

Estrategia de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional en el
Área Metropolitana Cúcuta

Maryan Jenire Gómez Flórez

1094371411

Trabajo de Grado

Práctica en Comunicación Organizacional

Área Metropolitana de Cúcuta

Universidad de Pamplona

Facultad de Artes y Humanidades

Programa de Comunicación Social, ampliación Cúcuta

2021

Estrategia de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional en el
Área Metropolitana Cúcuta

Maryan Jenire Gómez Flórez

1094371411

Trabajo de Grado

Práctica en Comunicación Organizacional

Área Metropolitana de Cúcuta

Tutora

Eliana Caterine Mojica Acevedo Cs. Mg

Universidad de Pamplona

Facultad de Artes y Humanidades

Programa de Comunicación Social, ampliación Cúcuta

2021

Estrategia de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional en el Área Metropolitana Cúcuta

Resumen: La propuesta comunicativa realizada en el Área Metropolitana Cúcuta, tuvo como fin diseñar una estrategia de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional. Por medio del diseño de una campaña de comunicación interna sustentada por cuatro pilares, se busca que el AMC pueda ser reconocida por contar con una cultura organizacional de sentido de pertenecía, compromiso y apropiación por parte de colaboradores hacia la entidad.

Palabras clave: Comunicación interna, cultura organizacional, identidad corporativa, estrategia de comunicación y comunicación estratégica.

Abstract: The communicative proposal made in the Área Metropolitana de Cúcuta, aims to design an internal communication strategy to strengthen the organizational culture. Through the design of a domestic communicative campaign supported by four pillars, it is sought that the AMC could be recognized for having an organizational culture with a sense of belonging, commitment and appropriation by collaborators towards the entity.

Keywords: Internal communication, organizational culture, corporate identity, strategic communication and communication strategy.

Tabla de Contenido

	Página
Capítulo I Problema.....	9
1.1 Contextualización.....	9
1.2 Auditoria de comunicación.....	13
1.2.1 Matriz DOFA	38
1.3 Descripción del problema comunicacional.....	40
Capítulo II Marco de Teórico.....	43
2.1 Antecedentes.....	43
2.1.1 Internacional.....	43
2.1.2 Nacional	46
2.1.3 Regional	48
2.2 Bases Teóricas.....	50
Capítulo III Propuesta Comunicativa.....	60
3.1. Objetivos.....	60
3.1.1 General.....	60
3.1.2 Específicos.....	60
3.1.3 Campaña #AMCSOMOSTODOS	61

3.2 Justificación.....	62
3.3 Descripción de las actividades que componen la propuesta comunicativa.....	64
3.3.1 Actividad.....	64
3.3.2 Objetivo.....	64
3.3.3 Justificación.....	64
3.3.4 Funciones del pasante.....	64
3.3.5 Determinación recursos físicos, humanos y económicos.....	64
3.3.6 Meta a alcanzar con cada actividad.....	64
3.3.7 Indicadores alcanzados.....	64
Capítulo IV Propuesta Comunicativa.....	72
4.1.1 Dossier de productos.....	72
4.1.2 Evaluación de la propuesta comunicativa desarrollada.....	78
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....	85

Bibliografía

Lista de Figuras

Figura 1 Conocimiento de la visión, misión y valores	14
Figura 2 Identificación con la visión, misión y valores	15
Figura 3 Orgullo por pertenecer a la entidad	16
Figura 4 Principios alineados a los considerados importantes para la vida.....	17
Figura 5 Recomendación como sitio de trabajo.....	17
Figura 6 Contribución a la visión de la organización	18
Figura 7 Reconocimiento de las funciones de compañeros y demás áreas	19
Figura 8 Reconocimiento del trabajo	20
Figura 9 Ideas u opiniones escuchadas	21
Figura 10 Retroalimentación de los procesos ejecutados.....	21
Figura 11 Alternativas para la resolución de conflictos	22
Figura 12 Problemas en el desarrollo de las funciones	23
Figura 13 Innovación en la organización	24
Figura 14 Modificaciones diarias sobre responsabilidades.....	25
Figura 15 Capacitaciones para crecimiento profesional	25
Figura 16 Cumplimiento de metas.....	26
Figura 17 Trabajo en equipo	27

Figura 18 Integración mediante programas de bienestar	27
Figura 19 Desarrollo libre de la identidad personal	28
Figura 20 Celebración fechas especiales.....	29
Figura 21 Reconocimiento del logo y colores corporativos	30
Figura 22 Gestión de comunicación interna	31
Figura 23 Rol de la comunicación interna	31
Figura 24 Canales internos de comunicación	32
Figura 25 La entidad lo(a) mantiene informado(a)	33
Figura 26 Buena comunicación interna	34
Figura 27 Mala gestión de la comunicación	35
Figura 28 Cultura organizacional fuerte	36
Figura 29 Identificación con la cultura organizacional	37
Figura 30 Fortalecimiento de la cultura organizacional	38

Listado de Tablas

Tabla 1 Matriz DOFA	39
Tabla 2 Descripción de las actividades que componen la propuesta comunicativa	64
Tabla 3 Actividad 1 Presentación Campaña	72
Tabla 4 Actividad 2 Siluetas y Mentos	72
Tabla 5 Actividad 3 Valor del Mes	73
Tabla 6 Actividad 4 Ruleta Digital	74
Tabla 7 Actividad 5 Revista Interna	75
Tabla 8 Actividad 6 Equipo y Objetivo	76

Capítulo I Problema

1.1 Contextualización

El Área Metropolitana de Cúcuta (AMC) es una organización gubernamental de carácter público, que opera bajo una visión de ciudad integral, innovadora, incluyente y sostenible; conformada por los municipios de Cúcuta (municipio núcleo), Villa del Rosario, Los Patios, El Zulia, San Cayetano y Puerto Santander. La estructura organizacional del AMC está constituida por funcionarios de planta y contratistas distribuidos en las diferentes oficinas como: Dirección General, Subdirección de Proyectos y Coordinación Interinstitucional, Subdirección Proyectos Ordenamiento Territorial e Infraestructura, Subdirección de Transporte Público, Subdirección Administrativa y Financiera, Oficina Control Interno de Gestión y Oficina Jurídica.

AMC cuenta con recorrido de 30 años de experiencia en el sector público y funciona como instrumento para fomentar el crecimiento, la organización y el desarrollo armónico e integrado del territorio, nombrada como autoridad de transporte público de Cúcuta y su área metropolitana según la Ley 1625 de 2013 en el artículo 7°. *Funciones de las áreas metropolitanas* el cual establece en el inciso “n)- ejercer la función de autoridad de transporte público en el área de su jurisdicción de acuerdo con la ley, las autorizaciones y aprobaciones otorgadas conforme a ella”.

A su vez, el Área Metropolitana de Cúcuta atendiendo al ejercicio de sus funciones creó un laboratorio de ideas para la construcción de ciudad región, denominado Centro de Pensamiento Urbano, que está conformado por un equipo interdisciplinario de profesionales,

cuyo fin es desarrollar proyectos urbanos integrales en la ciudad y su área metropolitana, en articulación con las entidades públicas, privadas y la comunidad en general, enfocándose en plantear soluciones direccionadas bajo el Plan Estratégico Metropolitano y el Plan de Ordenamiento Territorial, con el propósito de generar escenarios de encuentro social, cultural y desarrollo económico.

En aras de cumplir con sus funciones, el AMC estableció el código de ética mediante la resolución 181 del 15 de septiembre de 2008, construido con la participación de la totalidad de los funcionarios, en él se constituye el compromiso esencial de todos los que hacen parte de la entidad de desarrollar las tareas dentro de parámetros éticos y conductas íntegras que contribuyan al mejoramiento continuo de la gestión, con lo cual se verán beneficiados los públicos externos. La finalidad del código de ética es fomentar el compromiso, la identidad y el sentido de pertenencia para con el AMC, trabajando con rectitud e idoneidad y dando primacía a los intereses de los usuarios y comunidad (Código ética AMC, 2017).

Por otra parte, el Área Metropolitana de Cúcuta ha dejado a un lado el implementar acciones para fomentar el compromiso, la identidad y el sentido de pertenencia, faltando al cumplimiento del objetivo de su código de ética. A su vez, no se han gestionado procesos organizacionales que promuevan la finalidad del mismo, particularmente la comunicación interna y la cultura organizacional.

La gestión de la comunicación interna permite un buen funcionamiento de la comunicación externa, los colaboradores son el primer público de interés al cual se debe dirigir la entidad para evitar lo expuesto por Formanchuk (2006), “una mala comunicación perjudica el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, crece la desmotivación y la incertidumbre” (p.4). En otras palabras, en las organizaciones la

comunicación debe ser abordada desde lo interno para no perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Así mismo, la cultura organizacional otorga aspectos claves que permiten distinguir las acciones que se generan en la organización como: la consulta de la filosofía empresarial para la implementación de los objetivos de procesos organizacionales, cómo aplican los principios y valores, cuáles son las costumbres y creencias que tienen los colaboradores del AMC. Para Méndez (2006), “la cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales” (p.91). De esta manera, son los colaboradores de la entidad los que definen la cultura organizacional mediante la percepción que tienen de la entidad, las relaciones interpersonales y en la manera en cómo responden laboralmente.

Para las organizaciones debe ser prioridad que los colaboradores logren identificarse con sus procesos organizacionales, porque una ruptura de la triada comunicativa como lo denomina Costa (1999) en la comunicación interna, la cultura organizacional y la identidad corporativa, no permite identificar dentro de la entidad cómo lo comunico, cómo lo hago y quién soy. Para Costa (2000), cada interrogante “es la traducción de todo lo anterior en la mente de los individuos y en el imaginario social, lo cual determina las conductas, opiniones y decisiones de los clientes y la colectividad” (p.9).

En este sentido, se percibe que lo ejecutado en el AMC en materia de comunicación ha sido incipiente y que solo empezó a ser relevante a mediados del 2019, cuando se estableció un área de comunicaciones que se encargará de abordar la comunicación externa para visibilizar el trabajo que realiza la entidad. Por otra parte, la gestión de la comunicación interna no ha sido

planeada, lo que ha generado como consecuencias un desconocimiento de procesos organizacionales como es caso de su cultura organizacional.

1.2 Auditoria de Comunicación

La implementación de una auditoria de comunicación, permite examinar elementos esenciales de los sistemas de comunicación interna y externa en todos sus niveles, para poner en práctica acciones que construyan o fortalezcan procesos comunicativos de la entidad. El interés por realizar auditorías de comunicación ha aumentado en las organizaciones, las cuales demandan diferentes tipos siendo las de cultura organizacional, imagen y ambiente, las mediciones más demandadas con el fin de conocer el nivel de aceptación de las organizaciones respecto a sus públicos (Krohling, 2015). Por lo anterior, la auditoria permitirá conocer si los colaboradores están identificados con su cultura organizacional y la comunicación interna del Área Metropolitana de Cúcuta.

Para la ejecución de la auditoría se aplicará un cuestionario como instrumento de recolección de información en escala de Likert. La implementación de esta escala tiene como objetivo conocer las opiniones y percepciones que puedan aportar los colaboradores de cómo conciben el AMC a nivel interno. A su vez, se hará uso del método de observación directa al público objetivo dentro de su entorno laboral para conocer en primera instancia la situación comunicativa del AMC.

El AMC cuenta con 73 colaboradores entre los cuales se tiene una contratación directa fija y ordenes de prestación de servicio, por esto la auditoría se realizará a una población muestra de estudio de 25 colaboradores que son funcionarios de planta, con quienes se tuvo un primer acercamiento debido al confinamiento en el cual se encuentra la organización por la pandemia.

Los colaboradores que participaron diligenciando el cuestionario respondieron de acuerdo a las siguientes estimaciones que fueron clasificadas en:

Totalmente de Acuerdo (TA)

De Acuerdo (DA)

Ni de acuerdo Ni en desacuerdo (NA/NED)

En Desacuerdo (ED)

Totalmente en Desacuerdo (TED)

Para la implementación del cuestionario se creó un formato a través de la plataforma Google Forms y se informó por medio del grupo interno de WhatsApp a los colaboradores (25) de las diferentes subdirecciones del AMC.

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento se verán reflejados de la siguiente manera:

Ítem 1. Conoce la visión, misión y valores del Área Metropolitana de Cúcuta

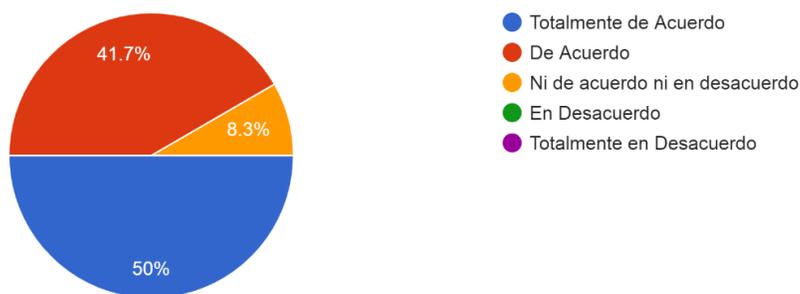


Figura 1 Conocimiento de la visión, misión y valores

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 50%, De Acuerdo 41.7%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 8.3%, logrando así un resultado favorable por los porcentajes en TA y DA. Para la organización debe ser importante que sus colaboradores conozcan la filosofía corporativa, lo cual es positivo porque la visión, misión y valores los orienta en el ejercicio de sus funciones y aporta al fortalecimiento del proceso de cultura organizacional. Aunque un porcentaje menor de 8.3% de los funcionarios muestra una postura neutral ante la pregunta, la entidad debe tener presente este resultado y plantear acciones que periódicamente resalten su filosofía corporativa.

Ítem 2. Se identifica con la visión, misión y valores del Área Metropolitana de Cúcuta

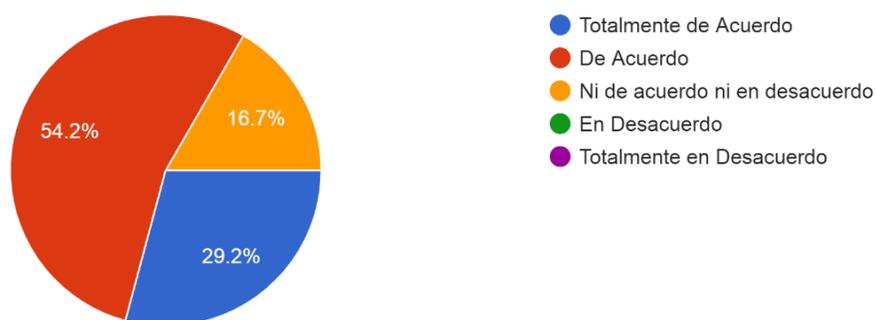


Figura 2 Identificación con la visión, misión y valores

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 29.2%, De Acuerdo 54.2%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 16.7%. Los resultados que arroja este ítem indican en un alto porcentaje que los colaboradores se identifican con la filosofía corporativa del AMC, lo cual denota que la tienen presente en la ejecución de sus funciones. De igual forma, un 16.7% de los resultados indican

que no se identifican con la misión, visión y valores de la organización, lo cual puede provocar un bajo rendimiento laboral al no tener claro el propósito del trabajo que realizan.

Ítem 3. Se siente orgulloso(a) de pertenecer a la entidad

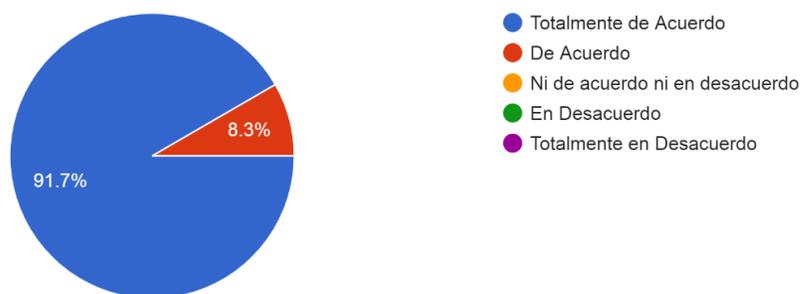


Figura 3 Orgullo por pertenecer a la entidad

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 91.7%, De Acuerdo 8.3%. El grupo de colaboradores en su mayoría indicaron estar totalmente de acuerdo al sentirse orgullosos de pertenecer al AMC, siendo un resultado favorable para desarrollar actividades que fomenten el compromiso, la identidad y el sentido de pertenencia para con la entidad.

Ítem 4. Los principios del Área Metropolitana de Cúcuta están alineados a los que considera importantes en su vida

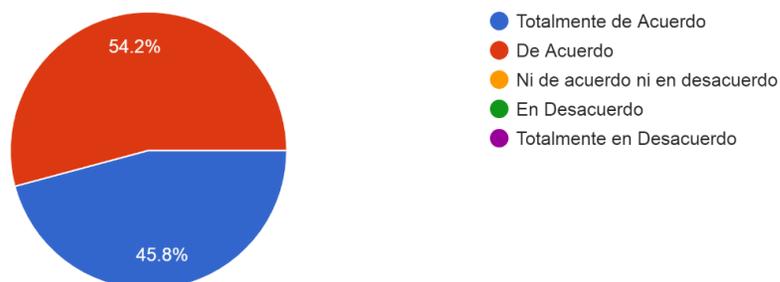


Figura 4 Principios alineados a los considerados importantes para la vida

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 45.8%, De Acuerdo 54.2%. Los principios del AMC para el 54.2% de colaboradores están alineados a los que hacen parte importante de su vida, lo que evidencia que se comparten ideales y una buena imagen de los públicos interno hacia la organización.

Ítem 5. Recomienda el Área Metropolitana de Cúcuta como un buen sitio de trabajo

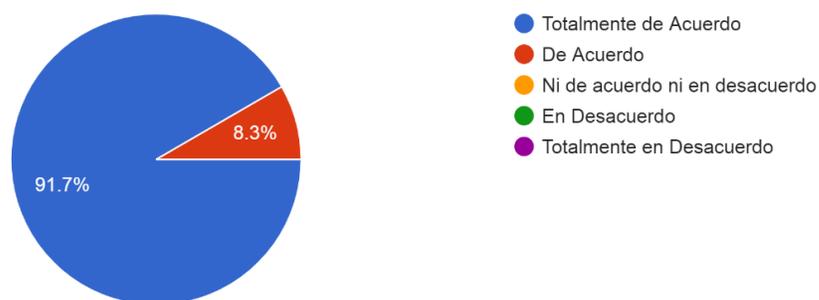


Figura 5 Recomendación como sitio de trabajo

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 91.7%, De Acuerdo 8.3%, logrando así un resultado favorable en los porcentajes TA y DA. Los resultados de este ítem indican que el grupo de colaboradores 91.7% recomiendan trabajar en el AMC, debido a que la entidad brinda espacios óptimos para desarrollar su trabajo, así como funciones de acuerdo a sus roles, presentándose un trabajo en equipo interdisciplinar que beneficia a la entidad.

Ítem 6. Su trabajo contribuye a la visión de la organización

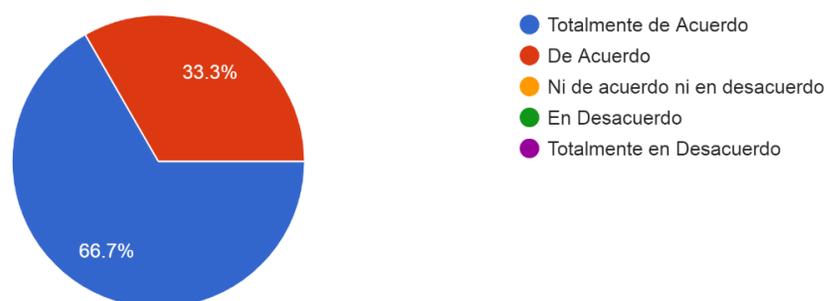


Figura 6 Contribución a la visión de la organización

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 66.7%, De Acuerdo 33.3%, logrando así un resultado favorable en los porcentajes obtenidos TA y DA. Aunque la visión de la organización a la fecha no se encuentra actualizada, el 66.7% de los colaboradores coinciden en que su labor contribuye a la presente, lo cual aporta significativamente al cumplimiento de las metas de la entidad.

Ítem 7. Reconoce las funciones de sus compañeros de trabajo y de las demás áreas

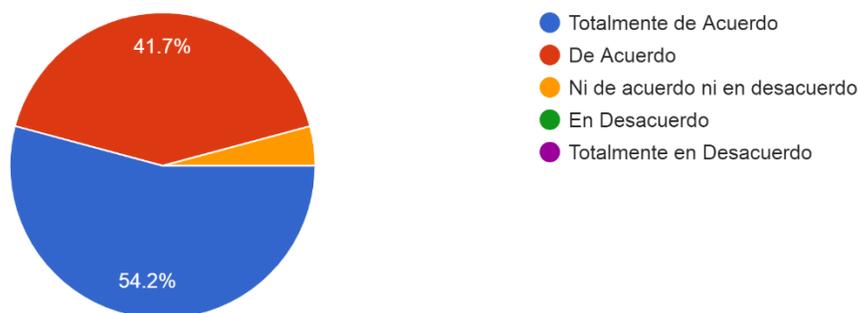


Figura 7 Reconocimiento de las funciones de compañeros y demás áreas

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 54.2%, De Acuerdo 41.7%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.2%. Los resultados de este ítem señalan que el 54.2% de los colaboradores están TA al reconocer las funciones de sus compañeros. Para la organización debe ser fundamental incentivar el respeto hacia las labores de los demás, al igual que el incentivar a la conformación de equipos de trabajo que permitan el desarrollo de proyectos en pro de la organización.

Ítem 8. Reconocen su trabajo en la organización

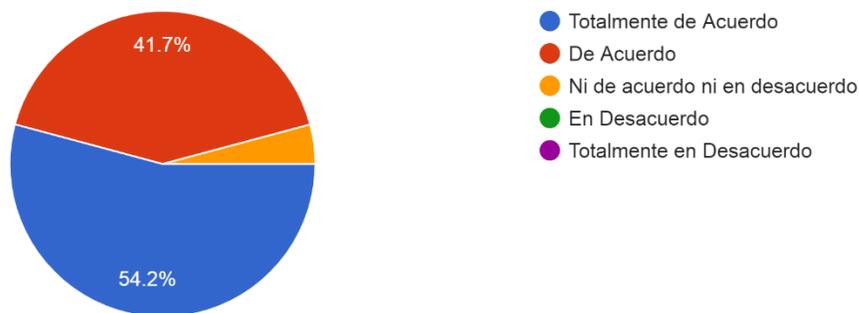


Figura 8 Reconocimiento del trabajo

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 54.2% De Acuerdo 41.7% Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.2%. La gran mayoría de colaboradores afirman que la organización reconoce su trabajo. Sin embargo, un 4.2% señala neutralidad en su respuesta, lo que indica que la organización requiere plantear acciones que busquen incentivar el buen desempeño laboral y resaltar los logros obtenidos por sus miembros.

Ítem 9. Su jefe inmediato realiza retroalimentación oportuna sobre los procesos que usted ha ejecutado

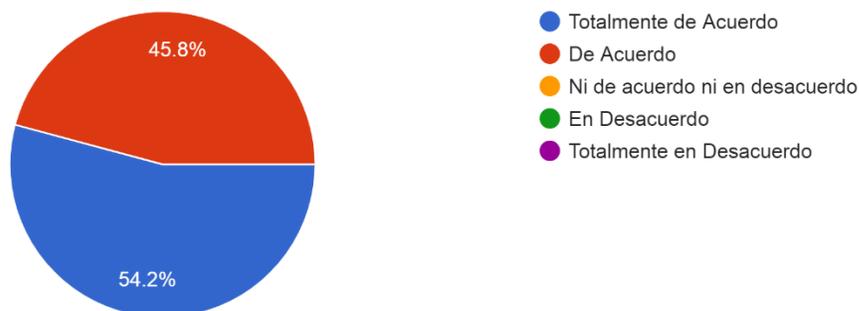


Figura 9 Ideas u opiniones escuchadas

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 54.2%, De Acuerdo 45.8%, logrando así un resultado favorable. Las bases de las buenas relaciones líder-colaboradores es el saber escuchar y tomar en cuenta las sugerencias, premisas con las que coinciden los colaboradores donde se indica que su jefe inmediato está atento a sus ideas u opiniones.

Ítem 10. Su jefe inmediato realiza retroalimentación oportuna sobre los procesos que usted ha ejecutado

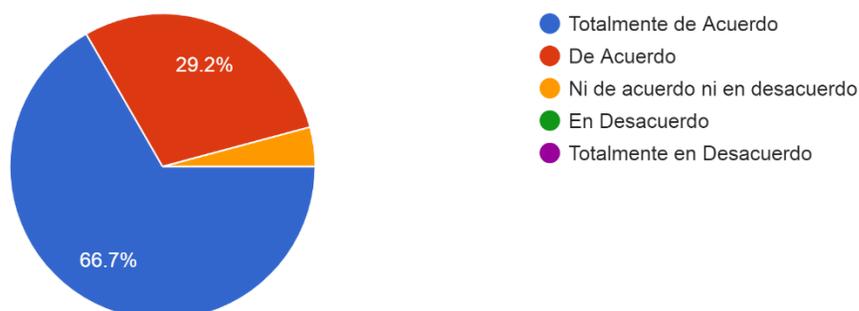


Figura 10 Retroalimentación de los procesos ejecutados

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 66.7%, De Acuerdo 29.2%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.2%. Los colaboradores está TA que sus jefes inmediatos realizan retroalimentación de los procesos o funciones asignadas de manera oportuna, esta acción se debe mantener porque influye en las buenas relaciones interpersonales y da valor a los aportes que realiza el personal.

Ítem 11. Generan alternativas para la resolución de conflictos

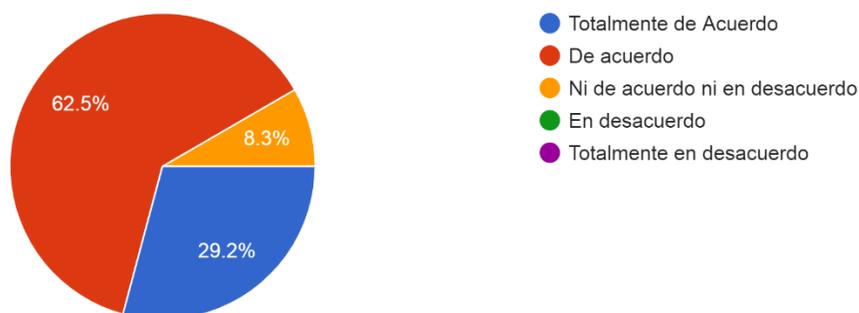


Figura 11 Alternativas para la resolución de conflictos

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 29.2%, De Acuerdo 62.5% y Ni de acuerdo ni en desacuerdo 8.3%. Una mayoría de colaboradores con porcentajes TA y DA afirmaron que si se generan alternativas para la resolución de conflictos. Aunque una parte de los colaboradores

se muestran neutrales ante la solución de conflictos en el AMC, lo que denota que desconocen aquellas alternativas por lo que es indispensable que la entidad socialice habitualmente estos procesos con cada área.

Ítem 12. Se le da la opción de actuar y decidir para resolver problemas surgidos durante el desarrollo de las funciones

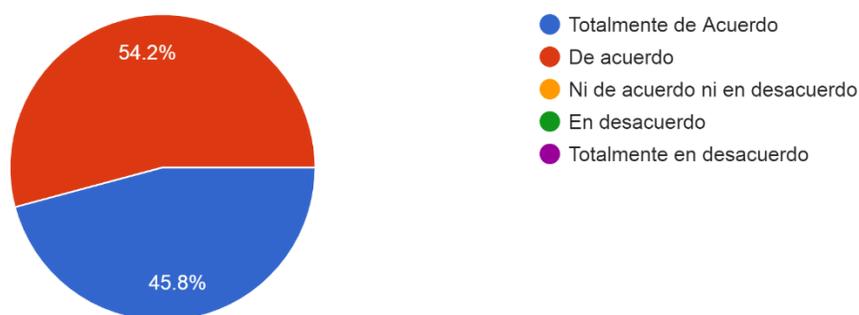


Figura 12 Problemas en el desarrollo de las funciones

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 45.8%, De Acuerdo 54.2%, logrando así un resultado favorable en los porcentajes TA y DA. Es importante que se les de espacio a los colaboradores de plantear soluciones o decidir sobre situaciones que involucren su trabajo de esta manera sentirán que son tomados en cuenta por la entidad porque finalmente son ellos quienes desempeñan el trabajo que representa a la organización.

Ítem 13. Fomentan la innovación en la organización

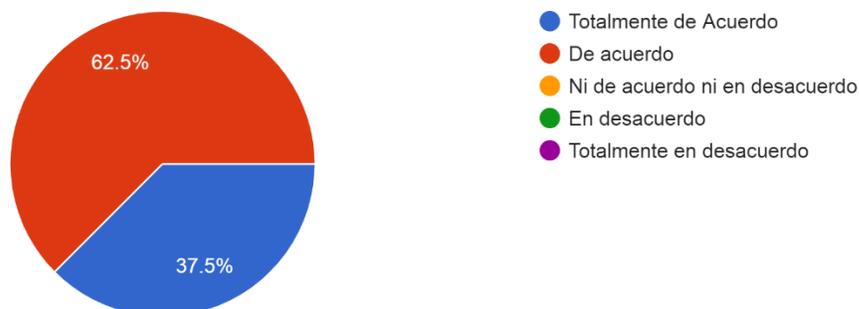


Figura 13 Innovación en la organización

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 37.5%, De Acuerdo 62.5%, obteniendo así un resultado favorable. Para el grupo de colaboradores del AMC se fomenta la innovación según lo indicaron en los resultados de TA y DA, la organización debe ser consciente de adquirir nuevas herramientas o dispositivos que permitan el libre desarrollo de funciones de su personal así ellos se sentirán motivados a apoyar los procesos innovadores internos para enriquecer sus conocimientos profesionales.

Ítem 14. Recibe modificaciones diarias sobre sus responsabilidades

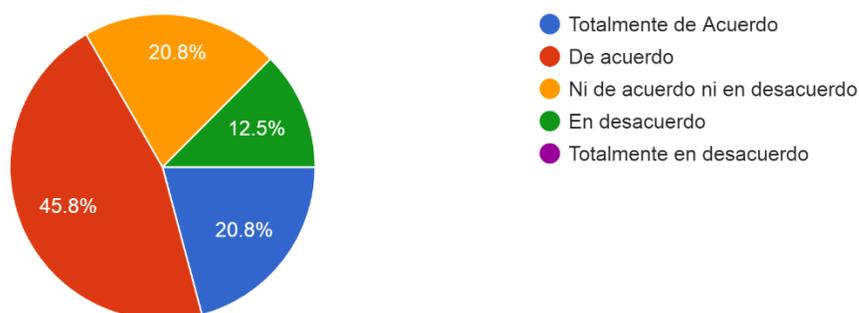


Figura 14 Modificaciones diarias de responsabilidades

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 20.8%, De Acuerdo 45.8%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 20.8% y En Desacuerdo 12.5%. La mayoría de funcionarios afirma que, si reciben modificaciones por parte de sus jefes. Aunque otra parte indico estar NDA/ NED y ED, esto se presenta teniendo en cuenta el tipo de contrato bajo el cual fue vinculado a la empresa. Es imprescindible proporcionar modificaciones a responsabilidades diarias, para mantener a los colaboradores coordinados a los objetivos de la entidad y para brindarles oportunidad de desenvolverse de manera completa en su área de trabajo.

Ítem 15. Recibe capacitaciones que permita un crecimiento profesional

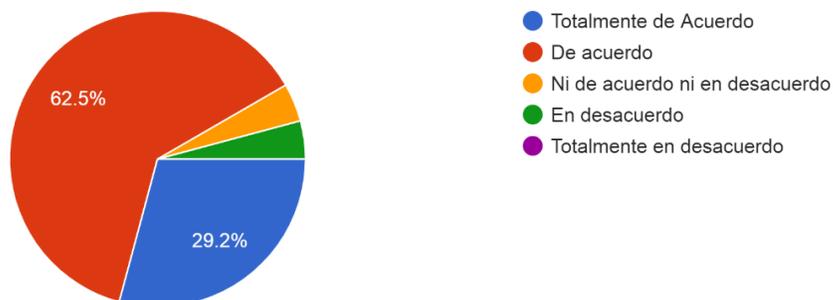


Figura 15 Capacitaciones para crecimiento profesional

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 29.2%, De Acuerdo 62.5%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.2% y En Desacuerdo 4.2%. Un porcentaje mayoritario de colaboradores afirmaron recibir capacitaciones, pero un porcentaje menor indicó ED que no las reciben, por otra parte, sigue activa la situación de contingencia de la Covid-19 originada en el 2019 la cual no permite realizar reuniones con la misma frecuencia para evitar contagios del virus.

Ítem 16. Para el área a la que usted pertenece lo más importante es el cumplimiento de metas

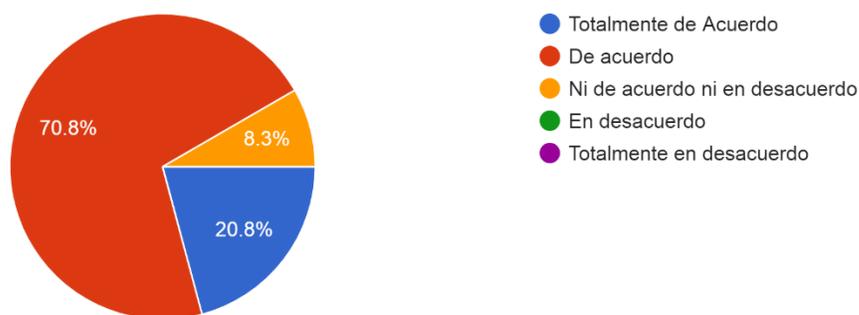


Figura 16 Cumplimiento de metas

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 20.8%, De Acuerdo 70.8% y Ni de acuerdo ni en desacuerdo 8.3%. Los resultados de este ítem mostraron que los colaboradores indicaron con que desempeñan sus funciones bajo un cumplimiento de metas, aunque es un punto a favor de la organización, es necesario ser constantes en motivar y generar espacios para el desarrollo de sus funciones que permitan el fortalecimiento de su sentido de pertenencia por la entidad.

Ítem 17. Promueven el trabajo en equipo

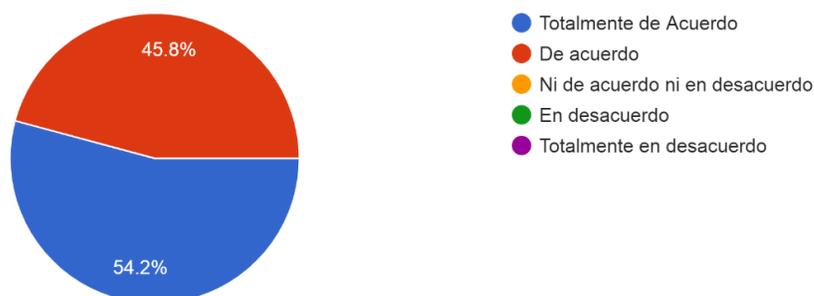


Figura 17 Trabajo en equipo

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 54.2%, De Acuerdo 45.8 %. En el AMC promueve el trabajo en equipo según lo indicado por un porcentaje mayoritario de colaboradores. Es relevante seguir propiciando el trabajo en equipo ya que beneficia a la entidad en el desempeño de labores del personal y promueve un buen ambiente organizacional.

Ítem 18. Promueven la integración mediante programas de bienestar

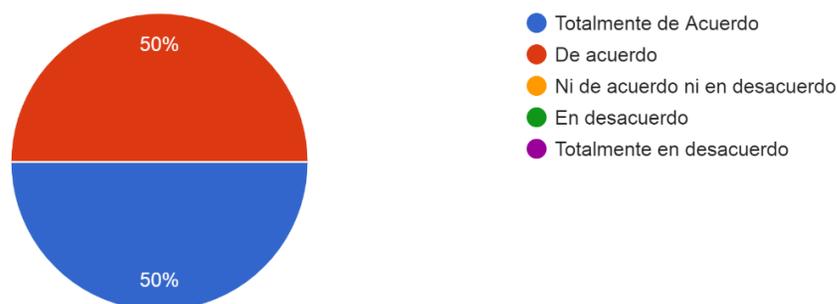


Figura 18 Integración mediante programas de bienestar

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 50%, De Acuerdo 50%, logrando así un resultado favorable. Los porcentajes obtenidos por las respuestas del grupo de funcionarios indicó que se promueve la integración mediante programas de bienestar propiciados por el área de Talento Humano, lo cual es preciso para crear espacios en los que se incorporen fechas especiales, encuentros deportivos y capacitaciones.

Ítem 19. Puede desarrollar libremente su identidad personal en Área Metropolitana de Cúcuta

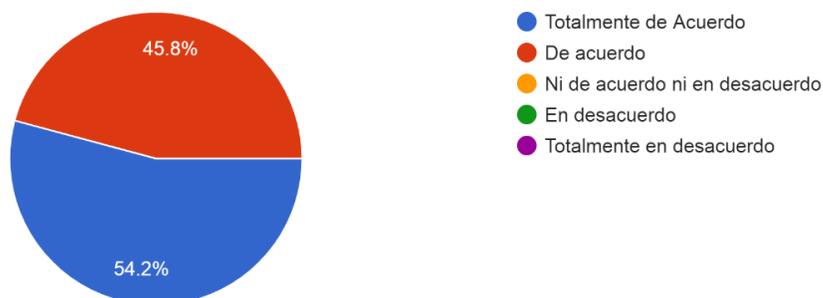


Figura 19 Desarrollo libre de la identidad personal

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 54.2%, De Acuerdo 45.8%, logrando así un resultado favorable por los porcentajes obtenidos en TA y DA. La entidad no tiene restricciones en cuanto al libre desarrollo de la identidad personal y esto lo dan a conocer un porcentaje mayoritario en este ítem, para el AMC debe ser más valioso el conocimiento y trabajo que le pueden aportar sus colaboradores finalmente esto tendrá efectos positivos sobre la identidad y cultura organizacional.

Ítem 20. Celebran fechas especiales

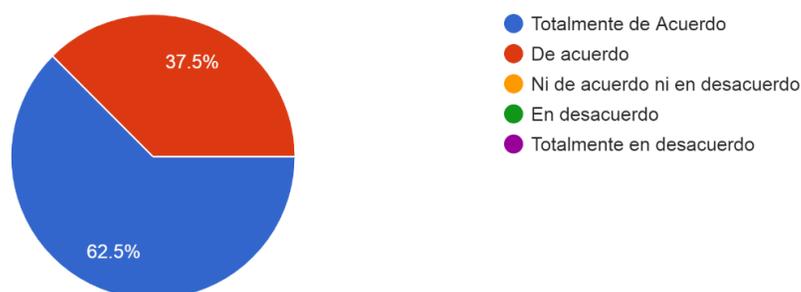


Figura 20 Celebración de fechas especiales

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 62.5%, De Acuerdo 37.5%, obteniendo así un resultado favorable en los porcentajes TA y DA. Para este ítem los colaboradores indicaron que la organización si tiene en cuenta fechas especiales, lo cual es de rescatar porque a través de ello se identifica un elemento que aporta a fortalecer procesos organizacionales como la cultura de la entidad.

Ítem 21. Reconoce y entiende el significado del logo y los colores corporativos

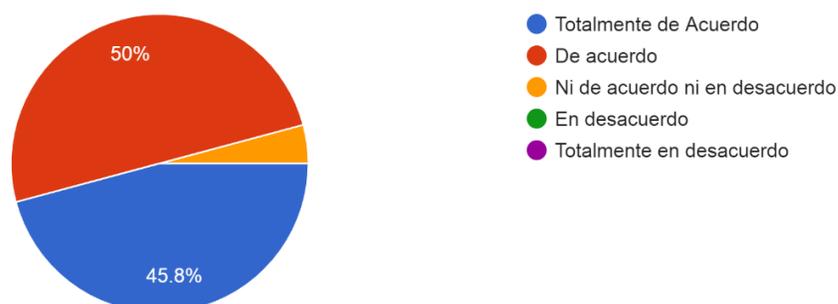


Figura 21 Reconocimiento del logo y los colores corporativos

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 45.8%, De Acuerdo 50% y Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.2%. El logo y los colores corporativos es importante que se posicionen primeramente en el imaginario del personal para que logren identificar la organización en donde se encuentre presente. Para este criterio los porcentajes mayoritarios se presentaron en TA y DA. A su vez, un 4.2% indicó estar neutral, el cual debe tener presente la entidad para proyectar acciones con mensajes asertivos que refuercen la identidad visual de la entidad.

Ítem 22. La entidad se preocupa por gestionar la comunicación interna mediante el área de comunicaciones

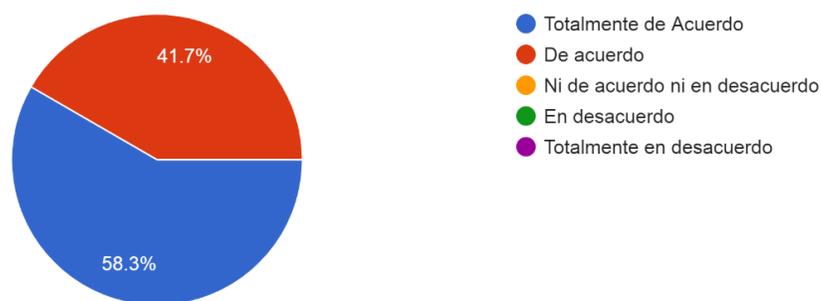


Figura 22 Gestión de comunicación interna

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 58.3 %, De Acuerdo 41.7%, obteniendo así un resultado favorable por los porcentajes obtenidos en TA y DA. Lo anterior refleja que los colaboradores están atentos por la gestión de la comunicación interna, lo cual es positivo porque permite a la entidad en diseñar estrategias que sigan promoviendo la misma.

Ítem 23. Está enterado(a) del rol que desempeña la comunicación interna

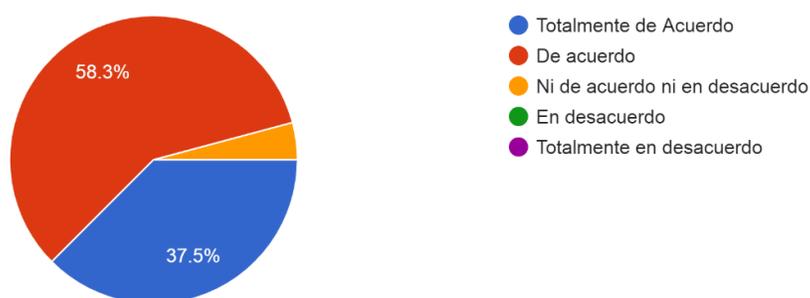


Figura 23 Rol de la comunicación interna

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 37.5%, De Acuerdo 58.3% y Ni de acuerdo

ni en desacuerdo 4.2%. Aunque una mayoría de colaboradores conoce el rol que desempeña la comunicación interna un porcentaje mínimo indico una postura neutral, es por eso que se requiere que el concepto sobre la comunicación interna en la organización sea instruido mediante la gestión de la misma.

Ítem 24. Conoce los canales internos de comunicación y hace buen uso de ellos

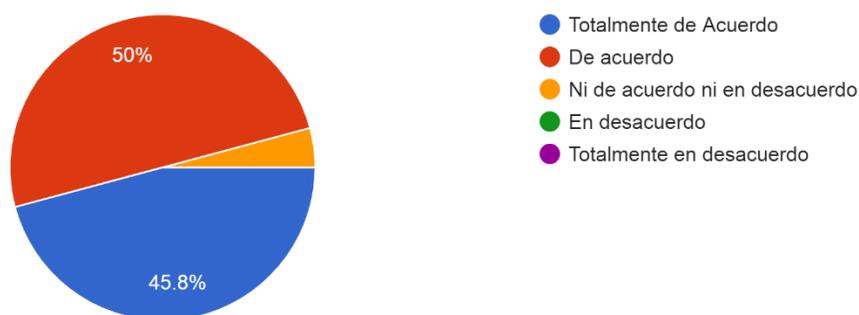


Figura 24 Canales internos de comunicación

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 45.8%, De Acuerdo 50% y Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.2%. El buen uso de los canales internos de comunicación en la entidad denota el respeto que se tiene por las indicaciones dispuestas por la misma, además permite que los colaboradores estén comunicados de manera efectiva, como resultados para este ítem se halló que gran parte de los funcionarios conocen los canales internos de comunicación, pero un porcentaje mínimo desconocen cuales son y no hacen uso de ellos.

Ítem 25. La entidad lo(a) mantiene informado(a) de los procesos internos

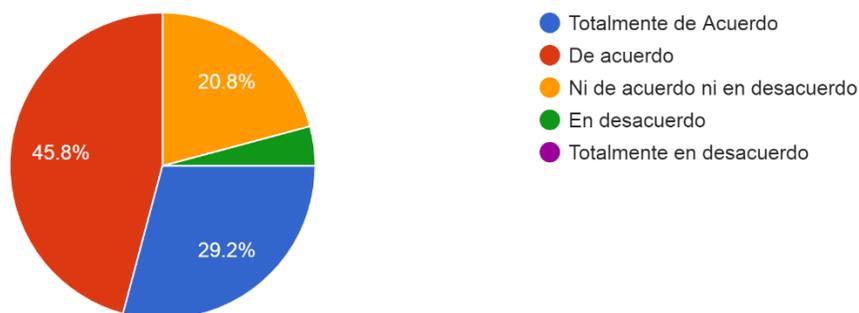


Figura 25 La entidad lo(a) mantiene informado(a)

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 29.2%, De Acuerdo 45.8%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 20.8%, En Desacuerdo 4.2%. Es fundamental que la organización mantenga informados a sus colaboradores de lo que está haciendo, de esta manera los funcionarios se sentirán identificados y también conocerán como contribuye el AMC a la sociedad.

Ítem 26. Considera que existe una buena comunicación interna de su área de trabajo con las demás para el desarrollo y cumplimiento de metas u objetivos

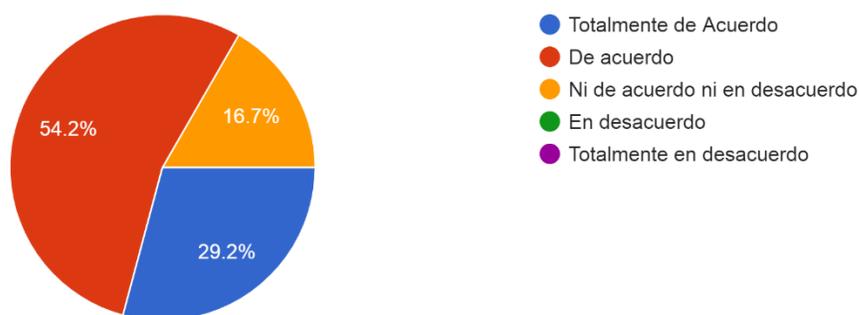


Figura 26 Buena comunicación interna

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 29.2%, De Acuerdo 54.2% y Ni de acuerdo ni en desacuerdo 16.7% considerando estar en posición neutral. Es importante que el AMC implemente acciones para que sus colaboradores reconozcan la importancia de estar en constante comunicación con las demás áreas y verificar que todos estén alineados bajo el cumplimiento de metas generales de la entidad.

Ítem 27. Reconoce que la mala gestión de la comunicación puede generar riesgos para la entidad

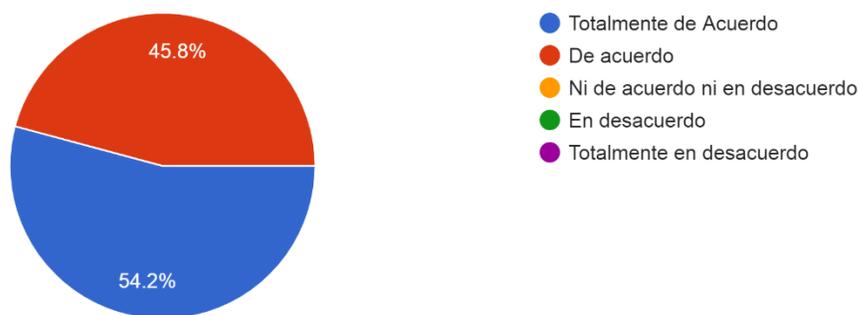


Figura 27 Mala gestión de la comunicación

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 54.2%, De Acuerdo 45.8%, logrando así un resultado favorable en los porcentajes TA y DA. Los colaboradores reconocen que es importante la gestión de la comunicación en sus labores diarias, de no tener presente este proceso la entidad se darán consecuencias que afecten su funcionamiento, así como su relacionamiento con el público externo.

Ítem 28. El Área metropolitana de Cúcuta cuenta con una cultura organizacional fuerte

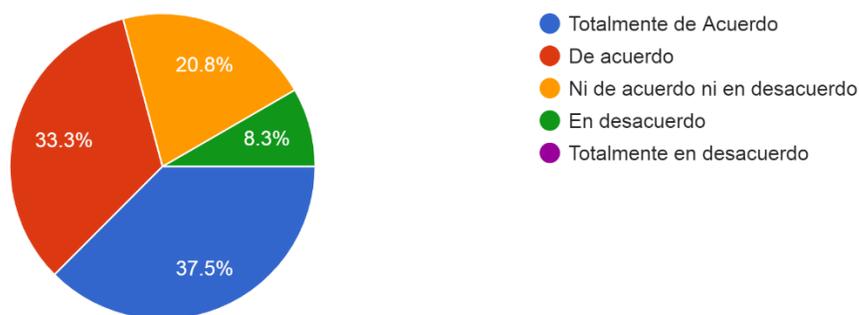


Figura 28 Cultura organizacional fuerte

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 37.5%, De Acuerdo 33.3% y Ni de acuerdo ni en desacuerdo 20.8% y En Desacuerdo 8.3%. Es elemental que se tengan presentes estos indicadores menores y así establecer acciones que se encarguen de fortalecer la cultura del AMC, ya que es esta le permite a la entidad contar con una esencia propia frente a todos sus públicos.

Ítem 29. Se identifica con la cultura organizacional de la entidad

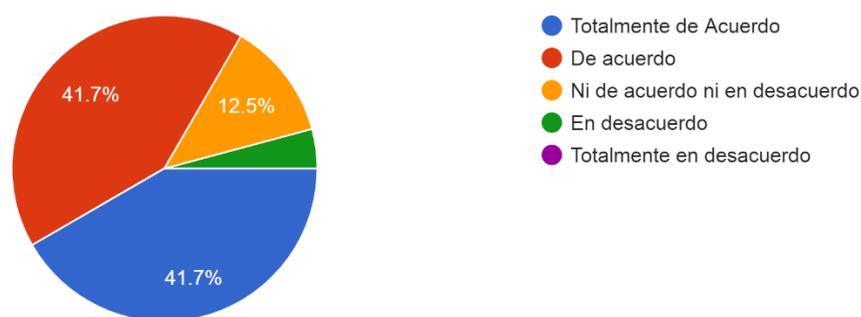


Figura 29 Identificación con la cultura organizacional

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 41.7%, De Acuerdo 41.7%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 12.5% y En Desacuerdo 4.2%. La cultura organizacional influye en el sentido de pertenecía, compromiso e identidad por parte de sus colaboradores; aunque una mayoría indicó identificarse con la cultura organizacional de la entidad, es relevante que los porcentajes para NA/NED sean tenidos en cuenta por AMC con el fin de consolidar la cultura corporativa a partir de estrategias de comunicación.

Ítem 30. Considera que se debe fortalecer la cultura organizacional del Área Metropolitana de Cúcuta

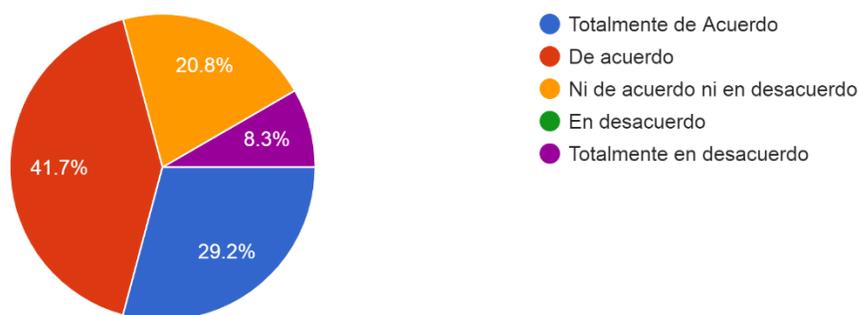


Figura 30 Fortalecimiento de la cultura organizacional

Según el nivel de estimación empleado para este ítem se obtuvieron los siguientes porcentajes: Totalmente de Acuerdo con un valor de 29.2%, De Acuerdo 41.7%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 20.8% y Totalmente en Desacuerdo 8.3%. El grupo de colaboradores del AMC consideran que se debe fortalecer la cultura organizacional, la entidad debe implementar estrategias que aborden primeramente la importancia de apropiarse de la cultura y en segundo lugar afianzar la misma.

1.2.1 Matriz DOFA

Para la elaboración de la matriz DOFA, no solo se tuvo en cuenta el análisis del diagnóstico aplicado, sino también entrevistas a la jefe de comunicación y de talento humano de la AMC, permitiendo plantear acciones orientadas bajo el desarrollo de la propuesta comunicativa fortaleciendo y mejorando los procesos organizacionales.

Tabla 1

Matriz DOFA

DEBILIDAD	OPORTUNIDAD
<ol style="list-style-type: none"> 1. En la entidad no se han desarrollado estrategias para promover el código de ética. 2. Los colaboradores no están informados por parte de la organización de todo lo que acontece internamente. 3. La entidad no cuenta con una filosofía corporativa actualizada. 4. Los colaboradores no tienen claro el rol de la comunicación interna dentro de la organización. 5. La organización no cuenta con una cultura organizacional fuerte. 6. Los colaboradores desconocen que elementos componen su cultura organizacional. 7. La entidad no implementa acciones para visibilizar y reconocer las alternativas de resolución de conflictos. 8. El personal no recibe por medio de canales internos información por parte de la entidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La entidad le ha brindado la oportunidad a una gran parte de personal joven con y sin experiencia para trabajar en ella. 2. La organización es un ente territorial que trabaja en alianza con el municipio de Cúcuta y los demás municipios de su área metropolitana. 3. La organización reconoce la importancia de trabajar por construir una ciudad región generando proyectos en los que prime el bienestar social. 4. Cuenta con redes sociales y página web para visibilizar el trabajo que realiza por medio de contenido institucional. 5. La entidad goza de buenas relaciones con gran parte de las entidades que operan en la ciudad. 6. Los colaboradores consideran importante gestionar la comunicación interna. 7. Talento Humano realiza capacitaciones sobre procesos organizacionales.
FORTALEZA	AMENAZA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los colaboradores tienen buenas relaciones y reconocen las labores de sus compañeros de trabajo. 2. El clima organizacional se mantiene ameno por el aporte de los colaboradores en cuanto al respeto, tolerancia, solidaridad y el diálogo. 3. La entidad tiene por costumbre celebrar fechas especiales. 4. Predomina la comunicación formal, pero a su vez, la comunicación informal es otro canal activo que permite a los colaboradores compartir datos o actualizaciones internas y externas de último momento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por ser una entidad pública tarda un poco más en efectuar trabajos debido a que todo depende de recursos externos. 2. Recibe en ocasiones comentarios negativos a través las redes sociales en cuanto a la gestión del transporte público. 3. Un grupo no mayor de colaboradores mantiene posturas neutras ante procesos internos de la organización. 4. No se gestiona la comunicación interna en la entidad. 5. Filtración de información de índole interno que se tergiversa por los medios de comunicación.

<p>5. Las áreas que componen la entidad desarrollan sus funciones bajo el cumplimiento de metas.</p> <p>6. Los colaboradores desempeñan sus labores teniendo en cuenta la visión actual de la organización.</p> <p>7. Los funcionarios tienen autonomía para resolver los problemas que se presentan en sus áreas de trabajo.</p> <p>8. La entidad atiende las opiniones o ideas de sus colaboradores.</p>	
--	--

1.3 Descripción del Problema Comunicacional

Las organizaciones, aunque se ocupen de los mismos sectores empresariales aun siendo públicas o privadas, nunca se van a comportar interna y externamente igual. Lo anterior se presenta porque cada una desarrolla de manera diferente los procesos que las componen y esto se debe a la constante interacción colaborador – empresa. Algunos de los componentes que surgen de la relación colaborador- empresa y que provocan un factor diferencial son la comunicación interna y externa, la filosofía corporativa, la cultura y clima organizacional.

Las entidades deben ser más conscientes de establecer y fortalecer procesos comunicativos internos y externos que se encarguen de gestionar la imagen e identidad corporativa, cultura y clima organizacional y el posicionamiento en cualquiera de sus grupos de interés o stakeholders.

De acuerdo con lo anterior, la comunicación organizacional tiene como objetivo la articulación de la empresa con su entorno cultural, social y político, así como de promover el flujo de información a partir de los aportes que realizan la comunicación interna y externa creando un panorama comunicacional equilibrado y coherente ante sus públicos. La comunicación organizacional juega un papel fundamental que según Pérez (2014), ayuda en los procesos de humanización y desarrollo estratégico de los intereses u objetivos de la entidad.

En el caso del AMC, el despliegue de la comunicación organizacional empezó a ser relevante a mediados del 2019, cuando se vio la necesidad de establecer un área de comunicaciones que gestionara la comunicación externa para visibilizar las labores y funciones que desempeña el Área Metropolitana de Cúcuta.

Aunque el área de comunicaciones de la entidad ha priorizado su trabajo en la comunicación externa, no ha establecido estrategias de comunicación interna, lo que ha generado que procesos organizacionales como la cultura organizacional no sean fuertes en la entidad. C. Alvarado (comunicación personal, 17 de marzo 2021), en respuesta a preguntas previas sobre los procesos de comunicación en la entidad comentó que; desde la dependencia de comunicaciones se ha enfocado en implementar estrategias o acciones de comunicación externa, con el fin de visibilizar el trabajo que realiza el ente territorial, pero no se ha profundizado en la gestión de la comunicación interna.

Al no abordarse la comunicación interna y la cultura organizacional no se está cumpliendo con el objetivo que plantea la entidad en su código de ética, el cual pretende fomentar el compromiso, la identidad y el sentido de pertenencia para con el Área Metropolitana de Cúcuta, trabajando con rectitud e idoneidad y dando primacía a los intereses de los usuarios y comunidad. Frente a esta situación, es indispensable que los colaboradores reconozcan y se

apropien de su cultura organizacional, por medio de una estrategia que gestione la comunicación interna como insumo valioso que permita lograr aquel factor diferencial.

Por esto, se plantea la siguiente pregunta problema ¿Cómo una estrategia de comunicación interna puede fortalecer la cultura organizacional en el Área Metropolitana de Cúcuta?

Capítulo II Marco Teórico

2.1 Antecedentes

Previamente al desarrollo del presente trabajo fue fundamental realizar una búsqueda de proyectos o investigaciones en comunicación; a nivel internacional, nacional y regional, los cuales contribuirán como guía metodológica, teórica y para el planteamiento de acciones a desarrollar, aludiendo principalmente a los procesos organizacionales centrales de este trabajo.

2.1.1 Internacional

A nivel internacional se hallaron propuestas latinoamericanas en las que se destacó la importancia de la gestión de la comunicación interna y la relación directa que tiene con la cultura organizacional.

El primer antecedente internacional fue el trabajo de Alonso (2013) en su tesis de pregrado de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, expone “El rol de la comunicación interna y la cultura organizacional tras los procesos de adquisición entre dos empresas de servicios públicos” el cual tuvo como objetivo identificar las necesidades de comunicación interna de la Empresa Eléctrica de Guatemala Sociedad Anónima (EEGSA) para la difusión de su cultura organizacional entre los miembros de la organización, para el alcance de los objetivos de la institución y la satisfacción de sus colaboradores.

Utilizó metodología de investigación descriptiva con enfoque mixto y como instrumentos de recolección de información aplicó la encuesta, entrevistas y fuentes documentales para obtener información cuantitativa y cualitativa. En los resultados se encontró que la fusión

empresarial entre EPM y EEGSA se ha visto un cambio en la cultura organizacional. Los entrevistados (encargada de departamento de Comunicación Corporativa de EEGSA y gerente de Recursos Humanos) y los cuestionarios aplicados a los colaboradores afirmaron la hipótesis de que *“La carencia de una adecuada comunicación interna, adaptada a los cambios derivados de la fusión empresarial entre EEGSA y EPM, ocasiona una falta de identidad con la cultura organizacional”* es totalmente cierta, ya que después del presente estudio se encontró que la organización cuenta con una comunicación interna de la organización que no llega a todos los colaboradores.

Del anterior proyecto de investigación se rescata la profundización y el aporte que hace cuando se afirma que la falta de una adecuada comunicación interna ocasiona poco reconocimiento en la identidad y en la cultura organizacional, así como que los procesos internos se trabajen en conjunto para generar motivación logrando motivar al personal. Por esa razón, es importante tener en cuenta el aporte para la propuesta comunicativa que se realizará en el Área Metropolitana de Cúcuta.

Por otra parte, en la búsqueda de antecedentes se halló un artículo de investigación de Egas y Yance (2018) denominado “Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador”, en él se plantea como objetivo diseñar estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de la empresa de seguridad.

Para el análisis se aplicó una investigación tipo exploratoria y descriptiva con un enfoque cuantitativo, aplicando la técnica de encuestas y considerando como población a todos los empleados de la compañía. Esta propuesta tuvo como resultado el diseño de una propuesta de comunicación interna con bases teóricas de comunicación, lo cual contribuye a seleccionar las

estrategias indicadas para el fortalecimiento de la misma, así como también fue fundamental indagar acerca de la empresa, para poder comprender el por qué se presentan determinadas situaciones, las mismas que facilitaron poseer una visión clara, otorgando así, las acciones factibles para dar respuesta oportuna.

Este trabajo resalta la influencia que tienen la implementación o diseños de estrategias de comunicación interna en el fortalecimiento de los procesos organizacionales de las entidades, por eso se ve pertinente tomar este precedente como respaldo al objetivo de la propuesta comunicativa del Área Metropolitana de Cúcuta.

A propósito de las estrategias de comunicación se halló la propuesta de Brizuela y Herrera (2012) con su tesis de postgrado de la Universidad Centroamericana Jose Simeón Cañas titulada “Estrategia de comunicación interna para la divulgación de procesos de gestión del conocimiento: caso (CRS) El Salvador”. Este proyecto tuvo como objetivo aplicar la comunicación institucional interna a un modelo de gestión del conocimiento para su asimilación planificada en la agencia oficial de la comunidad católica Catholic Relief Services (CRS).

La metodología aplicada para esta propuesta consistió en una investigación de tipo cualitativa, donde se recolectaron datos a partir de revisión bibliográfica, documental y cuestionarios con preguntas abiertas dirigidas a diferentes empleados. Parte de los resultados obtenidos fue no solo la comprensión del proceso de gestión de conocimiento a partir del modelo de Nonaka, sino también relación semejante a la comunicación interna y cómo ésta puede aportar estratégicamente al éxito en la innovación organizacional. A su vez, lograron implementar la estrategia de comunicación que va paralela al modelo Nonaka y para eso fue necesario conocer la situación en los temas de comunicación y conocimiento.

De lo anterior, se destaca el alcance innovador que aportan las estrategias de comunicación especialmente desde la mirada interna, al tener en cuenta el trabajo anterior se afianza la idea de diseñar una propuesta de comunicación interna para el AMC.

2.1.2 Nacional

En el contexto nacional se hallaron proyectos como el de Bernal y Cortés (2016) con su tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Javeriana “Plan estratégico de comunicación interna (PECI) orientado a mejorar la cultura organizacional en la constructora habitad S.A.S.” de Bogotá– Colombia, la metodología de trabajo fue la descriptiva, apoyada por el modelo de estrategia de comunicación de Sandra Massoni, que brindó las herramientas para diseñar y presentar un plan estratégico de comunicación.

Para la recolección de información se implementó la técnica de entrevistas semiestructuradas a funcionarios de la organización para así evaluar qué aspectos se debían reforzar, para ser abordados en los posteriores programas integrados en el plan estratégico de comunicación de comunicación interna. Como resultado se logró la estructuración del PECI guiado por las diferentes etapas que permitirían llegar de manera efectiva a responder las necesidades comunicativas internas que tenía cada público.

El anterior trabajo se toma como referencia debido a la apropiación teórica, resaltando a Sandra Massoni con su concepto del modelo de comunicación estratégica y la propuesta que realiza para dar respuesta a las necesidades encontradas, partiendo de una serie de programas puntualizados en un plan estratégico de comunicación interna reconociendo los diferentes públicos de la organización, finalmente esté presente terminará por reforzar las bases teóricas y líneas de acción de la propuesta comunicativa a realizar.

Continuando con la búsqueda de antecedentes nacionales, otro trabajo encontrado fue el de Rojas, J. (2013) en su pasantía de comunicación social-periodismo de la Universidad Pontificia Bolivariana que realizó una “Propuesta estratégica de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional en C.I. SACEITES S.A.S” en Bucaramanga – Colombia. El objetivo era contribuir con el fortalecimiento de las comunicaciones internas para el mejoramiento de la cultura organizacional en la empresa Comercializadora Internacional Santandereana de Aceites S.A.S. (C.I. SACEITES S.A.S), el mismo se centró en establecer espacios de interacción y comunicación para los colaboradores. Dentro de las actividades propuestas obtuvo como resultados nuevas acciones planteadas por los colaboradores como: la creación de un buzón de ideas donde ellos plasmaban sus aportes para la compañía y ajustes sugeridos a en cuanto diseño de los boletines informativos.

En concordancia con el anterior proyecto se rescata el interés de realizar acciones direccionadas bajo una propuesta estrategia de comunicación interna que busque generar participación e interacción entre los colaboradores, donde sean ellos quienes propongan iniciativas y se apropien de los procesos internos para el caso del AMC.

Por último, a nivel nacional fue conveniente referenciar el trabajo de Gómez (2019) con su tesis de maestría de la Universidad de la Sabana “Diseño de una estrategia de comunicación interna para fortalecer la cultura corporativa en la Defensa Civil colombiana seccional Bogotá” la cual tuvo como objetivo general diseñar una estrategia de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura corporativa.

Parte de los resultados obtenidos mediante el análisis de la metodología usada fue un alto grado de insatisfacción debido a la falta de reconocimiento de las labores, para lo que se planteó como solución gestionar la comunicación interna como una herramienta dinamizadora al

momento de gestionar actividades que puedan transformar a los públicos. También se encontraron resultados positivos con relación a la cultura corporativa pero aun así se hizo perentorio trabajar en el fortalecimiento de los canales de comunicación interna para que los funcionarios y voluntarios conocieran los planes corporativos que tiene la organización y fortalecer el relacionamiento entre los mismos. Finalmente se propuso un plan estratégico de comunicación como aporte de valor que permitió en el mediano y largo plazo contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional de la Defensa Civil Colombiana.

El aporte que hace el anterior trabajo a la propuesta comunicativa en el AMC, tiene relación al priorizar el valor de la gestión de comunicación y la información aportando significativamente a mejorar la productividad de los colaboradores y los procesos organizacionales como la cultura organizacional y clima laboral.

2.1.3 Regional o local

A nivel regional o local se encontraron propuestas interesantes como la de Castro (2017) con su tesis de pregrado de la Universidad de Pamplona “La comunicación como proceso para el desarrollo y apropiación de la responsabilidad social en la Cúpula Chata de la Gobernación de Norte de Santander (II, 2016 - I, 2017)”, La metodología consistió en una investigación exploratoria con un enfoque mixto con el fin de determinar la relación entre la comunicación interna y la responsabilidad social. Como resultados se hallaron fallas comunicativas entre los órganos de control interno y los funcionarios de la organización de orden gubernamental, lo que expone las falencias intrínsecas al desarrollo de la labor y como acto seguido afecta la imagen externa de la administración departamental.

Este proyecto se toma como referente de trabajo debido a que manifiesta el papel que cumple la comunicación interna, al ser un proceso de empoderamiento de los objetivos que se gestan dentro de una institución, y de los aspectos que necesitan ser fortalecidos.

Asimismo, se ubicó el trabajo de pregrado de Vargas (2020) de la Universidad de Pamplona quien planteó “Acciones Comunicativas para el fortalecimiento de la cultura e identidad organizacional en la Alcaldía Municipal de San José de Cúcuta”, esta propuesta tenía como objetivo general fortalecer la comunicación interna desde la cultura e identidad organizacional, mediante entrevistas semiestructuradas. Como resultados, logro la implementación de 10 acciones de comunicación que permitieron reforzar los procesos de cultura e identidad en la Administración Municipal de Cúcuta, a su vez, se reconoció que la cultura y la identidad organizacional influyen considerablemente en el desempeño y eficiencia de las funciones de los colaboradores. También se halló que estos procesos organizacionales generan bases sólidas de compromiso y sentido de pertenencia por los funcionarios, aunque la administración municipal actual lleve poco tiempo en el ejercicio de sus funciones.

El trabajo comunicativo anteriormente realizado en la Administración Municipal de Cúcuta se considera pertinente como precedente, tanto la Alcaldía Municipal de Cúcuta como el AMC son entidades de carácter público y en ocasiones se presentan comportamientos similares de los colaboradores frente a la organización, también aporta a la propuesta comunicativa en cuanto a la importancia de implementar acciones o actividades que impacten positivamente en los procesos de comunicación en el Área Metropolitana de Cúcuta.

Otra propuesta encontrada a nivel regional fue la Duran y Sánchez (2016) con su trabajo de investigación de la Universidad Francisco de Paula Santander “Articulación del proceso comunicativo interno en el direccionamiento estratégico de empresas: terminal de transportes de

Ocaña, Norte de Santander”, la cual fundamenta su metodología en una investigación cuantitativa con un enfoque descriptivo arrojando resultados que la Terminal de Transporte de Ocaña, carece de un departamento de comunicaciones, las redes sociales resultaron ser los únicos canales para el flujo de comunicación dentro de la organización, los empleados están desarticulados porque no existe un proceso evaluación de sus labores bajo la filosofía corporativa.

Del anterior trabajo, se rescata la importancia que en las organizaciones se pueda medir su productividad bajo los objetivos generales planteados, la visión, misión y valores corporativos, en el caso del AMC se debe tomar esta premisa y tener presente para plantear acciones que midan el desempeño de sus colaboradores con relación a la filosofía de la entidad.

2.2 Bases Teóricas

La comunicación es el proceso más importante que realizan los seres humanos, porque permite que se expresen de manera verbal o no verbal, cómo se sienten, lo que piensan y por qué actúan de determinada manera; pero no solo se reduce al plano social también aborda otros ámbitos de la sociedad: el político, económico, empresarial, cultural y tecnológico, debido a su naturaleza transversal.

Uno de los ámbitos anteriormente mencionados en los que la comunicación ha sentado sus estudios es el empresarial denominándose comunicación organizacional, la cual se categoriza en dos procesos fundamentales la comunicación interna y la comunicación externa.

La comunicación externa en las organizaciones se encarga de la proyección de los mensajes de manera asertiva hacia todos sus públicos externos, teniendo como finalidad según Andrade (2005), “mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (p.17).

Por otra parte, la gestión de la comunicación interna no es solamente informar a las personas que componen la organización lo que se está haciendo la misma (Capriotti, 1998), es el insumo especial de las entidades para lograr ser coherentes con los procesos de comunicación externa. La comunicación interna requiere de profundizar más en cómo lograr que los miembros de la empresa participen activamente de aspectos internos como; identificarse, apropiarse y comprometerse con la entidad y debe de ser contemplada desde la perspectiva de Capriotti (1998) en:

como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (contar con en lugar de contar a), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación (p.1).

La responsabilidad de lograr tal efecto en la comunicación interna recae en las organizaciones, partiendo de la importancia que las entidades deben darle a la gestión de la comunicación y de plantear acciones que involucren a los colaboradores en el proceso de la misma.

En este punto, Andrade (2005), indica que la comunicación interna hace referencia a:

El conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos y metas organizacionales. (p.17)

Por tal motivo, las acciones deben fomentar las relaciones interpersonales entre colaboradores, así como el uso de los medios de comunicación internos que son recursos que permiten que la información llegue a más miembros de la entidad. Por ende, las organizaciones están en la obligación de definir los medios o canales para que comuniquen e integren a sus colaboradores, para que esto sea efectivo, la entidad debe también adquirir programas y dispositivos de comunicación con los que actúen en consecuencia de lo que hace, para que se mantenga flexible y reactiva la organización debe ser comunicante (Bartoli, 1992).

En consecuencia, la organización y la comunicación están articuladas de manera directa es imposible trabajarlas por separado, así mismo sucede con los demás procesos organizacionales, según Bartoli (como se citó en Martin, 2007):

La organización funciona como un sistema en el que todos sus componentes están interrelacionados; de manera tal que resulta imposible analizar en detalle sólo uno sin examinar las otras facetas del funcionamiento. Las variables de funcionamiento, según esta línea, son: estrategia, estructuras, cultura y comportamientos. (p. 158-181)

Por otra parte, hay que reconocer que aquellas variables mencionadas por Bartoli (1992) que operan en las organizaciones, en la mayoría de las situaciones no se priorizan o fomentan generando como consecuencia la desarticulación en los procesos organizacionales.

Uno de estos procesos que frecuentemente se pasa por alto es la cultura organizacional, la cual brinda conocimiento de aspectos claves; el grado de sentido de pertenencia, apropiación y compromiso que tienen los colaboradores por la entidad, también permite distinguir las acciones que se generan en la organización como: la consulta a la filosofía empresarial para la implementación de objetivos a los proyectos de la organización, cómo aplican los principios y valores, cuáles son las costumbres y creencias que tienen los colaboradores de la entidad.

De acuerdo con Nosnik (2005):

La cultura organizacional desarrollada es la que responde claramente a las personas integrantes de una organización las siguientes cuatro preguntas básicas: ¿quiénes somos? ¿qué queremos lograr en el futuro? ¿cómo nos gusta hacer aquí las cosas? y ¿cómo nos diferenciamos de la competencia? En la medida en que cada colaborador de una organización tenga claras las respuestas los cuatro interrogantes anteriores, este hecho será indicador de fortaleza cultural de la misma. (p, 67)

Por tanto, la cultura corporativa se presenta de manera natural en las organizaciones, surge de las individualidades de sus componentes, de las actitudes de sus directivos y de las acciones históricas de sus miembros, además que es responsabilidad de las entidades fortalecerla a través de acciones que instruyan (incluso antes de que se integren como miembros de la entidad) a los colaboradores en cuanto a su cargo y en cómo deben comportarse sin caer en limitar su identidad personal, esto a la vez colabora con la reducción de incertidumbre que se experimenta cuando una persona llega a ocupar un nuevo trabajo (Garrido et al., 2020).

Los procesos organizacionales como la cultura corporativa no pueden abordarse sin anteponer la gestión de la comunicación, porque esta dinamiza la representación de la entidad ante sus miembros y en consecuencia ellos actúan en respuesta a la misma, por esto se ha convertido en un factor tan elemental que las empresas son más conscientes tal como lo indica Collado (2009) donde plantea que:

El concepto de cultura ha entrado con fuerza a la jerga de las organizaciones en los últimos años, y cada vez más ligado al de comunicación. De hecho, una manera muy extendida de entender la cultura es como un conjunto de significados compartidos que

proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento. (p. 13)

Sin ánimo de hacer lucir la cultura organizacional como un proceso domesticable, es imprescindible hacer reflexión sobre la misma y cómo se presenta en la entidad, reconociendo los rasgos materiales e inmateriales que la componen y que les permiten finalmente a sus colaboradores hacer una representación de la empresa como un lugar para desempeñarse y convivir socialmente, compartiendo el mismo ideal de que quienes integran la organización los que la reflejan, o en palabras de Aktouf (2002):

¿Cómo llevarlos a convencerse que se trata es de una empresa que es el reflejo de ellos mismos? Reflejo con el cual ellos se deben identificar, y con el cual deben volverse uno y en el que deben reconocer sus orígenes, su ser y su ideal de sí mismos. (p. 86)

El concepto de cultura organizacional no debería considerarse de manera superficial como se ha conocido a través de la corriente dominante, la cual se ha encargado de anteponer los rasgos materiales aislándolos de lo inmateriales, sin estudiarlos o analizarlos y sin reconocer que “las actitudes, creencias, valores, símbolos, no se presentan sino después: son generados, alimentados y mantenidos por todos esos elementos materiales.” (Aktouf, 2002, p. 87)

Acorde con lo anterior, (Rocher, 1968, como se citó en Aktouf, 2002) define la cultura organizacional como:

Un conjunto ligado de maneras de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas que, siendo aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven, de una manera a la vez objetiva y simbólica, para constituir a esas personas en una colectividad particular y diferenciada. (p. 111)

Es así que, la función de la comunicación en el proceso de cultura organizacional es fundamental, ya que permite distinguir los actos comunicativos e interactivos entre el personal que influyan en el cumplimiento de la misión de la entidad a lo que según Garrido et al. (2020) argumentan que:

La cultura es antes que todo una construcción comunicacional dado que los patrones de enseñanza aprendizaje necesarios para su implantación, requieren de una sostenida interacción y retroalimentación entre los sujetos y la compañía. La transmisión de los valores rectores de la empresa y de las acciones que son premiadas y castigadas en ella, ocurren en un proceso continuo y circular en el que la compañía recibe la respuesta de sus colaboradores en las conductas de aceptación, rechazo, mantención o implementación de las creencias y valores corporativos, a través de sus acciones y sus mensajes (verbales y no-verbales). (p.190,191)

En ese orden de ideas, se puede evidenciar que las entidades tienen su propia cultura corporativa, la cual se construye por todos sus miembros mediante la interacción (colaboradores-empresa) que permite la comunicación. A su vez, esta se encarga de centralizar aquellos patrones culturales compartidos por los colaboradores, convirtiéndolos en un colectivo que trabaja en conjunto para conseguir un objetivo en común, donde “...surge una forma de hacer que es común ahora a todos los miembros de un colectivo y que los vuelve únicos, o a lo menos diferentes; los hace “idénticos o iguales a sí mismos”. Es la identidad.” (Garrido et al., 2020, p.195)

La identidad también es un proceso organizacional que se genera en virtud de los elementos que aporta la comunicación y que según Capriotti (2009) la define “como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia

organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno).” (p. 21)

Por ende, aquellas características de la identidad corporativa se dividen en dos enfoques según Capriotti (2009) uno de ellos es el Enfoque del Diseño (autodiferenciarse) que está representado por todo lo visual de la entidad; el logotipo, tipografía y los colores corporativos o aquellos colores que identifican a la entidad.

Desde otra perspectiva planteada por Costa (1993) se puede interpretar como “un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir -facilitar el reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización de las demás” (p. 15). El objetivo del enfoque de diseño es lograr que sus públicos asocien ciertos signos con determinada organización aumentando la reputación de la misma.

Un segundo Enfoque es el Organizacional (autoidentificarse) este es el conjunto de cualidades que definen el carácter o personalidad de una organización, vinculando también los aspectos gráficos de la misma y concibiéndolos como sus rasgos distintivos a nivel de creencias, valores y atributos (Capriotti, 2009).

En ese sentido Chávez (2010) menciona que “la identidad institucional es un contenido semántico adherido a todo tipo de significantes y que circula, por tanto, por la totalidad de los canales de comunicación –directa o indirecta– propios de la institución” (p.27). En otras palabras, la identidad es la manera en cómo la comunicación permite que se perciban y apropien los colaboradores de aquellas representaciones instituidas por la entidad que a su vez determinara la esencia de la organización.

A su vez, Capriotti (1992) sostiene que:

...una vez definida la identidad de la empresa, y reconocidos los atributos que identificarán a la organización, se pasa a la estructuración de la actuación, a través de la planificación de los recursos de comunicación que posee la organización, tomando como referencia y punto de partida la identidad de la empresa implantada. (p. 117)

Con los atributos de la identidad y la cultura organizacional hallados en la organización se da claridad al proceder de la comunicación por medio de los recursos que esta proporciona, entendiéndose por recursos como todos aquellos medios, canales, formas, espacios o herramientas de los que se haga uso para transmitir un mensaje dependiendo de los menesteres en la entidad.

Estos recursos particularmente se integran en la aplicación de estrategias de comunicación mediante las que se enlazan acciones que respondan a necesidades de la entidad o como mejor define Pérez (2009) la estrategia de comunicación “como una capacidad humana contribuyente a la articulación de acciones que logran satisfacer las demandas del entorno” (p. 137).

En ese sentido es pertinente la acotación que hace Garrido (2017) de lo que debe ser la estrategia de comunicación:

La estrategia de comunicación será un soporte que buscará unificar recursos de la compañía con arreglo a objetivos. Ella buscará organizar y agrupar las energías y potencialidades de las personas consideradas como un recurso vital de la organización para orientarlas hacia metas comunes. (p.11-12)

Las estrategias de comunicación son herramientas dinamizadoras que se valen de los procesos organizacionales para responder a largo, mediano y largo a problemas específicos, en otras palabras, desde la perspectiva estratégica la comunicación tiene como fin, la resolución de

problemas que se producen a partir del intercambio de los componentes del sistema organizacional (Durán, Cisneros, & Pancardo, 2019). Además, las estrategias permiten instruir a sus miembros hacia objetivos comunes debido a que ellos son la pieza clave que se encarga de la productividad de la organización.

En ese sentido, no se puede pasar por alto el ejercicio de la comunicación como agente estratégico en las organizaciones y es a la discusión a la que llego en su momento Pérez (2009) quien además planteó la Nueva Teoría Estratégica (NTE), la cual tiene como idea central repensar el concepto de la estrategia desde la comunicación “dándole una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual. Añadir a los factores económicos – que siempre estarán ahí – otros más relacionales e intangibles” (Pérez et al., 2019, p. 30-31).

No obstante, Capriotti (2009) plantea tres niveles de la comunicación que permiten comprender el recorrido que realiza la comunicación en la entidad en lo que respecta al proceso humanizador y estratégico, desde una perspectiva personal el ser conscientes de esta información permitirá estructurar de manera efectiva la comunicación estratégica:

...podemos diferenciar tres niveles de comunicación de una organización con sus públicos, relativos a las fuentes o canales de información: a) la Comunicación Masiva; b) las Relaciones Interpersonales; y c) la Experiencia Personal. Los medios masivos de comunicación y las relaciones interpersonales proveerán al individuo de información socialmente mediada, mientras que la experiencia personal con las organizaciones le aportará al sujeto la información directamente experimentada. (pp. 45-46)

Cada nivel opera de determinada manera, en el caso de la comunicación masiva son todas aquellas informaciones que reciben los públicos por parte de la organización mediante los medios de comunicación y también a los mensajes difundidos masivamente, que provienen de

los competidores, si la comunicación masiva no está alineada a estas dos disposiciones pueden afectar de alguna manera la imagen de la entidad. Seguidamente encontramos las relaciones interpersonales, las cuales se generan por medio de la interacción con otros sujetos en la se intercambia información que termina por ejercer una influencia en el pensar de ambas partes en lo que respecta a la organización. Y finalmente, la experiencia personal es la que permite a los públicos tener un contacto directo con la entidad por lo que ellos crearan percepciones y juicios propios (Capriotti, 2009).

Comprendiendo los tres niveles anteriores se puede pensar que “la visión de la comunicación estratégica propone observar a la organización como un sistema donde la importancia recae en crear ecologías o “ambientes ricos en información” (Nosnik, 2012, p. 25).

En consecuencia, el propiciar aquellas ecologías de la información le confieren a la comunicación estratégica el lograr innovar e integrar los procesos organizacionales de la entidad concordando con la postura de Massoni (2007):

El modelo de comunicación estratégica es integrador porque permite abarcar la comunicación interna, la interinstitucional y la externa, definiendo en cada caso cuál es la problemática prioritaria, cuál es la transformación cognitiva que es deseable poner en marcha en el marco de los objetivos institucionales y atendiendo muy especialmente a los contextos. (p.1)

Es por esto que, la comunicación estratégica mediante herramientas o estrategias comunicativas que contengan la comunicación interna o externa, termina gestionando activos intangibles de la organización tales como; la identidad, la marca, la reputación y la cultura, no sin antes evaluar, diseñar y plantear acciones que lleven a un fin determinado para la entidad. Por esto, es imprescindible abordar en esta propuesta estrategias de comunicación interna que

fortalezcan la cultura organizacional, donde se promueva el sentido de pertenencia, el compromiso, escenarios de participación y brindar nuevas alternativas para estar informador a su público interno de lo que sucede en la entidad.

Capítulo III Propuesta Comunicativa

3.1. Objetivos

3.1.1 General

Diseñar una estrategia de comunicación interna que fortalezca la cultura organizacional en el Área Metropolitana de Cúcuta.

3.1.2 Específicos

Identificar los procesos de comunicación interna y la percepción que tienen los colaboradores sobre la cultura organizacional en el Área Metropolitana de Cúcuta.

Establecer una estrategia de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional en el Área Metropolitana de Cúcuta.

Implementar una campaña para posicionar la estrategia de comunicación interna #AMCSOMOSTODOS para el fortalecimiento de la cultura organizacional en el Área Metropolitana de Cúcuta.

3.1.3 Campaña #AMCSOMOSTODOS

La campaña de comunicación interna #AMCSOMOSTODOS surge como respuesta a la pregunta problema y al objetivo de la propuesta comunicativa, el diseño de una estrategia de comunicación interna que fortalezca la cultura organizacional en el Área Metropolitana de Cúcuta. La campaña lleva por nombre #AMCSOMOSTODOS adaptando este lema al plano de lo interno, ya que este se maneja como parte de los mensajes que acompañan las piezas graficas o audiovisuales que se transmiten externamente en redes sociales.

#AMCSOMOSTODOS lleva un mensaje de sentido de pertenecía por la entidad y por lo que en ella ocurre, por esta razón se plantean cuatro (4) pilares que sostienen este mensaje: *Me Sumo*, *Me Comprometo*, *Me Informo* y *Me Siento Orgullosa* cada uno de ellos tiene un objetivo claro, bajo el cual se plantean una serie de acciones donde cada una de ellas está acompañada por una idea de trabajo apoyando el posicionamiento de la campaña.

Pilares:

Me Sumo El objetivo de este pilar es incentivar la participación, generar opinión e ideas innovadoras por parte de los colaboradores de AMC.

Me Comprometo El objetivo de este pilar es reconocer la misión, visión, los valores, normas, principios, objetivos y apropiarse de la identidad, cultura y clima organizacional de AMC.

Me Informo El objetivo de este pilar es generar responsabilidad por parte de los colaboradores a mantenerse informados de lo que sucede interna y externamente en AMC.

Me Siento Orgullosa El objetivo de este pilar es generar el sentido de pertenencia e identidad por pertenecer a AMC.

3.2 Justificación

El Área Metropolitana de Cúcuta es una organización gubernamental, considerada la autoridad en transporte público metropolitano, quien además planifica, promueve e impulsa el desarrollo del territorio de sus seis municipios estructurando proyectos arquitectónicos desde su centro de pensamiento urbano, los cuales van más allá de ser solo una solicitud.

Cuentan con un sistema de información georreferenciada acompañado con un trabajo de campo con el equipo social, que tiene en cuenta el tipo de comunidad que se impactará antes de formular un proyecto, siendo el objetivo principal, generar compromiso por parte de esa comunidad a que cuide del mismo.

El AMC también propone cumplir con lo anterior, mediante el código de ética que busca que sus colaboradores o públicos internos sean los primeros en apropiarse de los procesos organizacionales de la entidad para brindar resultados óptimos donde se dé primacía a los intereses de los metropolitanos. Aun así, en la actualidad desde el área de comunicaciones y talento humano no se han articulado acciones concretas que obedezcan al código de ética y que a su vez consoliden la comunicación interna y cultura organizacional como procesos claves para fomentar el compromiso, identidad y sentido de pertenecía con el AMC.

Para lograr efectuar en los colaboradores del Área Metropolitana de Cúcuta el código de ética, es indispensable abordar desde una estrategia que reúna procesos organizacionales como la comunicación interna y la cultura organizacional haciendo uso de los diferentes medios y canales de comunicación con los que cuenta la entidad.

En el caso de la comunicación interna permitirá que la construcción de mensajes y acciones sean más asertivas. En lo que respecta a la cultura organizacional se podrá identificar qué elementos la componen e implementar acciones que atiendan a fortalecer la cultura de la entidad. De esta manera, las funciones y los proyectos desarrollados por la organización tendrán mayor impacto en lo externo, partiendo primeramente de la construcción interna del sentido de pertenencia por la entidad, la motivación y el apoyo del trabajo en equipo de trabajo.

3.3 Descripción de las actividades que componen la propuesta comunicativa

Tabla 2

Descripción de las actividades que componen la propuesta comunicativa

ACTIVIDAD	OBJETIVO	JUSTIFICACIÓN	FUNCIONES DEL PASANTE	RECURSOS	INDICADORES ALCANZADOS
1. Presentación de la campaña #AMCSOMOSTODOS	Dar a conocer la campaña de comunicación interna la cual lleva por nombre #AMCSOMOSTODOS lo que significa este lema y mencionar los pilares que la acompañan: Me Sumo, Me Comprometo, Me Informo y Me Siento Orgulloso. De este modo los colaboradores empezarán a reconocer la implementación de esta campaña.	Crear expectativas sobre estrategias internas permite no solo reconocer que hay algo que se está próximo a ejecutarse con un buen objetivo. Por tal motivo se realizará un corto audiovisual donde se presente la campaña de comunicación interna, el propósito de la misma y finalmente realice una invitación a participar de esta campaña.	Realizar el guion del video. Grabar el corto audiovisual. Edición del video de presentación de la campaña. Difundir con su respectivo copy y #AMCSOMOSTODOS a través del grupo de WhatsApp y	Humanos: Colaboradores/practicantes Tecnológico: Computador, televisor, programa de edición de video, internet.	Los colaboradores conocieron y participaron de la campaña.

			agregarlo a los videos que se presentan en el televisor que está ubicado en la entrada de la entidad.		
2. Siluetas y mentes (Pilar Me sumo: a opinar más en el AMC)	Plasmar anónimamente mediante siluetas de rostros lo que piensan o viene a la mente de los colaboradores, cuando escucha decir #AMCSOMOSTODOS	<p>El propósito de esta actividad es generar la opinión personal sobre un tema que respecte al AMC, teniendo en cuenta el desarrollo de la propuesta comunicativa #AMCSOMOSTODOS. Al obtener esta información, se quiere representar dentro de la entidad</p> <p>Estas opiniones por medio de siluetas que contengan una frase u opinión de lo expresado por los colaboradores de manera anónima y así conocer que piensan sus demás compañeros.</p> <p>Esta actividad se divide en dos partes la primera es conocer de manera anónima qué viene a la mente de colaborador cuando se le menciona #AMCSOMOSTODOS y que condese esa información en una hoja en blanco.</p>	<p>Socializar la actividad.</p> <p>Realizar por área la pregunta ¿Qué piensa cuando escucha #amcsomostodos?</p> <p>Difundir las opiniones en la entidad colocándolas en puntos visibles para todos, por medio de las siluetas.</p>	<p>Físicos: Hojas block, lapicero y tinta.</p> <p>Humanos: Colaboradores/practicantes y psicólogo.</p> <p>Tecnológico: Computador, impresora e internet.</p>	Los funcionarios dieron a conocer sus opiniones sobre el hacer el #AMCSOMOSTODOS

		<p>La segunda parte de la actividad es llevar esa información a siluetas de rostros usando los colores corporativos y plasmando las ideas específicas de lo que dice cada colaborador distribuyéndolas en toda la entidad. (Llegado el caso que haya opiniones similares se agrupa de tal manera que sea una sola silueta por comentario para evitar caer en la repetición)</p>			
<p>3. Me comprometo con</p> <hr/> <p>(Pilar Me Comprometo: a ser el valor del mes)</p>	<p>Realizar videos mensuales donde el colaborador que representa el valor del mes, hable de la importancia y como beneficia la aplicación del mismo en el entorno laboral del AMC.</p>	<p>Poner en práctica y velar por los valores corporativos del AMC es un compromiso de todos. Por eso el propósito de esta actividad es que mediante videos donde al iniciar el video esté presente la frase Me comprometo con (el valor del mes), se reconozcan a los colaboradores que representan el valor del mes, además de eso que incentiven a los demás compañeros a comprometerse, reconocer y practicar los valores corporativos del AMC</p>	<p>Grabar el video buscando el colaborador que representa según sus compañeros del valor del mes.</p> <p>Edición de los videos valor del mes.</p> <p>Difundir con su respectivo copy y #AMCSOMOS</p>	<p>Humanos: Colaboradores / practicante</p> <p>Tecnológico: Computador, teléfono, televisor internet, programa de edición de videos.</p>	<p>Los colaboradores reconocen cuales son los valores corporativos y se comprometen a ponerlos en práctica en su entorno laboral.</p>

			<p>TODOS #YoMeCompro metiCon, a través del grupo de WhatsApp los videos del valor del mes y agregarlo a los videos que se presentan en el televisor que está ubicado en la entrada de la entidad.</p>		
<p>4. Ruleta digital AMC (Pilar Me comprometo: a trabajar bajo la filosofía del AMC)</p>	<p>Crear una ruleta digital con preguntas sobre la filosofía corporativa y objetivos del AMC</p>	<p>El uso de actividades lúdicas para abordar procesos organizacionales, como conocer la visión, misión, valores, etc. De la entidad. Es un recurso fundamental que identifica los motivos de los colaboradores para estar interesados en conocer y guiarse bajo los lineamientos establecidos por la entidad.</p> <p>El fin de esta actividad es crear una ruleta que contenga temas como filosofía corporativa y objetivos de la organización. La cual se usará de oficina por oficina permitiendo recompensar al colaborador</p>	<p>Realizar la ruleta digital AMC condensando toda la información de la filosofía corporativa y objetivos de la entidad.</p> <p>Llevarla oficina por oficina realizando la actividad.</p> <p>Retroalimentar la importancia de conocer la</p>	<p>Económicos: Recompensa (un caramelo)</p> <p>Humanos: Colaboradore s / practicante</p> <p>Tecnológico: Computador, teléfono, internet.</p>	<p>Los funcionarios identificaron la filosofía corporativa y objetivos del AMC, mediante un elemento digital al que tienen acceso tanto por antiguos y nuevos.</p>

		que acierte en 3 o más de las preguntas de la ruleta.	filosofía corporativa y siempre enfocar mi trabajo a los objetivos del AMC		
5. Revista interna #amcsomostodos (Pilar Me informo: de lo que sucede internamente en el AMC)	<p>Crear una revista digital que lleve por nombre #AMCSOMOSTODOS que este compuesta por cinco (5) secciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valor del mes. 2. ¿En qué andamos? 3. Lo que no sabias de nuestros municipios. 4. Nuestro equipo de trabajo. 5. Mi Emprendimiento. <p>Las cuales contengan información interna de interés para todos los colaboradores.</p>	<p>Mantener informados a todos los colaboradores de lo que sucede interna y externamente es de suma importancia para que ellos se sientan reconocidos y que hacen parte importante de la organización. El tocar secciones sencillas y de interés general, permite que se sientan atraídos por el contenido de la revista en este caso una interna. Por eso cada sección tiene un propósito y son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valor del mes: Resaltar que significa ese valor, por qué es importante ponerlo en práctica y resaltar la persona que fue seleccionada del valor del mes. 2. ¿En qué andamos?: Esta es una campaña que se maneja para redes sociales y trata sobre resaltar los proyectos o gestiones del AMC. Se ve necesario llevarla al plano de 	<p>Buscar la información que irá en la revista interna digital.</p> <p>Realizar la revista interna digital.</p> <p>Socializar la revista área por área.</p> <p>Difundir la revista digital a través de los correos y el grupo de WhatsApp interno con su respectivo copy #amcsomostodos #revista digital</p>	<p>Tecnológico: Computador, internet.</p> <p>Humanos: colaboradores/ practicante.</p>	Se informo a los colaboradores de lo que sucede internamente y externamente en el AMC.

		<p>lo escrito en la revista para que queden reflejados esos trabajos allí y pueda llegar a todos los colaboradores.</p> <p>3. Lo que no sabias de nuestros municipios: en esta sección se tocarán aspectos a resaltar de los municipios que componen el Área Metropolitana de Cúcuta y también los proyectos que el AMC está desarrollando en ellos.</p> <p>4. Nuestro equipo de trabajo: Esta sección busca dar a conocer los equipos de trabajo de cada área, sus funciones y perfiles de las personas.</p> <p>5. En Redes: Esta sección es un espacio para los hechos más relevantes del mes en las redes sociales del AMC.</p> <p>6. Mi Emprendimiento: Esta sección se crea como un espacio para Apoyar y visibilizar los emprendimientos que tienen los colaboradores del AMC.</p>			
--	--	--	--	--	--

<p>6. Un mismo equipo, un mismo objetivo. (Pilar Me siento orgulloso: de mi equipo de trabajo)</p>	<p>Realizar una actividad didáctica en la que los colaboradores puedan trabajar en equipos, sin ejercer contacto físico teniendo en cuenta la existencia del virus Covid-19.</p>	<p>Efectuar acciones que estén direccionadas a fortalecer el trabajo en equipo en la entidad permite crear mejores relaciones interpersonales entre colaboradores, también a reconocer las habilidades y capacidades de los demás compañeros de trabajo.</p> <p>Por tal motivo se plantea esta actividad para abordar la importancia del trabajo en equipo. La actividad consiste en separar a los colaboradores en grupos (esto se somete a la cantidad de colaboradores que estén presentes) luego se les explica en que se trata el ejercicio. Como primera parte se les entregará por grupos una hoja blanca grande y se les va a pedir que escojan un líder para el grupo.</p> <p>Luego, el líder se le dirá cuál será el dibujo un objeto, estructura, animal, etc. Pero no podrá decirle a su equipo. Se le darán 5 segundos para dibujar un elemento de lo que pensó (por un ejemplo: si pensó en una casa, solo podrá dibujar</p>	<p>Socializar la actividad con los equipos indicando la importancia de la comunicación mediante estos ejercicios.</p> <p>Llevar a cabo la actividad por áreas.</p> <p>Realizar las herramientas de apoyo.</p>	<p>Físicos: hojas de papel y marcadores</p> <p>Humanos: Colaboradores / practicante y psicólogo de la entidad.</p> <p>Tecnológico: Computador, internet, emails.</p> <p>Económicos: recompensa caramelo.</p>	<p>Se resalta la importancia del trabajo en equipo y lo que facilita trabajar todos bajo un mismo objetivo.</p>
---	--	--	---	--	---

		<p>una puerta o ventana). Apenas se termine el tiempo deberá pasar la hoja a un miembro del equipo el cual tendrá el mismo tiempo para dibujar otro elemento referente al que líder plasmo, y ese miembro a otro hasta llegar la hoja nuevamente al líder. Al líder del equipo antes se le entregará un semáforo de rojo y verde que le permitirá indicar a los miembros del equipo si los elementos son acordes a lo que deben dibujar.</p> <p>El equipo que acertó al dibujo se le recompensará.</p> <p>Finalmente, se les socializará el sentido de la actividad.</p>			
--	--	--	--	--	--

Capítulo IV Propuesta Comunicativa

4.1.1 Dossier de productos

Tabla 3

Actividad 1 Presentación Campaña

Nombre de la actividad	1. Presentación de la campaña #AMCSOMOSTODOS
Descripción del producto	En esta actividad se realizó un corto audiovisual donde se presente la campaña de comunicación interna la cual lleva por nombre #AMCSOMOSTODOS acompañada por sus pilares: Me Sumo, Me Comprometo, Me Informo y Me Siento Orgulloso. Y al finalizar, invitará a todos sus colaboradores a participar de esta campaña.
Soporte del producto	El soporte de este producto se encontrará en la carpeta nombrada ACTIVIDAD 1 Presentación Campaña. Allí se encuentran: <ul style="list-style-type: none"> • 1 video presentación de la campaña • 2 fotografías de la difusión a través del televisor del AMC • 1 captura de edición del video y 1 captura de la difusión mediante el grupo de WhatsApp
Anexo	

Tabla 4

Actividad 2 Siluetas y Mentas

Nombre de la actividad	2. Siluetas y mentas (Pilar Me sumo: a opinar más en el AMC)
Descripción del producto	Siluetas y mentas es una actividad para generar opinión personal sobre el #AMCSOMOSTODOS. Esta actividad se divide en dos partes la primera es conocer de manera anónima qué viene a la mente de colaborador cuando se le menciona #AMCSOMOSTODOS y que condese esa información en una silueta en blanco.

	La segunda parte de la actividad es colocar aquellas siluetas en los escritorios de cada colaborador, las siluetas deben usar los colores corporativos.
Soporte del producto	El soporte de este producto se encontrará en la carpeta nombrada ACTIVIDAD 2 Siluetas y Mentes. Allí se encuentran: <ul style="list-style-type: none"> • 9 fotografías de desarrollo de la actividad. • 2 imágenes que contenían siluetas donde plasmaban la opinión.
Anexo	

Tabla 5*Actividad 3 Valor del Mes*

Nombre de la actividad	3. Me comprometo con: ____ (Pilar Me Comprometo: a ser el valor del mes)
Descripción del producto	Esta actividad consiste en resaltar mediante videos donde al iniciar esté presente la frase Me comprometo con (el valor del mes), se reconozcan a los colaboradores que representan el valor del mes, además de eso que incentiven a los compañeros a comprometerse, reconocer y practicar los valores corporativos del AMC.
Soporte del producto	El soporte de este producto se encontrará en la carpeta nombrada ACTIVIDAD 3 Valor del Mes. Allí se encuentran: <ul style="list-style-type: none"> • 1 video valor del mes (Tolerancia) • 1 fotografía de la difusión a través del televisor del AMC • 1 captura de edición del video y 1 captura de la difusión mediante el grupo de WhatsApp
Anexo	

Tabla 6*Actividad 4 Ruleta Digital*

Nombre de la actividad	4. Ruleta digital AMC (Pilar Me comprometo: a trabajar bajo la filosofía del AMC)
Descripción del producto	Ruleta digital es una herramienta lúdica para abordar procesos organizacionales, como conocer la visión, misión, valores, etc. De

	la entidad. Es un recurso fundamental que permite a los colaboradores para estar interesados en conocer y guiarse bajo los lineamientos establecidos por la entidad. Esta actividad se desarrollará de oficina por oficina permitiendo recompensar al colaborador que acierte en 3 o más de las preguntas de la ruleta.
Soporte del producto	El soporte de este producto se encontrará en la carpeta nombrada ACTIVIDAD 4 Ruleta Digital. Allí se encuentran: <ul style="list-style-type: none"> • 1 archivo power point • 1 imagen de la ruleta versión digital • 3 fotografías evidencian de la realización de la actividad.
Anexo	

Tabla 7*Actividad 5 Revista Digital*

Nombre de la actividad	5. Revista interna #AMCSOMOSTODOS (Pilar Me informó: de lo que sucede internamente en el AMC)
Descripción del producto	<p>La revista interna es una actividad que informa a todos los colaboradores de lo que sucede interna y externamente en la organización por medio de 5 secciones de temas de interés y son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valor del mes: Resaltar que significa ese valor, por qué es importante ponerlo en práctica y resaltar la persona que fue seleccionada del valor del mes. 2. ¿En qué andamos?: Esta es una campaña que se maneja para redes sociales y trata sobre resaltar los proyectos o gestiones del AMC. Se ve necesario llevarla al plano de lo escrito en la revista para que queden reflejados esos trabajos allí y pueda llegar a todos los colaboradores. 3. Lo que no sabias de nuestros municipios: en esta sección se tocarán aspectos a resaltar de los municipios que componen el Área Metropolitana de Cúcuta y también los proyectos que el AMC está desarrollando en ellos. 4. Nuestro equipo de trabajo: Esta sección busca dar a conocer los equipos de trabajo de cada área, sus funciones y perfiles de las personas.

	5. Mi Emprendimiento: Esta sección se crea como un espacio para Apoyar y visibilizar los emprendimientos que tienen los colaboradores del AMC.
Soporte del producto	<p>El soporte de este producto se encontrará en la carpeta nombrada ACTIVIDAD 5 Revista Interna. Allí se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 PDF de la revista digital. • 1 captura de la aplicación donde se realizó la revista. • 1 imagen de la portada de la revista. • 2 captures de la revista en la plataforma ISSU en formato computadora y teléfono celular.
Anexo	

Tabla 8*Actividad 6 Equipo y Objetivo*

Nombre de la actividad	6. Un mismo equipo, un mismo objetivo. (Pilar Me siento orgulloso: de mi equipo de trabajo)
Descripción del producto	<p>La actividad consistió en separar a los colaboradores en grupos (esto se sometió a la cantidad de colaboradores que estén presentes) Como primera parte se les entregará por grupos una hoja blanca grande y se les va a pedir que escojan un líder para el grupo, Luego, al líder se le dirá cuál será el dibujo; objeto, estructura, animal, etc. Pero no podrá decirle a su equipo. Se le darán 5 segundos para dibujar un elemento de lo que pensó (por un ejemplo: si pensó en una casa, solo podrá dibujar una puerta o ventana). Apenas se termine el tiempo deberá pasar la hoja a un miembro del equipo el cual tendrá el mismo tiempo para dibujar otro elemento referente al que líder plasmó, y ese miembro a otro hasta llegar la hoja nuevamente al líder. Al líder del equipo antes se le entregará un semáforo de rojo y verde que le permitirá indicar a los miembros del equipo si los elementos son acordes a lo que deben dibujar.</p>
Soporte del producto	<p>El soporte de este producto se encontrará en la carpeta nombrada ACTIVIDAD 6 Equipo y Objetivo. Allí se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 fotografías de la realización de la actividad con los colaboradores. • 1 fotografía del semáforo. • 1 fotografía de los dibujos construidos por los colaboradores.

Anexo	
-------	--

4.1.2 Evaluación de la propuesta comunicativa desarrollada

Formato entrevista a los colaboradores

ENTREVISTA

Nombre:

Cargo:

Área:

¿Considera que la campaña #AMCSOMOSTODOS responde a necesidades internas de la empresa tales como la gestión de la comunicación interna y fortalecimiento de la cultura organizacional? ¿Por qué?

¿Las actividades realizadas estaban alineadas a la campaña #AMCSOMOSTODOS? ¿Por qué?

¿Considera que la comunicación interna y la cultura organizacional son dos procesos que se deben abordar en el AMC? ¿Por qué?

Entrevista 1

MÓNICA ATUESTA (Encargada de archivo)

Pregunta 1. ¿Considera que la campaña #AMCSOMOSTODOS responde a necesidades internas de la empresa tales como la gestión de la comunicación interna y fortalecimiento de la cultura organizacional? ¿Por qué?

Mónica Atuesta: Sí responde ya que nos satisface respecto a todos los recursos humanos.

Pregunta 2. ¿Las actividades realizadas estaban alineadas a la campaña #AMCSOMOSTODOS? ¿Por qué?

M.A: Si están alineadas ya que nos muestran el interior de nuestra empresa.

Pregunta 3. ¿Considera que la comunicación interna y la cultura organizacional son dos procesos que se deben abordar en el AMC? ¿Por qué?

M.A: Si se deben abordar ya que nos incitan a tener sentido de pertenecía y a ver toda la parte interna y externa y de que estamos conformados.

Entrevista 2

EDUARDO AVILA (Encargado de archivo)

Pregunta 1. ¿Considera que la campaña #AMCSOMOSTODOS responde a necesidades internas de la empresa tales como la gestión de la comunicación interna y fortalecimiento de la cultura organizacional? ¿Por qué?

Eduardo Ávila: Si, ya que estos principios hacen parte vital de la entidad, para realizar una gestión eficaz de nuestras funciones.

Pregunta 2. ¿Las actividades realizadas estaban alineadas a la campaña #AMCSOMOSTODOS? ¿Por qué?

E.A: Si porque resaltan los principios y valores de la entidad.

Pregunta 3. ¿Considera que la comunicación interna y la cultura organizacional son dos procesos que se deben abordar en el AMC? ¿Por qué?

E.A: Totalmente, porque nos ayuda a mejorar nuestra labor diaria.

Entrevista 3

FRANKLIN VILLAMIZAR (Apoyo archivo)

Pregunta 1. ¿Considera que la campaña #AMCSOMOSTODOS responde a necesidades internas de la empresa tales como la gestión de la comunicación interna y fortalecimiento de la cultura organizacional? ¿Por qué?

Franklin Villamizar: si, porque muestra gran parte de nuestros valores e identidad propia.

Pregunta 2. ¿Las actividades realizadas estaban alineadas a la campaña #AMCSOMOSTODOS? ¿Por qué?

F.V: Si está alineado porque muestra los principios básicos de la entidad.

Pregunta 3. ¿Considera que la comunicación interna y la cultura organizacional son dos procesos que se deben abordar en el AMC? ¿Por qué?

F.V: Si, porque debemos tener sentido de pertenecía y conocimiento sobre la entidad.

Entrevista 4

JAIRO CASTELLANOS (Psicólogo)

Pregunta 1. ¿Considera que la campaña #AMCSOMOSTODOS responde a necesidades internas de la empresa tales como la gestión de la comunicación interna y fortalecimiento de la cultura organizacional? ¿Por qué?

Jairo Castellanos: Efectivamente debido a que incentiva a la buena comunicación.

Pregunta 2. ¿Las actividades realizadas estaban alineadas a la campaña #AMCSOMOSTODOS? ¿Por qué?

J.C: Cumplen con los lineamientos establecidos en la campaña.

Pregunta 3. ¿Considera que la comunicación interna y la cultura organizacional son dos procesos que se deben abordar en el AMC? ¿Por qué?

J.C: Por supuesto necesitan ir de la mano.

Entrevista 5

KAROL GOMEZ (Arquitecto asesor)

Pregunta 1. ¿Considera que la campaña #AMCSOMOSTODOS responde a necesidades internas de la empresa tales como la gestión de la comunicación interna y fortalecimiento de la cultura organizacional? ¿Por qué?

Karol Gomez: Si, ya que promueve la integración de los contratistas y mejor el conocimiento general de la institución.

Pregunta 2. ¿Las actividades realizadas estaban alineadas a la campaña #AMCSOMOSTODOS? ¿Por qué?

K.G: Si se enfocan en acciones de compromiso y conocimiento institucional.

Pregunta 3. ¿Considera que la comunicación interna y la cultura organizacional son dos procesos que se deben abordar en el AMC? ¿Por qué?

K.G: Si la comunicación interna mejora las relaciones interpersonales y ayuda en el amor por la institución, así mismo la cultura organizacional hace posible que la institución trabaje en conjunto por un mismo fin.

Entrevista 6

JAIRO MORENO (Mantenimiento)

Pregunta 1. ¿Considera que la campaña #AMCSOMOSTODOS responde a necesidades internas de la empresa tales como la gestión de la comunicación interna y fortalecimiento de la cultura organizacional? ¿Por qué?

Jairo Moreno: Si me entero de lo que dicen por los medios de redes sociales los temas que implementan para el bienestar de las personas.

Pregunta 2. ¿Las actividades realizadas estaban alineadas a la campaña #AMCSOMOSTODOS? ¿Por qué?

J.M: Como despejarnos de la rutina y salir de la rutina diaria.

Pregunta 3. ¿Considera que la comunicación interna y la cultura organizacional son dos procesos que se deben abordar en el AMC? ¿Por qué?

J.M: Deberíamos hacer actividades donde podamos participar toda el AMC para interactuar unos con otros.

Entrevista 7

EYSSER AVILA (Asesor técnico)

Pregunta 1. ¿Considera que la campaña #AMCSOMOSTODOS responde a necesidades internas de la empresa tales como la gestión de la comunicación interna y fortalecimiento de la cultura organizacional? ¿Por qué?

Eysser Ávila: si responde a las necesidades internas.

Pregunta 2. ¿Las actividades realizadas estaban alineadas a la campaña #AMCSOMOSTODOS? ¿Por qué?

E.A: si están alineadas.

Pregunta 3. ¿Considera que la comunicación interna y la cultura organizacional son dos procesos que se deben abordar en el AMC? ¿Por qué?

E.A: Si ya que son importantes

Entrevista 8

MIGUEL ACEVEDO (Arquitecto)

Pregunta 1. ¿Considera que la campaña #AMCSOMOSTODOS responde a necesidades internas de la empresa tales como la gestión de la comunicación interna y fortalecimiento de la cultura organizacional? ¿Por qué?

Miguel Acevedo: Si muestra nuestros valores e identidad.

Pregunta 2. ¿Las actividades realizadas estaban alineadas a la campaña #AMCSOMOSTODOS? ¿Por qué?

M.A: Si, porque trata de la identidad que tiene nuestra empresa, habla de los valores, nuestra filosofía.

Pregunta 3. ¿Considera que la comunicación interna y la cultura organizacional son dos procesos que se deben abordar en el AMC? ¿Por qué?

M.A: Es muy importante, debemos tener sentido de pertenecía.

Capítulo V Conclusiones y recomendaciones

La campaña de comunicación interna #AMCSOMOSTODOS es el resultado de la propuesta comunicativa desarrollada en el Área Metropolitana de Cúcuta. Las acciones que se aplicaron para posicionar la campaña fueron abordadas desde los cuatro pilares; me sumo, me comprometo, me informo y me siento orgulloso, donde cada uno responde a necesidades internas organizacionales y se enfocan en gestionar la comunicación interna y el fortalecimiento de la cultura organizacional. De tal modo, que los primeros en ser beneficiados con esta campaña sean los colaboradores del AMC.

El proceso de comunicación interna como mecanismo humanizador y participativo propicia el fortalecimiento de la cultura organizacional, lo que es fundamental para que la entidad marque la diferencia frente a todos sus públicos y obtenga reconocimiento por el trabajo que realiza.

Gestionar los procesos organizacionales desde estrategias de comunicación debe ser fundamental para la entidad, ya que estas son herramientas dinamizadoras que se encargan de fomentar los mismos, además permite que sus colaboradores conozcan cómo funciona la entidad y bajo que metas opera para cumplir con su objetivo general.

Los colaboradores participaron activamente de las acciones planteadas y se mostraron dispuestos a seguir cooperando con estos espacios de interacción. También permanecieron receptivos cuando se socializaba que el fin de cada actividad es aportar a los procesos organizacionales que ellos construyen día a día como; el trabajo en equipo, generar opinión, mantenerse informados de lo que sucede y el apropiarse de la identidad corporativa.

Las estrategias de comunicación posibilitan unificar los recursos que posee la organización para alinearlos a los objetivos comunes de la misma y de esta manera poder satisfacer las necesidades de la entidad.

Se recomienda que la entidad continúe implementando acciones bajo la estrategia de comunicación interna, particularmente con cada uno de los pilares, las cuales aporten a la mejora en el desempeño laboral de sus colaboradores en cada una de sus funciones.

Es importante que se prioricen más espacios para capacitar a los funcionarios en temas relacionados a la entidad de tal manera que ellos puedan apropiarse de la información y logren identificarse más con la organización.

Se recomienda que la entidad plantee acciones que generen y promuevan alternativas para la resolución de conflictos de las cuales; los colaboradores puedan apropiarse y hacer uso de las mismas para evitar que se cree un ambiente tenso cada que se presenten conflictos en la entidad.

Es indispensable que el área de comunicaciones priorice la gestión de la comunicación interna, abordando temas como: el rol que cumple, por qué es importante, cuáles son los medios y canales de comunicación en la entidad y finalmente la función que desempeña para fortalecer otros procesos organizacionales, de esta manera la entidad dará a conocer a sus los colaboradores que son tenidos en cuenta para el desarrollo interno del AMC.

Se recomienda implementar estrategias para dar a conocer y promover los ejes centrales del código de ética del AMC, estos permitirán que la entidad sea reconocida por tener una cultura de compromiso, apropiación y sentido de pertenecía.

Bibliografía

Aktouf, O. (2002). El Simbolismo y la “Cultura Organizacional”. De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. [Publicación]. ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/277191628_El_Simbolismo_y_la_Cultura_Organizacional_De_los_abusos_conceptuales_a_las_lecciones_de_campo

Alonso A, (2013). *El rol de la comunicación interna y la cultura organizacional tras los procesos de adquisición entre dos empresas de servicios públicos*. [Tesis de Pregrado, Universidad de Rafael Landívar. Guatemala] Biblioteca Landivariana.

<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/01/Alonso-Amalia.pdf>

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Editorial Netbiblo.

Annie Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Paidós Empresa.

Bernal D, Cortés Y, (2016). *Plan estratégico de comunicación interna (PECI) orientado a mejorar la cultura organizacional en la constructora habitad S.A.S*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.] Repositorio Institucional.

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/35964/tesis%20final%20habitad%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Brizuela W, Herrera X, (2012) *Estrategia de comunicación interna para la divulgación de procesos de gestión del conocimiento: caso (CRS) El Salvador*. [Tesis de Maestría,

Universidad de Centroamericana Jose Simeón Cañas. El Salvador.] Repositorio Institucional UCA.

<https://www.uca.edu.sv/gescom/wpcontent/uploads/2017/03/tesis11.pdf>

Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada.*

Barcelona: Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.

Capriotti, P. (1998). *La Comunicación Interna. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo.*

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa.*

Castro, N. (2017). *La comunicación como proceso para el desarrollo y apropiación de la responsabilidad social en la Cúpula Chata de la Gobernación de Norte de Santander (II, 2016 - I, 2017).* [Tesis de pregrado, Universidad de Pamplona. Cúcuta, Colombia.]

Repositorio Institucional.

https://javeriana.edu.co/unesco/buenvivir/contenido/ponencias/tema3/pdf/ponencia_07.pdf

Cevallos, D. Moreno, C. Rubén, C. (2018). Importancia de la auditoria de comunicación interna en las organizaciones. *Revista Espacios*, 39 (42)

<http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p37.pdf>

Chávez, N. (2010). *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional.*

Editorial Gustavo Gili, S.L., 2010.

Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones.* Editorial Trillas, S. A. de C. V.

Costa, J. (2000). *La comunicación en el siglo XXI.* Buenos Aires, Argentina

Costa, J. (1993). *Identidad corporativa*. México D. F.: Trillas.

Duran, C. Sánchez, N. (2016). Articulación del proceso comunicativo interno en el direccionamiento estratégico de empresas: terminal de transportes de Ocaña, Norte de Santander. *Revista Ingenio UFPSO 11*
<https://revistas.ufps.edu.co/index.php/ingenio/article/view/2111/2051>

Egas E, Yance K, (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador. *Revista Espacios, 39(24)*.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>

Formanchuk A, (2006) *Comunicación Interna, Externa e Imagen Corporativa: Nuevos Paradigmas para una Economía Global*.

Garrido, F. (2017). Comunicación estratégica. [Publicación]. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M

Garrido, F., Goldhaber, G., & Putnam, L. (2020) *Fundamentos de comunicación organizacional: de la organización a la estrategia en el siglo XXI*. [Publicación]. ResearchGate.
<https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido>
https://www.researchgate.net/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2020/links/5f6a6d1aa6fdcc0086345f39/Fundamentos-de-Comunicacion-Organizacional-2020.pdf

Gómez Y, (2019). *Diseño de una estrategia de comunicación interna para fortalecer la cultura corporativa en la Defensa Civil colombiana seccional Bogotá*. [Tesis, Universidad de la Sabana. Bogotá, Colombia.] Intellectum Repositorio Universidad de la Sabana.

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/38639/TESIS%20CAROLINA%20GOMEZ%20OCT2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Guzmán, H. Herrera, R. Almansa, A. Amado, A. Amaia Arribas, A. Bendezú, R. Acevedo, D. Castellero, E. Cisneros, N. De Farias, A. Durán, P. Echenique, R. Islas, O. Miano, B. Nassar, P. Pancardo, R. Pérez, R. Valle, D. (2019). *Comunicación Estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders*. Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda.
- Martin, M. (2007) *Planificación en Comunicación: Tres Aproximaciones a su Finalidad en las Organizaciones*.
- Massoni, S. (2007). *Modelo de Comunicación Estratégica I: Tres movimientos y siete pasos*
- Mendez C, (2006) *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio*.
- Nosnik, A. (2005). *Culturas Organizacionales: origen, consolidación y desarrollo. para comunicar estratégicamente*.
- Pérez, R. & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Rojas J, (2013). *Propuesta estratégica de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional en C.I. SACEITES S.A.S*. [Tesis de pregrado, Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga, Colombia.] Repositorio Institucional UPB
https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/3893/digital_24868.pdf?seq
- Vargas, M. (2020). *Acciones Comunicativas Para El Fortalecimiento De La Cultura E Identidad Organizacional En La Alcaldía Municipal De San José De Cúcuta*. Universidad de Pamplona. Cúcuta, Norte de Santander.

Anexos

Anexo I Cuestionario de la auditoría de comunicación

	ITEM	TA	DA	NN	ED	TD
1	Conoce la visión, misión y valores del Área Metropolitana de Cúcuta					
2	Se identifica con la visión, misión y valores del Área Metropolitana de Cúcuta					
3	Se siente orgulloso(a) de pertenecer a la entidad					
4	Los principios del Área Metropolitana de Cúcuta están alineados a los que considera importantes en su vida					
5	Recomienda el Área Metropolitana de Cúcuta como un buen sitio de trabajo					
6	Su trabajo contribuye a la visión de la organización					
7	Reconoce las funciones de sus compañeros de trabajo y de las demás áreas					
8	Reconocen su trabajo en la organización					
9	Sus ideas u opiniones son escuchadas por el líder la organización					
10	Su jefe inmediato realiza retroalimentación oportuna sobre los procesos que usted ha ejecutado					
11	Generan alternativas para la resolución de conflictos					
12	Se le da la opción de actuar y decidir para resolver problemas surgidos durante el desarrollo de las funciones.					
13	Fomentan la innovación en la organización					
14	Recibe modificaciones diarias sobre sus responsabilidades					
15	Recibe capacitaciones que permita un crecimiento profesional					
16	Para el área a la que usted pertenece lo más importante es el cumplimiento de metas					
17	Promueven el trabajo en equipo					
18	Promueven la integración mediante programas de bienestar					
19	Puede desarrollar libremente su identidad personal en Área Metropolitana de Cúcuta					
20	Celebran fechas especiales					
21	Reconoce y entiende el significado del logo y los colores corporativos					
22	La entidad se preocupa por gestionar la comunicación interna mediante el área de comunicaciones					
23	Está enterado(a) del rol que desempeña la comunicación interna					

24	Conoce los canales internos de comunicación y hace buen uso de ellos					
25	La entidad lo(a) mantiene informado(a) de los procesos internos					
26	Considera que existe una buena comunicación interna de su área de trabajo con las demás para el desarrollo y cumplimiento de metas u objetivos					
27	Reconoce que la mala gestión de la comunicación puede generar riesgos para la entidad					
28	El Área metropolitana de Cúcuta cuenta con una cultura organizacional fuerte					
29	Se identifica con la cultura organizacional de la entidad					
30	Considera que se debe fortalecer la cultura organizacional del Área Metropolitana de Cúcuta					

