

**Proyecto “Comfama contigo” como estrategia de afianzamiento y
divulgación de la cultura organizacional y los pilares que la sustentan**

**Trabajo de grado para optar por el título de
Comunicadora y Periodista**

Silvana María Zuluaga Naranjo

Asesor

Carlos Eduardo Vásquez Cardona

Magíster en Comunicación Digital

**Unilasallista Corporación Universitaria
Facultad de Ciencias Sociales y Educación**

Comunicación y Periodismo

Caldas – Antioquia

2021

Tabla de contenido

Resumen	3	Palabras clave	3
Introducción	5	Propósito superior de Comfama	4
Visión	4		4
Justificación	8	Impacto tecnológico	7
Impacto social	7		7
Objetivos	10	Objetivo general	9
Objetivos específicos	9		9
Marco teórico	11	Caja de compensación familiar	10
Comunicación interna	13		13
Cultura organizacional	15		15
Estrategia de afianzamiento	15		15
Metodología	18	Encuesta	19
Resultados de la encuesta	23		23
Conclusiones	22	¡Error! Marcador no definido.Recomendaciones	22
		Referencias	23
		Apéndice	23
		¡Error! Marcador no definido.	

Resumen

La investigación, proceso de inmersión y la creación de este trabajo fue desarrollado en un periodo de siete meses aproximadamente, en el que se tuvieron en cuenta diferentes procesos comunicativos y de interacción, de forma alterna a la práctica profesional.

Los objetivos de la investigación se enfocaron en el proceso de observación y evaluación de los diferentes entornos de desarrollo organizacional y los modelos comunicativos presentes en cada uno de esos entornos. Estos objetivos fueron formulados con el fin de determinar las áreas o aspectos a fortalecer en cuanto a procesos comunicativos que los empleados de la organización, esperaban fueran abordados o fortalecidos. Para el cumplimiento del propósito de la investigación, se establecieron acciones de diagnóstico y posteriormente evaluación de resultados para la creación de estrategias y acciones en pro del bienestar del trabajador, y la búsqueda de una comunicación efectiva y asertiva.

Los resultados de la investigación dieron muestra de la necesidad de los empleados frente a dos aspectos que primaron ante otros, con respecto a hábitos y acciones cotidianas que no están presentes en los temas comunicados desde dentro de la organización en búsqueda del bienestar de los empleados y sus familias. Por eso, con el fin de abordar y fortalecer temas con relación directa a las problemáticas planteadas, se crearon estrategias y acciones de abordaje a través de la creación de contenido audiovisual, de calidad y fácil acceso.

Palabras clave

Comunicación interna, cultura organizacional, estrategias de comunicación, conversaciones, Caja de compensación familiar (CCF).

Introducción

Comfama es la primera Caja de Compensación Familiar fundada en Colombia por el Quinto Plénum Nacional de la Unión de Trabajadores de Colombia en marzo de 1954 con Alfonso Restrepo Moreno como director de la Caja. Actualmente cuenta con aproximadamente 4.800 empleados, entre personal operativo y administrativo que desarrolla sus labores en todo el territorio antioqueño.

Dentro de Comfama como organización se promueven acciones como: los buenos hábitos y el capitalismo consciente, a través del reconocimiento de la clase media, la educación, la cultura y alrededor de estos, generar conversaciones y preguntas profundas que invitan a la interiorización y reflexión.

Propósito superior de Comfama

Trabajamos para que los trabajadores en Antioquia y sus familias se conecten desde la posibilidad con la consciencia, la libertad, la productividad y la felicidad; para que desarrollen sus capacidades, trasciendan y construyan ese futuro que imaginan. Para ello, nos inspiramos en una clase media que se reimagina, se educa, es más culta, mejor ciudadana. Que consume de manera responsable, piensa en su salud integral y cuida la naturaleza.

Visión

En el año 2027 Comfama impactará a 2,5 millones de familias.

Cómo parte de estos lineamientos filosóficos institucionales, surge Comfama contigo. Una estrategia de comunicación enfocada principalmente al reconocimiento, fortalecimiento y aplicación de los ejes transversales al actuar de los empleados de la organización, respecto a los pilares de comportamiento, sentido de pertenencia y aplicación, ya que en ocasiones éstos podían verse o sentirse alejados de su cotidianidad.

Comfama contigo es el resultado de cada uno de esos pilares acerca de lo que es un empleado de Comfama y su actuar en sociedad, busca invitar a que cada uno de ellos se apropie de estos pilares, los viva en su cotidianidad y los aplique en los diferentes ámbitos de su vida de manera consciente, reflexiva y permanente.

Con el fin de determinar esos aspectos que como empleados de la Caja sentían que se debían reforzar en términos comunicacionales y de actuación, se realizó una encuesta de pulso en toda la organización en el mes de mayo del 2020. Los resultados de esta encuesta permitieron ahondar y crear una estrategia que permitiera llegar a un gran porcentaje de la comunidad comfameña con el fin de brindar cercanía y acompañamiento a pesar de las nuevas dinámicas laborales y sociales.

Se realizó una prueba piloto de grabación, edición y divulgación de lo que sería el “youtuber” interno de Comfama. Una producción audiovisual, con bajos estándares de producción, pero con lo que caracteriza los contenidos de una organización humana, cercana y preocupada por sus empleados. El producto fue creado bajo un formato de mediana-baja calidad con el fin de ser distribuido por los diferentes canales de la organización como correo electrónico corporativo, intranet corporativa y especialmente grupos de WhatsApp.

Los canales de difusión fueron pensados con la intención de llegar a la mayor cantidad de empleados de la Caja, pues si bien todos cuentan con acceso a los diferentes canales, las funciones de algunos no están directamente relacionadas con el acceso a la intranet o el correo electrónico corporativo. Haciendo referencia especialmente a operarios de parques, CIS, etc.

Justificación

Comfama contigo es un proyecto clave para movilizar y fortalecer los procesos comunicativos dentro de la organización respecto a temas específicos, que en ocasiones toman fuerza ante los públicos externos, mientras se asume que el público interno toma la información de la misma manera, cuando puede no ser así.

El proyecto es importante porque permite humanizar los temas y pilares filosóficos, y las dinámicas de la cultura organizacional, mientras busca llegar a la mayoría de empleados con un lenguaje cercano, empático y humano sobre temas y/o actividades atemporales y transversales a todos los roles que se ejercen dentro de la organización a lo largo de su historia.

Es una propuesta innovadora porque permite llegar al público a través de herramientas de uso diario, en un formato amigable, de fácil reproducción y con una duración que permite impactar, conectar y mantener la atención de quien lo reproduce a cambio de información precisa y de calidad.

Se espera un alcance de 2000 a 2500 empleados durante los primeros 4 meses de divulgación del producto, además, se crearán buzones de sugerencias con la intención de fortalecer la producción de las entregas mensuales y recibir retroalimentación o temas de interés del público objetivo.

Impacto tecnológico

La implementación de una nueva estrategia de marketing digital permite convertir la información en un elemento de fácil acceso, facilita los procesos comunicacionales y

los agiliza mientras le ofrece al usuario (empleado) una experiencia única, rápida y enriquecedora.

La creación de un producto de distribución netamente digital, permite potenciar los canales de comunicación ya existentes dentro de la organización, mientras informa y crea una experiencia de valor a través de la interactividad.

El mayor impacto tecnológico del producto se da gracias al principal canal de distribución, en este caso: **WhatsApp**. Ya que es una forma de innovar frente a los temas más potentes de las temáticas organizacionales que nunca antes habían sido divulgadas o compartidas por este canal.

Impacto social

Desde el ámbito social se tiene un gran impacto, pues el producto fue pensado y diseñado para que el público interno de la organización tenga acceso a información de calidad, en cápsulas cortas y contundentes con el fin de motivar a la participación y apropiación de las diferentes actividades y dinámicas de la Caja, y que en su totalidad buscan movilizar social y constructivamente. Se busca empoderar a los empleados frente a los pilares y pensamientos filosóficos de un actuar humano, consciente y feliz.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una estrategia de afianzamiento de los ejes transversales de actuación de los empleados de Comfama a partir del contenido audiovisual desde el programa “Comfama contigo”.

Objetivos específicos

- Diagnosticar las necesidades de información de los públicos internos de Comfama en relación con los ejes de actuación de la Caja de Compensación Familiar de Antioquia.
- Diseñar una propuesta de apropiación y divulgación de los ejes de actuación desde un contenido audiovisual efectivo.
- Producir los contenidos audiovisuales del proyecto en soporte digital para ser distribuido por la intranet, correo electrónico y WhatsApp.

Marco teórico

Para el desarrollo de la estrategia comunicativa en búsqueda del afianzamiento de la relación empleados-pilares de actuación, se tomaron tres términos específicos que hacen referencia a los aspectos que dicha estrategia busca fortalecer y abordar.

Caja de compensación familiar

Las Cajas de compensación familiar son organizaciones de carácter privado, sin embargo, por la naturaleza de sus actividades y la relación directa con empleados y empleadores son vigiladas por el Estado. A lo largo y ancho del territorio nacional existen varias cajas de compensación, ya que sus acciones son delimitadas por departamentos.

Históricamente las Cajas de compensación familiar han tenido lugar desde el año 1954 cuando un grupo de empresarios antioqueños de tipo sindical, fundaron Comfama, en el departamento de Antioquia. A continuación, se presenta un resumen de hechos históricos importantes acerca de las Cajas de compensación familiar en Colombia.

Con la fundación de la primera Caja de compensación familiar se estableció la entrega de un subsidio de tipo económico correspondiente al 4% de la nómina a cada uno de los hijos del empleado y para el año 1957 fue decretado por el gobierno de Gustavo Rojas Pinilla la inclusión de la obligación del subsidio familiar para todos los trabajadores, desatando así la fundación de nuevas Cajas de compensación familiar en todo el territorio nacional.

Las funciones de las CCF se limitaban a la administración de los subsidios monetarios hasta el año 1961, cuando se autorizó a estas organizaciones a la prestación de servicios sociales. Para la década de los 90 y teniendo en cuenta algunas deficiencias

administrativas, además de las altas tasas de empleo informal en el país, llevaron a la reorganización del Sistema de subsidio familiar y de Cajas de compensación familiar.

Bajo el mandato del presidente César Gaviria se establece la obligación de las CCF a destinar el 20% de los aportes provenientes de las empresas, a la conformación del fondo de vivienda de interés social, FOVIS. Con la ley 100 de 1993 las CCF adquirieron las facultades para la construcción y promoción de EPS y fondos de pensiones. (MinTrabajo , 2021).

Las CCF, como se mencionaba anteriormente, tiene como eje principal brindar bienestar y beneficios a sus comunidades de afiliados. Estos beneficios son:

- Salud
- Educación
- Recreación
- Cultura
- Turismo
- Deportes
- Vivienda
- Crédito
- Microcrédito

Para acceder a estos servicios y beneficios es indispensable ser afiliado o beneficiario de alguna CCF bajo el cumplimiento y aporte de porcentaje decretado por la ley según los ingresos del trabajador. Las CCF reciben el 4% de los aportes de seguridad social que pagan los empleadores sobre el salario de los trabajadores.

La afiliación a una CCF se puede realizar de la siguiente manera:

- Los empleadores, afilian a sus trabajadores y sus familiares a dicho sistema.

- En el caso de ser un trabajador independiente también pueden afiliarse a una Caja de Compensación Familiar, aportando 0,6% sobre la base de un salario mínimo mensual vigente, smmlv., o el 2% sobre tus ingresos.

Y existen los siguientes tipos de afiliación:

- Los trabajadores como sus personas a cargo
- Los hijos legítimos, naturales, adoptivos o hijastros que sean menores de 18 años
- Los hermanos huérfanos de padres
- Padres que tienen más de 60 años o cuya capacidad de trabajo esté disminuida en al menos un 50%, y que no reciben renta, pensión o salario.

Adicional a los tipos de afiliación según tipos de contrato o relación con el trabajador, las CCF están divididas en cuatro categorías principales según los ingresos del mismo y el de su grupo familiar.

- **Categoría A:** Trabajadores y su grupo familiar cuyo salario básico no supera 2 salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMMLV).
- **Categoría B:** Trabajadores y su grupo familiar cuyo salario básico está entre 2 y 4 salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMMLV).
- **Categoría C:** Trabajadores y su grupo familiar cuyo salario básico supere los 4 salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMMLV).
- **Categoría D:** Trabajadores y su grupo familiar particulares, no afiliados a la caja de compensación.

Recuperado de (Rankia, 2020)

Comunicación interna

La comunicación vista desde los diferentes ángulos dentro de una organización, es parte fundamental para la construcción de bases sólidas que permitan conectar las diferentes áreas de la misma, en búsqueda del cumplimiento de objetivos y propósitos organizacionales.

Comfama, es una organización con aproximadamente 4900 empleados que trabajan día a día con el fin de cumplir un propósito superior enfocado al crecimiento de una clase media antioqueña productiva y feliz. Por eso, tiene como uno de los ejes centrales la comunicación interna pues uno de sus pilares de actuación es “como es adentro, es afuera” y es precisamente lo que busca reflejar con las diferentes activaciones comunicativas que se realizan dentro y fuera de la organización.

Las CCF han tenido un desarrollo histórico en búsqueda de la oferta de beneficios a sus afiliados, sin embargo, Comfama con la llegada de una nueva administración centró su atención en los métodos de pensamiento filosófico de algunos pensadores contemporáneos con el fin de renovar un modelo de actuación que permita a las personas ser, antes que hacer.

“En las organizaciones innovadoras la comunicación interna entre unidades y personas es intensa” (Chiavenato, 2016) y es precisamente este uno de los ejes principales dentro de una organización socialmente activa que busca invitar a la reflexión y el crecimiento a través de la educación y las buenas prácticas empresariales, sociales y personales.

La comunicación interna busca generar experiencias comunicacionales a través de la creación, producción y divulgación de contenidos con información específica que busca generar impactos positivos dentro de una organización con el fin de alinear, promover o incentivar en búsqueda del cumplimiento de propósitos de tipo empresarial.

En ocasiones, la comunicación interna puede ser encasillada o catalogada como innecesaria, sin embargo, toda organización realiza acciones comunicativas y es fundamental escoger los canales, momentos y temas específicos a comunicar para que esta sea efectiva.

Aunque a primera vista la comunicación interna pueda parecer producto de una moda reciente, lo cierto es que las empresas excelentes siempre han contado con ese lubricante imprescindible para su gestión. Denominada con diferentes nombres o incluso no reconocida como tal, lo cierto es que la comunicación interna ha estado presente de una forma u otra para establecer una relación fluida entre los diferentes actores de la empresa. Hoy en día, con una identidad propia, las grandes empresas reconocen a esta función como un factor fundamental para la competitividad empresarial. Sin embargo, hay que tener muy claros sus objetivos para que su instrumentalización sea la correcta. (Pinillos, 1996)

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta la fecha de publicación del artículo, el autor resalta la buena gestión de una organización que se preocupa por mantener una comunicación interna, aclara y enfoca de manera general a su público (empleados) en pro del cumplimiento de objetivos por un mismo camino y no de manera deliberada.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es entendida como el conjunto de características y acciones que hacen parte del actuar de los empleados que hacen parte de una organización. “La cultura se concibe, como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y es llevada a la organización a través de la membrecía; es decir, al entrar a pertenecer a la organización, los empleados que han sido influidos por múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, educación, traen estas influencias para nutrir la realidad organizacional. La cultura organizacional entonces está permeada por dichas instituciones a través de los miembros que la constituyen” (Hatch, 2005).

La búsqueda del crecimiento de una organización está basada en el cumplimiento de objetivos y propósitos que movilizan, por tal motivo se busca despertar en el talento humano de la misma, la promoción de actividades y acciones acordes a l

Estrategia de afianzamiento

En términos de afianzamiento, desde el punto de vista de lo organizacional hay varias maneras de abordar el término. En ocasiones, este afianzamiento se refiere a la cultura organizacional o a la identidad corporativa. Para el presente proyecto, se concibe el concepto como aquellos "períodos en los que se logra una aproximación al cumplimiento de la visión de futuro planteada como resultado del compromiso de los agentes de la organización con una visión compartida y como la organización hace frente a su entorno variable, lo que motiva a la dirección y a los agentes a prepararse para la búsqueda de nuevos futuros anhelados o para la extinción de la organización" (Castro Ríos, 2017).

Por otro lado, dentro de las estrategias de afianzamiento para el fortalecimiento de la identidad empresarial, se pueden adoptar algunas estrategias relacionadas con la identificación de las audiencias o públicos de interés de la empresa. Otra estrategia muy utilizada para desarrollar el afianzamiento es la difusión del origen corporativo. Esto se puede desarrollar a través de técnicas de storytelling, muy ajustables a los productos que usan canales como redes sociales, websites e incluso canales internos. En relación con las estrategias efectivas, la integración de los miembros de la empresa con los hitos históricos y los logros de la organización produce muy buenos resultados. Así mismo, tener en cuenta los aspectos relacionados de manera directa con el entorno de los colaboradores. Esto último aplica para el entorno social de los mismos (Morales, 2016)

Tal como se evidencia en la introducción del presente documento, Comfama requiere que sus públicos de interés no solo conozcan su visión, sino que también puedan encarnar los valores de la organización.

Podemos concluir que Comfama es una organización con alto sentido de pertenencia por parte de sus empleados y está en constante búsqueda y desarrollo de estrategias que permitan conocer los puntos de vista de sus empleados en pro de la mejora y el cumplimiento de su propósito superior.

En ese sentido, el desarrollo de las diferentes acciones y estrategias implementadas con base en las necesidades de la organización, permiten la continua reinención de las dinámicas sociales y de interacción.

Metodología

Para la realización inicial de la investigación donde se buscaba determinar los aspectos que los empleados consideraban que debían ser fortalecidos en el ámbito de la comunicación interna, se realizó la aplicación de una “encuesta de pulso” para el total de empleados de la organización (4.884) y de participación voluntaria. La encuesta fue respondida por un total de 3.649 empleados (75%).

Por tal motivo, la naturaleza de la investigación se realizó bajo un método cualitativo, donde los resultados finales arrojaron la percepción de los empleados con respecto a la gestión comunicacional interna y los temas que éstos querían fortalecer.

La forma como se realizó la presente investigación abarca un tipo de estudio exploratorio, puesto que el conocimiento de la problemática se obtiene desde un acercamiento directo de la investigadora. Además, el método de investigación adoptado se relaciona con la observación participante, habida cuenta de que se participa desde el interior de la empresa como practicante en ejercicio durante los meses del contrato de aprendizaje. En relación con las fuentes y técnicas de recolección de la información se utilizan las siguientes:

Fuentes secundarias: documentación corporativa.

Fuentes primarias: Encuestas.

Las técnicas de recolección de información fueron las encuestas y el instrumento fue un cuestionario enviado el 22 de mayo, y tenía como objetivo conocer la manera como los empleados de Comfama estaban llevando el tiempo de confinamiento en familia. El cuestionario estaba diseñado, uno para las personas en las sedes que

trabajaban de manera presencial y otro, para aquellos en teletrabajo. Ambos cuestionarios tenían 25 preguntas. Para la presente investigación se tomaron en cuenta las siguientes temáticas (de trece en total): Oportunidades de desarrollo profesional, gestión del estrés y gestión de responsabilidades del cuidado de otros.

Estos formaron parte de la creación posterior de contenidos.

El siguiente paso es vincular los hallazgos de la encuesta con los contenidos a producir. Para ese efecto, se diseñó una matriz de relacionamiento entre los videos y los resultados. Tal como se observa en el punto respectivo, más adelante.

Finalmente, se hizo la producción del material digital y audiovisual y se vinculó con los objetivos del presente proyecto. Las piezas terminadas, con sus respectivas fichas técnicas se pueden revisar en la última parte del presente proyecto.

Encuesta

Por efectos de la confidencialidad en la información recabada por Comfama, no se transcribe la encuesta completa. Para efectos de este trabajo solo se toman las preguntas correspondientes a los tres temas enunciados con anterioridad. Estas preguntas son las siguientes.

¿Cuántas veces a la semana estás realizando actividad física? (Son sesiones de actividad física desarrolladas en el entorno laboral, con una duración continua mínima de 10 minutos).

¿Consideras que es fácil tener días efectivos y productivos desde casa?

¿Qué información relevante podemos compartirte para facilitar tu gestión laboral?

¿Qué tan satisfecho te encuentras con el acompañamiento del equipo de Talento humano durante este periodo?

Resultados globales de las encuestas

En relación con los temas base para la creación de contenidos de Comfama contigo, las respuestas de los encuestados dan cuenta de información importante. En el gráfico siguiente, los empleados trabajando en presencialidad manifestaron una baja oportunidad de desarrollo laboral en relación con aquellos que trabajaban desde su casa.

Esto fue importante porque de forma directa o indirecta da muestra del sentir del empleado de la Caja con relación al entorno en el cual se están desarrollando cotidianamente sus labores y cómo pueden percibir las diferentes dinámicas sociales, laborales y de riesgo frente a la situación de pandemia a la que se enfrentan.

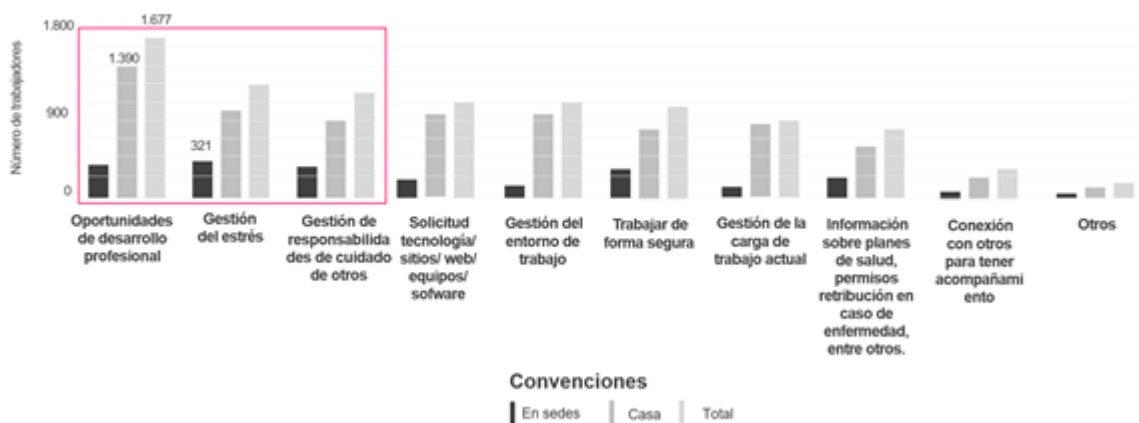


Ilustración 1 Resultados globales - Temas principales a abordar

Resultados de la encuesta

**Cuidar
Y cuidarnos**

**Adquisición
de hábitos para la vida**

Hábito	En sedes	En casa	Total	% población que lo practican conscientemente
Trabajar con propósito	621	2.426	3.097	85%
Consumir responsablemente y ahorrar	434	1.755	2.189	60%
Alimentarse saludablemente	374	1.639	2.013	55%
Estudiar y leer	261	1.689	1.950	53%
Practicar actividad física	303	1.518	1.821	50%
Conversar, compartir con la tribu	265	1.346	1.611	44%
Dormir reparadoramente	224	940	1.164	32%
Cuidar comunidad y hábitat	212	929	1.141	31%
Regular excesos	199	879	1.078	30%
Meditar o realizar prácticas conscientes	133	784	917	25%
Disfrutar el ocio	124	747	871	24%
Transportarse sosteniblemente	150	290	440	12%
Ninguno de los anteriores	6	18	24	1%

Ilustración 2 Resultados de la encuesta - Hábitos principales

Conclusiones

El aspecto humano es preponderante para las Cajas de compensación familiar, pero estas dependen de la dirección y se irradian al resto del organigrama y es aquí donde radica el gran éxito obtenido por Comfama en los últimos años.

Comfama es una organización con enfoques muy precisos y que permiten afianzar relaciones a través de la comunicación. Busca la construcción constante con base en uno de sus enfoques comunicativos principales "como es afuera, es adentro", también en búsqueda de la concordancia.

Recomendaciones

La llegada de la pandemia y la nueva implementación del teletrabajo es un gran reto, pues la autonomía y el trabajo independiente pueden obstaculizar la comunicación y la asertividad con relación al desarrollo de los procesos. Es importante establecer rutas de acción para asegurar un correcto funcionamiento del equipo al cual se entra a hacer parte.

En cuanto al producto, si bien se desarrollaba dentro de un periodo de tiempo establecido, hace falta coordinación y planeación más precisa para evitar contratiempos. Sin embargo, se debe resaltar el apoyo incondicional del equipo de Comunicaciones internas de Comfama y la confianza para sacar adelante tan ambicioso proyecto.

Referencias

- Castro Ríos, G. A. (2017). Momentos de afianzamiento organizacional. *Criterio Libre*, 10(16), 269–280. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2012v10n16.1184>
- Chiavenato, I. (2016). *Comportamiento organizacional - La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). Mc Graw Hill.
- Hatch, M. J. (2005). *Organization Theory as an Interpretive Science*. Oxford Handbooks Online. <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199275250.001.0001/oxfordhb-9780199275250-e-3?result=54&rskey=JTG83J&mediaType=Article>
- Ministerio de Trabajo . (2021). Informe del sistema de subsidio familiar en Colombia. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co>
- Morales Ibáñez, A. (2016). Mundo ejecutivo. Recuperado el 20 de marzo de 2021 desde <https://incp.org.co/5-estrategias-para-fortalecer-la-identidad-de-tu-empresa/>
- Ospina, J. C. (2019, 12 4). ¿Qué son las Cajas de Compensación Familiar y para qué sirven? Rankia. <https://www.rankia.co/blog/pensiones-iss-cesantias/3233802-que-son-cajas-compensacion-familiar-para-sirven#:~:text=Cajas%20de%20Compensaci%C3%B3n%20Familiar%3A>

%20Categor%C3%ADas&text=Categor%C3%ADa%20A%3A%20Trabajadores%20y%20su,legales%20mensuales%20vigen

Pinillos, A. A. (1996). Comunicación interna, un paseo por el tiempo. Harvard DEUSTO Business Review, 0314.
https://www.albertoandreu.com/uploads/2011/02/HDBR_ANDREU_ComInternaUnPaseo1.pdf