mayor de santos marcos. Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-ii. Lima – Perú. Disponible en: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1689/1/Roca_gs.pdf
- Roland Bel, Vladimir Smirnov, Andrew Wait, (2017). Managing change: Communication, managerial style and change in organizations, In *Economic Modelling*,. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2017.09.001>.

<http://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2052/science/article/pii/S0264999317302304#fn10>

Salas, C. (2013). Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia. 2027-2731(201212) 32:63.

Tudor, D. (2013). Impactul social media asupra relatiilor publice.

Sánchez, L.; Blanco, B. (2016). Análisis de la producción científica hispana en mejora continua: 1990-2011. Revista española de Documentación Científica, 39 (1): e116. doi: <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2016.1.1264>

Serrano, L.; Ortiz N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. Revista del ICESI, 28 (1).

Suárez, M. (2014). Determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá (tesis doctoral). Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia.

Vivar, Cristina G., McQueen, Anne, Whyte, Dorothy A., & Canga Armayor, Navidad. (2013). Primeros pasos en la investigación cualitativa: desarrollo de una propuesta de investigación. Index de Enfermería, 22(4), 222-227. <https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962013000300007>

Yildirim, O. (2014). The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings investigation. Procedia, 150. 1095-1100. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.09.124

Woolley A., Bear J., Chang, J., DeCostanza, A. (2013). The effects of team strategic orientation on team process and information search. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 122,114–126.

Bedoya,S. 2017.Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: El Caso de la Institución Educativa Cristóbal Colón. Revistas Latinas.org. http://www.revistalatinacs.org/16SLCS/2017_libro/087_Bedoya.pdf

Papic, G. 2016. Tesis doctoral La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas. Universidad de Málaga. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=78592>

- Fofonca, E. 2011. Conexões entre comunicação e educação: novas sensibilidades e novos saberes. *Razón y Palabra* (76). Disponible en http://www.razonypalabra.org.mx/N/N76/varia/2a%20entrega/18_Fofonca_V76.pdf
- Trujillo, C. 2016. Comunicación Interna, Participación y Desarrollo Humano en dos instituciones educativas de Manizales. Universidad de Manizales. Manizales, Colombia.
- Buitrago, M. & Sanabria, j. 2013. La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación interna. Universidad pedagógica nacional. Bogotá.
- Hernández, M. 2014. La comunicación organizacional y su relación con los procesos escolares en la escuela pública de Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/46328/1/04868315.2014.pdf>
- Mayo, I. & García, A. 2012. LA COMUNICACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS: UN ESTUDIO DE CASO. *Tendencias pedagógicas*. 19, 107-130
- Ibrahim, H. 2013 .Effective Communication in Educational Administration. *US-China Education*. Vol. 3(9) ,690-702. Disponible en <https://2-learn.net/director/la-comunicacion-en-la-escuela/>
- Botto, M. (2012). La Comunicación en las instituciones educativas de nivel Medio. Comunicación institucional. Disponible en: http://www.quadernsdigitals.net/datos/hemeroteca/r_1/nr_502/a_6870/6870.pdf
- Sanjuán. P. 2013. Los problemas de comunicación en la educación secundaria. Una manera de abordarlos a través de las TIC's. Disponible en: http://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/1534/2013_01_24_TFM_ESTUDIO_DEL_TRABAJO.pdf?sequence=1
- Keil, G. 2011. Comunicación en el ámbito escolar en relación con los procesos de enseñanza y aprendizaje. Análisis de la interacción docente – alumno. Universidad Abierta interamericana. Disponible en: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC104122.pdf>
- Aguilar, M. 2012. Importancia de la comunicación en las organizaciones educativas. *Comunicación efectiva*. Disponible en

<http://comunicacionefectivaeltocuyo.blogspot.com.co/2012/07/importancia-de-la-comunicacion-en-las.html>

APÉNDICES

Apéndice 1. Formato de las entrevistas realizadas a colaboradores

Nombre _____

¿A qué te dedicas actualmente? _____

1. ¿QUÉ VE?

- ¿Quiénes son las personas más importantes en su vida? ¿Cómo se comunica con ellas?
- ¿Cómo es el medio ambiente donde se encuentra generalmente?
- ¿Por qué medio le gusta recibir la información?
- ¿Cómo le gusta que le llegue la información?
- ¿A qué problemas de comunicación se enfrenta?
- ¿Qué tipo de comunicación utiliza actualmente con sus compañeros de trabajo?
- ¿Se enfrentas algún problema de timidez y autoconfianza en su entorno laboral?

2. ¿QUE ESCUCHA?

- ¿Le influyen las palabras de los demás?
- ¿De qué suele hablar con sus compañeros de trabajo?
- ¿Porque medio se comunica con sus compañeros de trabajo?
- ¿Qué personas influyen sobre usted en el entorno laboral?
- ¿Qué redes sociales suele usar?
- ¿La información requerida para realizar sus labores diarias llega de una forma rápida y veraz?

3. ¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- ¿En su trabajo existen incentivos laborales?
- ¿Cuáles son los incentivos laborales que le motivan o influyen sobre usted?
- ¿En su trabajo existe algún plan de comunicación?
- ¿Qué canales de comunicación existen en la empresa actualmente?

- ¿Cómo le gustaría que fuera la comunicación con sus compañeros de trabajo?
- ¿Cómo es la comunicación que tiene con su jefe de trabajo?
- ¿Cómo su jefe le informa de las actividades laborales que debe realizar?
- ¿Cómo recibe la información cuando se sientes cansado, y cuál es la reacción que toma frente a esta?
- ¿En qué piensas cuando está feliz? ¿En qué piensa cuando está cansado?
- ¿Siente que la falta de comunicación afecta los procesos de cambio que se dan en la organización?

4. ¿QUE DICÉ Y HACE?

- ¿Eres extrovertido o introvertido?
- ¿De qué forma le gusta comunicarse con sus compañeros de trabajo?
- ¿Cuáles son sus principales temas de conversación con las demás personas?
- ¿Le gusta compartir la información que escucha en su área de trabajo con sus demás compañeros?
- ¿Le gusta tomar la iniciativa y ser el líder de comunicación en su equipo de trabajo?

5. ¿QUÉ TE FRUSTRA?

- ¿Qué obstáculos encuentra para tener una comunicación asertiva?
- ¿Cuáles son sus mayores frustraciones?
- ¿Qué riesgos suele asumir al momento de expresar sus opiniones laborales?
- ¿Le tiene miedo a decir sus ideas en el entorno laboral?

6. RESULTADOS - Deseos – Aspiraciones

- ¿Cómo le gustaría que fuera la comunicación en su entorno laboral?
- ¿Qué canales de comunicación le gustaría que existieran en su empresa?
- ¿La información ajena le da curiosidad?

Apéndice 2. Mapas de empatía

Mapa de empatía realizado a colaboradores en la fundación colombo alemán “Volver a Sonreír”

Mapa de empatía de María Nelcy Hernández.



Mapa de empatía de Carolina González



Mapa de empatía de Luzmila Rodríguez.



Mapa de empatía de Jaime Navarrete H.



Mapa de empatía de Eneil Serpa.



Mapa de empatía de Edilma Galvis.



Mapa de empatía de Paola Gutiérrez.



Mapa de empatía de Marleny Díaz R.



Apéndice 3. Encuesta de percepción acerca de la Comunicación organizacional

La siguiente encuesta es un instrumento de recolección de información que hace parte del proyecto de investigación “LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO POLÍTICA INSTITUCIONAL PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA FUNDACIÓN COLOMBO ALEMANA “VOLVER A SONREÍR””; de la estudiante Yancy Smith Hernández Hernández, aspirante a optar al título de magister en Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD.

Para el diligenciamiento del instrumento se solicita de su valiosa colaboración, conteste según su percepción los siguientes enunciados, marque con una (X) una sola opción de respuesta, a partir de las siguientes alternativas:

0: Totalmente en desacuerdo / 1: En desacuerdo / 2: Indeciso / 3: De acuerdo / 4: Totalmente de acuerdo

***Obligatorio**

1. ¿Usted presenta resistencia a los cambios dispuestos por su jefe inmediato? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
 1: En desacuerdo
 2: Indeciso
 3: De acuerdo
 4: Totalmente de acuerdo

2. ¿A usted los cambios en su entorno laboral le generan temor? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
 1: En desacuerdo
 2: Indeciso
 3: De acuerdo
 4: Totalmente de acuerdo

3. ¿Usted se adapta fácilmente a los cambios que surgen en su entorno laboral? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo

4. Usted se considera una persona pro activa, que promueve nuevas formas de hacer las cosas en ámbito laboral? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

5. ¿Usted acepta una sugerencia de un compañero(a) para adelantar una tarea de forma más eficiente? *

Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

6. ¿Usted recibe con agrado la asignación de nuevas tareas en su lugar de trabajo? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

7. ¿Usted se mantiene enterado(a) de novedades, cambios, iniciativas en la institución? *
Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

8. ¿Usted considera que los cambios en la organización ocurren de forma planificada? *
Marca solo un óvalo.

9 ¿Usted participa en la construcción de los planes de mejora en la organización? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

10. ¿En usted su jefe deposita la confianza para que tome decisiones relacionadas con su trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

11. ¿Usted tiene la posibilidad en su trabajo de implementar iniciativas o nuevas formas de hacer las cosas? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo

4: Totalmente de acuerdo

12. ¿Usted toma la iniciativa de corregir un error cuando algo sale mal, para que el problema no vuelva a suceder? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

13. ¿Usted tiene acceso a un correo electrónico institucional? * Marca solo un óvalo.

14 ¿Usted participa de reuniones laborales regularmente? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

15. ¿Usted recibe comunicados regularmente a través de los cuales es informado de las novedades de la institución? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

16. ¿Usted interactúa fácilmente con compañeros(as) que tienen una visión del trabajo diferente a la suya? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

17. ¿Usted suele promover un clima colaborativo en su lugar de trabajo? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

18. ¿Usted tiene la habilidad de fomentar la negociación con sus compañeros(as) de trabajo? * Marca solo un óvalo.

19 ¿Usted considera que los miembros de su equipo de trabajo están comprometidos con el éxito organizacional? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

20. ¿Usted considera que los miembros de su equipo de trabajo persiguen un fin común? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

21. ¿Usted cree que las directivas de la organización fomenta la unidad entre los colaboradores? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

22. ¿Usted considera que ayuda a sus compañeros(as) a desarrollar destrezas laborales? *

Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

23. ¿Usted contribuye a la motivación de su equipo de trabajo para lograr el éxito organizacional? *

Marca solo un óvalo.

24. ¿Usted intenta ser un modelo a seguir para sus compañeros(as) de trabajo? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

25. ¿Usted opina que los flujos de información entre áreas de trabajo son adecuados? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

26. ¿Usted está de acuerdo en afirmar que los objetivos organizacionales son claros? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo

4: Totalmente de acuerdo

27. ¿Usted considera que sus ideas son tenidas en cuenta para el cumplimiento oportuno de los objetivos institucionales? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

28. ¿Usted esta de acuerdo en afirmar que los balances anuales de gestión de la organización son publicados para conocimiento de todos? * Marca solo un óvalo.

29 ¿Usted recibe la información detallada acerca de las metas propuestas anualmente por la organización? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

30. ¿Usted dispone oportunamente de la información necesaria para el desarrollo de su labor?

*

Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

31. ¿Usted está de acuerdo en afirmar que en su entorno laboral suele promoverse un clima de cooperación? *

Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

32. ¿Usted colabora a sus compañeros(as) cuando requieren ayuda? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

33. ¿Usted considera que han sido entrenados en habilidades de trabajo en equipo? * Marca solo un óvalo.

34. ¿Usted conoce la estructura de la organización (dependencias, relaciones jerárquicas y competencias por área de trabajo)? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

35. ¿Usted conoce el organigrama de la organización? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

36. ¿Usted considera que tiene oportunidades de ascender en la organización? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

37. ¿Usted opina que su jefe le ofrece una guía continua para resolver dificultades relacionados con el desarrollo de su trabajo? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

38. ¿Usted considera que la comunicación organizacional estimula el entusiasmo por alcanzar las metas? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

39. ¿Usted considera que sus supervisores escuchan atentamente sus ideas? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

40. ¿Usted considera que su jefe inmediato es un líder que se centra en las personas? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

41. ¿Usted considera que jefe inmediato es un líder que se centra en las tareas? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

42. ¿Usted anima a los miembros de su equipo a participar en la toma de decisiones? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

43. ¿Usted opina que la institución le hace sentir un miembro importante de la misma? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

44. ¿Usted piensa que sería afortunado(a) si pasará el resto de su vida laboral trabajando en esta organización? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

45. ¿Usted comparte la visión de la organización? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

46. ¿Usted opina que la flexibilidad en la aplicación de las normas al personal dificulta el desarrollo de su trabajo? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

47. ¿Usted considera que el ambiente laboral se caracteriza por relaciones distantes entre trabajadores y jefes? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

48. ¿Usted está de acuerdo en que la comunicación organizacional actual propicia adecuadas relaciones interpersonales entre los/as colaboradores? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

49. ¿Usted opina que los incentivos laborales entregados a los/as colaboradores son apropiados? *

Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

50. ¿Usted considera que su jefe inmediato exalta su labor dentro de la organización? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

51. Usted considera que tiene sentido de pertenencia por la organización en la que trabaja? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

51. ¿Usted piensa que sus compañeros(as) de trabajo generan empatía al comunicarse con usted? *

Marca solo un óvalo.

53. ¿Usted considera que la comunicación actual, constituye un factor diferenciador de la organización? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

54. ¿Usted considera que la comunicación organizacional actual genera cercanía con la comunidad? *

Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

55. ¿Usted cree que la comunicación organizacional existente es asertiva? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

56. ¿Usted cree que la comunicación actual que sostiene la organización con los diferentes grupos de interés permite identificar claramente sus necesidades? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo

4: Totalmente de acuerdo

57. ¿Usted considera que la organización aprovecha al máximo sus fortalezas para consolidarse en el mercado? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

58. ¿Usted opina que los colaboradores de las diferentes áreas participan activamente en la construcción de estrategias organizacionales? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

59. ¿Usted recibe información sobre el progreso que está realizando en sus labores cotidianas? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

60. ¿Usted considera que en la organización le dan reconocimiento a su dedicación laboral? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

61. ¿Usted recibe información clara acerca de los objetivos que debe cumplir en su trabajo? *
Marca solo un óvalo.

62. ¿Usted considera que su opinión es importante para sus compañeros(as) de trabajo? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
 1: En desacuerdo
 2: Indeciso
 3: De acuerdo
 4: Totalmente de acuerdo

63. ¿Usted considera que su opinión es importante para sus jefes? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
 1: En desacuerdo
 2: Indeciso
 3: De acuerdo
 4: Totalmente de acuerdo

64. ¿Usted considera que existen los canales de comunicación idóneos para que usted y sus compañeros(as) expresen sus opinión o sugerencias en la organización? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
 1: En desacuerdo
 2: Indeciso
 3: De acuerdo
 4: Totalmente de acuerdo

65. ¿Usted siempre obtiene los resultados que la empresa le exige como trabajador(a)? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
 1: En desacuerdo
 2: Indeciso
 3: De acuerdo
 4: Totalmente de acuerdo

66. ¿Usted considera que la organización hace una supervisión efectiva de las funciones del trabajador(a)? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

67. ¿Usted considera que se realizan procedimientos adecuados para evaluar las funciones del trabajador(a)? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

68. ¿Usted considera que el ambiente de trabajo es ideal para el cumplimiento de los objetivos trazados a cada empleado(a)? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

69. ¿Usted piensa que hay equilibrio entre la carga de trabajo y el salario devengado? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

70. ¿Usted cree que en general la organización satisface las necesidades de sus colaboradores? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

71. ¿Usted se siente satisfecho(a) con su trabajo dentro de la organización? * Marca solo un óvalo.

72. ¿Usted se siente satisfecho(a) con la supervisión que hacen de su trabajo? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

73. ¿Usted se siente satisfecho(a) con la gestiones que hace la organización para mejorar sus condiciones de trabajo? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

74. ¿Usted conoce los incentivos al buen desempeño laboral que se encuentran implantados en la organización? * Marca solo un óvalo.

77. ¿Usted considera que es clara la manera en que se está midiendo el grado de efectividad de las operaciones de la organización? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

78. ¿Usted considera que en la gestión de procesos se optimiza la calidad de las relaciones interpersonales entre dependencias? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

79. ¿Usted considera que en la gestión de procesos se llevan a cabo acciones claves que inciden en la comunicación organizacional? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

80. ¿Usted considera que en su entorno laboral, la supervisión que se lleva a cabo es de tipo democrática? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

81. ¿Usted considera que se implementa con frecuencia la supervisión de estilo autoritario? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

82. ¿Usted considera que las instrucciones que le ofrece de su jefe inmediato son claras?

* Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

83. ¿Usted considera que la empresa está cumpliendo con los objetivos misionales? *

Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

84. ¿Usted cree que la empresa cumple con sus expectativas personales? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

85. ¿Usted considera que la empresa ha crecido en los últimos cinco años? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

86. ¿Usted considera que en la empresa estimulan a los colaboradores para mejorar la consecución de los resultados? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

87. ¿Usted considera que constantemente se realizan valoraciones objetivas de los resultados individuales de cada colaborador? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

88. ¿Usted considera que se consensuan las metas corporativas con los empleados? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

89. ¿Usted siente que las tareas que le entregan están alineadas con los objetivos de la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

90. ¿Usted cree que en su componente de atención las personas están orientadas a la obtención de resultados colectivos? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

91. ¿Usted cree que en la empresa están comprometidos con la promoción de la comunicación asertiva entre las diferentes áreas de trabajo? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

92. ¿Usted considera que las directivas conocen de los problemas laborales que enfrentan sus colaboradores? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

93. ¿Usted considera que su supervisor(a) ofrece una guía continua para resolver problemas relacionados con el trabajo? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

94. ¿Usted considera que en la organización se promueve el liderazgo entre sus colaboradores? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

95. ¿Usted cree que la normativa que autorregula la organización, es efectiva? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

96. ¿Usted cree que las políticas institucionales favorecen el cumplimiento de los objetivos de la organización? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

97. ¿Usted considera que las políticas institucionales son aplicadas por todos los servidores de la entidad? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

98. ¿Usted cree que existe coherencia entre la estructura organizacional y el modelo de operación por procesos? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

99. ¿Usted considera que la estructura organizacional favorece el cumplimiento de los objetivos de la organización? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

100. ¿Usted cree que cada uno de los cargos de la estructura organizacional tienen definido los criterios de interacción con otras áreas de trabajo? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

101. ¿Usted considera que las condiciones de trabajo permiten un alto desempeño del trabajador(a)? * Marca solo un óvalo.

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: En desacuerdo
- 2: Indeciso
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

102. Usted cree que los directivos transmite a sus colaboradores los valores corporativos? * Marca solo un óvalo.

0: Totalmente en desacuerdo

1: En desacuerdo

2: Indeciso

3: De acuerdo

4: Totalmente de acuerdo

103. ¿Usted considera que la organización enfatiza en adecuados estilos de dirección? * Marca solo un óvalo.

0: Totalmente en desacuerdo

1: En desacuerdo

2: Indeciso

3: De acuerdo

4: Totalmente de acuerdo

Con la tecnología de



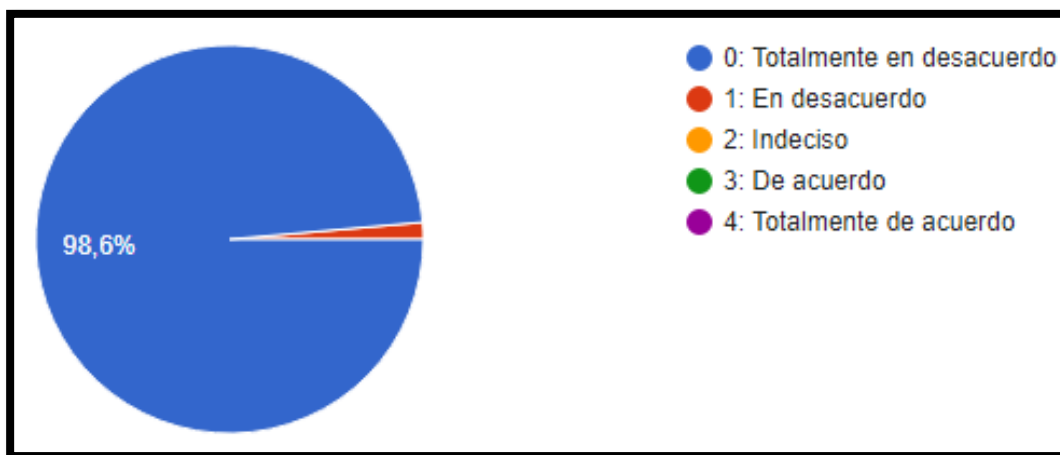
Apéndice 4. Análisis resultados investigación de mercados

Gracias a herramientas como documentos drive de google y tablas y gráficos dinámicos de Excel se realizó un análisis completo de cada una de las preguntas realizadas al público objetivo, para ello se utilizó la encuesta electrónica de la cual se obtuvieron los siguientes resultados y conclusiones.

El total de preguntas planteada son 103, las cuales están divididas en 2 variables: comunicación organizacional y mejora continua, dentro de estas variables están contenidos 35 indicadores. El método de respuesta que se utilizó para el cuestionario empleado es la escala de Likert de 5 niveles: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Indeciso, De acuerdo, Totalmente de acuerdo.

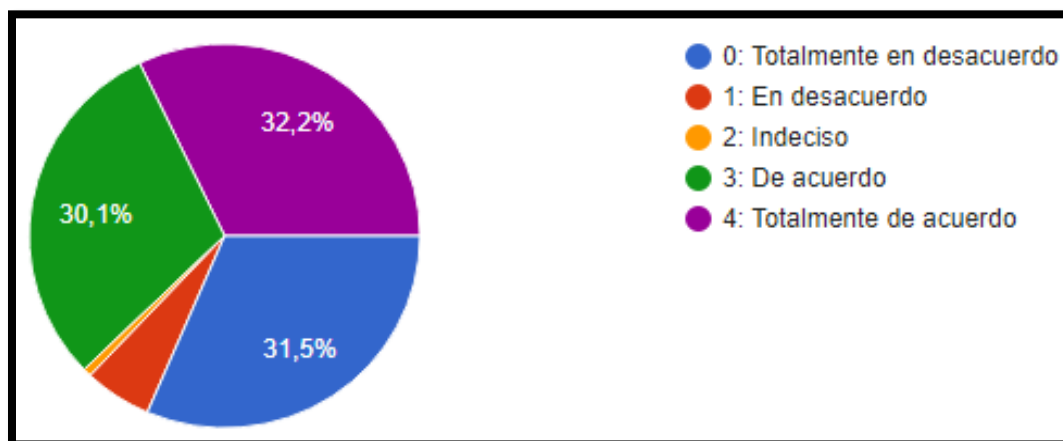
Variable Comunicación Organizacional

1. ¿Usted presenta resistencia a los cambios dispuestos por su jefe inmediato?



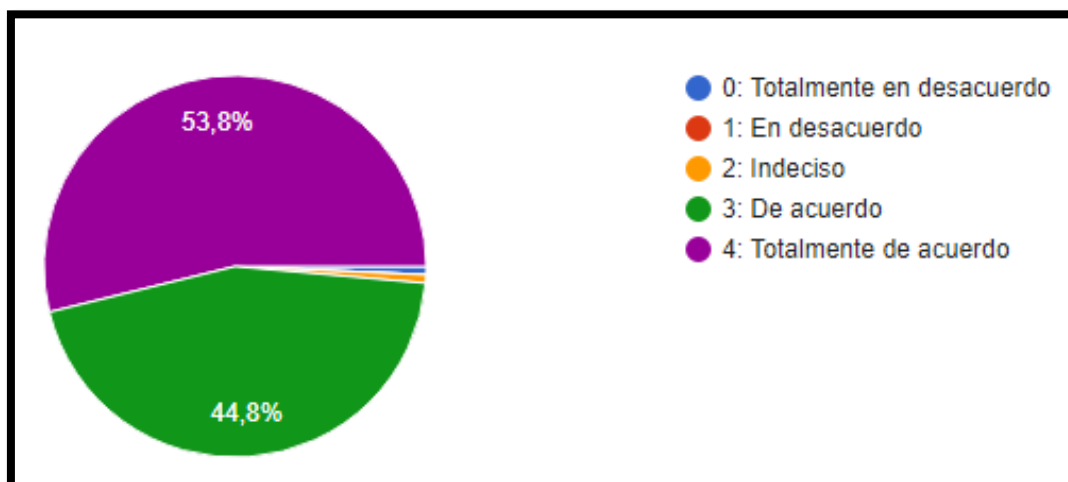
En la encuesta se evidenció 98,6% de la organización no presentan resistencia a los cambios establecidos por su jefe, sin importar el motivo por el cual se realice dicho cambio, por otro lado el 1,4% restante acepta los cambios establecidos por su jefe pero con un nivel bajo de resistencia.

2. ¿A usted los cambios en su entorno laboral le generan temor?



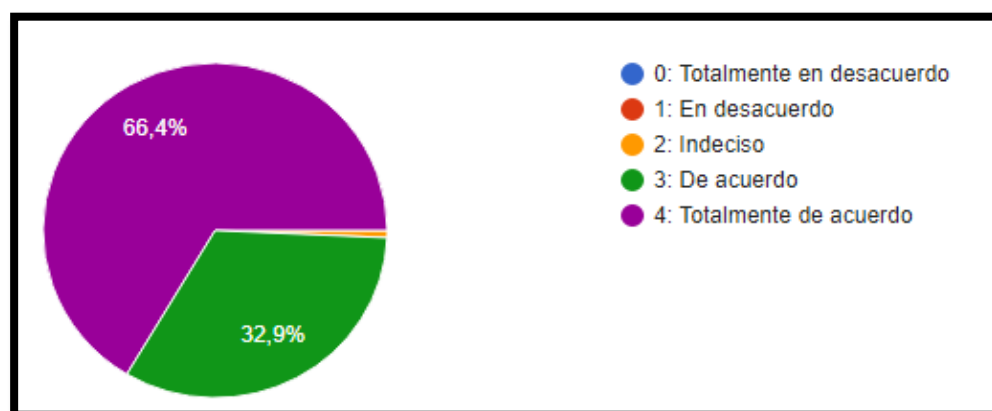
A la gran mayoría de las personas les genera temor los cambios que se realicen en los diferentes aspectos de su vida, y no es la excepción la vida laboral, por tanto se encontró que el 62,3% de los trabajadores les genera temor los cambios que se pueden generar en la fundación, mientras que el 37,1% de los colaboradores de la organización no les genera ningún temor los cambios que se puedan realizar en el entorno laboral.

3. ¿Usted se adapta fácilmente a los cambios que surgen en su entorno laboral?



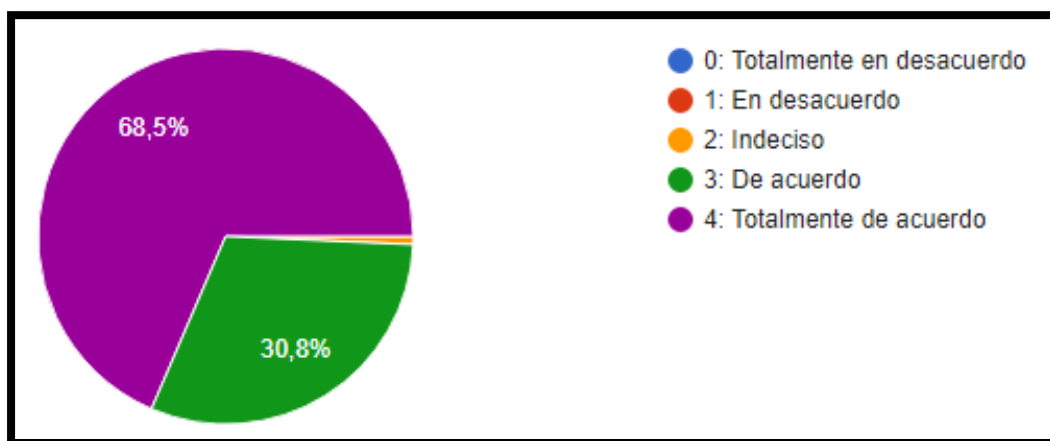
De los 143 encuestados el 98,6% de los trabajadores de la fundación se adaptan fácilmente a los cambios que surgen en su entorno laboral, siendo este una ventaja positiva que influye en el rendimiento laboral.

4. ¿Usted se considera una persona pro activa, que promueve nuevas formas de hacer las cosas en ámbito laboral?



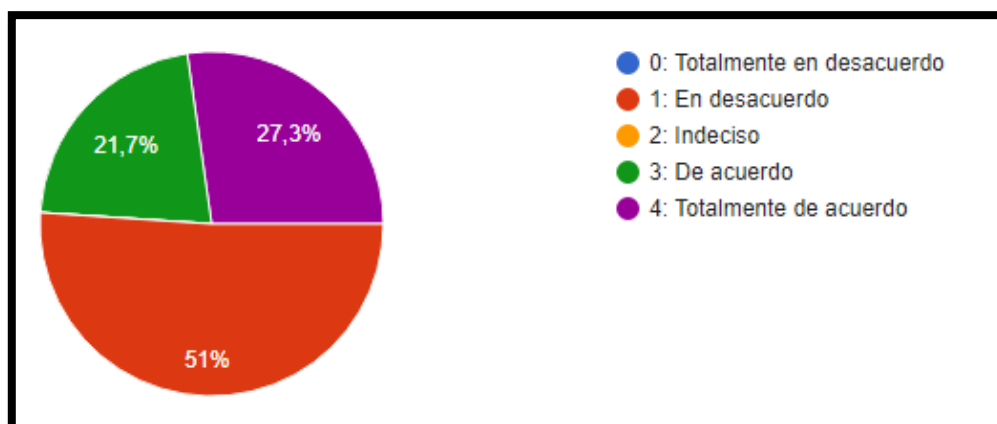
Para un consolidado del 99,3% de los colaboradores de la fundación Colombo Alemana “Volver a Sonreír” se consideran proactivos en las actividades que realizan en el ambiente laboral.

5. ¿Usted acepta una sugerencia de un compañero(a) para adelantar una tarea de forma más eficiente?



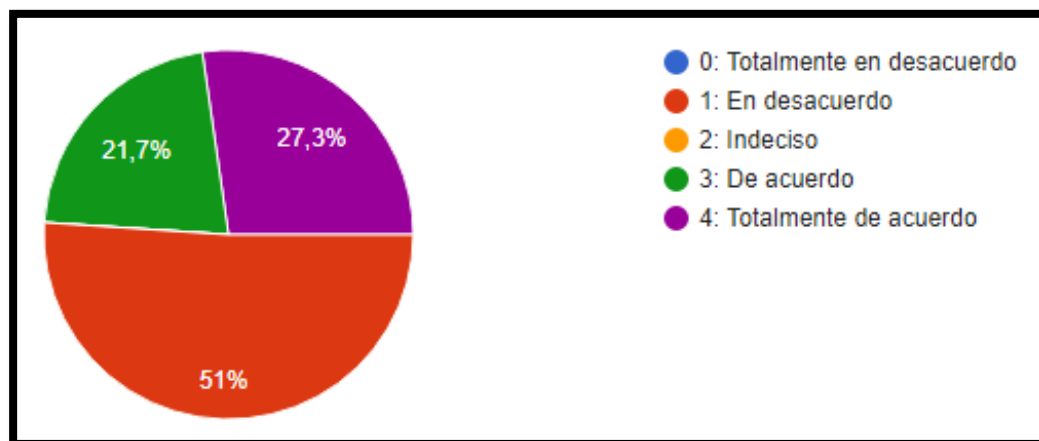
En la encuesta se deseaba saber si los trabajadores de la fundación aceptan las sugerencias de los compañeros de trabajo para adelantar una tarea de forma más eficiente, lo cual se pudo evidenciar que un 99.3% de los colaboradores son receptivos a las sugerencias de sus compañeros.

6. ¿Usted recibe con agrado la asignación de nuevas tareas en su lugar de trabajo?



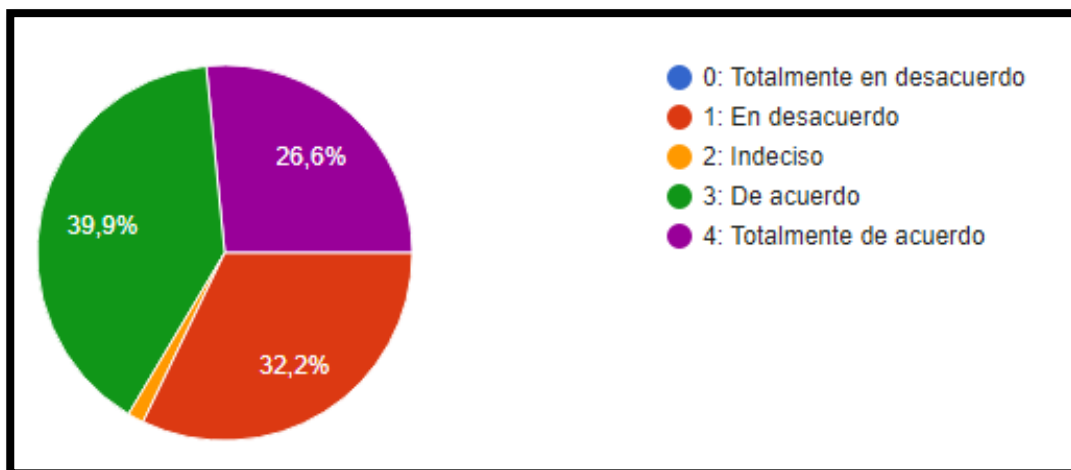
El recibir nuevas tareas puede generar reacciones positivas o negativas, según como lo asuma el colaborador y que tan dispuesto está a recibir esta nueva labor, en la fundación Colombo Alemana el 51% de los trabajadores no les gusta recibir nuevas asignaciones de tareas, mientras el 49% restante reciben con agrado la asignación de nuevas labores.

7. ¿Usted se mantiene enterado(a) de novedades, cambios, iniciativas en la institución?



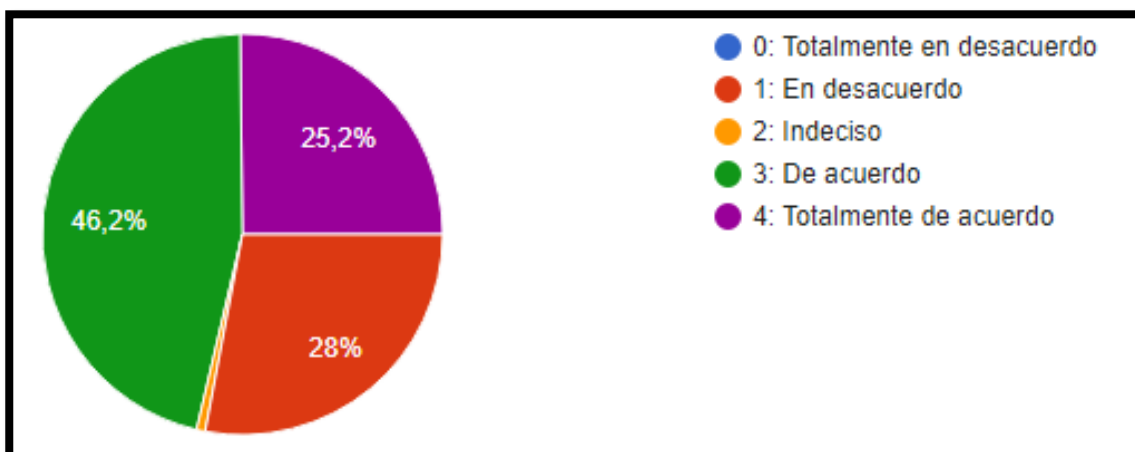
Se puede evidenciar que solo el 51% de los empleados no se encuentran informados de las novedades que están ocurriendo o van a ocurrir en la institución, y el 49% restante manifiestan que si están constantemente enterados de lo que sucede en la fundación.

8. ¿Usted considera que los cambios en la organización ocurren de forma planificada?



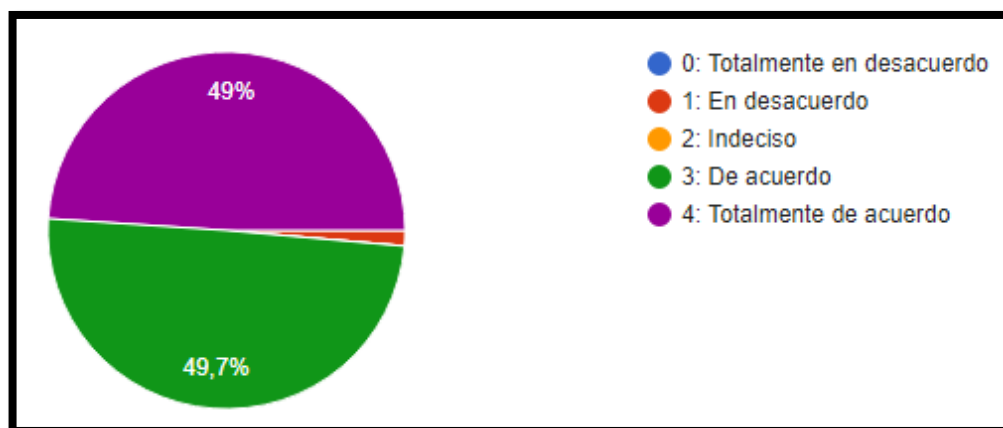
Según la percepción de los colaboradores de la institución el 66,5% de los cambios ocurre de forma planificada, el otro 33,5% dice que dichos cambios suceden sin planificación alguna o no están seguros de cómo se efectúan.

9. ¿Usted participa en la construcción de los planes de mejora en la organización?



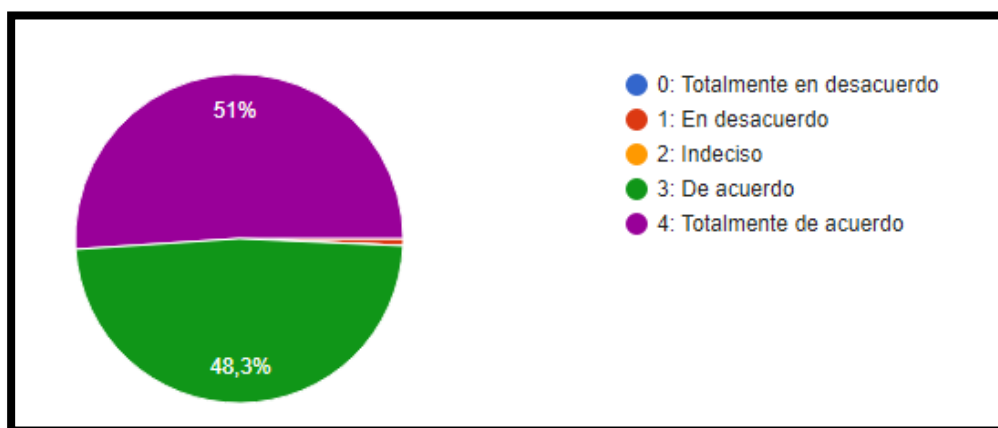
Hacer partícipes a los colaboradores en los planes de mejoramiento de la institución es un factor de motivación, el 71,4% de los empleados de la fundación participan en la construcción de los planes de mejoramiento y el 28,6% no lo hace.

10. ¿En usted su jefe deposita la confianza para que tome decisiones relacionadas con su trabajo?



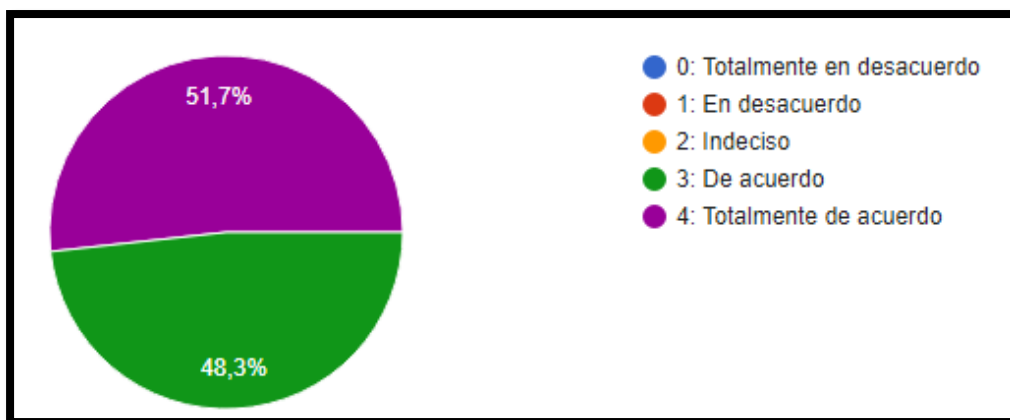
La confianza que se deposita en una persona es uno de los factores claves para empoderarla hacer autónoma y a tomar decisiones, por lo tanto, se ve reflejado que el 98,7% de los empleados de la fundación perciben que su jefe ha proporcionado la confianza suficiente en ellos para tomar una decisión relacionada con su trabajo, en cambio el 1,3% restante sienten que su jefe no tiene la confianza suficiente en ellos al momento de tomar una decisión.

11. ¿Usted tiene la posibilidad en su trabajo de implementar iniciativas o nuevas formas de hacer las cosas?



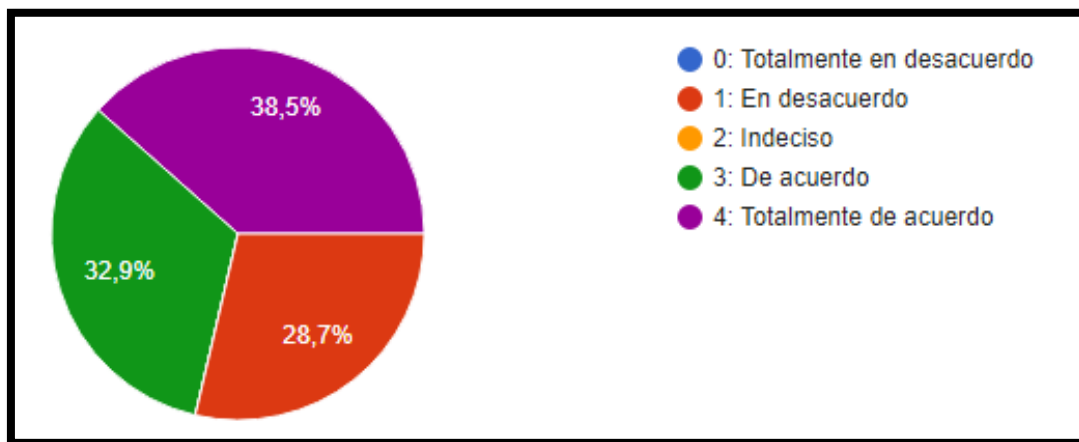
De los 143 colaboradores encuestados el 99,3% tiene la posibilidad de implementar nuevas iniciativas al momento de realizar sus tareas laborales.

12. ¿Usted toma la iniciativa de corregir un error cuando algo sale mal, para que el problema no vuelva a suceder?



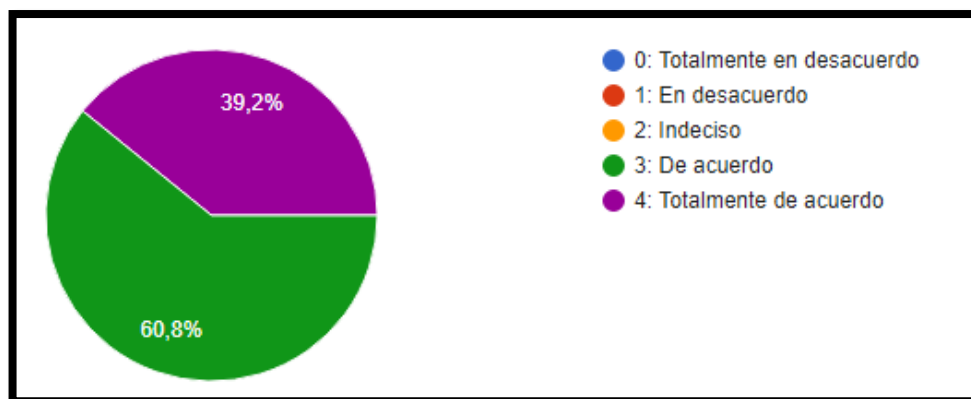
La proactividad hace parte de las habilidades y competencias con las que cuenta los colaboradores de la fundación, por lo tanto, esta respuesta rectifica la conclusión de la pregunta número 4, donde el 100% de los empleados tiene la iniciativa de corregir un error que hayan cometido.

13. ¿Usted tiene acceso a un correo electrónico institucional?



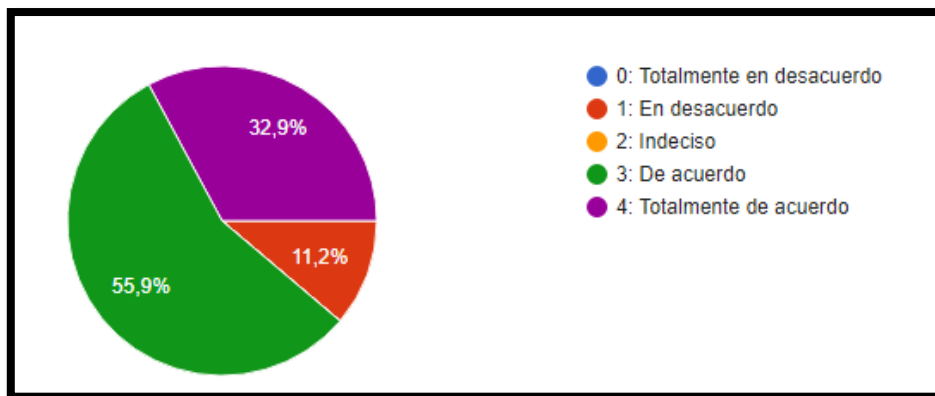
Según la encuesta aplicada 71,4% de los empleados tiene acceso al correo institucional, el 28,7% restante no tienen acceso a este medio de comunicación.

14. ¿Usted participa de reuniones laborales regularmente?



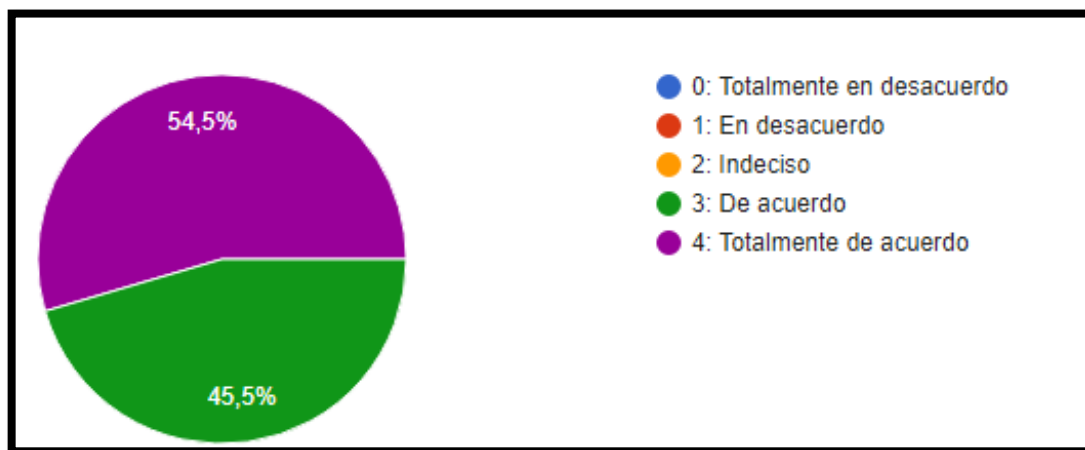
El 100% de los empleados de la fundación Colombo alemana participan regularmente en las reuniones laborales establecidas por la administración, siendo este un medio de comunicación de la organización.

15. ¿Usted recibe comunicados regularmente a través de los cuales es informado de las novedades de la institución?



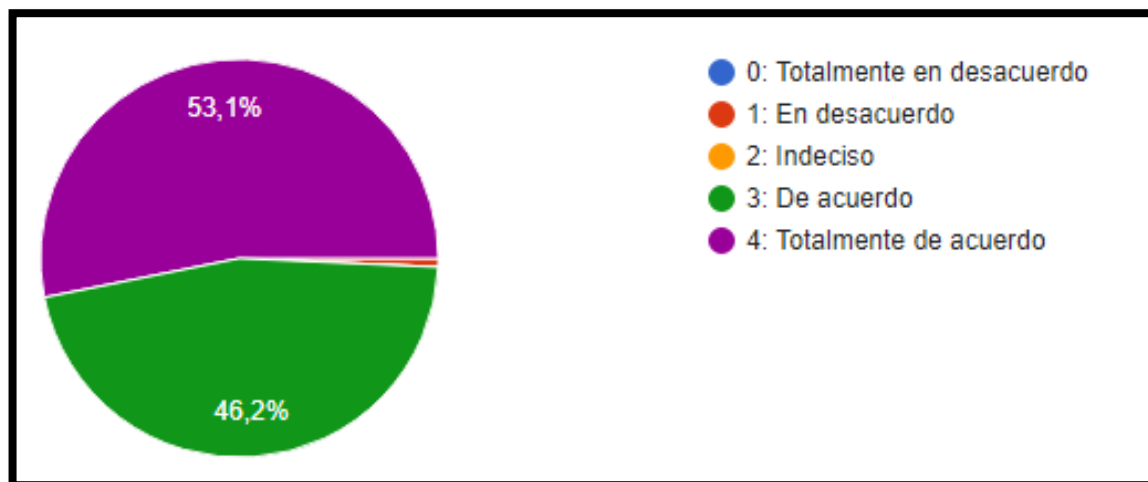
Se puede evidenciar que el 88,8% de los empleados reciben comunicados regularmente de las novedades ocurridas en la fundación, mientras el 11,2% de los trabajadores no reciben información sobre los acontecimientos recientes que se presentan en la institución.

16. ¿Usted interactúa fácilmente con compañeros(as) que tienen una visión del trabajo diferente a la suya?



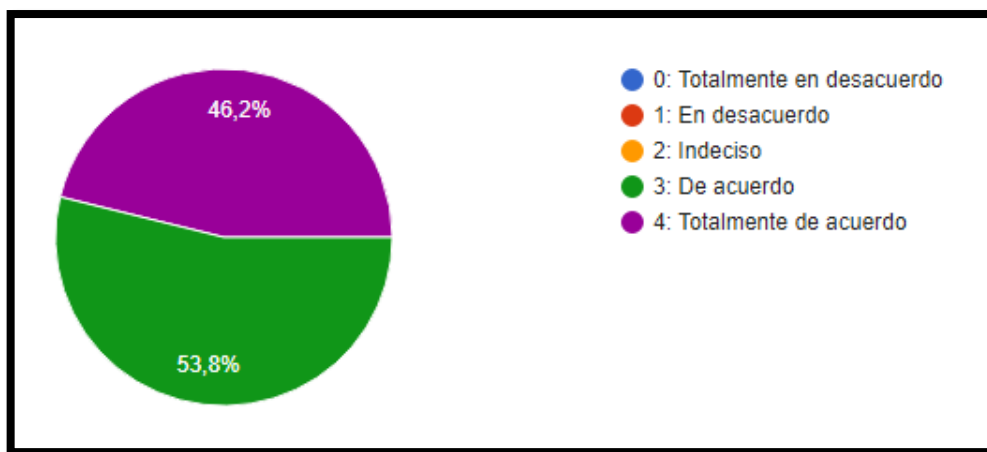
La interacción entre los empleados de la fundación es del 100% entre compañeros sin importar si tiene una visión de trabajo diferente a la de suya, siendo este un factor que ayuda a la adaptación en el ambiente laboral.

17. ¿Usted suele promover un clima colaborativo en su lugar de trabajo?



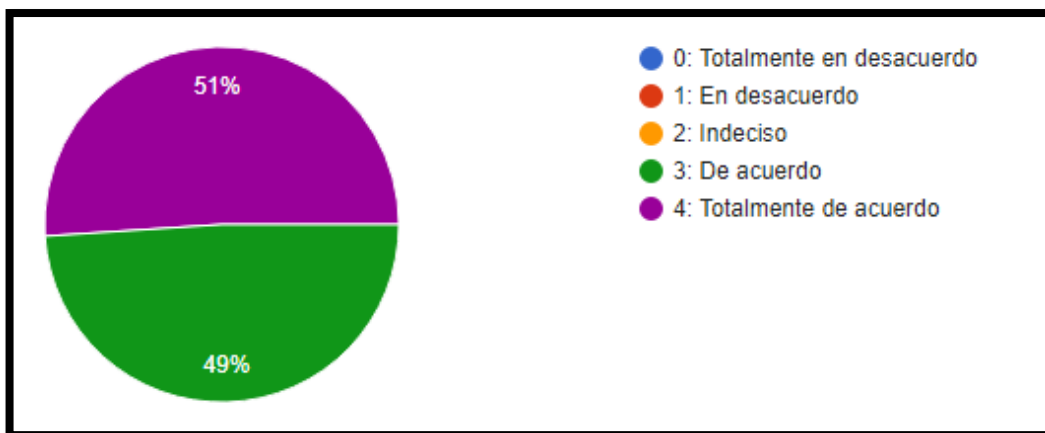
Los empleados de la fundación Colombo Alemana en un 99,3% promueven un clima laboral colaborativo en su ambiente laboral.

18. ¿Usted tiene la habilidad de fomentar la negociación con sus compañeros(as) de trabajo?



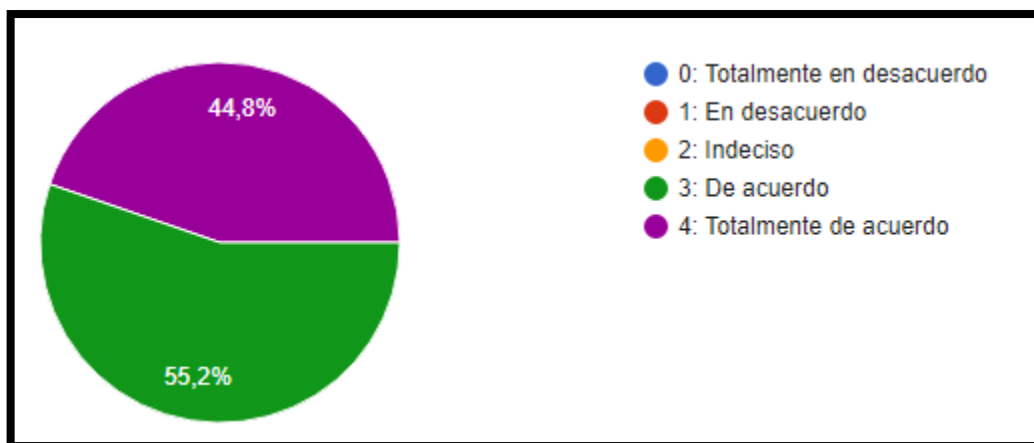
Los resultados de la encuesta reflejan que la totalidad o el 100% de los trabajadores de la fundación Colombo Alemana poseen la habilidad blanda de la negociación con sus compañeros de trabajo.

19. ¿Usted considera que los miembros de su equipo de trabajo están comprometidos con el éxito organizacional?



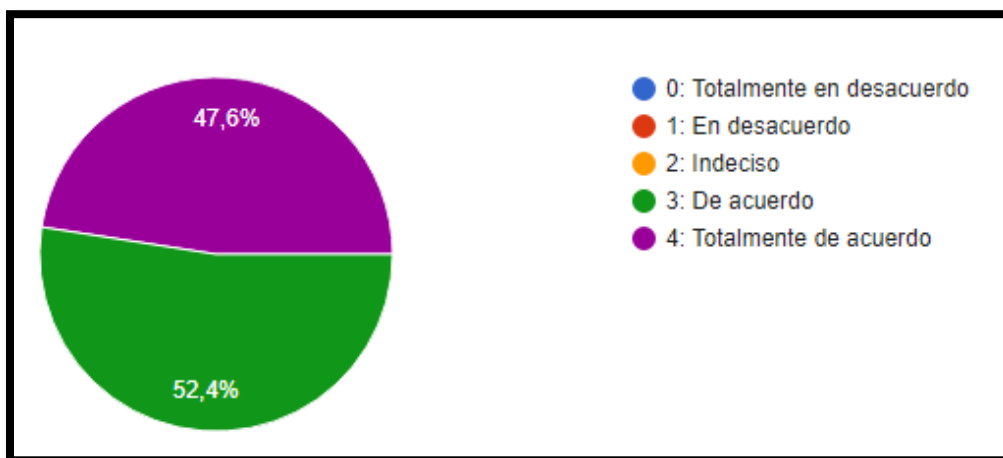
La percepción de los empleados de la institución es que el 100% de los compañeros de su equipo de trabajo están comprometidos con el éxito organizacional.

20. ¿Usted considera que los miembros de su equipo de trabajo persiguen un fin común?



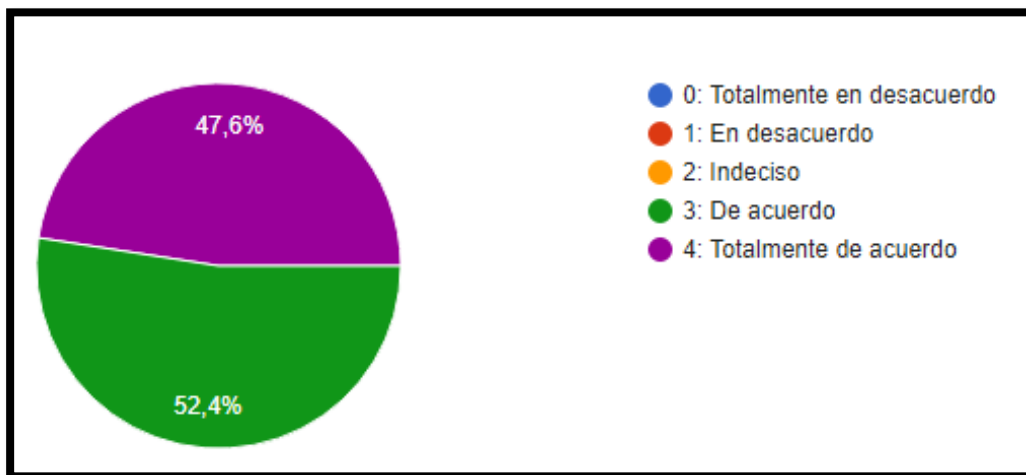
Para lograr objetivos de una forma eficiente es necesario que los colaboradores de la organización persigan un mismo fin, y esto se evidencia en los resultados de la encuesta donde se concluye que el 100% de los empleados consideran que sus equipos de trabajo tienen el objetivo.

21. ¿Usted cree que la directiva de la organización fomenta la unidad entre los colaboradores?



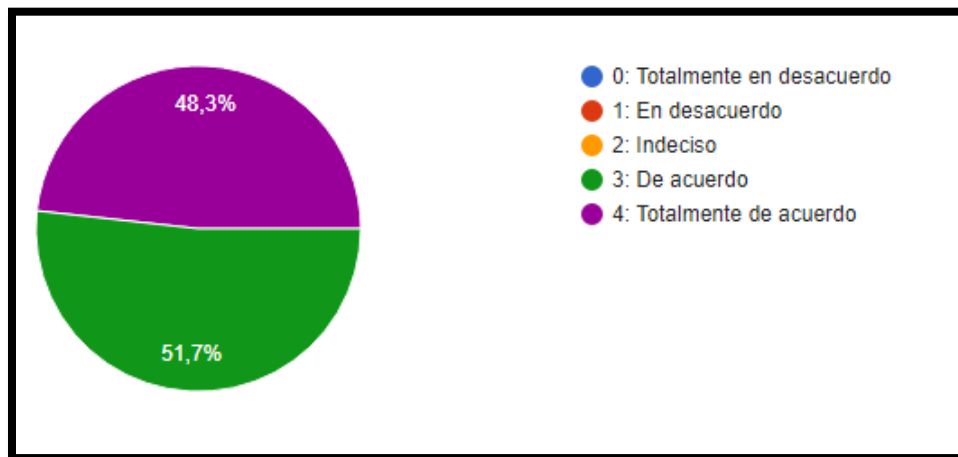
La unidad es un factor clave para el éxito de una organización, por lo tanto, el 100% de los colaboradores de la institución perciben que las directivas fomentan la unidad entre ellos.

22. ¿Usted considera que ayuda a sus compañeros(as) a desarrollar destrezas laborales?



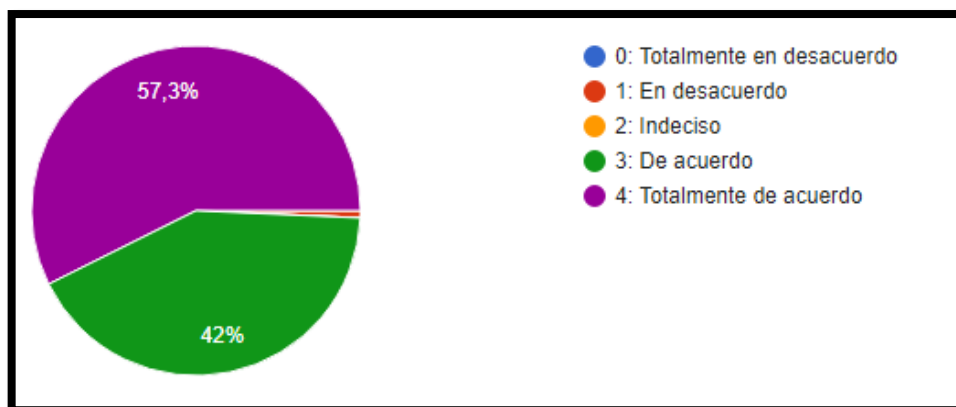
El 100% de los trabajadores encuestados de la fundación Colombo Alemana consideran que ellos ayudan a desarrollar destrezas laborales a sus compañeros.

23. ¿Usted contribuye a la motivación de su equipo de trabajo para lograr el éxito organizacional?



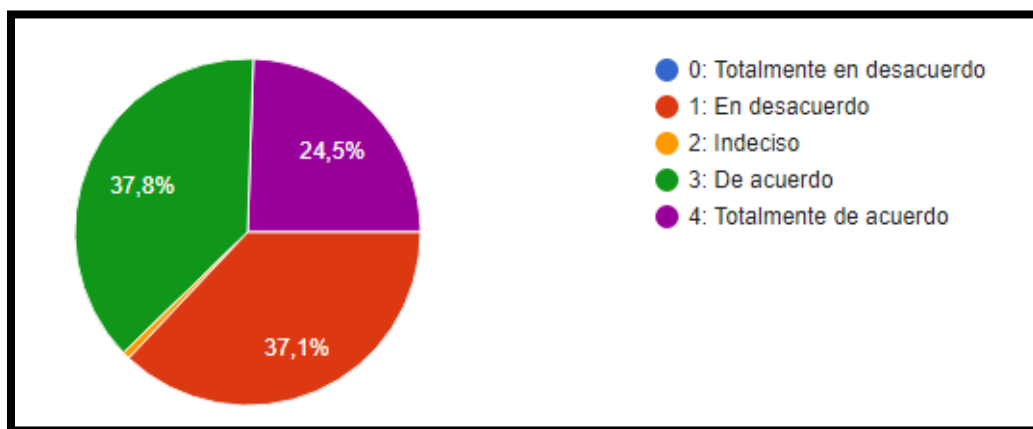
Se evidencia que el 100% de los trabajadores contribuyen con la motivación de su equipo de trabajo, el cual es un factor clave para lograr el éxito de la institucional.

24. ¿Usted intenta ser un modelo a seguir para sus compañeros(as) de trabajo?



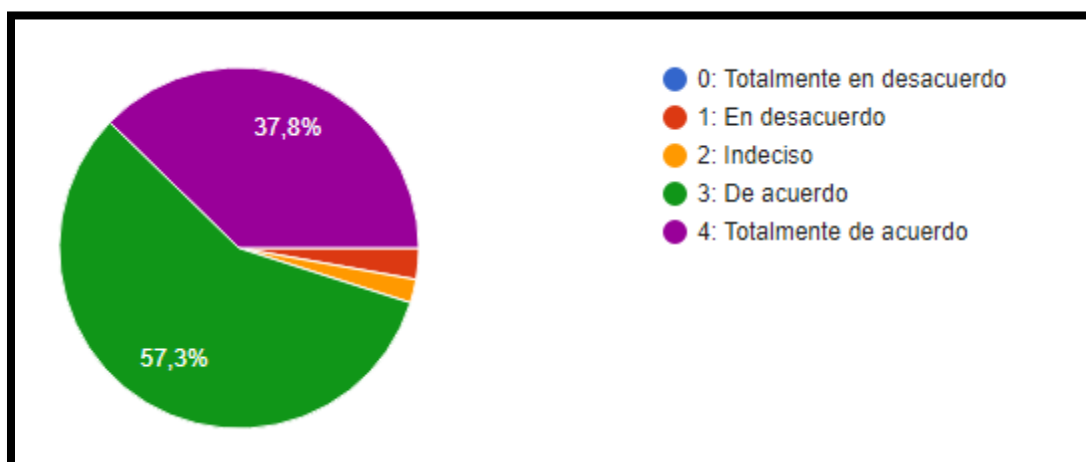
Se puede evidenciar que el 99,3% de los colaboradores de la fundación Colombo Alemana quieren ser un ejemplo a seguir para sus compañeros de trabajo.

25. ¿Usted opina que los flujos de información entre áreas de trabajo son adecuados?



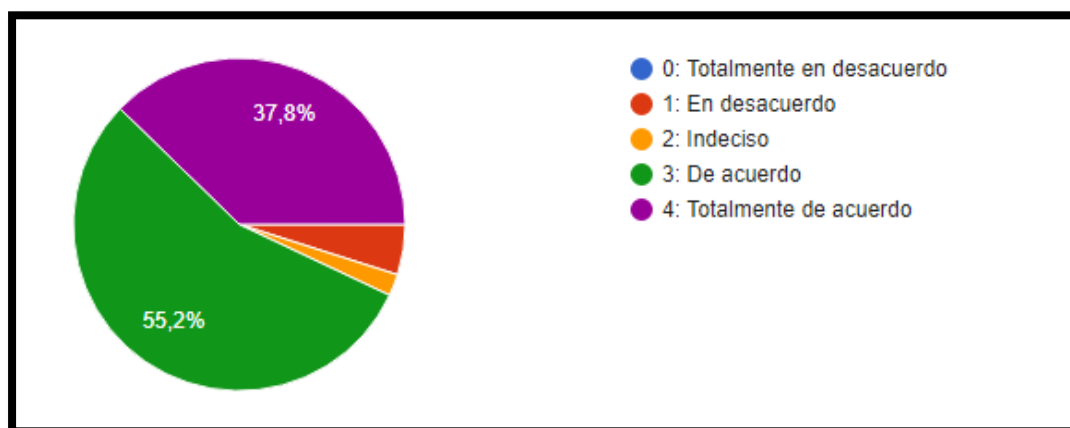
Es importante que el flujo de la información entre los diferentes departamentos sea eficiente y oportuna para tomar las decisiones adecuadas, en la fundación Colombo Alemana el 62,3% de los colaboradores expresa que el flujo de información adecuada entre áreas es adecuado, y el 37,1% considera que no lo es y el 0,6% restante no está seguro que tan eficiente es el flujo de información.

26. ¿Usted está de acuerdo en afirmar que los objetivos organizacionales son claros?



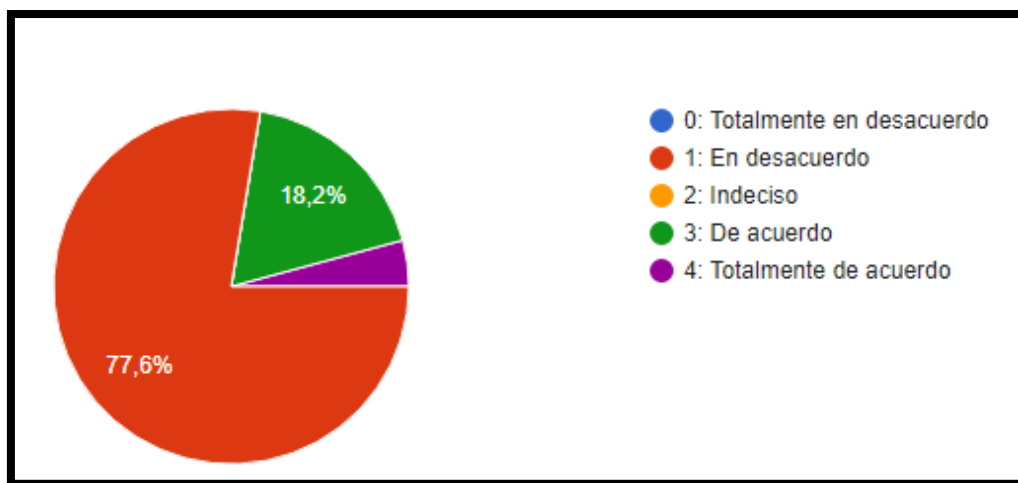
Los objetivos de una organización son la guía hacia donde se dirige la institución, en la fundación Colombo Alemana el 91,1% de los colaboradores tienen claros los objetivos organizacionales y el 8,9% restante no los tienen claros.

27. ¿Usted considera que sus ideas son tenidas en cuenta para el cumplimiento oportuno de los objetivos institucionales?



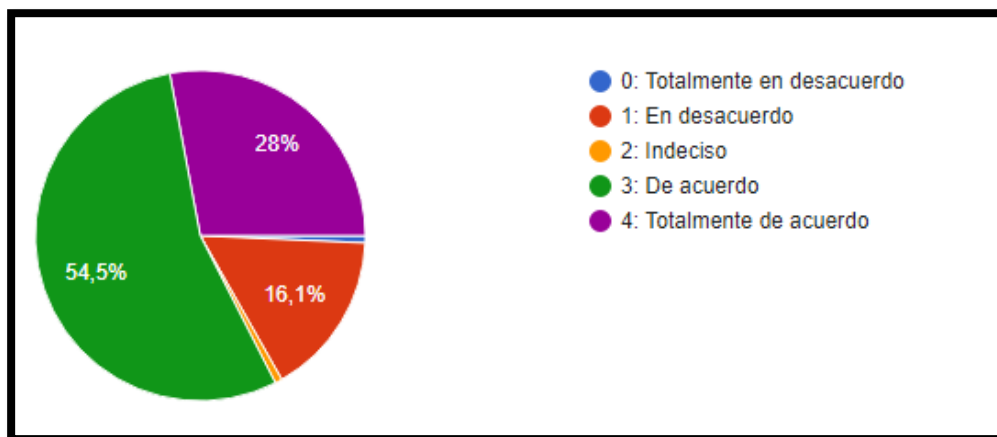
De los 143 trabajadores encuestados el 93% consideran que sus ideas son tenidas en cuenta para el cumplimiento de los objetivos institucionales y el 7% restante consideran que no son valoradas sus ideas.

28. ¿Usted está de acuerdo en afirmar que los balances anuales de gestión de la organización son publicados para conocimiento de todos?



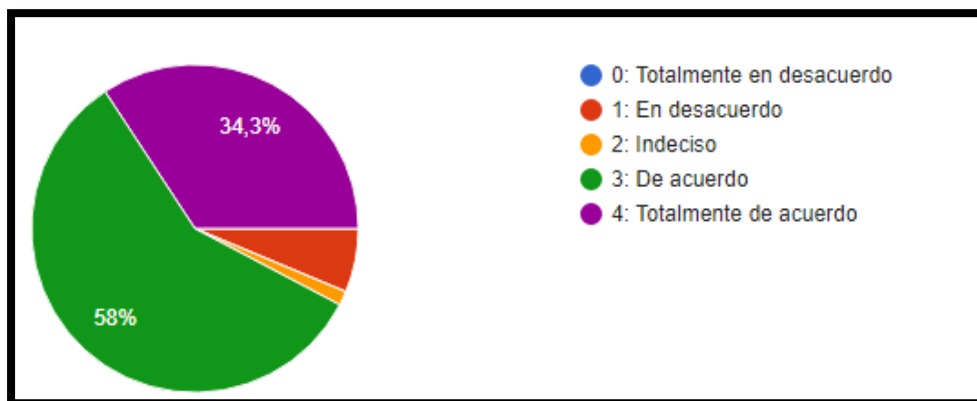
Según la encuesta se puede evidenciar que el 77,6% de los trabajadores que los balances anuales de la gestión de la organización no son publicados para el conocimiento de todos los colaboradores de la institución y el 22,4% afirma que estos balances si son publicados anualmente para el conocimiento de todos los miembros.

29. ¿Usted recibe la información detallada acerca de las metas propuestas anualmente por la organización?



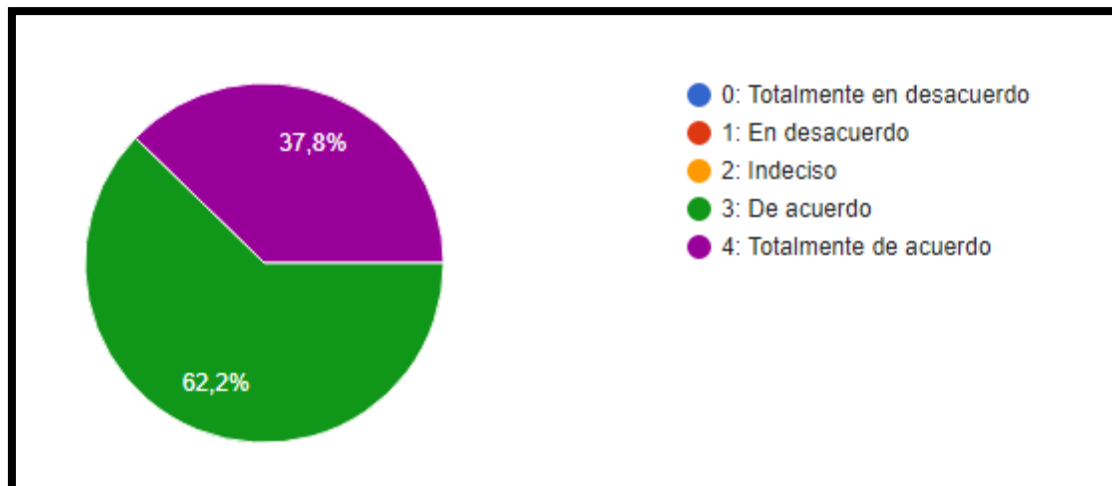
El 82,5% de los trabajadores afirman que reciben información detallada de las metas planteadas por la fundación mientras que el 17,5% restante expresan que no reciben este tipo de información.

30. ¿Usted dispone oportunamente de la información necesaria para el desarrollo de su labor?



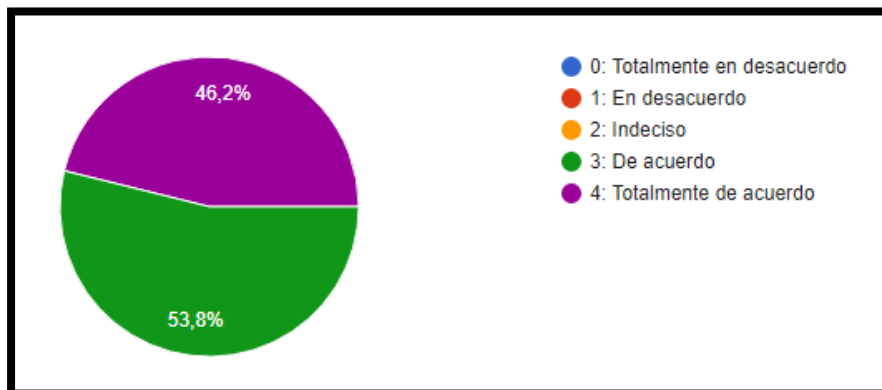
Tener la información necesaria y en momento oportuna optimiza las operaciones realizadas por la organización, por tanto, el 92,3% de los colaboradores afirman que disponen de la información necesaria al momento del desarrollo de sus labores, y el 7,7% indica que no cuentan con la información requerida para realizar sus tareas laborales.

31. ¿Usted está de acuerdo en afirmar que en su entorno laboral suele promoverse un clima de cooperación?



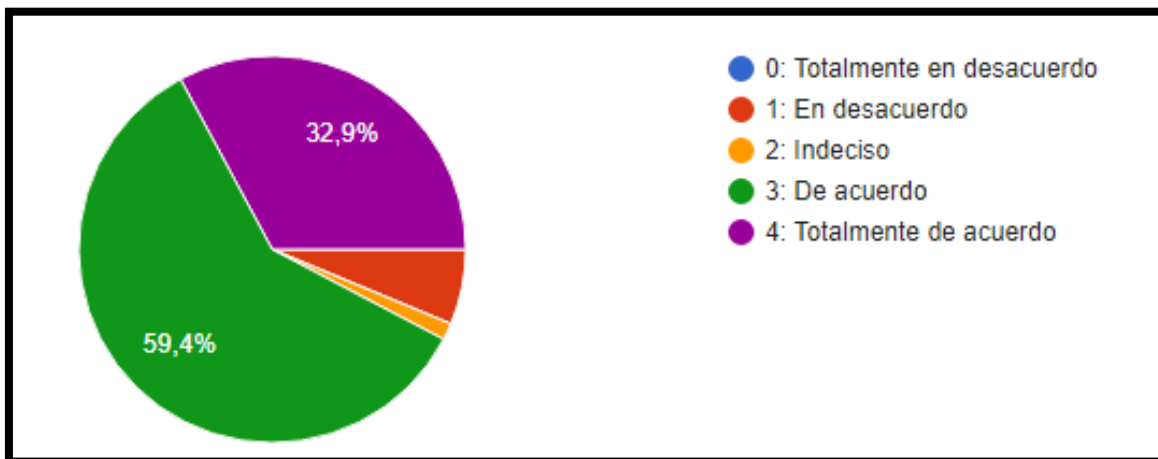
El ayudarse mutuamente con los compañeros de trabajo es uno de los factores que influye en la sinergia institucional, en la Fundación Colombo Alemana el 100% de los colaboradores afirma que se promueve un clima de cooperación laboral.

32. ¿Usted colabora a sus compañeros(as) cuando requieren ayuda?



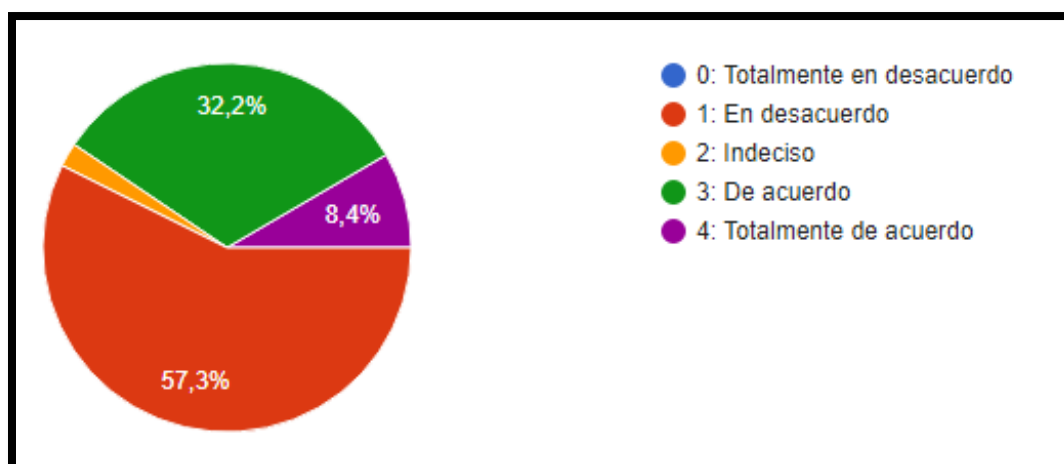
Se evidencia que el 100% de los empleados encuestados, colabora a sus compañeros de trabajo cuando estos lo requieren.

33. ¿Usted considera que han sido entrenados en habilidades de trabajo en equipo?



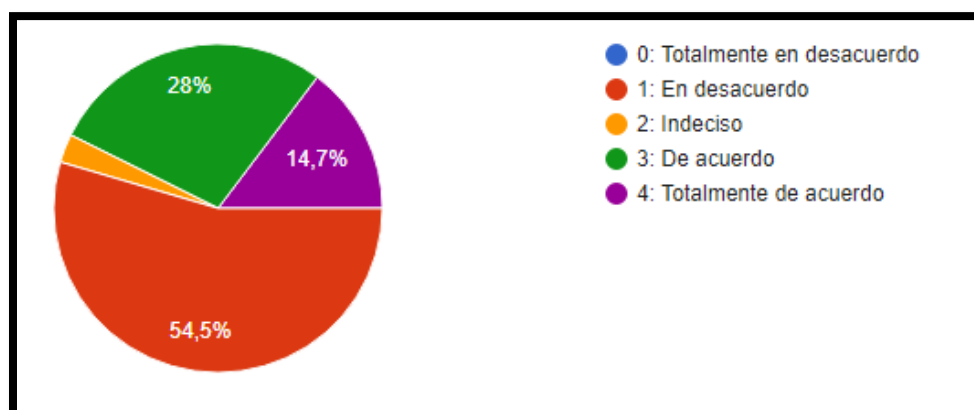
De los 143 trabajadores encuestados el 92,3% consideran que han sido entrenados en habilidades blandas referentes al trabajo en equipo, y el 7,7% restante considera que no ha sido así o no saben.

34. ¿Usted conoce la estructura de la organización (dependencias, relaciones jerárquicas y competencias por área de trabajo)?



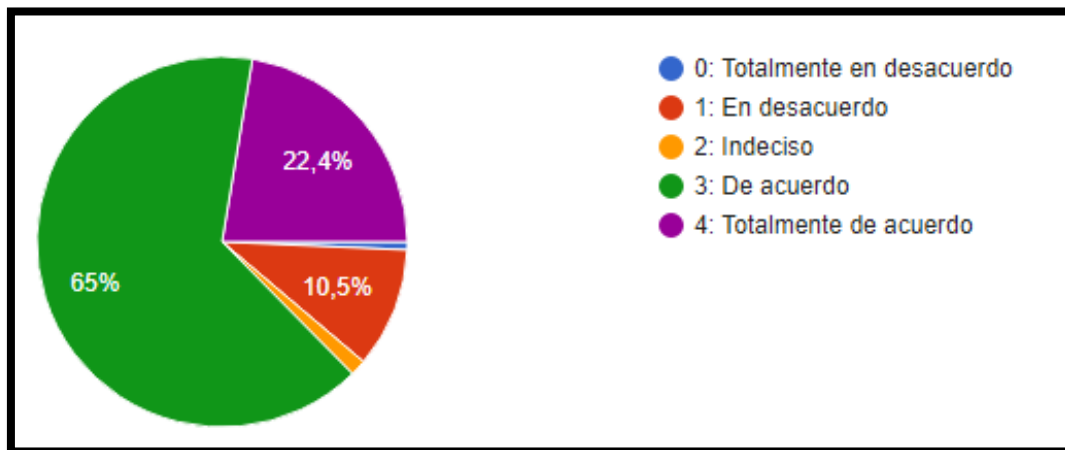
Los colaboradores de una institución deben tener clara la estructura organizacional con el objetivo de tener una comunicación adecuada según el conducto regular, en la fundación Colombo Alemana más de la mitad de los trabajadores no conocen la estructura organizacional el cual corresponde a un 57,3%, el 40,7% si conocen la estructura organizacional, y el 2% restante no sabe si tiene clara o no la estructura.

35. ¿Usted conoce el organigrama de la organización?



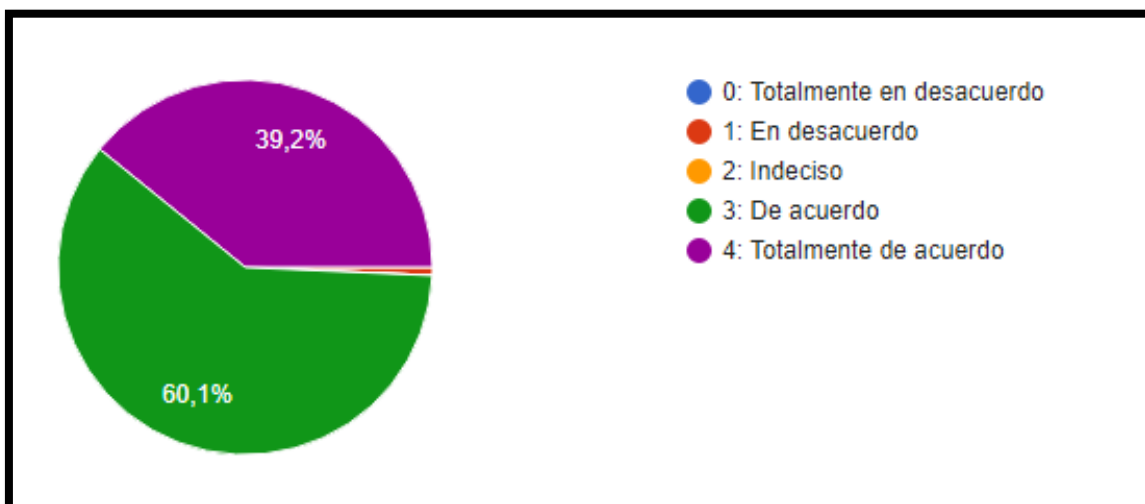
Conocer el organigrama de la organización permite conocer quién es el jefe inmediato con el cual se va a entender cada colaborador, con el fin de dar rendimiento de sus tareas o solicitar apoyo. La mayoría de los empleados de la fundación representando un 54,5% de los trabajadores no conocen el organigrama de la institución, el 42,7% de los colaboradores si conocen el organigrama y el 2,8% restante no sabe si conoce o no esta estructura organizacional.

36. ¿Usted considera que tiene oportunidades de ascender en la organización?



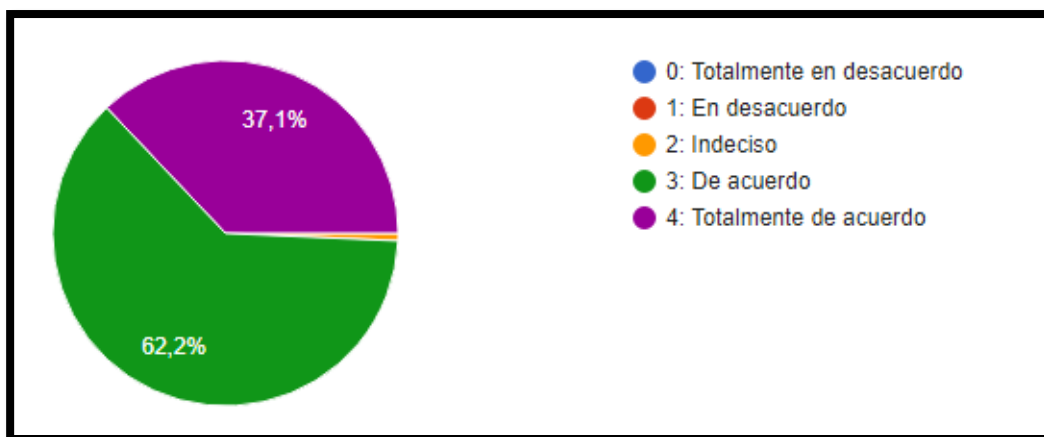
Se evidencia es que el 87,4% de los colaboradores consideran que tienen la oportunidad de hacer carrera en la organización y el 12,6% considera que no tiene posibilidades de ascender.

37. ¿Usted opina que su jefe le ofrece una guía continua para resolver dificultades relacionados con el desarrollo de su trabajo?



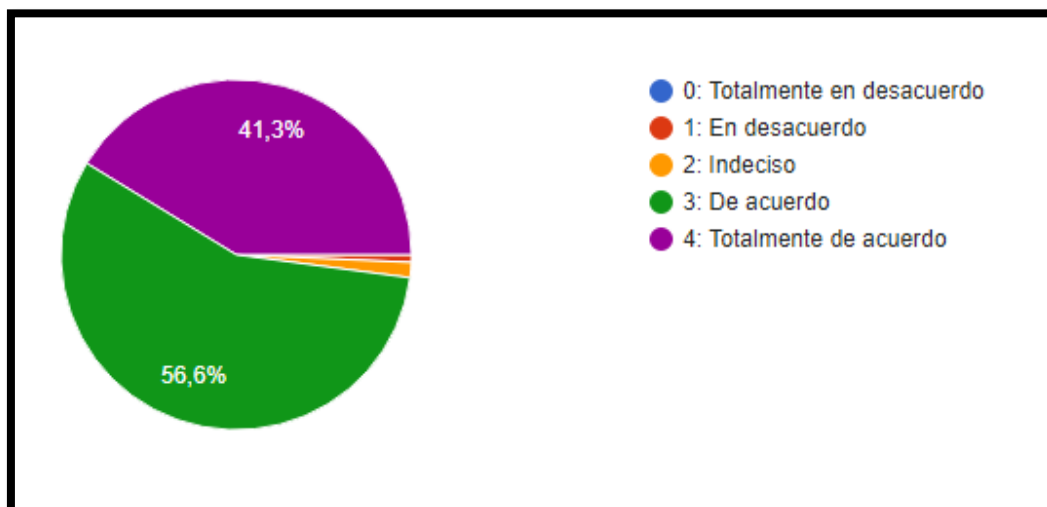
Los resultados muestran que el 99,3% de los empleados opinan que el jefe ofrece un continuo apoyo para resolver dificultades relacionadas con las actividades laborales.

38. ¿Usted considera que la comunicación organizacional estimula el entusiasmo por alcanzar las metas?



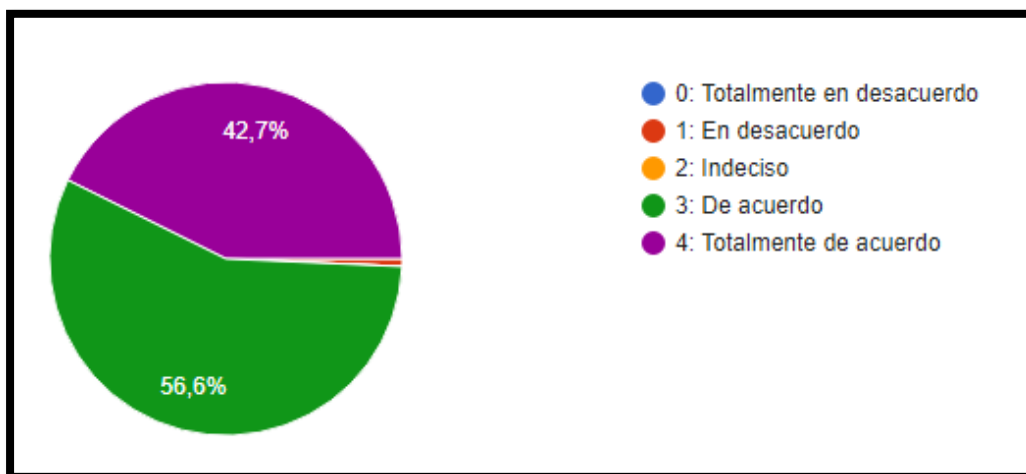
Se corrobora que el 99,3% de los trabajadores de la fundación consideran la comunicación organizacional como un estimulante para el entusiasmo por alcanzar las meta.

39. ¿Usted considera que sus supervisores escuchan atentamente sus ideas?



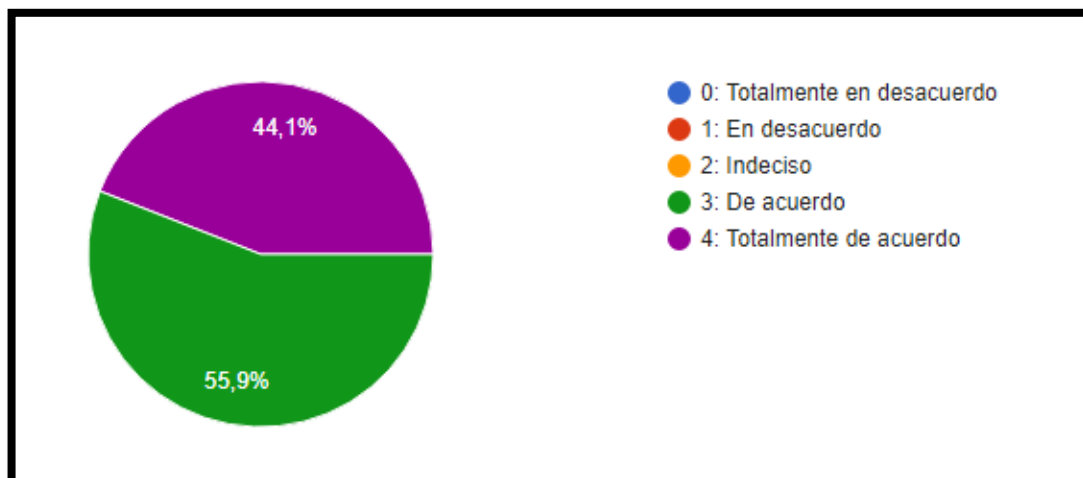
El sentirse escuchado por los superiores es uno de los elementos que incentiva el liderazgo en los trabajadores y lo hace sentir importante, creando un sentido de pertenencia con la organización, por lo tanto, el 97,9% de los trabajadores sienten que sus supervisores escuchan sus ideas, el 2,1% restante no lo sienten así.

40. ¿Usted considera que su jefe inmediato es un líder que se centra en las personas?



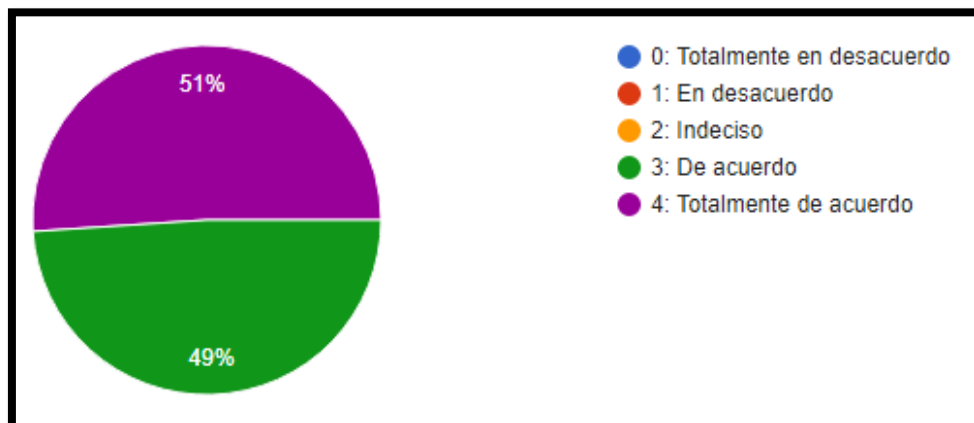
Una de las características que debe poseer un buen líder es que se centra en las personas, y esta característica la poseen los jefes de la fundación Colombo Alemana, dado que se evidencia que el 99,3% de los trabajadores consideran que su jefe inmediato se centra en las personas.

41. ¿Usted considera que jefe inmediato es un líder que se centra en las tareas?



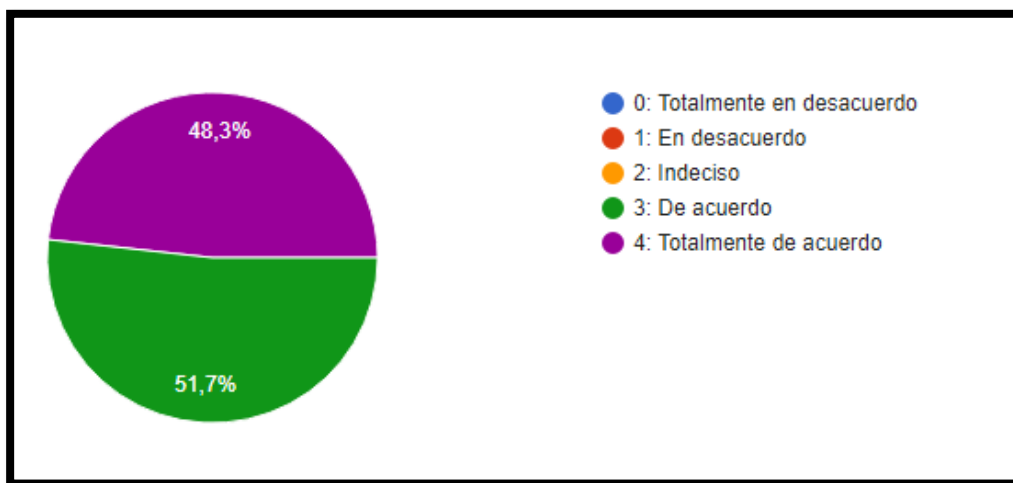
De la encuesta se puede concluir que el 100% de los jefes inmediatos son líderes que se centran en las tareas.

42. ¿Usted anima a los miembros de su equipo a participar en la toma de decisiones?



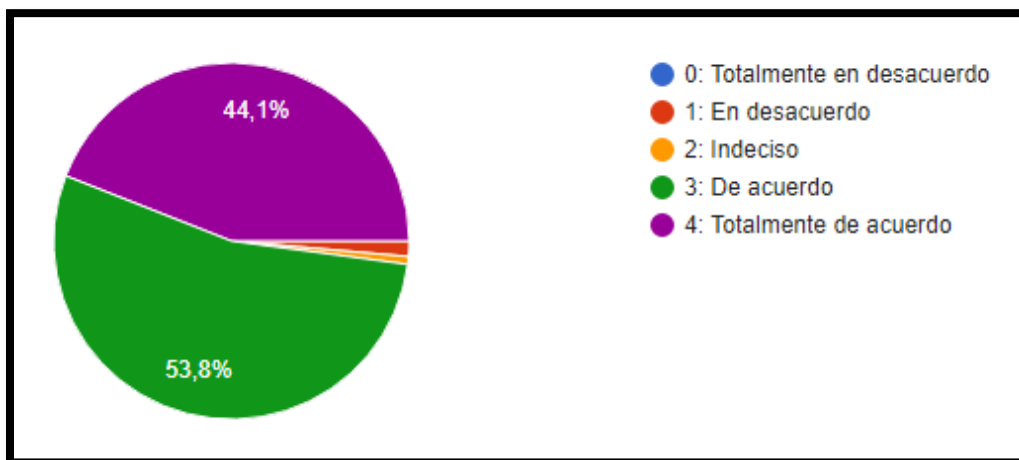
El 100% de los empleados de la fundación Colombo Alemana anima a los miembros de su equipo de trabajo a participar en la toma de decisiones.

43. ¿Usted opina que la institución le hace sentir un miembro importante de la misma?



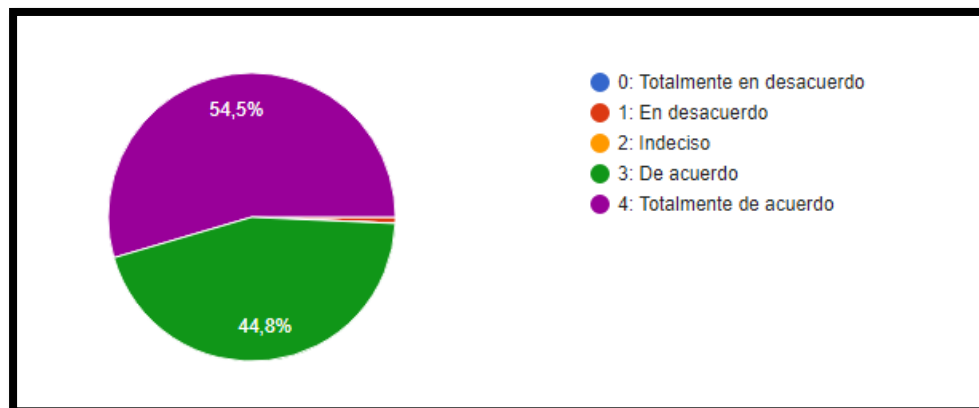
Hacer sentir un colaborador como un miembro importante de la organización crea sentido de pertenencia con la misma. Por lo tanto, el 100% de los empleados de la fundación se sienten importantes en ella.

44. ¿Usted piensa que sería afortunado(a) si pasará el resto de su vida laboral trabajando en esta organización?



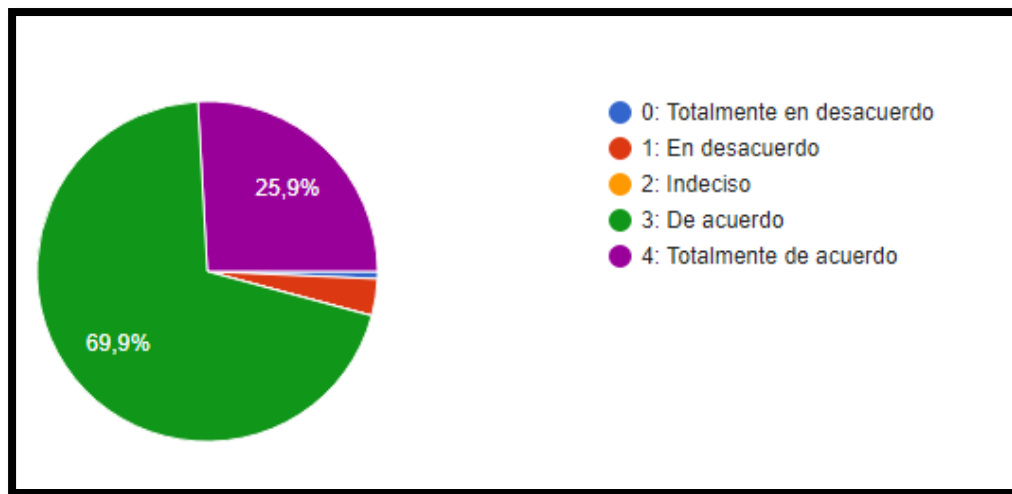
Se evidencia que el 97,9% de los empleados se sentirían afortunados si pueden pasar el resto de su vida laboral en la fundación Colombo Alemana, mientras el 2,1% no se sentiría dichoso de pasar el resto de su vida laboral en la institución.

45. ¿Usted comparte la visión de la organización?



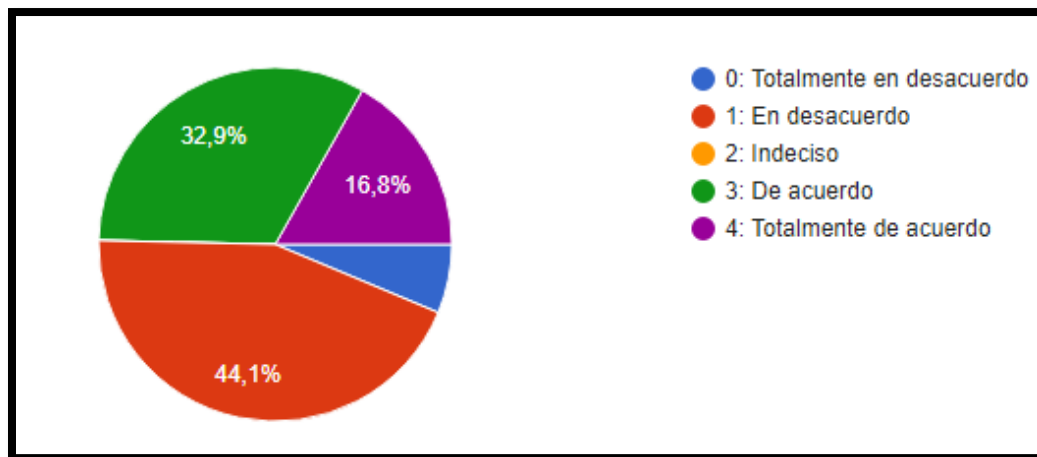
Se concluye que la mayoría de los colaboradores el cual representa un 99,3% comparten la visión de la organización, por lo tanto, se evidencia que, al compartir de la visión de la organización, esta se encuentra alineada con la visión de vida de cada uno de ellos, y por ende genera sinergia y sentido de pertenencia en la fundación.

46. ¿Usted opina que la flexibilidad en la aplicación de las normas al personal dificulta el desarrollo de su trabajo?



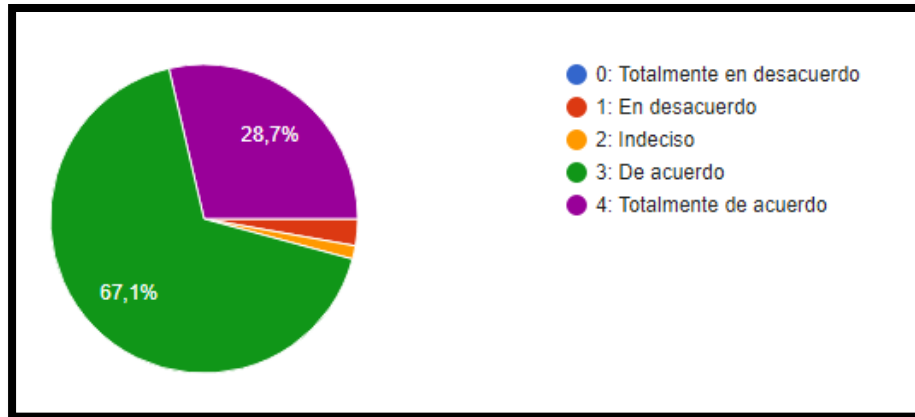
De los 143 colaboradores encuestados el 95,8% está de acuerdo que la flexibilidad de la aplicación de las normas al personal dificulta el desarrollo del trabajo, el 4,8% restante no está de acuerdo con esta opinión.

47. ¿Usted considera que el ambiente laboral se caracteriza por relaciones distantes entre trabajadores y jefes?



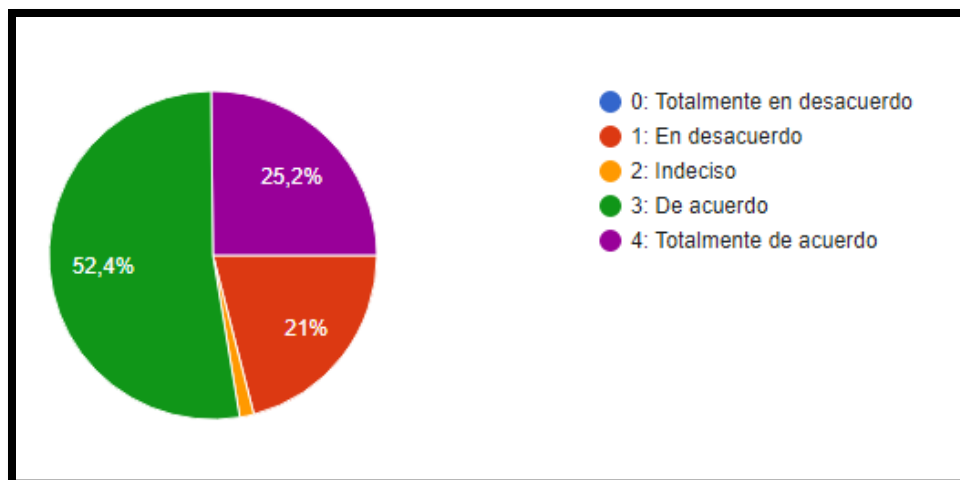
Se puede evidenciar que el 49,7% de los empleados considera que el ambiente laboral está caracterizado por relaciones distantes entre jefes y trabajadores, mientras el 50,3% no lo considera de esa forma.

48. ¿Usted está de acuerdo en que la comunicación organizacional actual propicia adecuadas relaciones interpersonales entre los/as colaboradores?



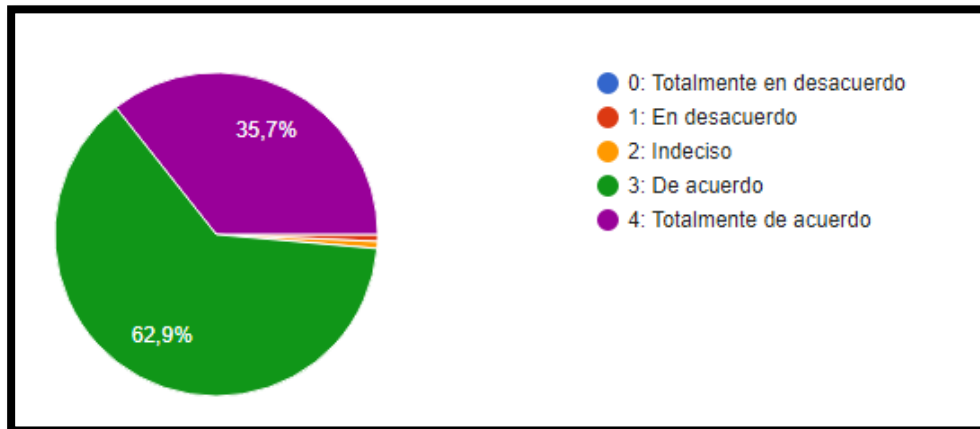
En la fundación Colombo Alemana la comunicación organizacional actual genera buenas relaciones interpersonales en sus empleados y esto se evidencia con la afirmación que el 95,8% de los colaboradores realizan, en cambio el 4,2% restante no están de acuerdo con esta afirmación.

49. ¿Usted opina que los incentivos laborales entregados a los/as colaboradores son apropiados?



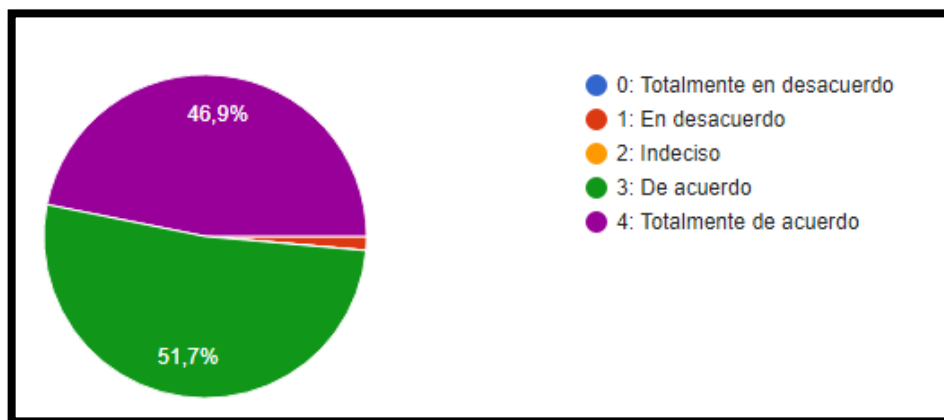
Los incentivos laborales afectan de manera positiva o negativa el clima organizacional, según como el empleado perciba los incentivos que recibe, ya que todo incentivo que se realice la institución es para mantener motivado al colaborador. Un 77,6% de los trabajadores de la fundación expresan que los incentivos entregados son apropiados, y el 22,4% restante no se sienten satisfechos con los incentivos que reciben.

50. ¿Usted considera que su jefe inmediato exalta su labor dentro de la organización?



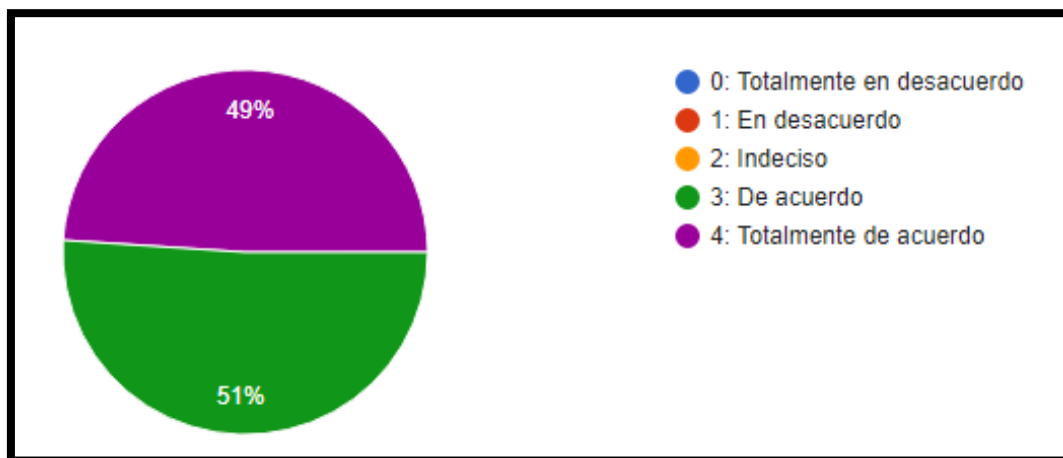
Se puede concluir que el 98,6% de los colaboradores sienten que su jefe inmediato exalta su labor en la institución, y el 1,4% restante consideran que no lo es así.

51. ¿Usted considera que tiene sentido de pertenencia por la organización en la que trabaja?



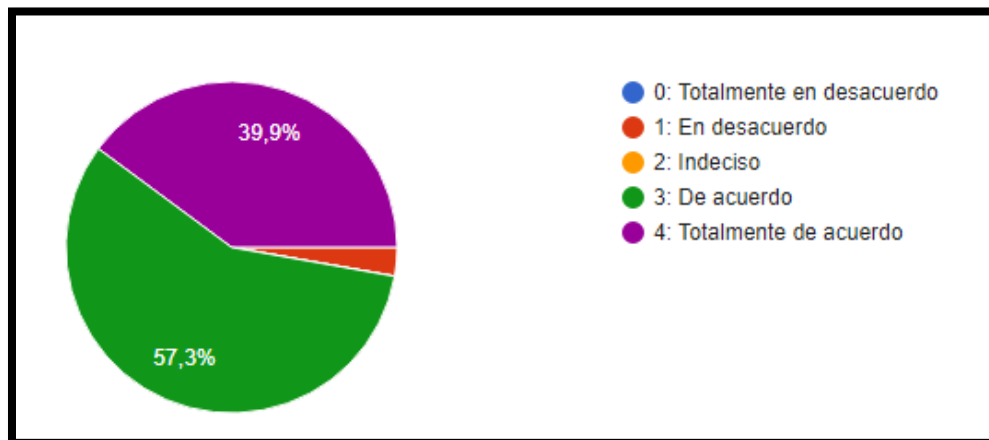
El 98,6% de los colaboradores de la fundación Colombo Alemana expresan que tienen sentido de pertenencia con la organización, y esto se considera como un factor positivo en el clima organizacional.

52. ¿Usted piensa que sus compañeros(as) de trabajo generan empatía al comunicarse con usted?



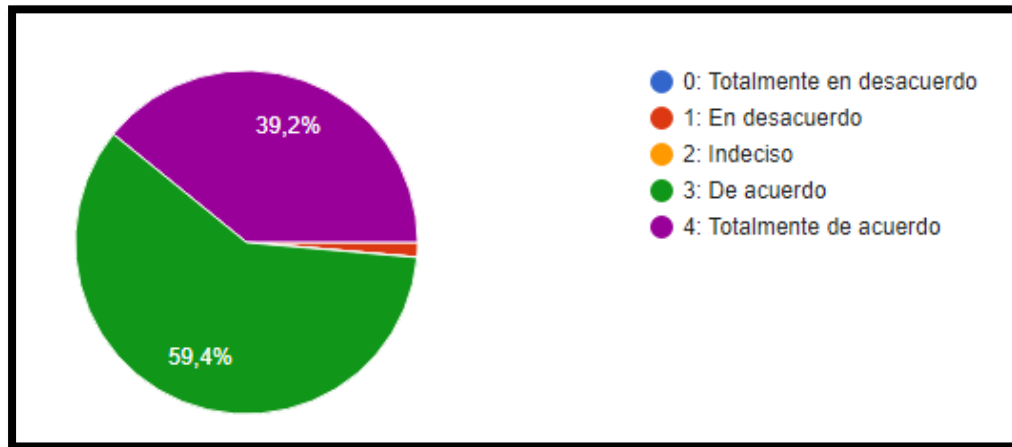
La totalidad de los empleados encuestados percibe que sus compañeros de trabajo generan empatía en la comunicación que se realiza entre ellos.

53. ¿Usted considera que la comunicación actual, constituye un factor diferenciador de la organización?



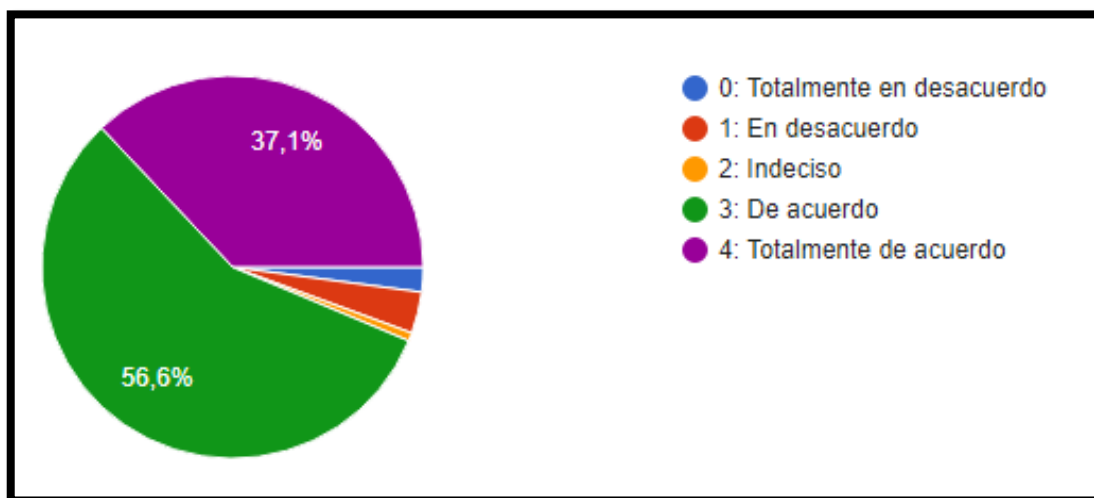
De los 143 colaboradores encuestados el 97,2% considera que la comunicación que se tiene actualmente en la institución es uno de los factores diferenciadores de la misma, y el 2,8 restante no está de acuerdo con dicha afirmación.

54. ¿Usted considera que la comunicación organizacional actual genera cercanía con la comunidad?



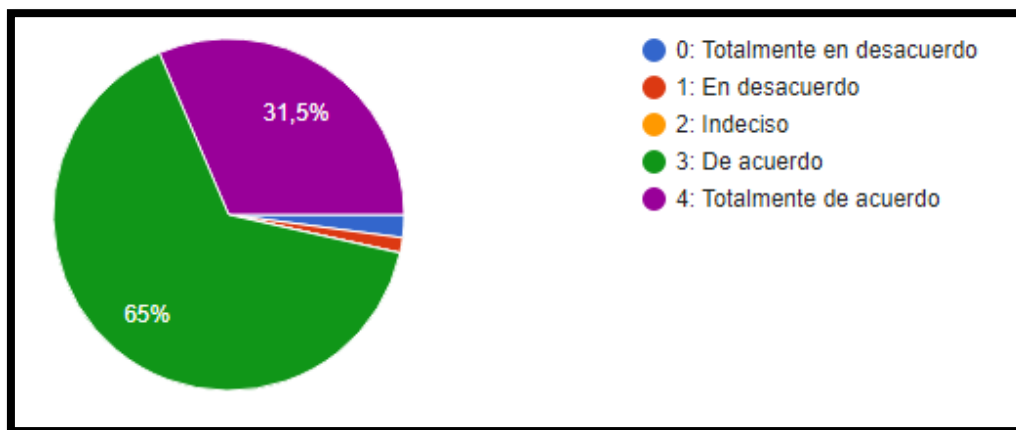
Según la encuesta el 98,6% de los empleados considera que la comunicación actual con la comunidad o stakeholders genera cercanía.

55. ¿Usted cree que la comunicación organizacional existente es asertiva?



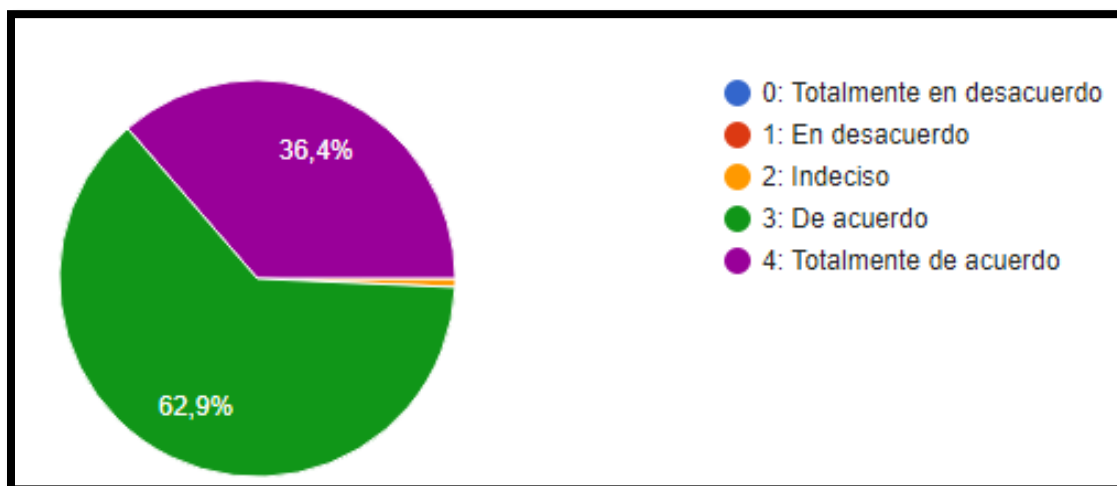
Para el 93,7% de los colaboradores la comunicación organizacional que existe es asertiva o adecuada, y el 6,4% considera que no lo es.

56. ¿Usted cree que la comunicación actual que sostiene la organización con los diferentes grupos de interés permite identificar claramente sus necesidades?



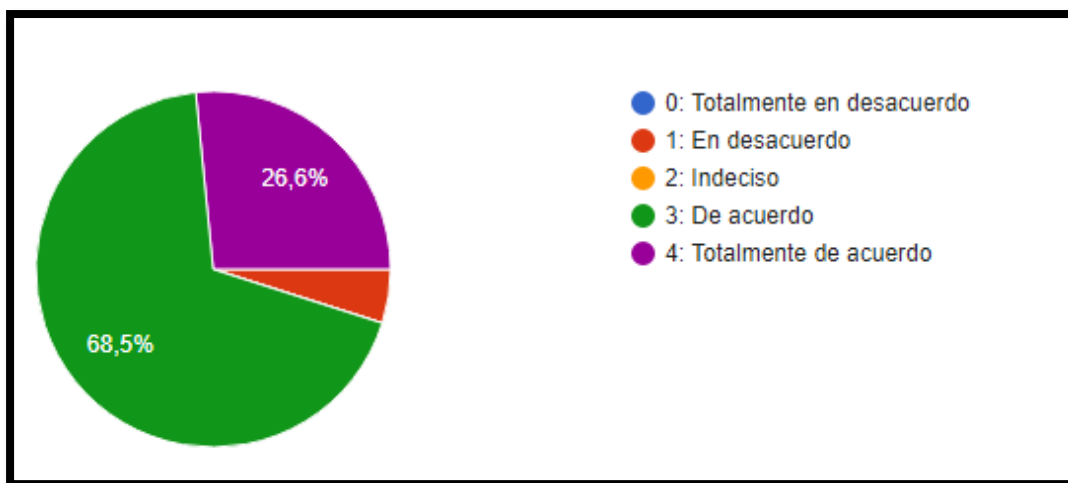
Se evidencia que el 96,5% de los empleados considera que la comunicación que tiene actualmente la fundación con los grupos de interés es la adecuada para identificar las necesidades en ellos, por otro lado, el 3,5% cree que no es adecuada esta comunicación.

57. ¿Usted considera que la organización aprovecha al máximo sus fortalezas para consolidarse en el mercado?



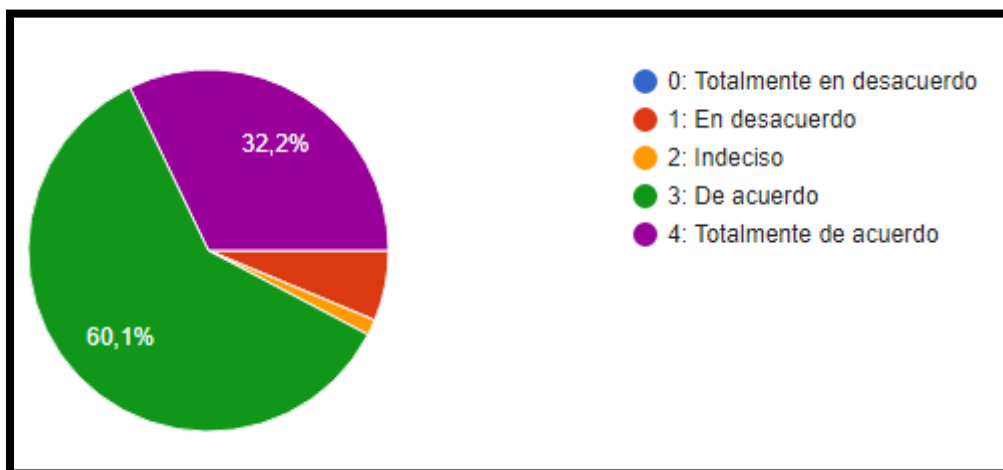
Para la mayoría de los trabajadores representados con un porcentaje del 99,3% consideran que la institución aprovecha muy bien sus fortalezas para posicionarse en el mercado.

58. ¿Usted opina que los colaboradores de las diferentes áreas participan activamente en la construcción de estrategias organizacionales?



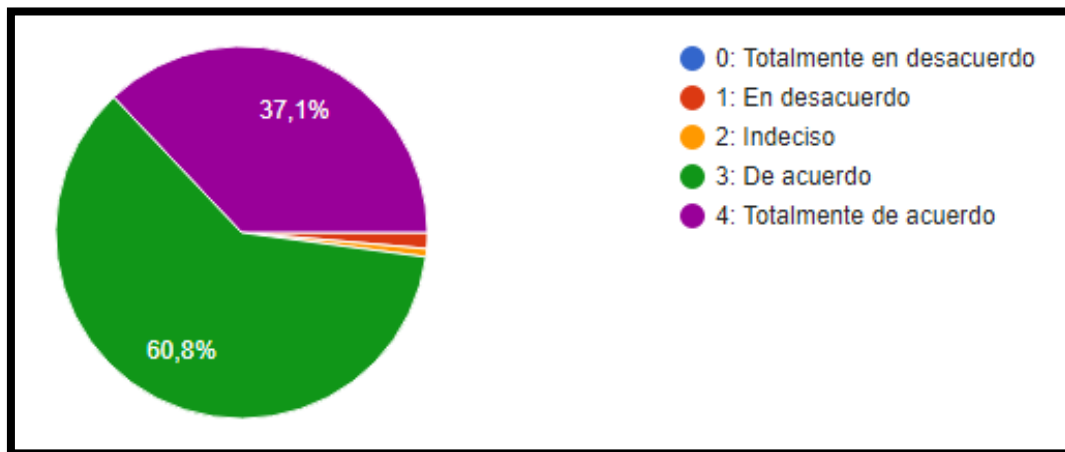
Al momento de construir estrategias organizacionales se debe contar con los empleados de las diferentes áreas para que estas estrategias abarquen todos los frentes de la organización, por lo tanto, el 95,1% de los colaboradores de la fundación consideran que todas las áreas participan en creación de las estrategias organizacionales, mientras que el 4,9% en esta en desacuerdo con dicha opinión.

59. ¿Usted recibe información sobre el progreso que está realizando en sus labores cotidianas?



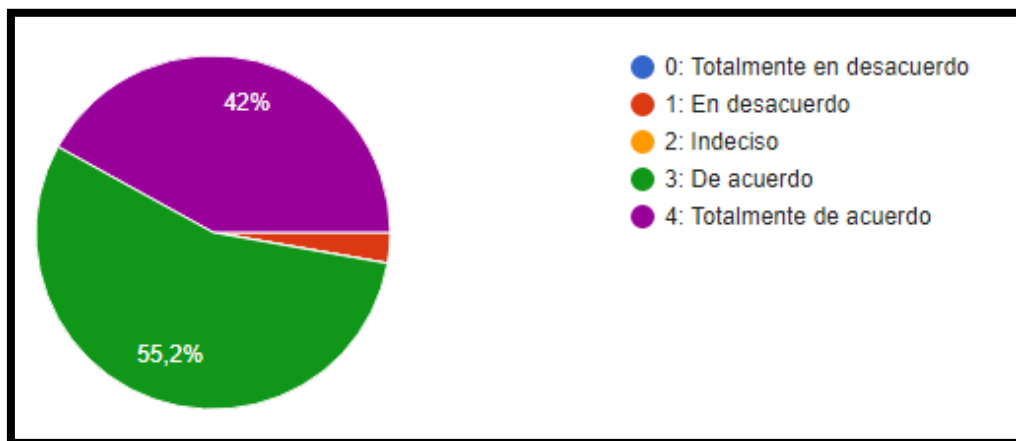
De los colaboradores encuestados el 92,3% reciben información del progreso que están realizando en sus labores cotidianas, mientras que el 7,7% no la recibe.

60. ¿Usted considera que en la organización le dan reconocimiento a su dedicación laboral?

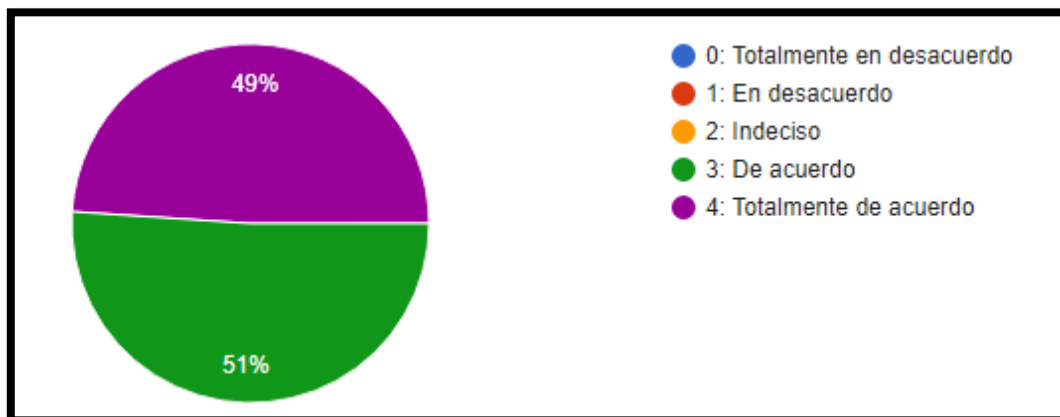


El 97,9% de los empleados reconocen que reciben reconocimiento por la labor realizada en la organización y el 2,1% percibe que no los reconocen por su trabajo ejecutado.

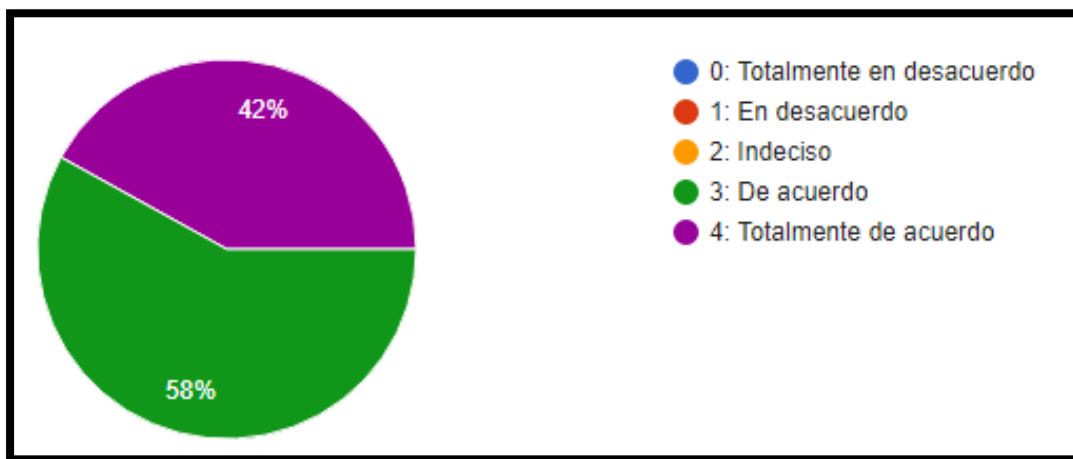
61. ¿Usted recibe información clara acerca de los objetivos que debe cumplir en su trabajo?



Los colaboradores de la fundación expresan que solo el 97,2% de ellos reciben la información clara de los objetivos que deben cumplir en su trabajo, y el 2,8% considera que no recibe este tipo de información.

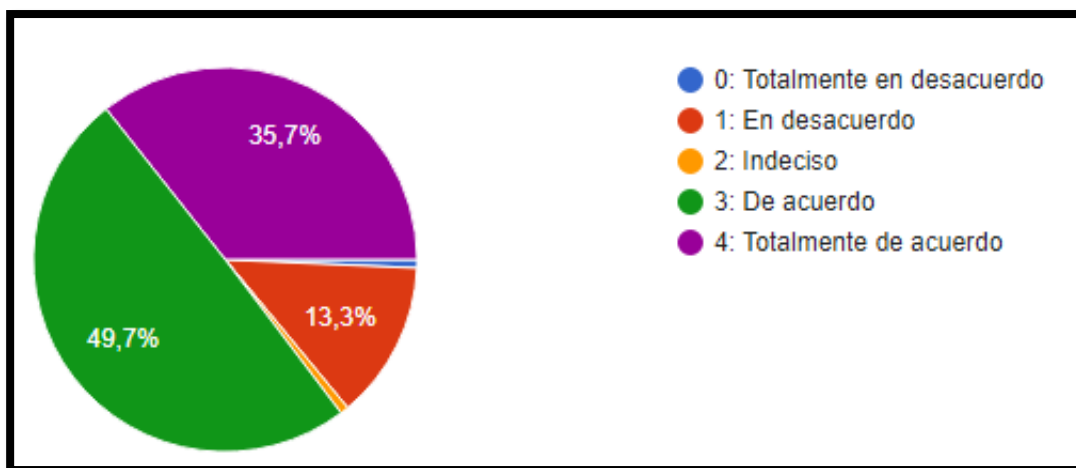
62. ¿Usted considera que su opinión es importante para sus compañeros(as) de trabajo?

Todos los trabajadores de la organización consideran que su opinión es importante para los compañeros de trabajo.

63. ¿Usted considera que su opinión es importante para sus jefes?

El 100% de los colaboradores perciben que su opinión es importante para sus jefes.

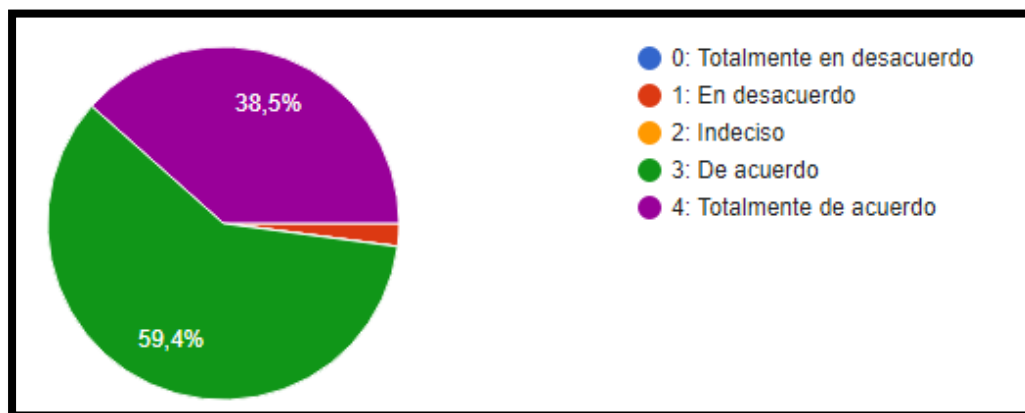
64. ¿Usted considera que existen los canales de comunicación idóneos para que usted y sus compañeros(as) expresen su opinión o sugerencias en la organización?



Se evidencia que el 85,4% de los colaboradores perciben que se cuenta con los canales de comunicación adecuados para expresar sus opiniones mientras que el 14,6% no está satisfecho con los canales de comunicación actuales para expresar sus sugerencias.

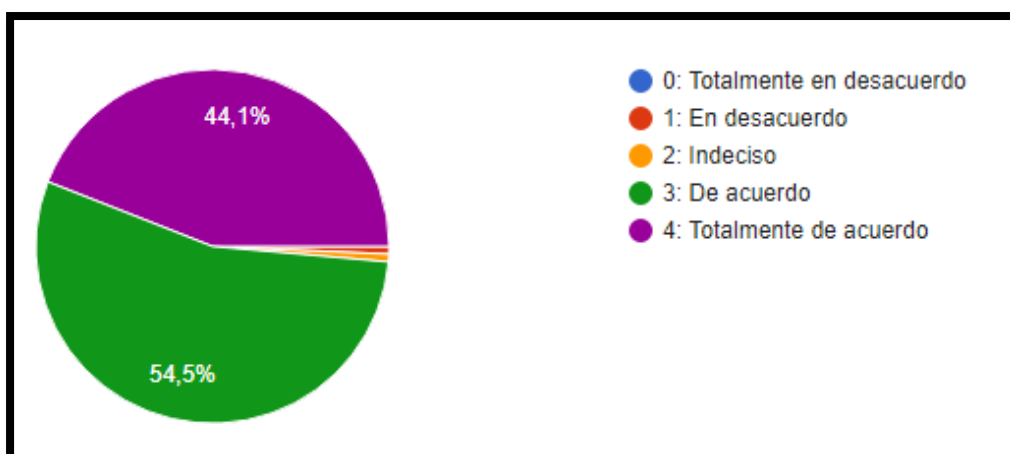
Variable Mejora Continua

65. ¿Usted siempre obtiene los resultados que la empresa le exige como trabajador(a)?



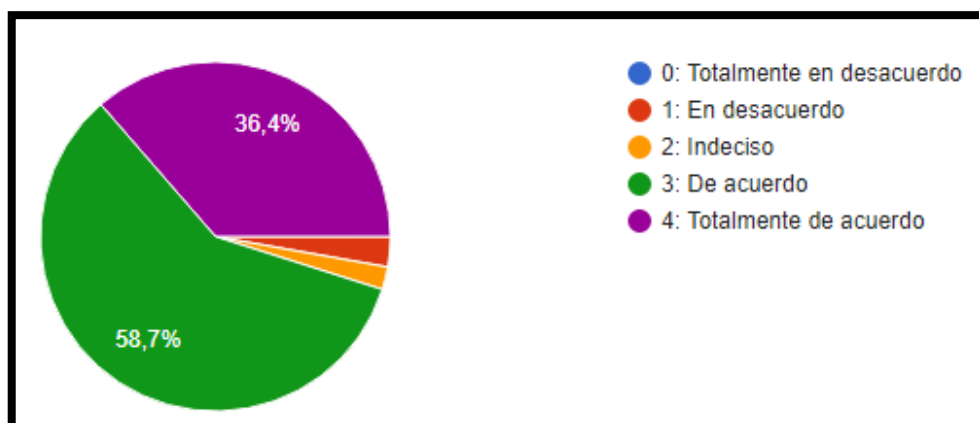
La gran mayoría de los colaboradores que representa un 97,9% consideran que siempre obtienen los resultados exigidos por la organización, y el 2,1% creen que no obtienen los resultados que espera la organización de ellos.

66. ¿Usted considera que la organización hace una supervisión efectiva de las funciones del trabajador(a)?



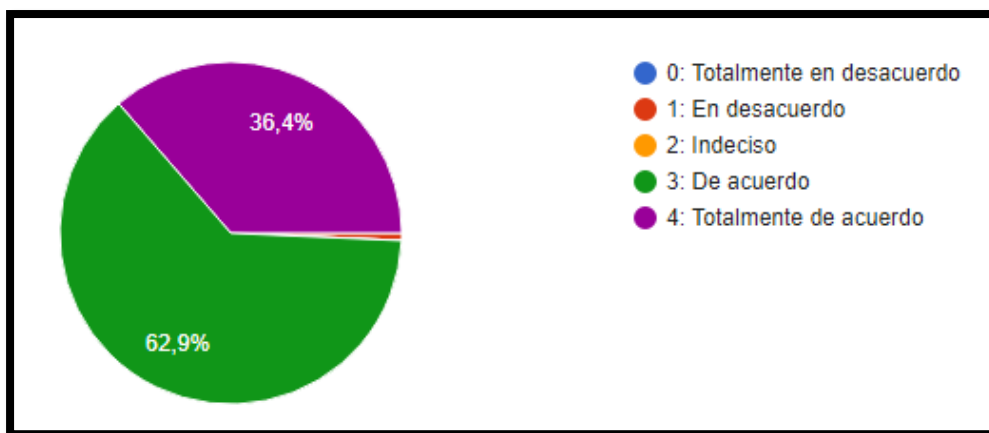
Del total de encuestados el 98,6% considera que la institución realiza una supervisión efectiva de las funciones del trabajador y el 1,4% no está de acuerdo con esta percepción.

67. ¿Usted considera que se realizan procedimientos adecuados para evaluar las funciones del trabajador(a)?



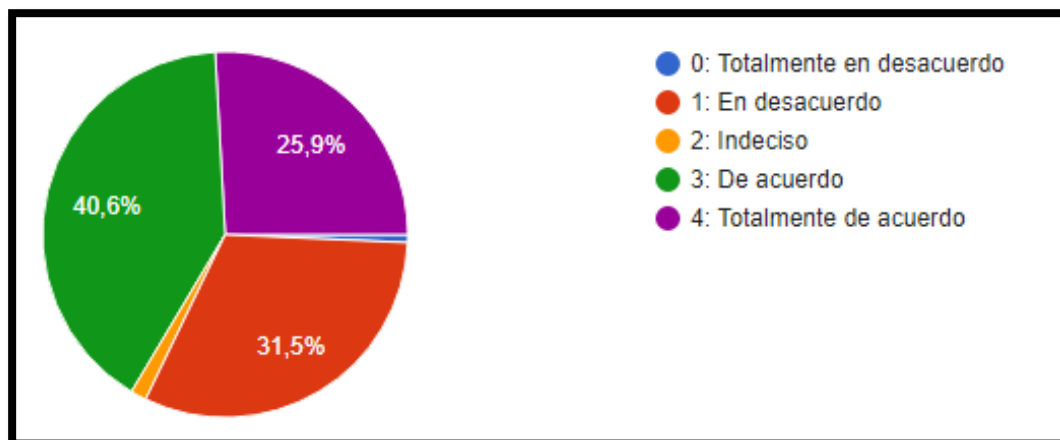
Se puede observar que el 95,1% de los colaboradores percibe que se realizan procedimientos adecuados para evaluar las funciones del trabajador y el 4,9% restante considera que no se efectúan estos procedimientos.

68. ¿Usted considera que el ambiente de trabajo es ideal para el cumplimiento de los objetivos trazados a cada empleado(a)?



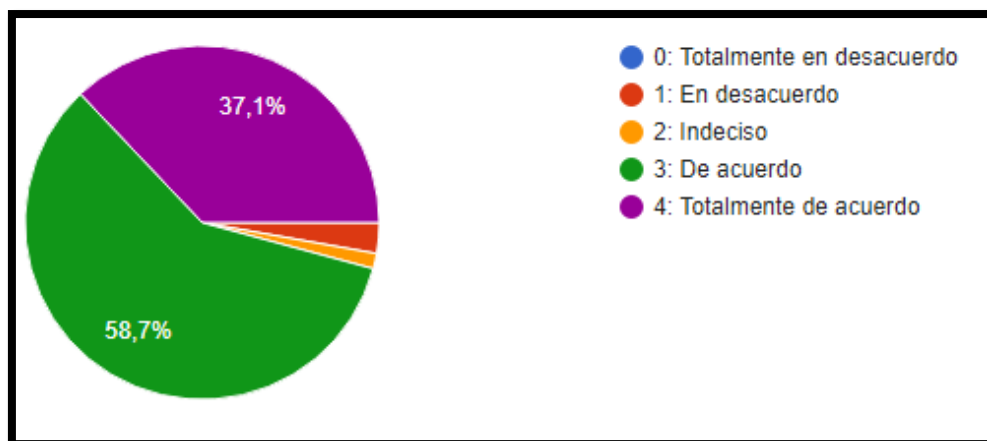
La gran mayoría de los colaboradores en un 99,3% percibe que el ambiente de trabajo es ideal para el cumplimiento de los objetivos trazados para cada empleado.

69. ¿Usted piensa que hay equilibrio entre la carga de trabajo y el salario devengado?



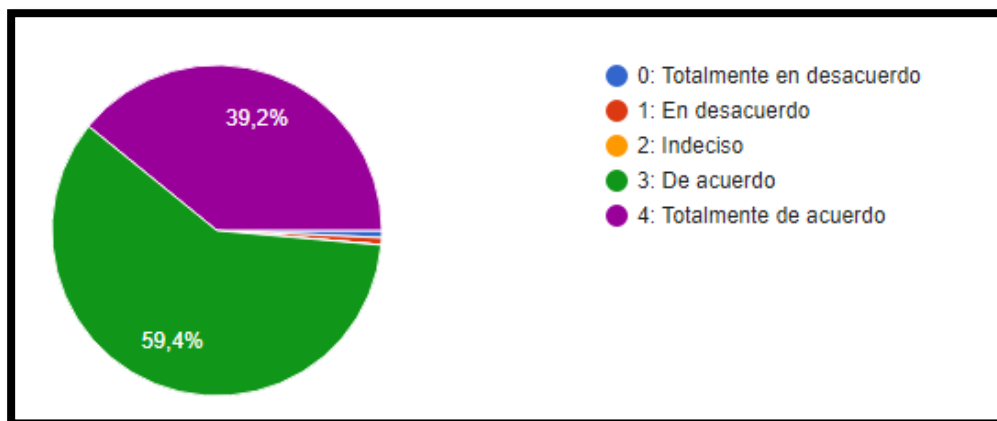
Para los empleados es importante sentir que el trabajo que realizan es reconocido económicamente de una forma justa y equilibrada por sus empleadores, en la fundación Colombo Alemana el 66,5% de los colaboradores se sienten satisfechos con la remuneración que reciben de acuerdo a la carga laboral, el 33,5% perciben que no se está siendo justos con la remuneración que reciben conforme a las actividades que realizan.

70. ¿Usted cree que en general la organización satisface las necesidades de sus colaboradores?



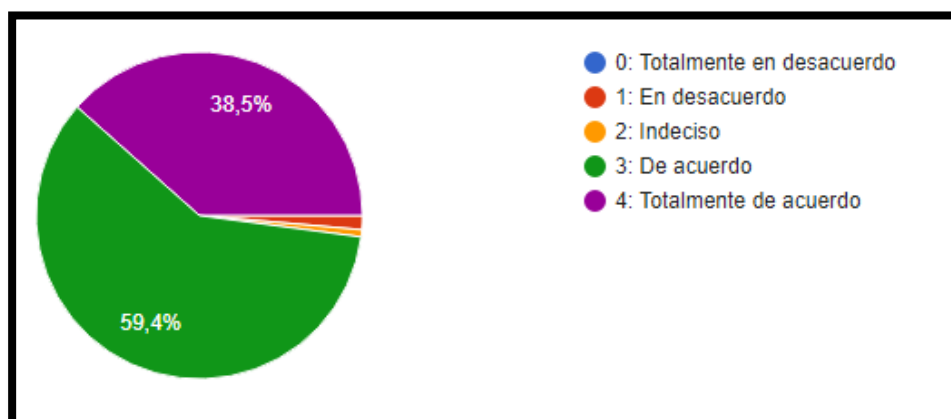
Se evidencia que el 95,8% de los empleados de la organización creen que la fundación satisface las necesidades de sus colaboradores, y el 4,2% está en desacuerdo con esta consideración.

71. ¿Usted se siente satisfecho(a) con su trabajo dentro de la organización?



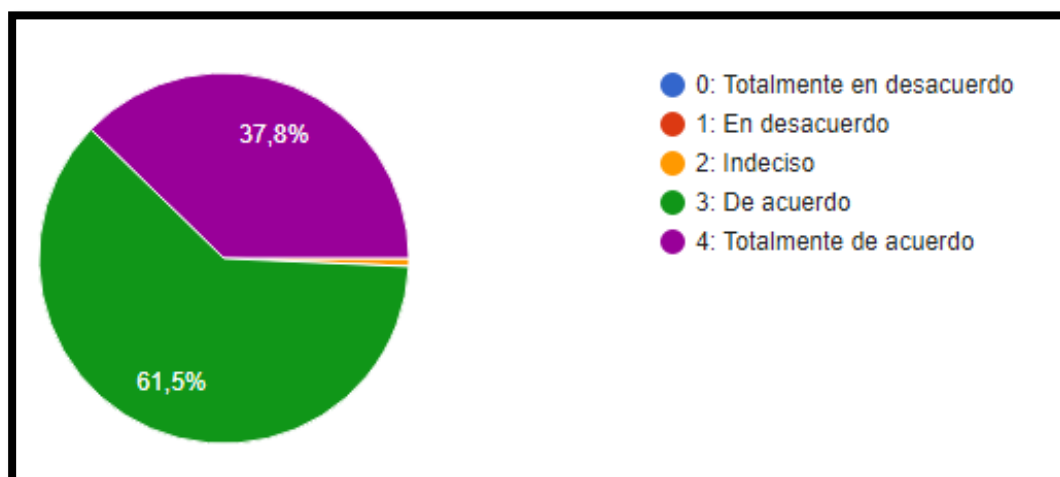
Se puede corroborar que el 98,6% de los colaboradores se sienten a gusto con el trabajo que ejecutan dentro de la institución y el 1,4% restante no se sienten satisfechos con dicha labor que desempeñan.

72. ¿Usted se siente satisfecho(a) con la supervisión que hacen de su trabajo?



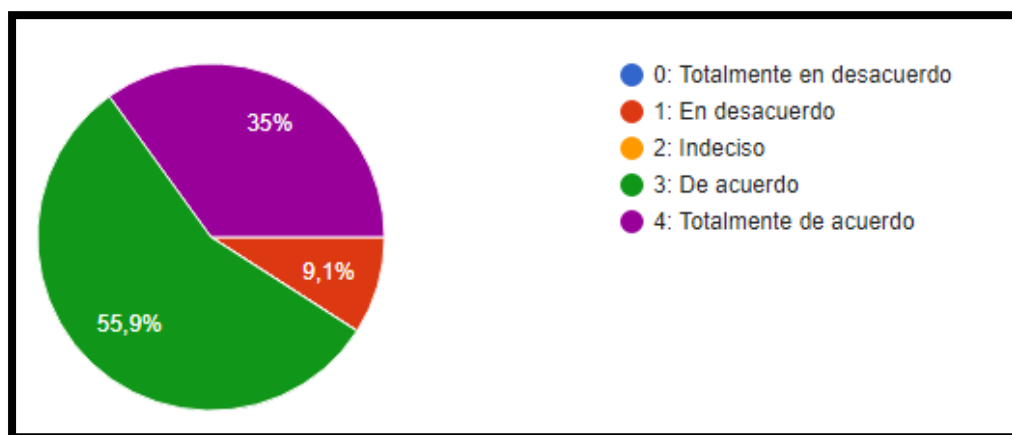
La supervisión que se realiza a los colaboradores se hace con el fin de corroborar que las labores asignadas se estén desarrollando de la forma adecuada y se esté cumpliendo con los objetivos propuestos para cada cargo, por lo tanto, el 97,9% de los empleados de la fundación se sienten satisfechos con la supervisión que le realizan a su trabajo, y el 2,1% se siente descontento de dicha supervisión.

73. ¿Usted se siente satisfecho(a) con la gestión que hace la organización para mejorar sus condiciones de trabajo?



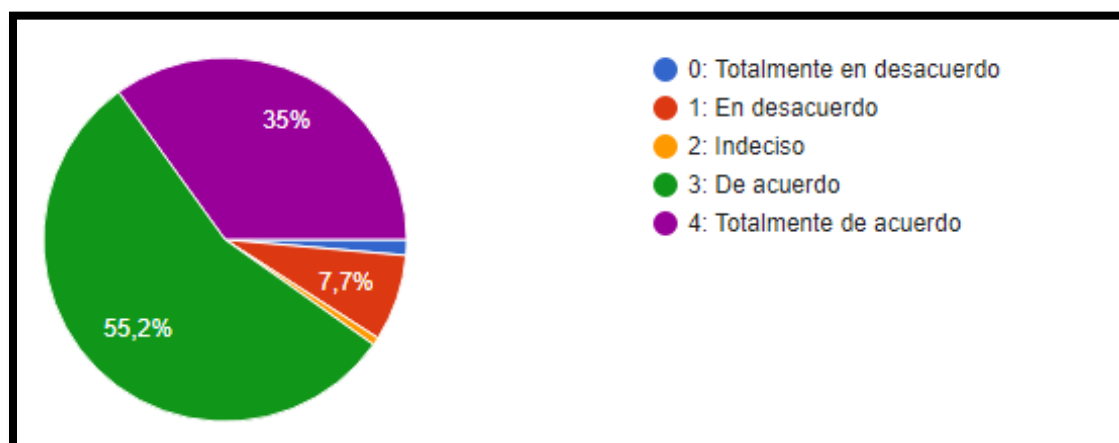
La mejora continua de una organización se da en diferentes frentes, entre los cuales se encuentra la mejora de las condiciones de trabajo para sus colaboradores, para que se pueda lograr mayor productividad y se genere un buen clima organizacional, en la institución el 99,3% de los colaboradores se sienten satisfechos con las mejoras que realiza la fundación para tener condiciones de trabajo más óptimas, el 0,7% no se encuentra satisfecho con dichas mejoras.

74. ¿Usted conoce los incentivos al buen desempeño laboral que se encuentran implantados en la organización?



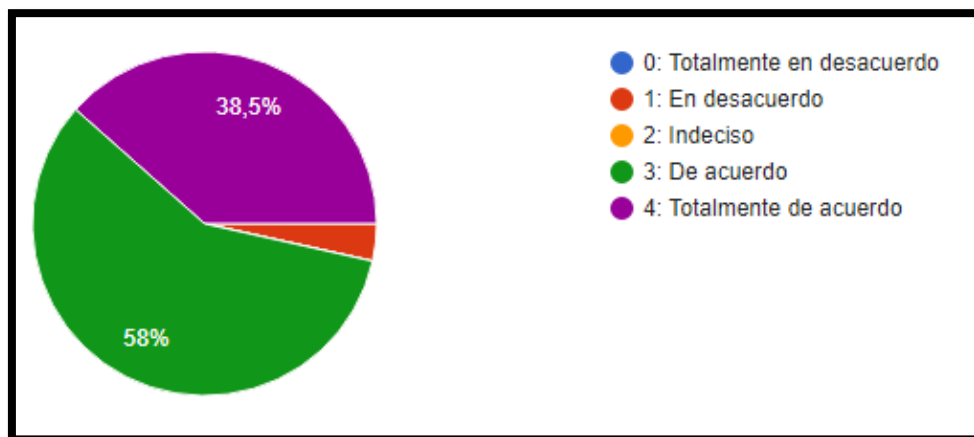
De los trabajadores encuestados el 90,9% conoce los incentivos existentes en la organización ligados al buen desempeño laboral, el 9,1% restante los desconoce.

75. ¿Usted considera que la tarea que desempeña es recompensada adecuadamente?



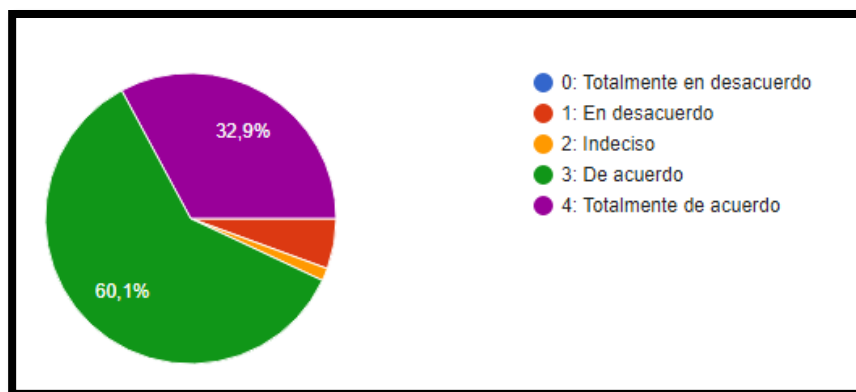
El 90,2% de los colaboradores siente que el trabajo que realizan es recompensado de forma adecuada y 9,8% lo percibe de forma contraria. Esta consideración se rectifica en la pregunta N°69 donde se refleja que la mayoría de los trabajadores están satisfechos con la carga laboral y la remuneración que reciben, por lo tanto, se concluye que las tareas que están realizando los empleados de la fundación están siendo recompensadas de forma adecuada.

76. ¿Usted considera que el cumplimiento de objetivos laborales va ligado a la manera como se le recompensa?



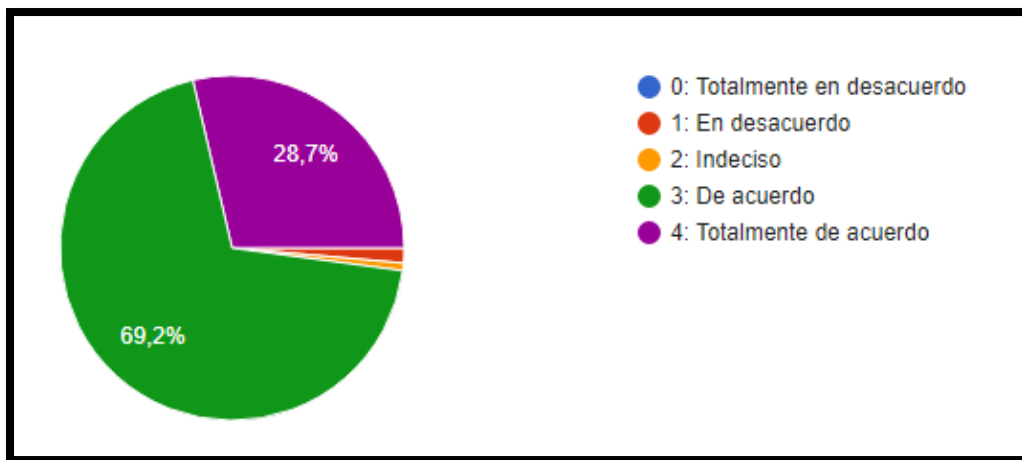
Se concluye que el 96,5% de los colaboradores perciben que el cumplimiento de objetivos laborales va ligado a la manera como se recompensa, y el 3,5% no están de acuerdo a estar percepción.

77. ¿Usted considera que es clara la manera en que se está midiendo el grado de efectividad de las operaciones de la organización?



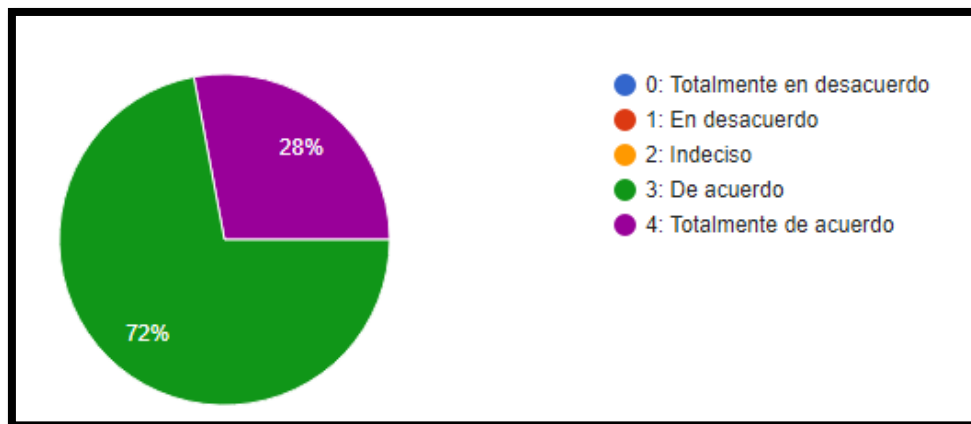
Se evidencia que el 93% de los colaboradores consideran que es clara la manera en que se está midiendo el grado de efectividad de las operaciones, el 7% restante no considera clara esta medición.

78. ¿Usted considera que en la gestión de procesos se optimiza la calidad de las relaciones interpersonales entre dependencias?



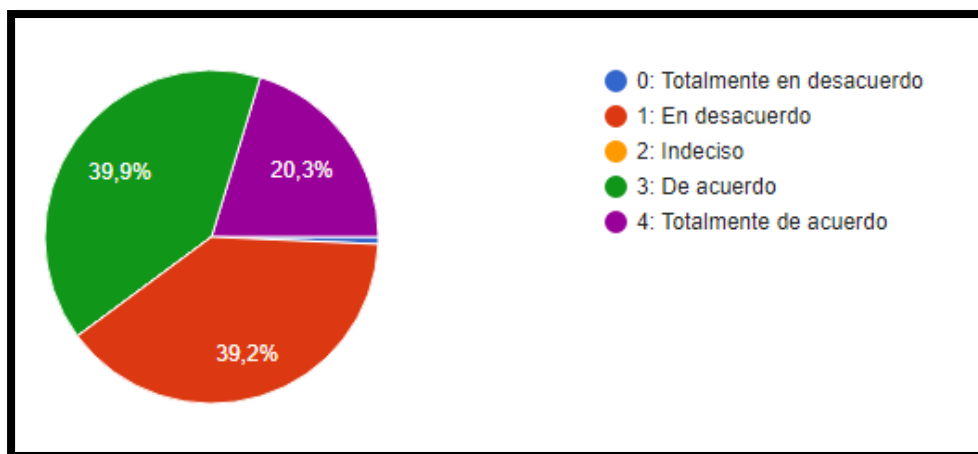
La mayoría de los colaboradores la cual es representada en un 97,9% consideran que en la gestión de procesos se optimiza la calidad de las relaciones interpersonales entre dependencias, mientras el 2,1% no lo percibe de esta manera.

79. ¿Usted considera que en la gestión de procesos se llevan a cabo acciones claves que inciden en la comunicación organizacional?



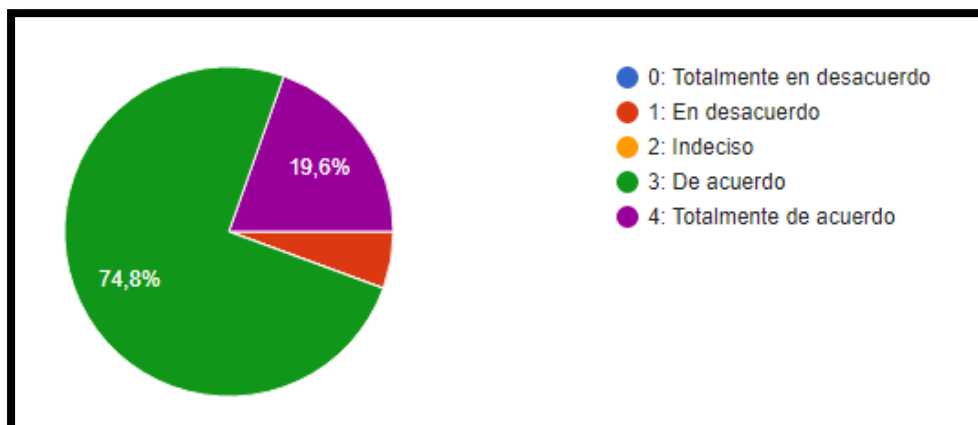
El 100% de los colaboradores encuestados consideran que en la gestión de procesos se llevan a cabo acciones claves que inciden en la comunicación organizacional.

80. ¿Usted considera que en su entorno laboral, la supervisión que se lleva a cabo es de tipo democrática?



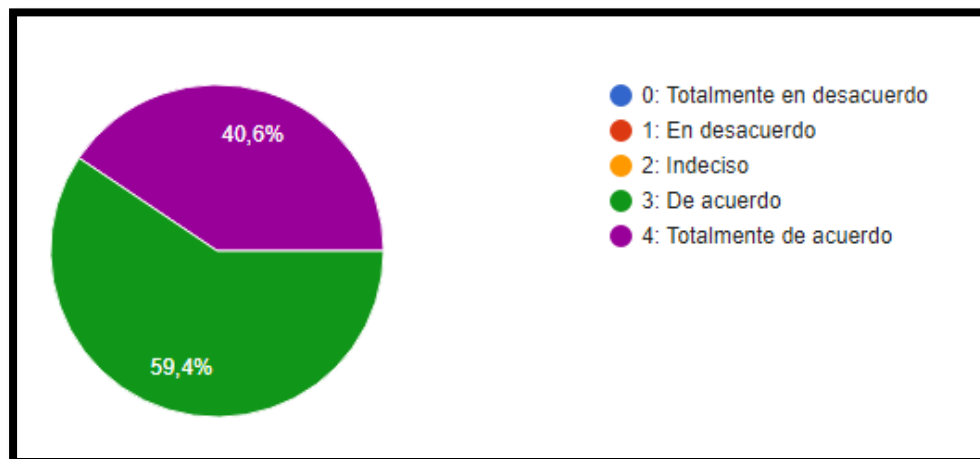
De las 143 personas encuestadas el 60,2% perciben que, en su entorno laboral, la supervisión que se realiza es de tipo democrática, mientras el 39,8% no está de acuerdo con dicha consideración.

81. ¿Usted considera que se implementa con frecuencia la supervisión de estilo autoritario?



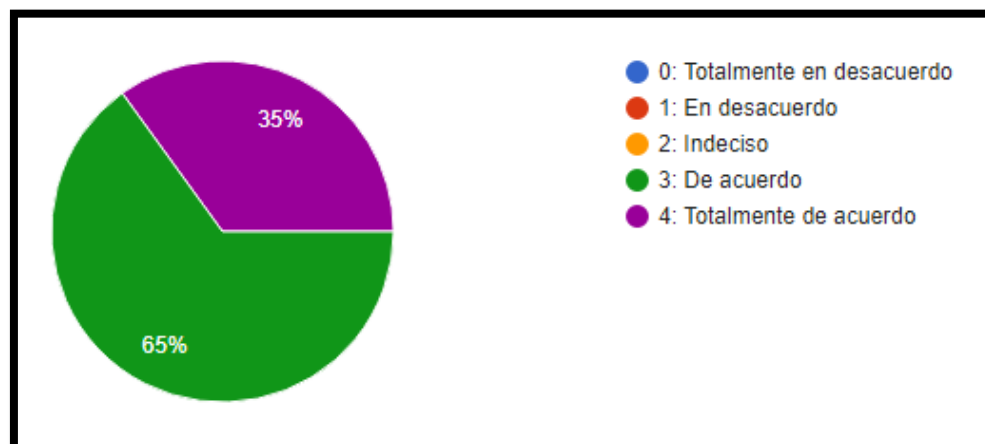
Para el 94,4% de los colaboradores de la fundación Colombo Alemana experimentan que la supervisión que se realiza con frecuencia es de estilo autoritario y el otro 5,4% no lo considera de esta manera.

82. ¿Usted considera que las instrucciones que le ofrece de su jefe inmediato son claras?



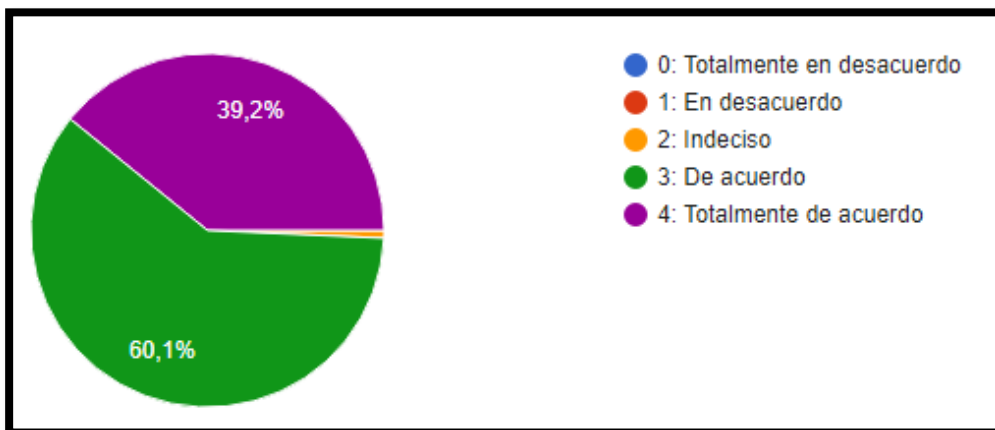
Todos los empleados encuestados de la Institución consideran que su jefe inmediato da intrusiones de órdenes claras.

83. ¿Usted considera que la empresa está cumpliendo con los objetivos misionales?



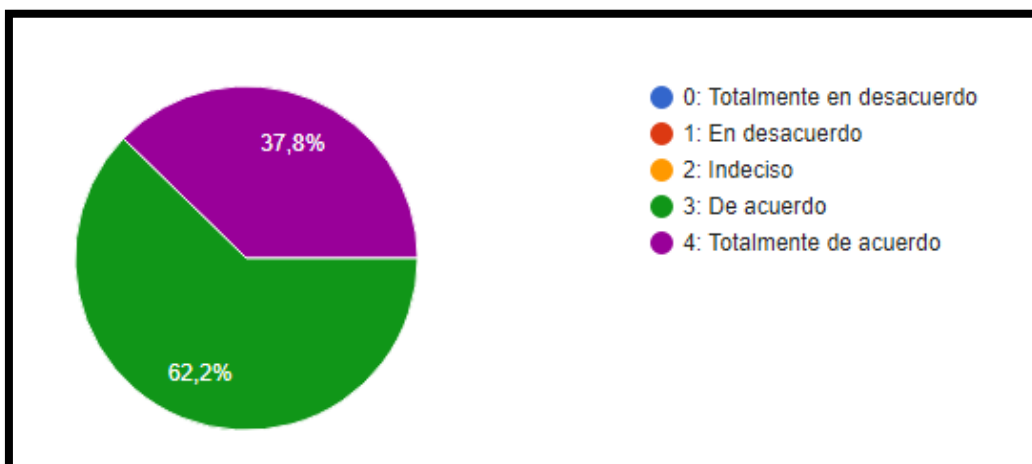
El 100% de los colaboradores de la organización considera que se están cumpliendo los objetivos misionales que se tienen planteados para el funcionamiento de la misma.

84. ¿Usted cree que la empresa cumple con sus expectativas personales?



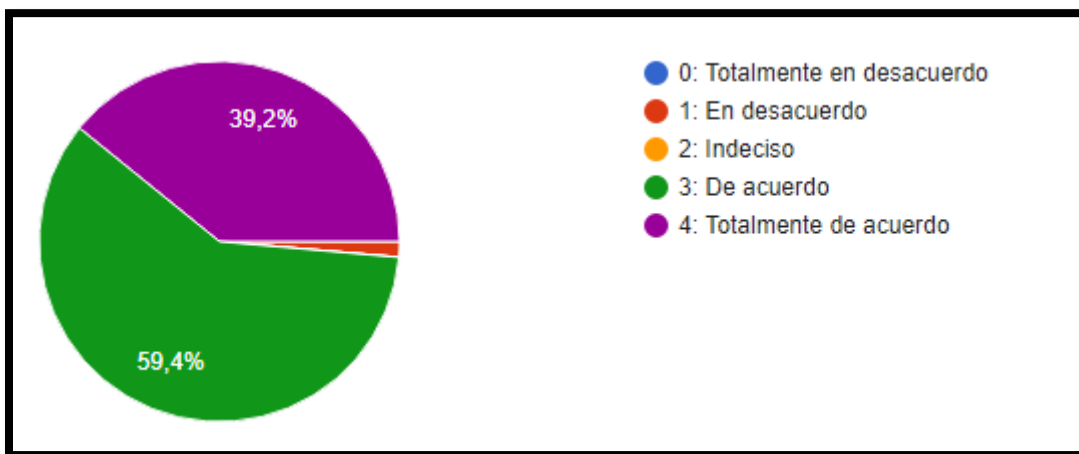
Para el 99,3% de los empleados la empresa cumple con sus expectativas personales, para 0,7% restante no cumple con sus expectativas.

85. ¿Usted considera que la empresa ha crecido en los últimos cinco años?



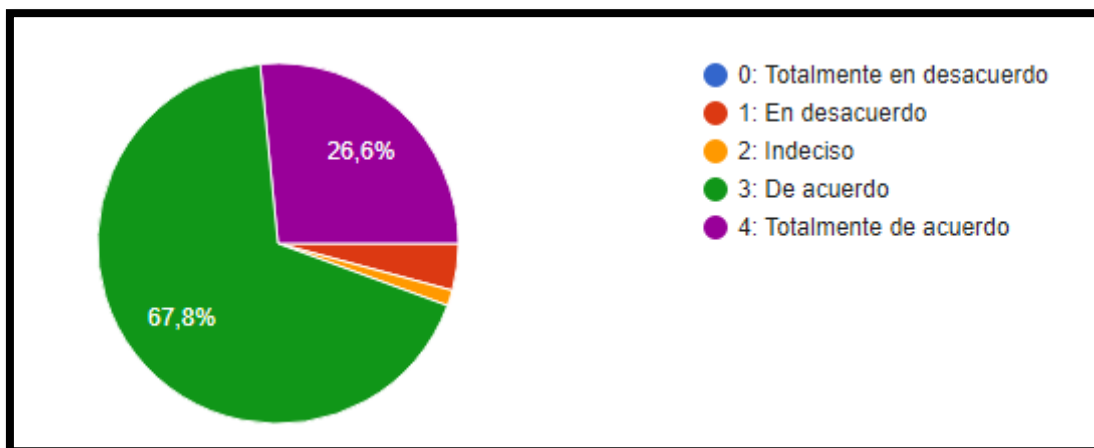
Para la totalidad de los colaboradores la fundación Colombo Alemana esta ha crecido en los últimos cinco años, uno de los factores por lo que se puede estar presentando este fenómeno es por el mejoramiento continuo que han tenido en sus operaciones, que les ha permitido crecer de una forma exponencial.

86. ¿Usted considera que en la empresa estimulan a los colaboradores para mejorar la consecución de los resultados?



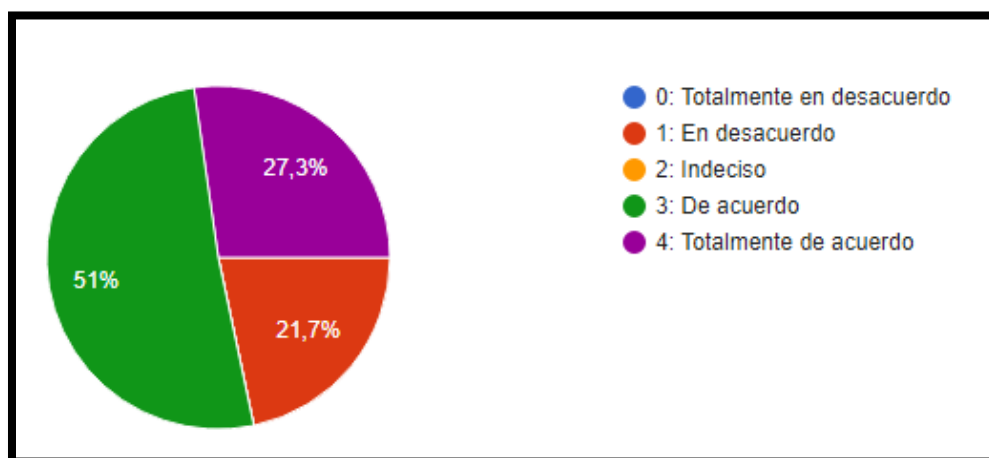
La mayoría de los empleados el cual está representado por un 98,6% consideran que la institución los estimula para obtener mejores resultados, y el 1,4% considera que no se realiza ningún tipo de motivación para incrementar mejoras en el trabajo.

87. ¿Usted considera que constantemente se realizan valoraciones objetivas de los resultados individuales de cada colaborador?



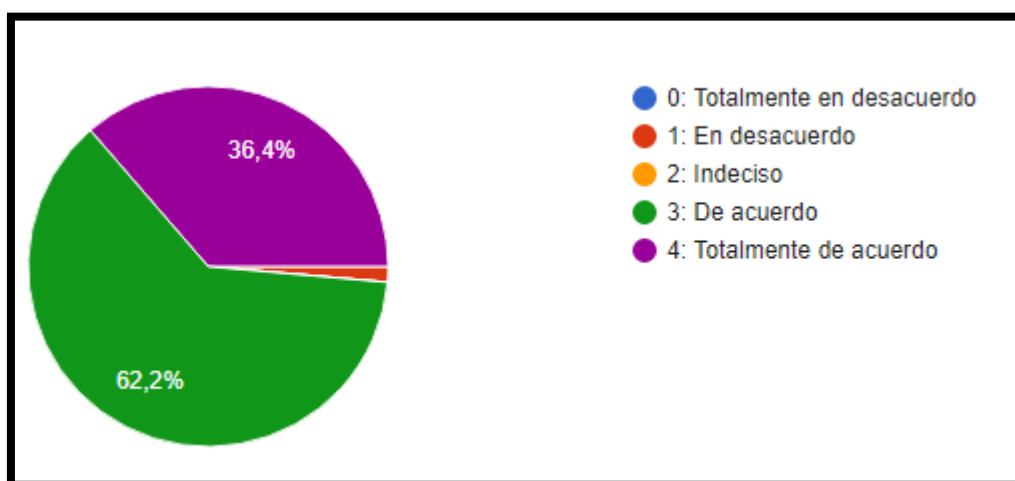
El 94,4% de los colaboradores perciben que constantemente se realizan valoraciones objetivas de los resultados individuales de cada trabajador, el 5,6% no está de acuerdo con esta consideración.

88. ¿Usted considera que se consensuan las metas corporativas con los empleados?



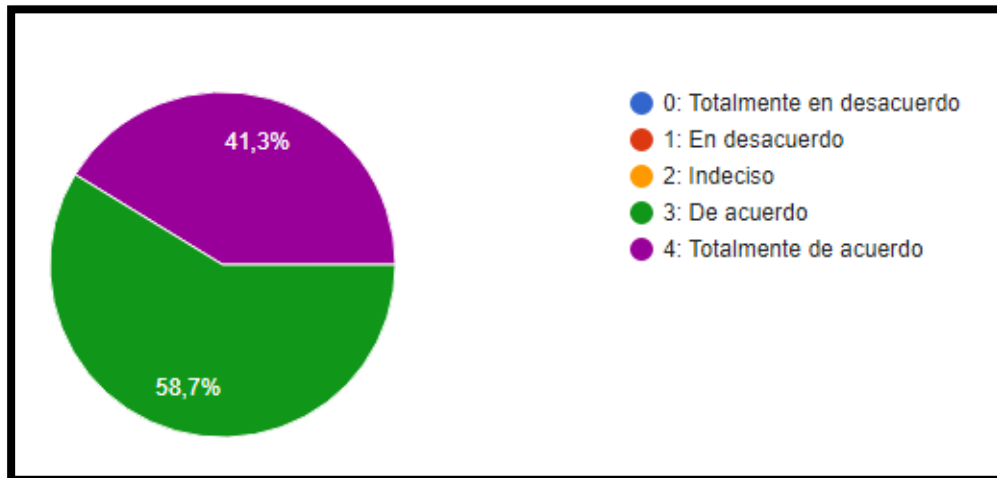
Se percibe que el 78,3% de los colaboradores creen que las metas corporativas de los empleados se consensuan, mientras que el 21,7% no considera que se tenga una concesión de las metas.

89. ¿Usted siente que las tareas que le entregan están alineadas con los objetivos de la empresa?



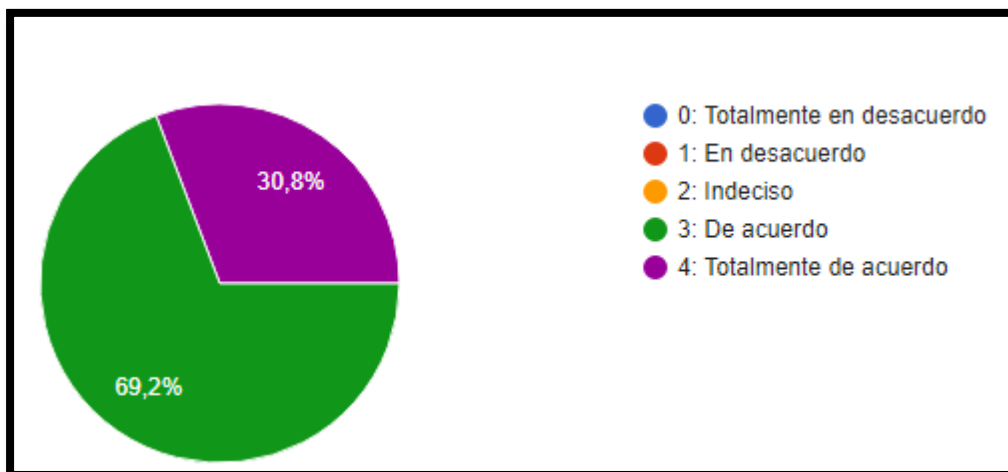
Cada tarea que desempeñe un colaborador en la institución debe estar alienada a los objetivos de la organización, en donde 98,6% de los colaboradores consideran que las tareas entregadas están de acuerdo a los objetivos institucionales, el 1,4% restante no está de acuerdo con esta consideración.

90. ¿Usted cree que en su componente de atención las personas están orientadas a la obtención de resultados colectivos?



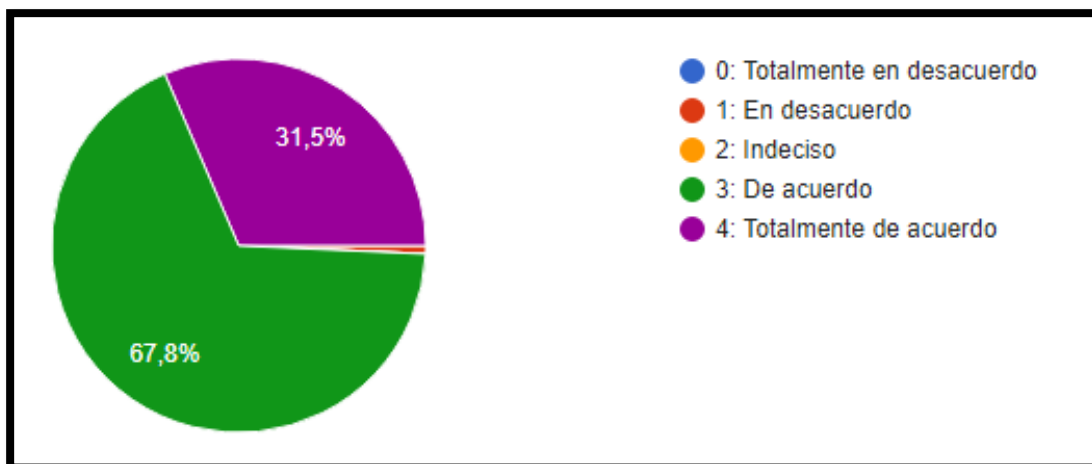
El 100% de los colaboradores entrevistados consideran que el componente de atención a personas está orientado a la obtención de resultados colectivos.

91. ¿Usted cree que en la empresa están comprometidos con la promoción de la comunicación asertiva entre las diferentes áreas de trabajo?



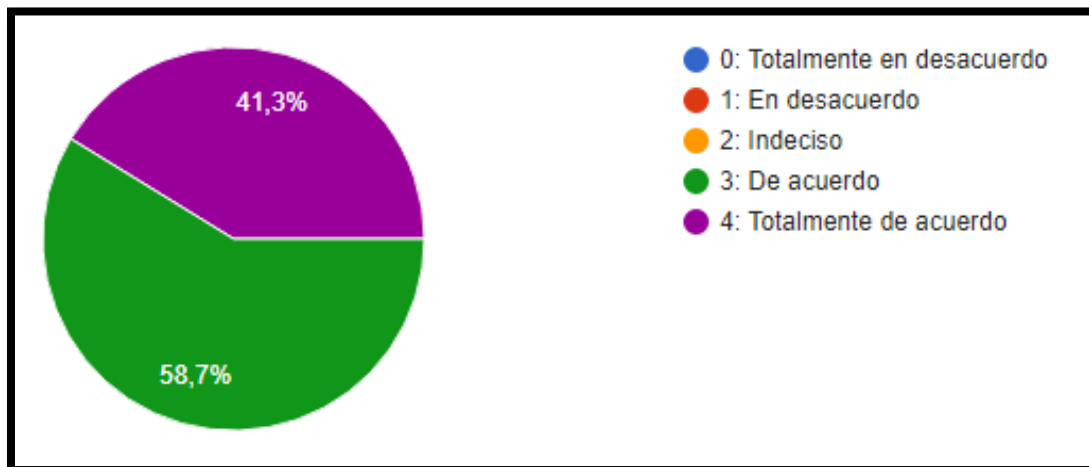
El factor más influyente en la comunicación es el asertividad con la que se transmite la información; en la Fundación Colombo alemana se promueve este factor con el fin de tener una comunicación óptima y esto se evidencia con la afirmación del 100% de los trabajadores sobre la buena percepción que tienen de cómo se realiza la promoción de la comunicación asertiva en la organización.

92. ¿Usted considera que las directivas conocen de los problemas laborales que enfrentan sus colaboradores?



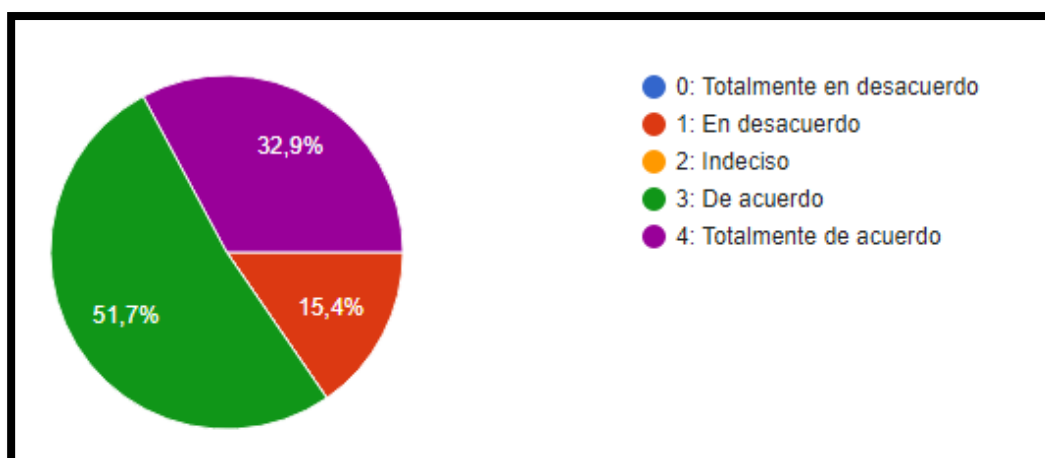
Se puede concluir que 99.3% de los empleados consideran que los directivos de la organización conocen los problemas laborales que enfrentan los trabajadores.

93. ¿Usted considera que su supervisor(a) ofrece una guía continua para resolver problemas relacionados con el trabajo?



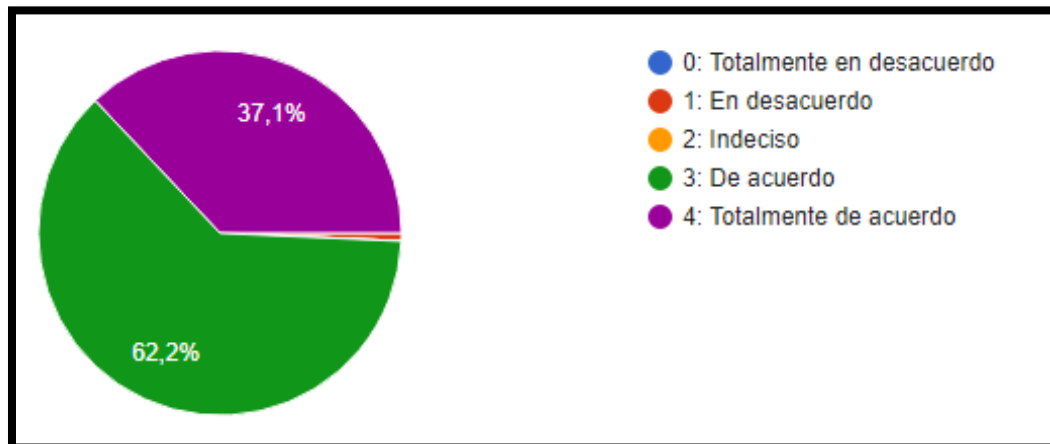
La totalidad de los colaboradores de la fundación Colombo Alemana perciben que los supervisores brindan un constante acompañamiento para resolver los problemas relacionados con el trabajo.

94. ¿Usted considera que en la organización se promueve el liderazgo entre sus colaboradores?



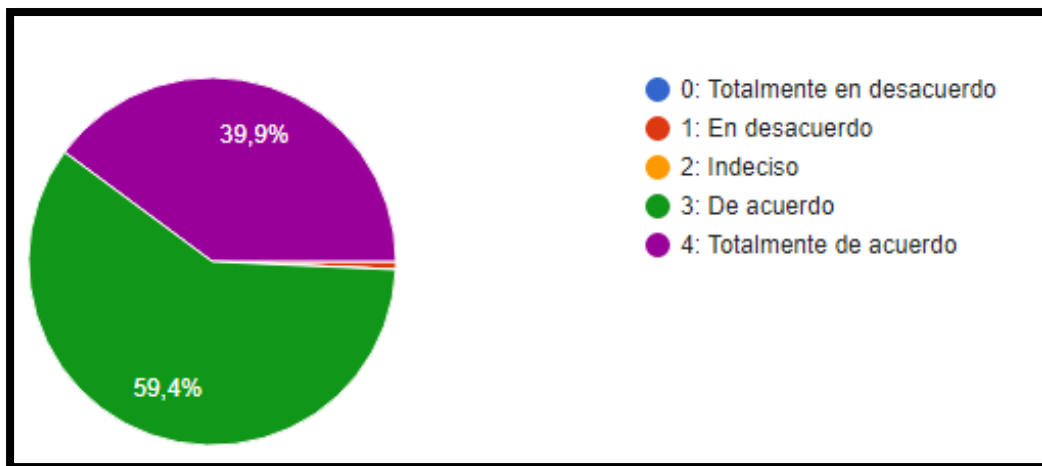
De los 143 empleados encuestados el 84,6% de ellos consideran que en la fundación se promueve el liderazgo entre los colaboradores.

95. ¿Usted cree que la normativa que autorregula la organización, es efectiva?



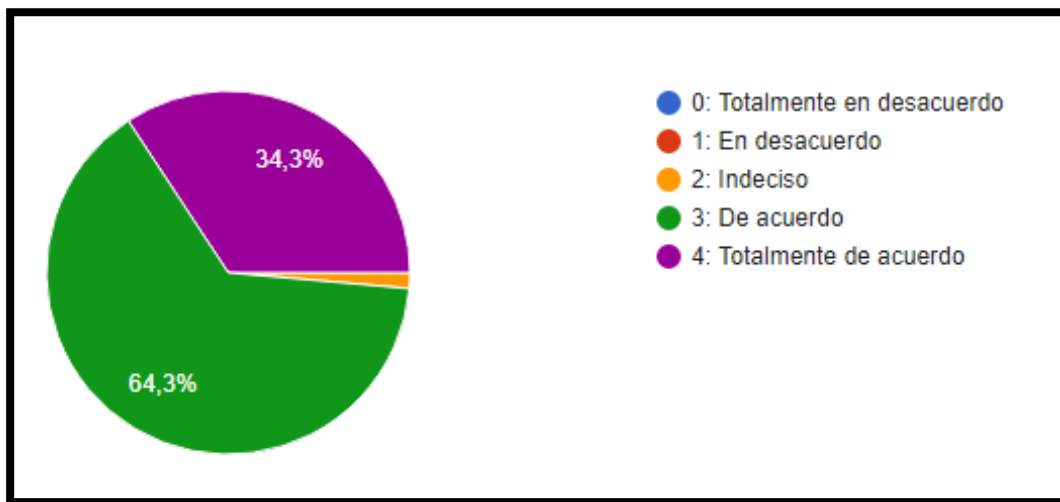
El 99,3% de los colaboradores percibe que la normatividad que regula la institución es efectiva, y el 0,7% considera que no lo es.

96. ¿Usted cree que las políticas institucionales favorecen el cumplimiento de los objetivos de la organización?



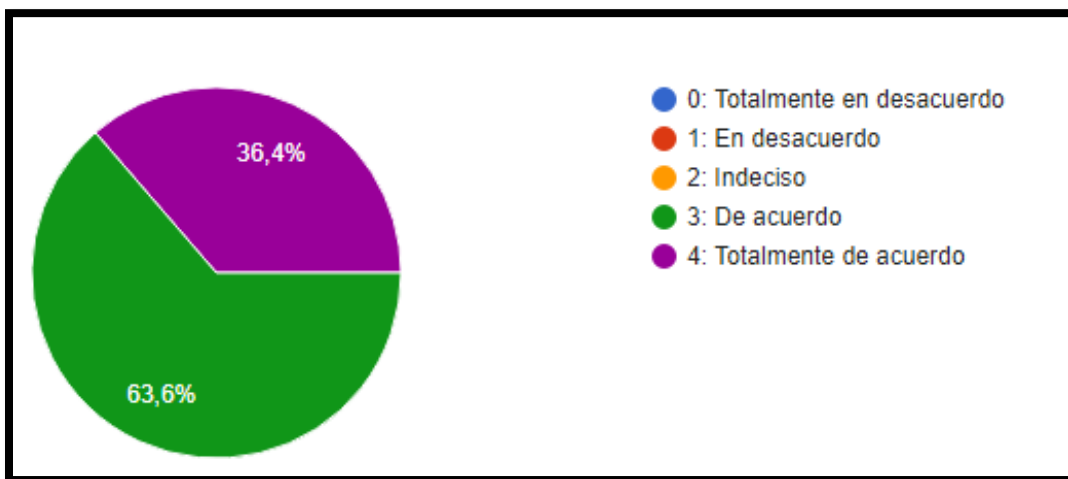
Para el 99,3% de los colaboradores las políticas institucionales favorecen el cumplimiento de los objetivos de la organización y el 0,7% restante cree que no lo es.

97. ¿Usted considera que las políticas institucionales son aplicadas por todos los servidores de la entidad?



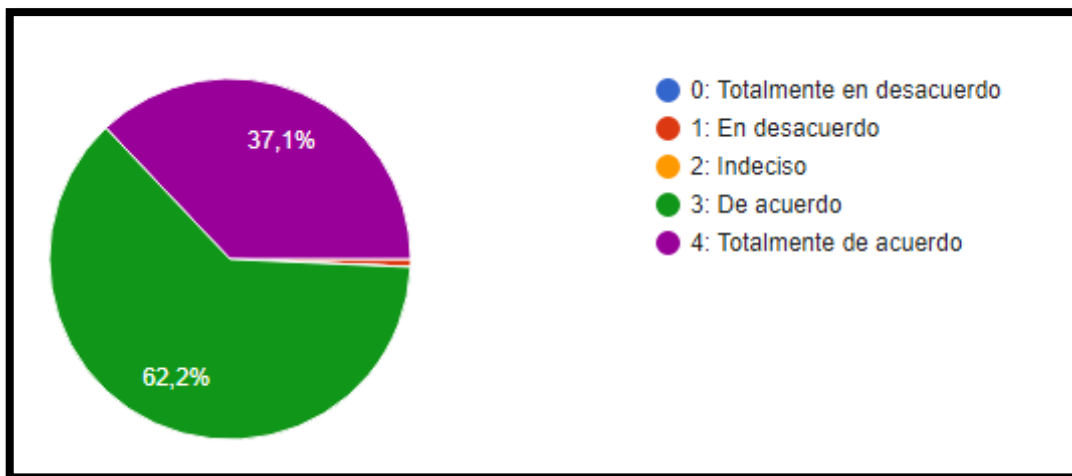
Se evidencia que el 98,6% de los empleados consideran que las políticas institucionales son aplicadas por todos los servidores de la organización y el 1,4% no sabe si estas políticas son ejecutadas por todos los trabajadores de la entidad.

98. ¿Usted cree que existe coherencia entre la estructura organizacional y el modelo de operación por procesos?



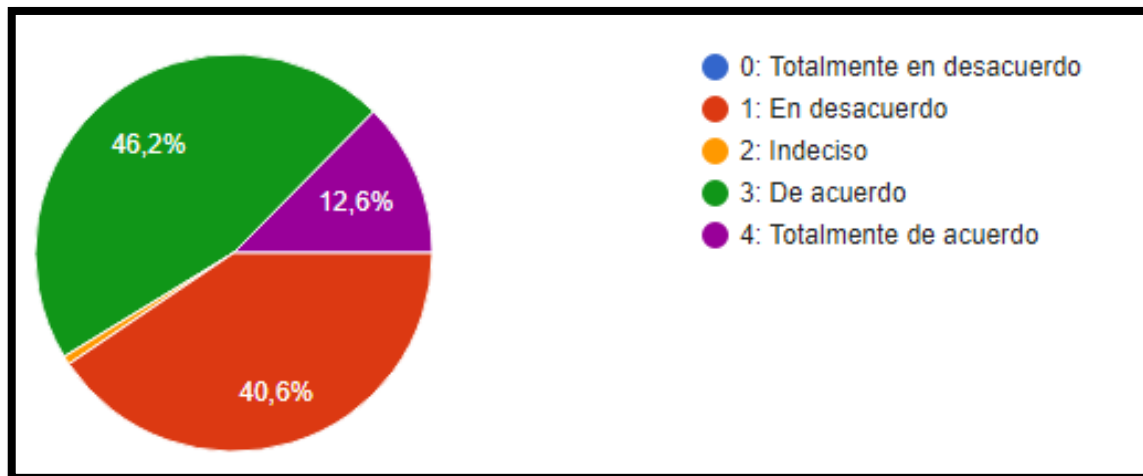
La totalidad de los colaboradores experimentan la coherencia que existe entre la estructura organizacional y el modelo de negocios por procesos de la institución.

99. ¿Usted considera que la estructura organizacional favorece el cumplimiento de los objetivos de la organización?



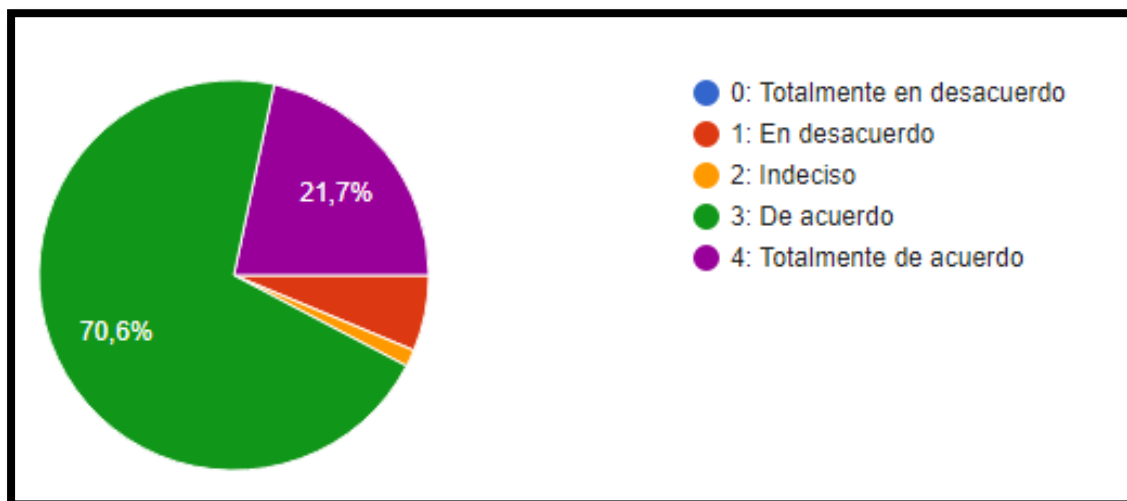
Se concluye que el 99,3% de los trabajadores perciben que la estructura organizacional favorece el cumplimiento de los objetivos de la organización y el 0,7% no lo considera de esa forma.

100. ¿Usted cree que cada uno de los cargos de la estructura organizacional tienen definido los criterios de interacción con otras áreas de trabajo?



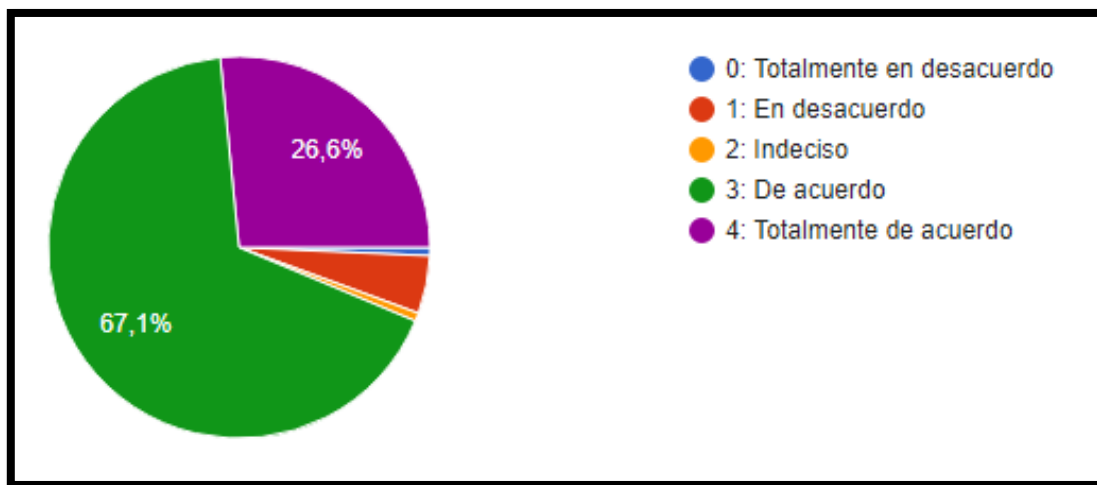
De los 143 encuestados el 58,8% cree que cada cargo de la estructura organizacional tiene definido los criterios de interacción con otras áreas de trabajo, mientras para el 13,2% no lo percibe así.

101. ¿Usted considera que las condiciones de trabajo permiten un alto desempeño del trabajador(a)?



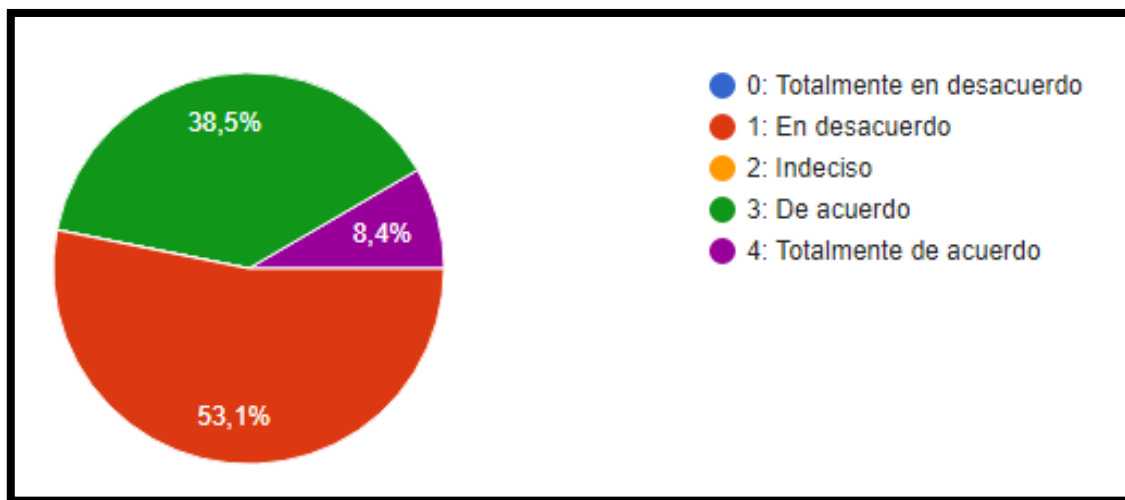
Para la gran mayoría de los empleados el cual está representado por 92,3% consideran que las condiciones de trabajo juegan un papel fundamental a la hora de generar rendimiento en las actividades laborales 7,7%

102. ¿Usted cree que los directivos transmiten a sus colaboradores los valores corporativos?



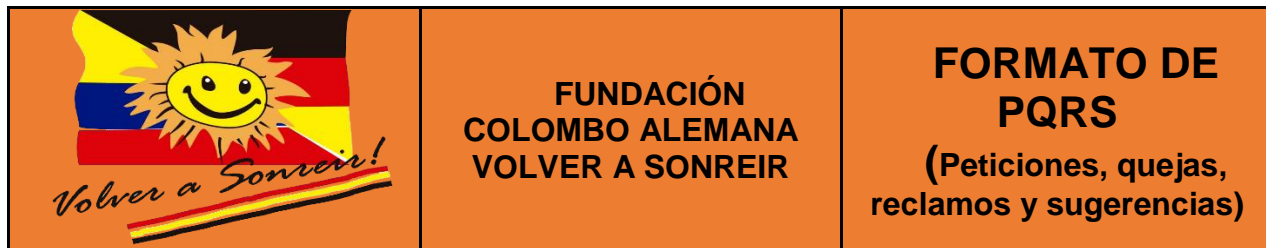
Se concluye que el 93,7% de trabajadores considera que los directivos transmiten a los colaboradores los valores corporativos y el 6,3 % no lo percibe de esa manera.

103. ¿Usted considera que la organización enfatiza en adecuados estilos de dirección?



Se evidencia que para el 53,1% de los colaboradores la organización enfatiza en adecuados estilos de dirección, por lo tanto, para el 46,9% restante no lo perciben de esa manera.

Apéndice 5. Formato de PQRS



Para resolver su PQRS favor diligenciar los siguientes datos:

Fecha:

Nombre:

(Opcional)

P Q S R

DESCRIPCIÓN DE LOS HECHOS

Apéndice 6. Formato de comunicación en crisis

	FORMATO DE COMUNICACIÓN DE CRISIS DENTRO DE LA FUNDACIÓN COLOMBO ALEMANA	
	No. Consecutivo:	Código:
DATOS		
NOMBRE DE QUIEN DETECTÓ LA SITUACIÓN		
CARGO		
FECHA		
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN		
Variable de la situación	DESCRIPCIÓN	
DEPENDENCIA DE DONDE SE DETECTÓ		
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN/EVENTUALIDAD/SUCESO		
RESPONSABLES Y/O CAUSANTES		
Tipificación de las causantes de la situación		

No.	CAUSA	¿POR QUÉ?
1		
2		
3		
OBSERVACIONES SOBRE LA CRISIS EN LA COMUNICACIÓN		

Apéndice 7. Preguntas Caso de análisis prospectivo

- Si la fundación y las directivas de esta tuvieran en cuenta la información suministrada por sus colaboradores para crear la política de comunicación interna de la entidad, ¿usted la implementaría?
- Si existiese un plan de comunicación que determine la forma de comunicación interna en la institución, ¿usted lo seguiría?
- Bajo la creación de una política de comunicación interna, todos los mandos de la organización se regirían bajo los mismos lineamientos, ¿usted estaría de acuerdo con esta?
- En el caso hipotético que las normas y procesos en su área laboral se hicieran más rigurosas ¿estaría dispuesto a seguirlos?
- Si un manual de comunicación le especifica cómo debe comunicarse con sus compañeros, ¿usted intentaría utilizar otras formas?
- ¿Estaría dispuesto a colaborar con la creación de un manual de comunicación interna?
- ¿Estaría dispuesto a apoyar la política de comunicación instaurada en la fundación?
- Si el manual de comunicación de esta política fue inspirado gracias a sus ideas, ¿usted promocionaría la correcta política de comunicación?
- ¿Cree usted que, al implementar un manual de comunicación interna, mejoraría sin lugar a duda los procesos de la fundación?
- ¿Está de acuerdo que, al mejorar el proceso de comunicación en la empresa, mejoraría el clima organizacional de la misma?

- ¿El sentirse escuchado por sus compañeros y jefes lo empoderan como líder en su área de trabajo?

- Si al momento de realizar un cambio en la fundación, se hiciera primero una comunicación informativa por parte de los directivos, ¿cree usted que habría menos resistencia al cambio?

- ¿Cree usted que mientras más información tenga su equipo de trabajo su rendimiento será mayor?

- ¿Si en la fundación existiera una buena comunicación entre áreas el cumplimiento de las metas y objetivos se harían de una forma más eficaz?

Apéndice 8. Entregable

FUNDACIÓN
COLOMBO ALEMANA



Volver a Sonreír!

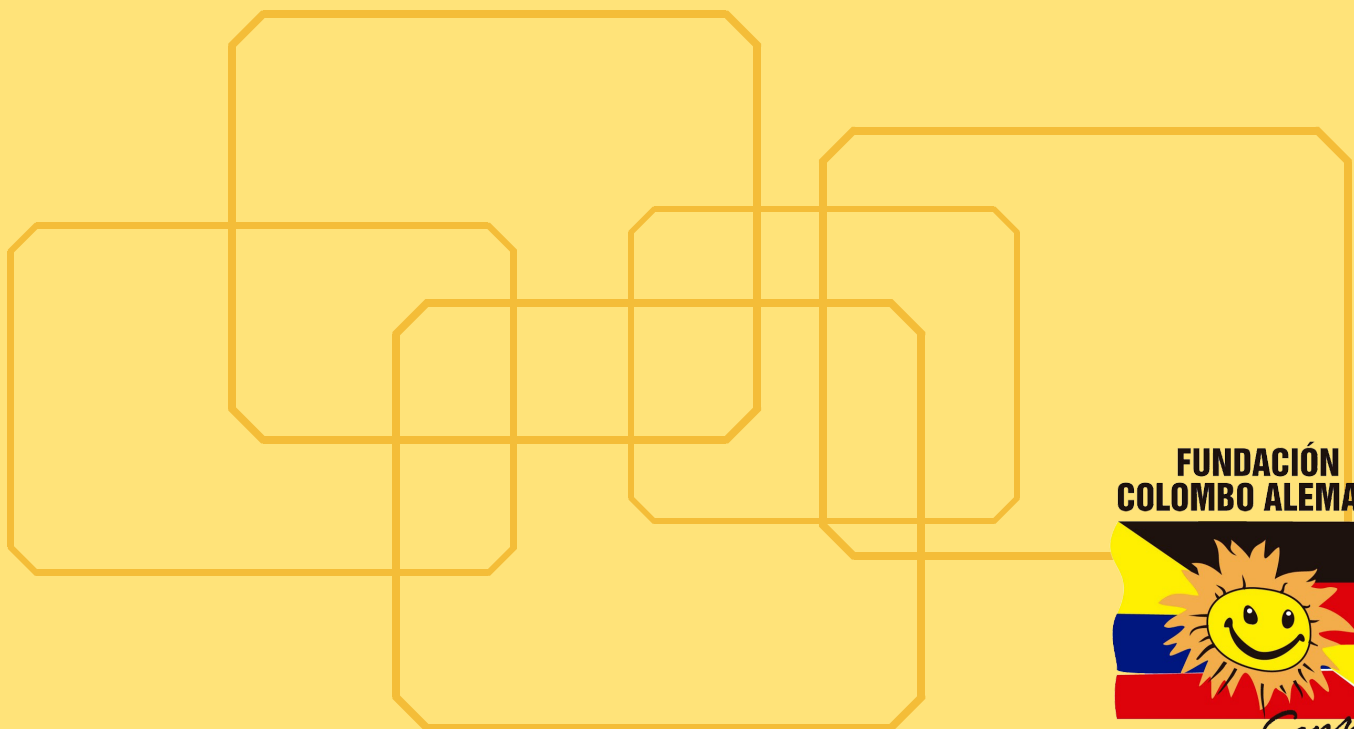
POLÍTICA DE COMUNICACIÓN INTERNA

2018



Fundación Colombo
Alemana

Política de Comunicación Interna





C Fundación Colombo Alemana

C Editorial Fundación Colombo Alemana
Mayo 14 de 2018

Fundadora
Ria Nicole Gallinat

Directora
Mercy Magaly Gutierrez Lozano

Editorial Volver a Sonreír

Director
Yancy Smith Hernández Hernández
Talento Humano y Salud Ocupacional

Editor
Yancy Smith Hernández Hernández

© Todos los derechos reservados.

Esta publicación no puede ser reproducida ni total ni parcialmente, ni entregada o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo del autor.

Contenido



Introducción	7
Marco General de la Política	10
Objetivos de la Política	13
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
Alcance	15
Acerca de Nosotros	17
Misión	18
Visión	18
Valores	18
Desarrollo de la Política	19
Definición	20
Principios	21
Matriz de Factores Externos	22
Identificación de Factores Críticos de Éxito	24
Lineamientos	26
Comité de Comunicación Interna	33
Plan de Comunicación	35
Responsables	41
Evaluación y Mejora Continua de la Política	43
Comunicación en Crisis	46
Anexos	48



Introducción



En la presente política de comunicación interna se entiende a la comunicación como un proceso de dialogo, que se desarrolla mediante mensajes planificado y que se orientan a la construcción de los objetivos propuestos por la organización en materia de comunicación. Esta varia es importante cunado gracias a ella se sigue y proporciona material para la consecución de objetivos organizacionales y depende de esta el éxito de la gestión de la fundación.

A favor de esto, es que se propone una política de comunicación interna, la cual busca establecer procedimientos planificados que contribuyan a la mejora continua de las relaciones internas de la organización, encontrando problemas de comunicación y solucionándoles de una manera transparente y honesta con sus colaboradores e informando de la manera más oportuna y veraz, teniendo en cuenta las opiniones y sugerencias del equipo de trabajo Volver a sonreír.

La fundación Colombo Alemana tendrá la posibilidad de establecer un sistema interrelacionar entre sus colaboradores internos con la complementación de una política de comunicación, que facilite el cumplimiento de los objetivos planteados en esta. De la misma manera, la política busca definir las estrategias a desarrollar, moldear y fortalecer la cultura organizacional de comunicación y los valore institucionales, con el fin de mejorar su clima laboral, fortaleciendo y orientando la forma y el contenido del proceso de comunicación y circulación de los mensajes emitidos dentro de la fundación Colombo Alemana.

De igual forma, es necesario elaborar un plan de comunicación que establezca estrategias y lineamientos claros y precisos, que brinden herramientas de trabajo optimas con el fin de mejorar los vínculos de los colaboradores y acerquen a los diferentes equipos de trabajo dentro de la fundación; Estableciendo un compromiso y responsabilidad hacia el cumplimiento de la política de comunicación interna.



Marco general de la política

La Política de Comunicaciones de la fundación Colombo Alemana Volver a sonreír cumple con los requerimientos legales nacionales así:

Ley 1295 del 2009 Por la cual se reglamenta la atención integral de los niños y niñas de la primera infancia, de los sectores clasificados como 1,2 y 3 del SISBEN

“Cuyo objetivo es Contribuir a mejorar la calidad de vida de las madres gestantes, y las niñas y niños menores de seis años, clasificados en los niveles 1, 2 Y 3 del SISBEN, de manera progresiva, a través de una articulación interinstitucional que obliga al Estado a garantizarles sus derechos a la alimentación, la nutrición adecuada, la educación inicial y la atención integral en salud.”

Ley 1098 del 2006 Código de infancia y adolescencia
“La finalidad es garantizar a los niños, a las niñas y a los adolescentes su pleno y armonioso desarrollo para que crezcan en el seno de la familia y de la comunidad, en un ambiente de felicidad, amor y comprensión. Prevalecerá el reconocimiento a la igualdad y la dignidad humana, sin discriminación alguna.”

Ley 1804 del 2016 Por la cual se establece la política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia de Cero a Siempre y se dictan otras disposiciones

“Tiene el propósito de establecer la Política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia de Cero a Siempre; Con ello busca fortalecer el reconocimiento, la protección y la garantía de los derechos de las mujeres gestantes y de los niños y las niñas de cero a seis años de edad, así como la materialización del Estado Social de Derecho.”

Ley 115 de 1994 Por la cual se expide la ley general de educación

“La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. La presente Ley señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.”

Resolución 2343 del 2006 Por la cual se adopta un diseño de lineamientos generales de los procesos curriculares del servicio público educativo y se establecen los indicadores de logros curriculares para la educación formal.

“La presente Resolución adopta un diseño de lineamientos generales de los procesos curriculares para el servicio público educativo y establece los indicadores de logros curriculares para la educación formal que deberán ser aplicados en los establecimientos educativos del Estado, en los privados y en los de carácter comunitario, solidario, cooperativo o sin ánimo de lucro.”

Ley 1581 del 2012 Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales

“El objetivo es desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales; así como el derecho a la información consagrado.”

En cuanto a la normatividad Institucional, se tienen en cuenta los El Reglamento General de la fundación, la política institucional, el manual de convivencia.



Objetivos de la política

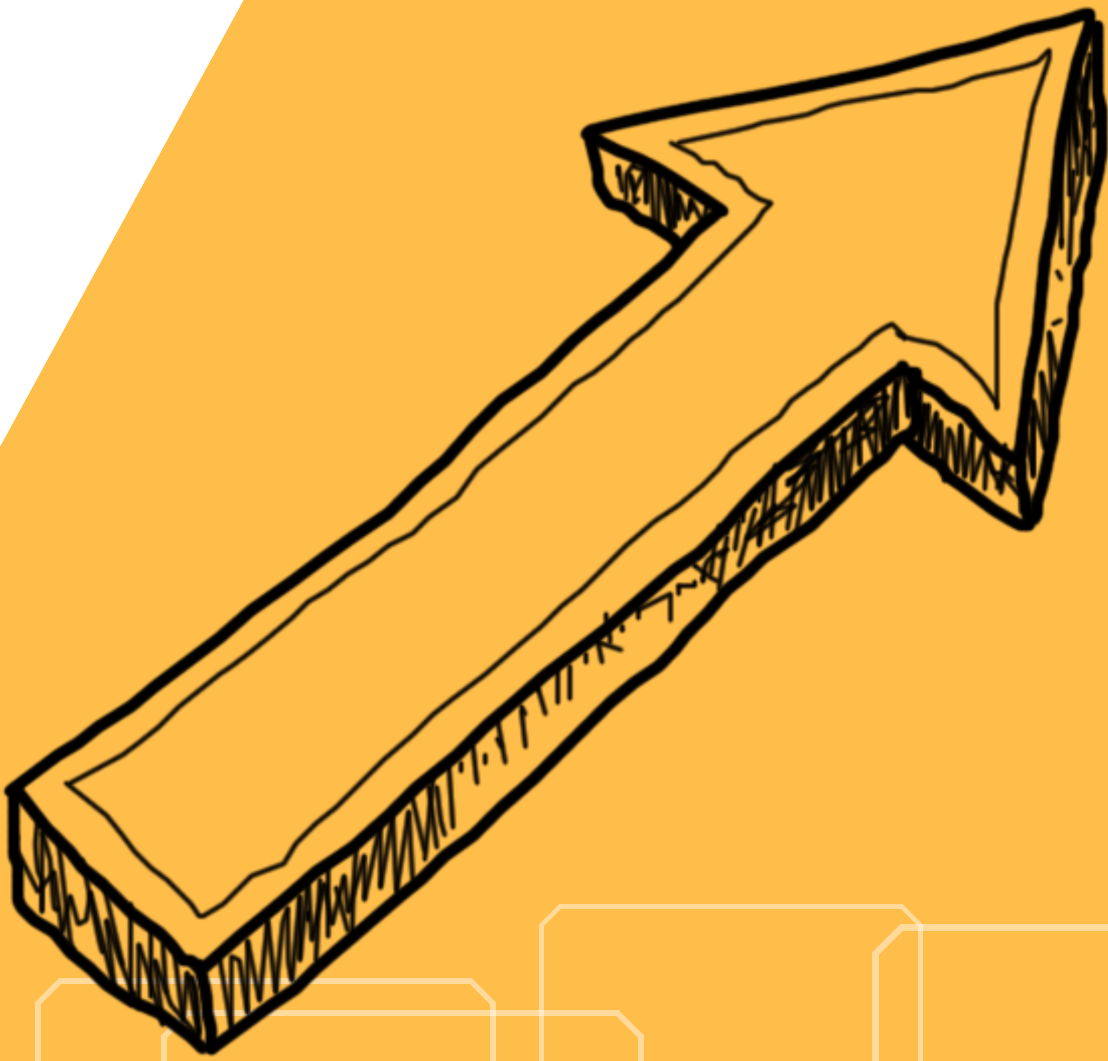


Objetivo general

Ofrecer los lineamientos a seguir mediante estrategias de comunicación, para determinar cómo se debe manejar la comunicación interna en la Fundación Colombo Alemana “Volver a Sonreír”

Objetivos de específico

- Mostrar información precisa de la fundación con el fin de dar conocimiento de la misma a colaboradores internos.
- Asegurar la transparencia de la información en todas las comunicaciones internas, de una manera veraz, oportuna y manteniéndola actualizada.
- Facilitar el flujo de la comunicación entre los miembros de la entidad.
- Diseñar estrategias que optimicen la comunicación interna en la organización.
- Generar el plan de comunicación que permita visualizar la política a miembros internos de la organización de una manera más práctica.
- Establecer los directos responsables de la comunicación.
- Atender los momentos de crisis por medio de estrategias previamente establecidas por la organización.



Alcance



La política de comunicación de la Fundación Colombo Alemana “Volver a Sonreír” es estratégica. Está dirigida a manejar las relaciones de la comunidad de la fundación de forma multidimensional, que busca la participación en los procesos de la entidad de sus directivos, personal administrativo y docente.

Que, apuesta a una comunicación asertiva de la comunidad docente y administrativa, buscando siempre integrar sus procesos misionales, transparencia y de servicio en los diferentes contextos que se pueda manejar la fundación.

**FUNDACIÓN
COLOMBO ALEMANA**



Volver a Sonreír!

Acerca de
nosotros

Misión

Somos una entidad orientada al desarrollo de niños, niñas, adolescentes y familias en situación de vulnerabilidad, alto riesgo social y con derechos inobservados, amenazados o vulnerados, generando calidad de vida y fortaleciendo capacidades en las comunidades.

Visión

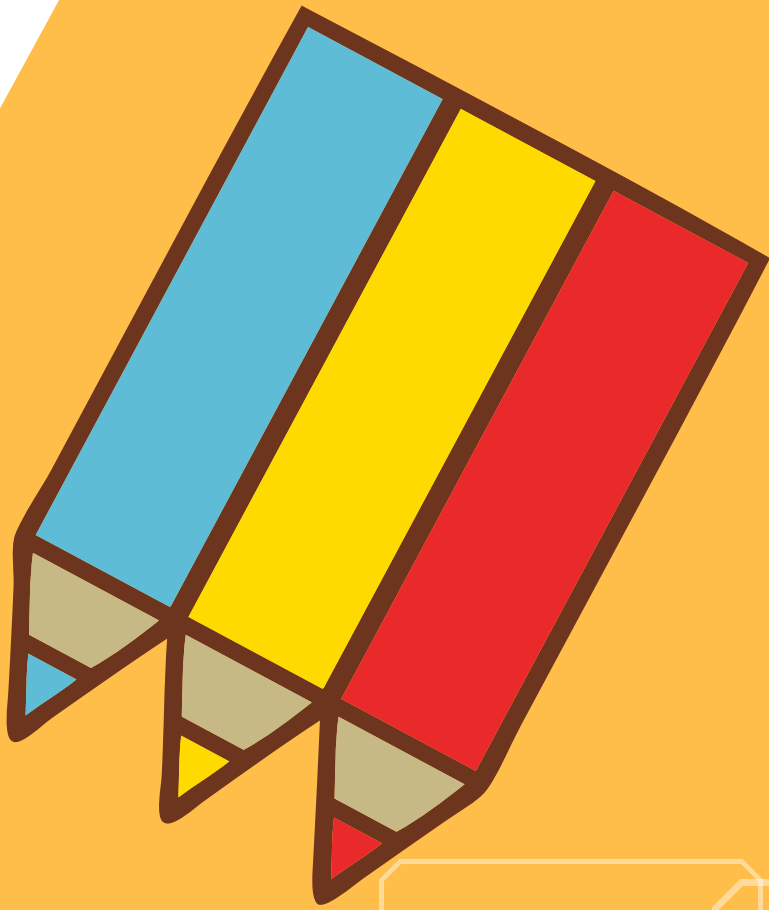
Seremos una entidad consolidada en Colombia, en atención en infancia, adolescencia, familia y gestora de iniciativas que promuevan la garantía de derechos y contribuya al desarrollo de las comunidades en situación de vulnerabilidad y alto riesgo social.

Política institucional

La fundación colombo alemana “volver a sonreír” se encuentra comprometida con satisfacer las necesidades de los niños, niñas y sus familias en cuanto al fortalecimiento de habilidades que favorezcan el desarrollo integral; basada en un enfoque de derechos y enfoque de ciclo de vida, busca la prestación de un servicio de calidad a través de alianzas estratégicas y procesos de mejoramiento continuo con personal idóneo y cualificado.

Valores corporativos

- Solidaridad y compromiso social
- Promoción y garantía de los derechos
- Vocación de servicio
- Responsabilidad y transparencia



Desarrollo de la política

En la Fundación Colombo Alemana volver a sonreír estamos comprometidos con generar una comunicación transparente, asertiva, veraz, relevante y oportuna a nivel transversal de la organización con el fin de tener mejores relaciones interpersonales, buen clima organizacional y un mejoramiento continuo en todos los procesos de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos de la institución. Por lo tanto, se promueve una cultura adecuada de comunicación, por medio de lineamientos de comunicación, espacios de encuentro para intercambio de información y participación, y el uso adecuada de los canales de comunicación en la institución.

Principios

- **Transparencia:** Una comunicación clara, responsable y coherente con los principios de la fundación, donde la información que se trasmite es verídica y genera credibilidad.
- **Respeto:** La comunicación siempre debe estar dada bajo este principio, ya que es esencia de todas las relaciones humanas y la base para tener una convivencia sana y pacífica.
- **Asertiva:** Este principio busca que la información que llegue al receptor sea la misma que trasmite el emisor, con la finalidad que toda comunicación quede clara para las dos partes y el mensaje transmitido sea impartido desde el respeto y comprendido en su totalidad.
- **Veracidad:** Información real y honesta, que busque transmitir siempre la verdad.
- **Oportuna:** Toda comunicación debe llegar en el momento preciso, para satisfacer la necesidad de información que requiere los colaboradores; sin este principio se retrasa los procesos y actividades de la fundación.
- **Relevancia:** Al momento de transmitir un mensaje se debe seleccionar la información más importante y que agregue valor a los miembros a los cuales se les va a difundir.

Matriz de Diagnostico

Matriz de evaluación de factores externos

Esta matriz evalúa los factores externos que influyen sobre la entidad, permite entender de una manera resumida el entorno al que está sometido la empresa y donde se exponen diferentes variables. De igual manera se determinaron dentro de estos factores las oportunidades y amenazas, el objetivo es organizar esta información con el fin de determinar el impacto que tienen las fuerzas externas sobre las estrategias que tendrá la propuesta de la política de comunicación interna para afrontarlas.

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Disponibilidad de ayudas económicas por parte de fondos públicos y privados	0,12	4	0,48
2. Cambios en la comunicación interna favorecen cambios en los procesos internos de la fundación.	0,07	3	0,21
3. Mejora continua en los diferentes procesos de la entidad.	0,06	3	0,18
4. Tarifas gubernamentales especiales para entidades sin animo de lucro.	0,05	4	0,2
5. Problemas y necesidades de las fundación en diferentes sectores.	0,05	3	0,15
6. Infraestructura y promoción al realizar el servicio.	0,08	3	0,24
7. Servicio que necesita la sociedad actual menos favorecida.	0,09	3	0,27
Amenazas			
1. Situación Económica del país debido a sus políticas monetarias	0,05	3	0,15
2. Implementaciones de políticas poco atractivas.	0,07	3	0,21
3. Tarifas gubernamentales especiales para entidades sin animo de lucro.	0,05	3	0,15
4. Leyes que afecten el prestamo del servicio adecuado de la fundacion.	0,05	2	0,1
5. Inversión en promoción en pro de los nuevos procesos de comunicación y mejora continua	0,06	3	0,18
6. Participación de toda la cadena interna en función de la nueva política.	0,12	3	0,36
7. Acciones o ataques de colabores que no esten de acuerdo con el establecimiento de nuevos procesos	0,08	2	0,16
TOTAL	1		3,04

Como se puede observar el peso ponderado total es de 3,04. Valor que se encuentra por encima de la media de 2,5; lo que significa que las estrategias que plantee la fundación mediante su política de comunicación interna deberían de responder de una manera adecuada a las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno al cual está sometida la institución.

Identificación de factores críticos de éxito

Luego de haber testeado la información recolectada en un análisis al interior de la fundación, junto con las necesidades encontradas de los colaboradores, parte docente y administrativa, se procedió a resumir las principales fortalezas y debilidades internas de la entidad. Se tiene como objetivo identificar si las estrategias de la fundación que apoyarían las fuerzas principales donde la institución será más fuerte y si estas pueden ayudar a disminuir en donde por el contrario la entidad es más frágil.

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
1. Servicio altamente competitivo	0,08	2	0,16
2. Tener la iniciativa de establecer políticas de comunicación y mejora continua.	0,09	4	0,36
3. Calidad del servicio ofrecido	0,08	4	0,32
4. Innovación en los nuevos procesos del servicio a ofrecer.	0,05	3	0,15
5. Preferencia al servicio en una demanda creciente.	0,07	3	0,21
6. Equipo de trabajo polivalente.	0,07	4	0,28
7. Crecimiento de la fundación.	0,11	4	0,44
Debilidades			
1. Demandas insatisfechas	0,05	3	0,15
2. Falta de compromiso por parte de las diferentes áreas de la entidad.	0,08	3	0,24
3. Inversión en promoción de nuevas políticas	0,05	2	0,1
4. Desconocimiento de la política por parte de los colaboradores.	0,09	3	0,27
5. Incentivos a equipo de trabajo.	0,06	3	0,18
6. Entendimiento de las nuevas políticas	0,05	3	0,15
7. Comunicación actual y falta de canales adecuados.	0,07	3	0,21
TOTAL	1		3,22

El peso ponderado total se encuentra notablemente por encima de la media, lo que indica que la fundación debería mantener una posición interna fuerte, donde no puede descuidar las fortalezas conocidas de sus directivos y conocer a fondo las debilidades y partes donde existan falencias para darles solución óptima.

Lineamientos

Las decisiones y resultados que se generan de las reuniones de junta directiva, equipos de áreas interdisciplinarias, comité de convivencia entre otras, deben ser transmitidas según sea pertinente a un grupo específico de la institución a o a todo el público interno de la fundación, con el objetivo de dar a conocer las conclusiones relevantes de estas reuniones.

Los proyectos de gestión, deben ser conocidos por todos los empleados de la fundación, así como los temas de acreditación, evaluación de desempeño, clima organizacional, entre otros.

En la política también se contempla el desarrollo de un plan de comunicación con el fin de mantener informado al público interno de la fundación.

Para la comunicación interna es importante identificar los canales de comunicación y el uso adecuado de los mismos, así como la construcción de mensajes específicos para cada grupo de interés.

Comunicación interna

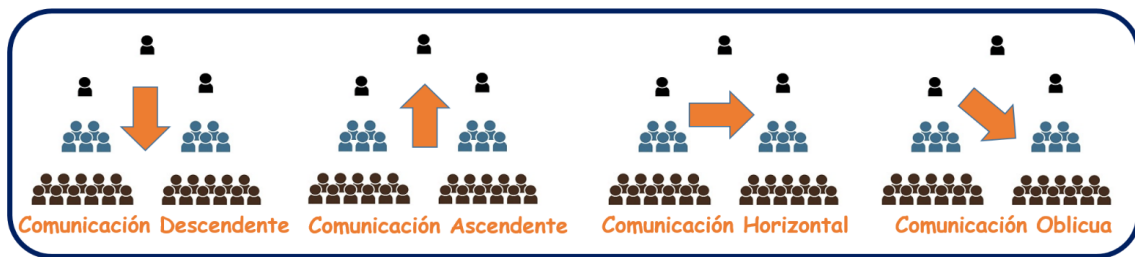
La comunicación interna hace referencia a la información que se genera y trasmite entre los diferentes públicos internos de la organización ya sea de manera formal e informal. Este tipo de comunicación tiene como objetivo transmitir la información de forma eficiente a las diferentes áreas de la institución, esta comunicación puede ir desde la asignación de tareas y responsabilidades, comunicación de actividades, solicitud de información requerida e informes, e información del plan de gestión anual de la fundación entre otras.

Los beneficios que trae la comunicación interna es la creación de vínculos entre los colaboradores, facilita el trabajo en equipo y cumplimiento de metas de la organización, optimiza la interacción entre las diferentes áreas que componen la fundación, mejora el clima organizacional, generar motivación en sus colaboradores, crea sentido de pertenencia, eleva la participación y el compromiso de cada trabajador, llevando finalmente a generar cohesión en la institución.

Flujo de comunicación interna

Dentro de una organización es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, por lo tanto, el flujo de información de la fundación tiene 4 direcciones.

FLUJO DE COMUNICACIÓN INTERNA



- **Comunicación descendente:** Se realiza desde la dirección hacia los demás colaboradores de la organización. La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, cultura organizacional, infundir el liderazgo y promover la comunicación asertiva, etc., este tipo de información busca organizar y dar orden a la institución.
- **Comunicación ascendente:** Es dada desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera pro-activa en la toma de decisiones y participen constantemente en la creación e innovación de la organización, los medios de transmisión de la información de forma ascendente se dan a través de reuniones periódicas, citas personales, correo electrónico, vía telefónica, a través de encuestas, sistema de quejas y sugerencias.
- **Comunicación Horizontal:** Es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos, en este flujo de comunicación no hay presencia de autoridad. Se utiliza para coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa, resolver problemas de un departamento y tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos. La comunicación horizontal se da a través de juntas, informes, asambleas, conversatorios, entre otros.
- **Comunicación Oblicua:** es la comunicación que se da entre personas de diferentes niveles jerárquicos, ubicados en diferentes líneas de mando (diagonal). Su principal objetivo es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa. Esta comunicación se da por medio de correos electrónicos, reuniones, vía telefónica, etc.

Canales de comunicación

Son los medios disponibles para transmitir la información con los diferentes públicos internos de la organización. La selección del medio depende de la información que se desea comunicar y de la forma en la que se requiere que llegue al receptor.

Circulares informativas: Transmitiste información importante de la organización de manera formal, con periodicidad es mensual, en algunos casos solo debe ser entregada a un área específica de la institución.

Boletín informativo: Tiene el fin de informar a la fundación de aspectos generales y relevantes del mes, como cumplimiento de metas, actividades realizadas, avances en proyectos, reconocimientos y entre otros, el boletín es de carácter colectivo y con periodicidad mensual, este canal también tiene como objetivo reforzar la comunicación transmitida por otros canales.

Cartelera: Exponer información de interés como novedades institucionales, cronograma de actividades, cumpleaños, entre otros a los diferentes públicos internos de la institución durante un tiempo estipulado.

Correo institucional: Facilitar el flujo de información entre diferentes colaboradores, la información enviada puede ser desde la convocatoria a una reunión, el recordatorio de algún compromiso, hasta informes realizados, entro otros.

Buzón de sugerencias: Busca aumentar la participación de los empleados por medio de las sugerencias, peticiones, recomendaciones o reclamos que tienen respecto algún inconveniente en particular o un proceso de la institución. Es un elemento que promueve la motivación de los colaboradores.

Reuniones: Tiene la finalidad de informar, recoger información, generar ideas, escuchar opiniones, debatir información y llegar acuerdos, debatir información se busca generar una periodicidad de reuniones de las diferentes áreas y algunas de forma transversal para garantizar un buen flujo de la información.

Mensajería instantánea WhatsApp: Por medio de los grupos de esta aplicación se busca dar flujo a la información de una manera más rápida y poco informal, con el objetivo de dar a conocer información extraordinaria e importante para desarrollar las diferentes actividades de la fundación.

Teléfono fijo y móvil: Es un canal de comunicación muy útil para transmitir información de manera oportuna e informal, y a su vez fomenta el dialogo entre los diferentes colaboradores de la organización.

Estrategias

Implementación de nuevos canales de comunicación: se implementarán un boletín informativo mensual de la institución, un sistema de reuniones periódicas, así como la ubicación de un buzón de sugerencias.

Campaña correo a tiempo: a través de mensajes de la concientización para enviar oportunamente la información requerida por sus compañeros de trabajo, así como la revisión constantemente del correo institucional.

Boletín mensual Informados: Para dar a conocer el avance en los proyectos de gestión de la organización, así como las metas de la institución, también se busca destacar el colaborador del mes, y dar a conocer información relevante del mes en cuestión.

Video anual de gestión: Se mostrará los resultados del plan de gestión de la organización y las metas alcanzadas.

Comunícate: Campaña que promueve el dialogo y las buenas prácticas de la comunicación entre los miembros de la institución.

Cartelera informativa: Se busca mostrar la información relevante mensual como actividades planeadas, cumpleaños e información pertinente del periodo.

Capacitación en comunicación: Formar a los empleados en competencias de comunicación carentes y habilidades blandas.

Circular informativa: Dar a conocer a las docentes de forma escrita la información mensual relevante a tener en cuenta.

Buzón de sugerencias: Se buscan incentivar que los empleados expresen sus opiniones por medio del buzón de sugerencias.

Reuniones: Implementar un sistema de reuniones periódicas por las diferentes áreas de la fundación.

Con límites: Utilizar los grupos de WhatsApp para enviar información relevante y oportuna de las diferentes actividades de la fundación en horarios laborales

Volver a sonreír: Por medio de carteles llamativos se busca generar recordación de la misión, visión, valores y organigrama de la fundación.

Reconociéndote: A través de reconocimientos públicos se busca exaltar la labor realizada por los miembros de la organización, además se busca generar cercanía jefe-colaborador por medio de las llamadas de reconocimiento en días especiales como cumpleaños.

Enlázate: promover el flujo de la información entre las áreas, para que llegue oportunamente a los diferentes colaboradores que la requieren.



Comité de comunicación interna

El comité de comunicación será integrado por la coordinación de talento humano y salud ocupacional y profesionales en psicología, que planifiquen y desarrollen la organización en el ámbito más humano posible, sirviendo de garantía para todos los miembros de la fundación. Este mismo será el encargado de unificar, coordinar, ejecutar y evaluar el cumplimiento de la comunicación interna en la institución. De igual manera tendrá la dependencia de diseñar, analizar y sugerir propuestas en materia de comunicación y exponerlas frente a la Dirección General de la fundación, quien además será parte fundamental para el buen desarrollo de la política.



Plan de Comunicación

Objetivo general

Mantener informados a los miembros de la fundación Colombo Alemana “Volver a sonreír”, para generar niveles apropiados de comunicación, transparencia, confianza, seguridad y respaldo por parte de la política de comunicación, en el marco de los objetivos institucionales.

Objetivos específico

- Generar confianza, transparencia y credibilidad entre los miembros de la institución.
- Reducir distancias entre la administración y el cuerpo docente.
- Mejorar los procesos de comunicación y relaciones internas de la fundación.
- Fomentar la participación de los colaboradores internos de la organización.
- Ofrecer la información adecuada, a tiempo y veraz a todo el equipo de trabajo de la fundación.
- Promocionar el conocimiento de los procesos misionales y de apoyo de la entidad.
- Informar la gestión que se realiza continuamente en la fundación con transparencia.
- Fomentar e incrementar el trabajo en equipo.

Grupos de interés

Representan los diferentes grupos que se encuentran dentro de la institución y con los que se debe trabajar con el fin de alcanzar los objetivos planteados. En el primer grupo tenemos la dirección administrativa la cual debe de asegurar que las estrategias y lineamientos de política serán conocidas, comprendidas y ejecutadas por los colaboradores. Se debe impulsar que todas las personas participen de manera activa de la gestión del nuevo proceso y asegurando que los miembros de la organización disponen de los medios eficaces para ejecutar los procesos de comunicación hacia todas las direcciones.

De igual manera se busca fomentar el aprendizaje y conocimiento de la política, los lineamientos y procedimientos con el fin de compartir la mejor practica del concepto de comunicación; por último, favorecer el compromiso y la motivación por mejorar de manera continua y con responsabilidad hacia los resultados y poder hacer la mejor toma de decisiones en cualquier circunstancia.

Matriz de estrategias

La clave a la hora de definir una estrategia aparece cuando queremos construir una línea de comunicación al querer solamente repartir una simple información, estas estrategias deben de pensarse de manera global en la institución y para un determinado tiempo. La estrategia no debe de convertirse en el manual de crisis y andar apagando incendios en la entidad, por lo cual es importante buscar la perspectiva adecuada para lograr difundir la comunicación deseada.

Es necesario buscar la coherencia en los procesos misionales, así como la misión, visión y valores de la entidad y se debe interiorizar sobre el proyecto que se va a desarrollar y lo que se va a comunicar. Estas estrategias deben de centrarse en la parte principal del entorno de la entidad a la cual va dirigida la comunicación.

La mejor estrategia de comunicación para una institución siempre será que soluciona los problemas que tiene esta y que posteriormente se traduce en acciones. Por tanto, no se trata de comunicar la mayor cantidad de mensaje, sino comunicarlos de manera eficaz para que los receptores los entiendan a la perfección.

Herramientas y actividades de comunicación

Después de haber identificado los canales, problemas de comunicación y las respectivas soluciones que se utilizaran, es necesario llevar estas a acciones para poder desarrollar cada una de las estrategias identificadas. Esta herramienta permitirá llevar de manera concreta los objetivos definidos. Es decir, se llevará las estrategias planteadas a acciones directas para la solución de los problemas encontrados hasta el momento.

A continuación, se entrega un listado de alguna de acciones o herramientas para la comunicación encontradas y que se pueden desarrollar y emplear en la fundación Colombo Alemana en materia de su comunicación interna.

Matriz de plan estratégico

Con la matriz estratégica, la coordinación de talento humano y salud ocupacional podrá llevar el control del plan de manera sencilla, facilitándole a esta su realización y el proceso de verificación y evolución.

MATRIZ DE PLAN ESTRATÉGICO								
OBJETIVO	NOMBRE	AUDIENCIA A IMPACTAR	ESTRATEGIA DEL OBJETIVO	TÁCTICAS DE LA ESTRATEGIA	MEDIOS A UTILIZAR	HERRAMIENTAS NECESARIAS	PROVEEDOR	COSTO/AÑO
Mejorar los procesos de comunicación y relaciones internas de la fundación.	Nuevos canales	A todos los miembros de la entidad	Generar nuevos canales de comunicación en la fundación.	Boletín informativo, reuniones periódicas, ubicación de un buzón de sugerencia.	Intranet, reuniones con los directivos y compra de buzón.	Red de computadoras de la fundación y gestión de compras de la entidad	Dirección y talento humano	\$ 443.900
	Correo a tiempo	A todos los miembros de la entidad	Enviar mensajes para promover la recepción de información oportuna.	Mensajes de concentración, revisión constante del correo institucional	Intranet institucional, internet, celular	Red de computadoras de la fundación, celulares personales	Departamento de comunicación y publicidad	\$ -
	Con límites	A todos los miembros de la entidad	Rediseñar el grupo de whatsapp	Campaña para utilizar el whatsapp para enviar solo información referente al trabajo y en horarios laborales	Internet, celulares personales	Red de celulares	Coordinadoras y talento humano	\$ -
Ofrecer la información adecuada, a tiempo y veraz a todo el equipo de trabajo de la fundación.	Informados	A todos los miembros de la entidad	Diseñar un boletín informativo que se reparta de manera mensual en la fundación	Boletín informativo, conocer proyectos, la gestión, información relevante de la institución	Boletín físico	Red de computadoras e impresoras de la institución	Departamento de comunicación y publicidad	\$ 384.000
	Vídeo gestión	A todos los miembros de la entidad	Presentar un video anual que muestre la gestión y las metas alcanzadas durante todo el año por la fundación	Promocionar el video de gestión anual que informa a los miembros de la fundación de todos los procesos de gestión y objetivos alcanzados por parte de la institución	Videos autodidactas y fáciles de entender que muestren de una manera corporativa la gestión de la entidad y reunión anual con miembros directivos, administrativos y plantel educativo	Videoveam, computadoras, y material impreso por carpetas de la institución	Departamento de comunicación y publicidad	\$ -
Generar confianza, transparencia y credibilidad entre los miembros de la institución.	Comunicate	A todos los miembros de la entidad	Plantear una campaña de diálogo y buenas prácticas laborales entre miembros de la institución.	Campañas de conscientización sobre respeto, diálogo y buenas prácticas por medio de reuniones, boletín informativo, grupo de whatsapp, videos corporativos	Intranet, internet, reuniones periódicas	Red de servicios de la fundación y computadoras, gestión de comunicación y publicidad	Departamento de comunicación y publicidad, talento humano y psicología	\$ 72.000
	Cartelera informativa	A todos los miembros de la entidad	Mostrar información relevante mensualmente.	Mostrar actividades planteadas, cumpleaños e información periódica de la fundación	Tablero cartelera, internet	Computadoras e impresoras de la institución, gestión del departamento de publicidad	Departamento de comunicación y publicidad, talento humano y psicología	\$ 75.000
	Capacitación	A todos los miembros de la entidad	Formar a los colaboradores en competencias de comunicación y habilidades blandas	Crear capacitaciones con reuniones estratégicamente posicionadas en la institución	Reuniones con miembros de la fundación, intranet, gestión de psicología institucional.	computadores, material impreso y servicios de coaching personal externo	psicologo	\$ 300.000
Informar la gestión que se realiza continuamente en la fundación con transparencia.	Circular informativa	A todos los miembros de la entidad	Dar a conocer a docentes información oportuna	De forma escrita dar a conocer información mensual a los docentes para tener en cuenta	Intranet, Circular informativa	Computadoras e impresoras propias de la institución	Coordinadoras	\$ 156.000
Fomentar la participación de los colaboradores internos de la organización.	Buzón	A todos los miembros de la entidad	Incentivar a los colaboradores a expresar sus ideas	Creación de buzón de sugerencias	Gestión de compra de la institución	Buzón de sugerencias	Talento Humano	\$ 59.900
	Reuniones	A todos los miembros de la entidad	Implementar reuniones periódicas por áreas	Reuniones periódicas por medio de las diferentes áreas o coordinaciones de la entidad	Reuniones con coordinadoras	Intranet, grupo de whatsapp, material impreso, red de computadoras e impresoras de la entidad	Dirección y talento Humano	\$ -
Promocionar el conocimiento de los procesos misionales y de apoyo de la entidad.	Volver a sonreír	A todos los miembros de la entidad	Recordar información misional de la fundación	Por medio de carteles llamativos hacer recordación en los colaboradores	Murales, paredes, tableros	Red de computadoras e impresoras de la institución, gestión de talento humano y publicidad	Talento Humano	\$ 60.000
Fomentar e incrementar el trabajo en equipo.	Reconociéndote	A todos los miembros de la entidad	Generar reconocimiento público a los miembros del equipo de trabajo de la fundación	Reconocimientos públicos, llamadas, trabajador del mes	Murales, intranet, cartelera de comunicados	Red de computadores, telefonos, impresoras de la institución, reuniones con la dirección	Talento Humano y dirección	\$ -
Reducir distancias entre la administración y el cuerpo docente.	Enlázate	A todos los miembros de la entidad	Enlazar las diferentes áreas por medio de campañas de conscientización	Promover el flujo de la información entre las áreas, para que llegue oportunamente a los diferentes colaboradores que la requieren.	Intranet, mensajes alusivos a la comunicación y recordación de esta	Red interna de la fundación	Departamento de comunicación y publicidad, talento humano	\$ -
TOTAL								\$ 1.106.900



Responsables

La coordinación de talento humano y salud ocupacional a través del área de comunicación, será la encargada de gestionar la política. La implementación de esta requiere administrar la política en el consejo de dirección, asegurar la distribución y cumplimiento de la misma, así como hacer parte del conocimiento sobre sus responsabilidades a los colaboradores y gestionar los comportamientos erráticos e inapropiados derivados de la política; por último, realizar evaluación y seguimiento en determinado periodo, para efectos de valoración de las medidas implementadas y poder generar propuestas llamativas para todos los grupos de interés.

Toda la supervisión de las actividades debe estar a cargo de la Dirección General, esta debe de revisar, aprobar y hacer cumplir los distintos objetivos de la política de comunicación actual en la institución; de igual manera supervisar las diferentes propuestas y la reestructuración del plan de comunicación si es necesario.

El personal administrativo y docente de la fundación debe de participar activamente en los diferentes espacios de intercambio de ideas, generación de contenidos relevantes para la política de la organización y comunicar a la coordinación de talento humano y salud ocupacional cualquier incumplimiento sobre esta política, también los colaboradores deben de desempeñar sus labores de acuerdo con la política establecida y los procedimientos de la fundación Colombo Alemana “Volver a sonreír”



Evaluación y mejora continua de la política

Se evaluará el plan de comunicación para garantizar el uso del mismo, así como la inversión en comunicación interna que representa, para lograr optimizar planes futuros, establecer nuevos objetivos y nuevas tomas de decisiones, esta evaluación pretende hacer un balance en el que se puedan detectar errores, albergar avances, aciertos y mejoras en todas las estrategias planteadas.

Es importante aclarar que esta política y todo lo que ella conlleva son sujetos a mejora continua. Proceso que parte de los procesos de autoevaluación que realice el ente encargado dentro de la fundación.

Compete directamente el desarrollo a través del área de talento humano y salud ocupacional, quien debe liderar las auto evaluaciones, así como la identificación oportuna de las mejoras en la política.

Ideas para mejorar la política de comunicación interna

Al igual que se evalúa se debe estar abiertos a realizar cambios en el plan actual, en el cual se pueden introducir nuevas pautas y recomendaciones que nacen de la lluvia de ideas y de las reuniones planteadas por el comité de comunicación junto con la dirección; donde se pueden hallar las correlaciones necesarias que cambien el plan de acción según las dificultades, problemas y necesidades observadas o encontradas por los miembros de la fundación.

Es así como el seguimiento cuantitativo se hace importante para el plan de comunicación. Se deben evaluar las actividades a través de datos reales sustentados en estadísticas.

- Llevar registro del número de publicaciones y ediciones de los canales existentes y de los planteados anteriormente de manera mensual.
- Revisando el número de personas a las que llego el mensaje de manera asertiva por canal y haciendo seguimiento del mismo.
- Evaluar el ambiente físico y social a partir de un estudio de clima laboral interno en la fundación.
- Realizar auditorias de comunicación interna en un periodo concreto con el fin de ver problemas y necesidades de los canales y miembros de la comunidad interna de la institución.

Se recomienda utilizar técnicas como DAFO, matriz EFI y EFE para potenciar las fortalezas y oportunidades para poder afrontar debilidades y amenazas que nos trae el entorno interno y externo para la fundación, utilizando si es posible modalidad de reunión llamada Focus Group.



Comunicación en crisis

Una crisis trata de un cambio repentino y significativo en una respectiva situación. En estos casos se hace importante establecer dentro del plan de comunicación un sistema de prevención de crisis, así como mecanismos de respuesta inmediata para evitar la afectación de la organización en su parte interna. Es así como se define la comunicación en crisis; serie de acciones destinadas a la buena gestión de situaciones, tomándolas como oportunidades de crecimiento para la institución ya que se trata de solucionar obstáculos repentinos.

Es importante identificar las oportunidades de mejora para lograr posicionar a la institución por encima de los obstáculos que se presenten. Las crisis generan sorpresa, son únicas y provocan una situación incómoda, al igual que puede llegar a distorsionar la información que circula en el ambiente laboral. Por tanto, se deben identificar e inmediatamente ser atendidas de manera transparente, coordinada y mantener a la comunidad informada, pero sin generar alarmismos.

Es así como se debe planificar las acciones a realizar. La organización debe mantenerse preparada para recibir una crisis en cualquier momento, para ellos se planifica, y elabora un documento que el comité de comunicación pueda dar en ese momento, que atienda las posibles dificultades. En la planificación, se debe nombrar a un comité de crisis que este dentro del comité de comunicación ya establecido, este debe informar a todas las partes involucradas de los pasos a seguir de la organización interna.

Es conveniente dar respuesta inmediata a los directamente involucrados y a la comunidad en general de la fundación con un mensaje claro, transparente, único y veraz que no se preste para mal información. Se debe evaluar los medios más idóneos y de mayor efectividad para difundir este mensaje, asegurando que le llegue al público pertinente de la institución.



Anexos



Para resolver su PQR favor diligenciar los siguientes datos:

Fecha: _____

Nombre: (Opcional) _____

P Q S R

DESCRIPCIÓN DE LOS HECHOS

		FORMATO DE COMUNICACIÓN DE CRISIS DENTRO DE LA FUNDACIÓN COLOMBO ALEMANA	
		No. Consecutivo:	Código:
DATOS			
NOMBRE DE QUIEN DETECTÓ LA SITUACIÓN			
CARGO			
FECHA			
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN			
Variable de la situación		DESCRIPCIÓN	
DEPENDENCIA DE DONDE SE DETECTÓ			
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN/EVENTUALIDAD/SUCESO			
RESPONSABLES Y/O CAUSANTES			
Tipificación de las causantes de la situación			
No.	CAUSA	¿POR QUÉ?	
1			
2			
3			
OBSERVACIONES SOBRE LA CRISIS EN LA COMUNICACIÓN			

Política de Comunicación Interna



BUCARAMANGA, MAYO 14 DE 2018

TELÉFONO 6382312
CALLE 202B NO. 14-70
VEREDA RIO FRÍO, FLORIDABLANCA
CONTACTO @ VOLVERASONREIR.ORG
[HTTP://VOLVERASONREIR.ORG/](http://VOLVERASONREIR.ORG/)

FUNDACIÓN COLOMBO ALEMANA



Volver a Sonreír!