DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EFICIENCIA DE MARKETING EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA COMFACESAR

DIEGO SEBASTIÁN ANGULO MORALES

UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VALLEDUPAR
2026

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EFICIENCIA DE MARKETING EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA COMFACESAR

DIEGO SEBASTIÁN ANGULO MORALES

Informe presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor
LUIS JOSÉ VERDECIA MIRANDA
Doctor en Ciencias Gerenciales

UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VALLEDUPAR
2026

TABLA DE CONTENIDO

Contenido pág.

INTRODUCCIÓN 6

CAPÍTULO I 8

1. ASPECTOS BÁSICOS DE LA EMPRESA COMFACESAR 8

1.1 ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN CORPORATIVA 11

1.1.1 LOGO DE COMFACESAR. 11

1.1.2 SLOGAN DE COMFACESAR. 12

1.1.3 PÁGINA WEB DE COMFACESAR. 13

1.1.4 UNIFORME CORPORATIVO DE COMFACESAR. 14

1.2 HISTORIA DE LA EMPRESA COMFACESAR 15

1.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA QUE REALIZA LA EMPRESA COMFACESAR 19

1.4 REDES SOCIALES CON LAS CUALES CUENTA LA EMPRESA COMFACESAR 24

1.4.1 FACEBOOK DE COMFACESAR. 24

1.4.2 INSTAGRAM DE COMFACESAR. 24

1.4.3 PÁGINA WEB DE COMFACESAR. 25

1.5 MISIÓN DE LA EMPRESA COMFACESAR 26

1.6 VISIÓN DE LA EMPRESA COMFACESAR 27

1.7 POLÍTICA DE LA EMPRESA COMFACESAR 29

1.8 VALORES DE LA EMPRESA COMFACESAR 30

1.9 ORGANIGRAMA DE COMFACESAR 32

CAPÍTULO II 35

2. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA 35

2.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CON EL ASESOR 36

2.2 PROYECTO DE PRÁCTICAS PROFESIONALES. 45

2.3 SELECCIÓN DEL MÉTODO DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE PRÁCTICAS PROFESIONALES (PPP) 46

2.4 EJECUCIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO DE PRÁCTICAS PROFESIONALES (PPP) 51

2.5 ENTREGA DE LOS PRODUCTOS DEL PROYECTO DE PRÁCTICAS PROFESIONALES (PPP) 62

RECOMENDACIONES 63

CONCLUSIONES 64

ANEXOS.....66
BIBLIOGRAFÍA 68

LISTA DE ILUSTRACIONES

Contenido **pág.**

Ilustración 1. Comfacesar sede Valledupar 9
Ilustración 2. google map Comfacesar sede Valledupar 9
Ilustración 3. UIS Aguachica 10
Ilustración 4. Logo Comfacesar 11
Ilustración 5. slogan Comfacesar 12
Ilustración 6. página de Comfacesar inicio 13
Ilustración 7. página de Comfacesar contenido 13
Ilustración 8. uniforme administrativo Comfacesar 14
Ilustración 9. uniforme día viernes Comfacesar 15
Ilustración 10. línea de tiempo Comfacesar 18
Ilustración 11. RUT Comfacesar 21
Ilustración 12. RUT Comfacesar segunda página 22
Ilustración 13. organigrama de Comfacesar 32
Ilustración 14. capacitación presencial en FOSFEC 66
Ilustración 15. puesto de trabajo en oficina FOSFEC 66
Ilustración 16. instalaciones de FOSFEC 67
Ilustración 17. asesoría con el profesor Luis Verdecia 67

LISTA DE CUADROS

Contenido **pág.**

Cuadro 1. Facebook de comfacesar 25
Cuadro 2. Instagram de comfacesar 25
Cuadro 3. página web comfacesar a detalle 26
Cuadro 4. Misión de comfacesar 26
Cuadro 5. Visión de Comfacesar 28
Cuadro 6. políticas de la empresa 30
Cuadro 7. Valores de la empresa 31
Cuadro 8. organigrama de Comfacesar 34
Cuadro 9. Cronograma de actividades con el asesor 37
Cuadro 10. ilustración del PPP 45
Cuadro 11. diagrama de Gantt 48
Cuadro 12. función 1, actividad 1 51
Cuadro 13. función 1, actividad 2 52
Cuadro 14. función 2, actividad 1 54
Cuadro 16. función 3, actividad 1 57
Cuadro 17. función 3, actividad 2 57
Cuadro 18. función 4, actividad 1 59
Cuadro 19. función 4, actividad 2 60
Cuadro 20. Entrega de los productos del ppp 62

INTRODUCCIÓN

Las prácticas profesionales son un periodo en el cual, un estudiante universitario realiza labores dentro de una empresa, entidad, fundación u organización. Adquiriendo con ello responsabilidades de un colaborador más, lo que las convierte en parte fundamental de la etapa formativa, sirviendo de complemento para lo previamente desarrollado de forma teórica, esto quiere decir que permite aplicar todos los conocimientos adquiridos en la carrera universitaria y sirven para ganar experiencias, facilitar la transición al entorno laboral e interiorizar nuevas habilidades propias de las funciones a realizar. Este periodo de prácticas generalmente es supervisado por un tutor encargado, sirviendo de mentor al aprendiz.

Para la Universidad Popular del Cesar las prácticas profesionales se gestionan principalmente mediante coordinaciones encargadas para diferentes áreas (Ingenierías, FACE, Salud, etc.). Y se pueden realizar ya sea en empresas privadas, entidades públicas, ya sea mediante convenios o vinculaciones directas, como lo pueden ser los contratos de aprendizaje. Sin embargo, esta etapa está diseñada bajo un riguroso proceso que se compone por Inscripción a las prácticas, Vinculación, legalización, ejecución, seguimiento y por último sustentación.

Teniendo en cuenta lo anterior, el estudiante realizó sus prácticas profesionales en la caja de compensación Comfacesar, encargada de administrar los recursos aportados por todos los trabajadores que se encuentren vinculados a la caja en el departamento del Cesar, esta entidad opera sin ánimo de lucro y brinda beneficios de seguridad social, destinando estos dineros para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias. Sin embargo, aunque no sea una empresa cuyo objetivo sea generar grandes ganancias, ofrece diversidad de beneficios.

Comfacesar tiene presencia exclusivamente en el departamento del Cesar, su sede principal se ubica en la ciudad de Valledupar, específicamente en la Cra 9 #16A - 48. No obstante, se reparte el territorio usando las denominadas UIS (unidades integrales de servicios) distribuidas en Bosconia, Aguachica y Codazzi, oficinas en La Jagua de Ibirico, La Loma y El Copey.

La entidad Comfacesar se ubica en el sector económico de los servicios, al igual que todas las cajas de compensación en Colombia, se dedican a ofrecer un amplio portafolio de servicios enfocados en el bienestar social de todos los trabajadores que se encuentren afiliados a la misma, asimismo el subsector en el que se encuentra sería el de la seguridad y protección social. Dentro de este subsector se desprende una larga lista de servicios que van desde: educación, salud, recreación, subsidio, financiero, empleo, etc.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, este trabajo se realiza con la finalidad de sustentar el periodo de prácticas pactado desde el cuatro de noviembre del dos mil veinticinco hasta el cuatro de mayo del dos mil veintiséis en el departamento de FOSFEC especializado en la prestación de servicios para personas cesantes, de la cual destaca el subsidio al desempleo, todo ello conforme a la Ley 1636 del 2013 posteriormente modificada por la Ley 2225 del 2022 (mecanismo de protección al cesante). Además, se expondrá tanto información enfocada en la empresa, como el desarrollo de los productos que hicieron posible esta etapa, los cuales se realizan con base en a las siguientes funciones:

1. Diseñar un plan estratégico que fortalezca la eficiencia del programa de capacitación al usuario, mediante la optimización de los procesos de planificación y ejecución, garantizando la mejora continua del servicio.

2. Diseñar estrategias de marketing que fortalezcan la visibilidad de los servicios de Comfacesar, haciendo uso de canales digitales o presenciales que permitan ampliar la cobertura y la comunicación con los usuarios.

3. Diseñar herramientas de evaluación, en formato digital o físico, que faciliten la recolección y análisis de datos sobre la satisfacción de los usuarios, con el propósito de identificar oportunidades de mejoras en el servicio.

4. Elaborar estrategias de gestión administrativa orientadas a optimizar la comunicación y la eficiencia entre los diferentes departamentos de la organización, promoviendo la coordinación, el trabajo en equipo y el cumplimiento efectivo de los objetivos trazados.

Para la elaboración de este informe se utilizaron relatos hechos por los mismos trabajadores de la entidad, se tuvieron en cuenta sus experiencias y recomendaciones lo cual ayudó a tener una perspectiva más realista de los procesos y de la perspectiva que tiene el personal acerca de la organización

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS BÁSICOS DE LA EMPRESA COMFACESAR

Comfacesar se presenta al mundo como una entidad que vela por el servicio a la sociedad, es por esto mismo que todas sus áreas tienen un fin específico fundamentado en la atención a los usuarios, cuenta con diferentes sectores debidamente administrados por sus directivos correspondientes, esto quiere decir que cada una es independiente en cuanto a su operabilidad y autonomía dentro del departamento.

La caja de compensación familiar del Cesar es principalmente identificada por sus siglas (Comfacesar). Lo cual se convirtió en su principal distintivo, inicialmente ayuda a interpretar de qué tipo de entidad se trata. Para Colombia las cajas de compensación están compuestas por un derecho privado sin ánimo de lucro, enfocadas en el bienestar social. Partiendo de esta información es importante analizar la composición de su razón social, que cuenta con una frase dividida a su vez en tres palabras como lo son: COM: compensación, FA: familiar, CESAR: departamento de origen.

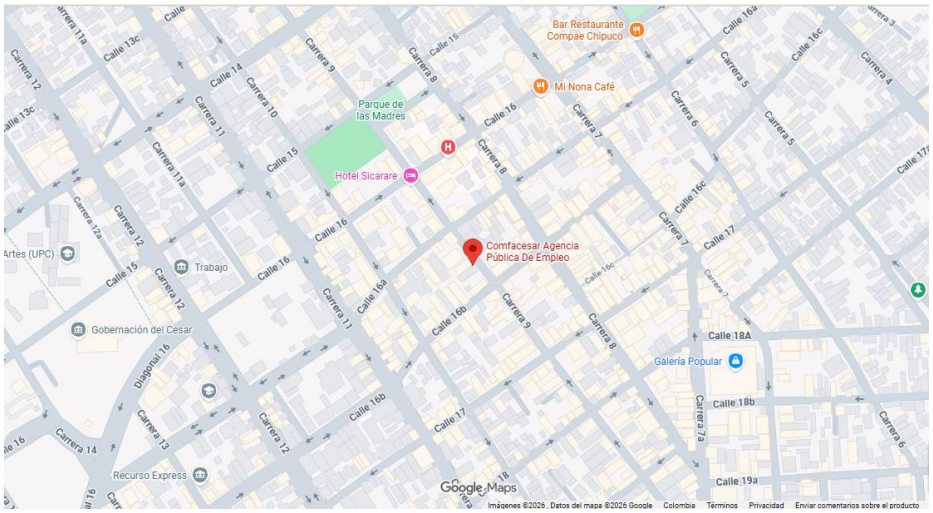
Esta organización se estructura como una corporación de derecho privado sin ánimo de lucro, que se encarga de cumplir funciones enfocadas en la seguridad social y el apoyo a sus beneficiarios, bajo la vigilancia y control de la Superintendencia del Subsidio Familiar. Esta organización se encarga de distribuir todos los aportes hechos por los colaboradores de las empresas afiliadas y los convierte en calidad de vida tanto para sus empleados, como para sus familias. Todo con el objetivo de disminuir las brechas de desigualdad que se presentan en el territorio.

Aunque su presencia es amplia a lo largo del departamento su sede principal se encuentra en la ciudad de Valledupar, concretamente en la dirección Cra. 9 # 16A - 48. Es allí donde se realizan todas las labores administrativas más importantes de la organización.



Ilustración 1. Comfacesar sede Valledupar

Ilustración 2. Google Map Comfacesar sede Valledupar



Asimismo, la entidad cuenta con distintas sedes o UIS (Unidades integrales de servicios) dispersas en diversos municipios del departamento del Cesar, como lo son: Bosconia, Aguachica y Codazzi, oficinas en La Jagua de Ibirico, La Loma y El Copey. De las cuales se prestan servicios relacionados con la educación, salud, recreación, turismo, deportes, biblioteca, cultura, empleo, créditos sociales y subsidios monetarios.

Ilustración 3. UIS Aguachica



En cuanto a la actividad económica Comfacesar se dedica a la prestación de servicios especializados en el desarrollo social del departamento del Cesar, esto quiere decir que sus principales operaciones tienen un fin social no solo económico, enfocándose en la administración de los subsidios familiares. También es importante resaltar que esta entidad opera de forma integral, diversificándose en múltiples unidades de negocio que buscan mejorar la calidad de vida de sus usuarios.

Por otro lado, el área en que se realizaron las prácticas (FOSFEC) está a cargo por el gerente general José Jaime Amaya López que cuenta con una amplia trayectoria académica que se resume en los siguientes títulos obtenidos: Pregrado en Administración de empresas en la Universidad Autónoma del Caribe de la ciudad de Barranquilla, postgrado en alta gerencia de la Universidad del Santander, MBA en la Universidad de la Rioja de España en proyectos y Administración de Empresas, múltiples diplomados en gestión financiera y proyectos.

Esta trayectoria académica se ve complementada por su experiencia laboral de 3 años en la empresa Promigas de la ciudad de Barranquilla y 14 años de experiencia en la empresa Comfacesar en la cual se ha desempeñado en la parte financiera, de subsidios, empleo y productividad, del mismo modo se vio involucrado en la formulación de proyectos. Su permanencia en la organización es indicador del buen rendimiento que ha demostrado en el desarrollo de sus labores, así como en la gestión del fondo de solidaridad de fomento al empleo y apoyo al cesante.

1.1 ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN CORPORATIVA

1.1.1 LOGO DE COMFACESAR.

Ilustración 4. Logo Comfacesar



Para el año 1988 la entidad Comfacesar renueva su imagen corporativa por un logo de una familia resguardada por un arco. Este logotipo destaca por la implementación de colores cálidos que en la psicología del color buscan transmitir sensaciones como la alegría, la humanidad, energía, optimismo. Esta comunicación mediante símbolos y colores busca representar el compromiso de la caja de compensación con la sociedad, esta coherencia gráfica complementa perfectamente el diseño con la gama de colores elegidos

Teniendo en cuenta lo anterior, es muy importante para una caja de compensación enfocada en el bienestar de las familias, estos colores que a su vez se complementan con el uso de figuras que buscan representar personas lo cual se puede interpretar como familia, trabajo en equipo, inclusión, unidad, etc. Otro recurso que sostiene la identidad de acompañamiento familiar de la empresa.

Por último, es evidente que la imagen de Comfacesar ha evolucionado hacia la simplificación visual, que busca resaltar los valores más importantes de la entidad, del mismo modo se logró crear una imagen fácilmente reconocible que inclusive la gran mayoría de cesarenses identifican sin mayor esfuerzo, esto ha creado un vínculo real que genera emociones en los usuarios, e inclusive hace parte la narrativa de avance y progreso para el departamento, transformando una simple imagen en un sentimiento de confianza que busca abrazar a todos sus afiliados y hacerlos sentir parte del desarrollo social.

1.1.2 SLOGAN DE COMFACESAR.

Ilustración 5. slogan Comfacesar



También, se logra apreciar su eslogan “estamos cumpliendo sueños” este mensaje resulta ser de vital importancia ya que las entidades destacan por su burocracia e imparcialidad, dando la percepción de ser muy rígidas y cero empáticas. Lo cual impacta directamente en la imagen transmitida a los usuarios. Por esto mismo esta frase busca transmitir esperanza y acercamiento. ideales para que los beneficiarios se sientan seguros y en confianza.

Este slogan agrega un valor emocional a la marca, que busca conectar con los usuarios. Desglosando palabra por palabra nos encontramos que la palabra “sueños” se puede interpretar de distintas formas, como el hecho de cumplir el sueño de tener casa propia, cumplir el sueño de progresar, entre otras. Inclusive el tiempo verbal en el que se encuentra escrita impacta en la psicología humana, al ubicarse en el tiempo presente da a entender que es algo que está sucediendo ahora mismo, no antes ni en un futuro distante.

La identidad corporativa es de vital importancia para toda organización, debido a que ayuda a crear conexión con las personas, del mismo modo le da personalidad en el mercado, permitiendo destacar o identificarse entre los demás competidores. Es fundamental lo que una marca transmite ya que una vez se logre posicionar en la mente de los consumidores, será más sencillo generar emociones de familiaridad.

1.1.3 PÁGINA WEB DE COMFACESAR.

Ilustración 6. página de Comfacesar inicio



Ilustración 7. página de Comfacesar contenido



Se analizó la página web de Comfacesar, cuyo acceso se logra ingresando a la dirección: **https://comfacesar.com/.** En este sitio web se aloja información diversa que se divide en diferentes accesos dentro de la misma, repartiendo el contenido en categorizaciones relacionadas con los principales servicios brindados por la entidad. Algunas de las principales segmentaciones del contenido parten de los servicios de: **crédito, empleo, educación, recreación, deporte y eventos, salud, subsidios, turismo.** En todos estos rubros se condensa información exacta para realizar variedad de funciones como: procedimientos burocráticos, mantener informado al usuario mediante un banner de noticias interactivo, entre otras que facilitan la atención al ciudadano.

Es importante resaltar que el sitio web posee varios canales de comunicación, de los cuales destaca una asistente virtual llamada teresa que se encarga de dar información más exacta y específica a los usuarios interesados en usarla, este agente responde a las preguntas que se realizan con mayor frecuencia buscando así despejar dudas de la forma más eficiente posible. También se debe señalar que dentro de esta página se puede acceder a una pestaña que permite realizar las respectivas PQRS directamente con la entidad.

1.1.4 UNIFORME CORPORATIVO DE COMFACESAR.

Ilustración 8. uniforme administrativo Comfacesar



La entidad Comfacesar destaca por el uso de prendas corporativas obligatorias, compuestas por colores específicos de los cuales prevalece el tipo de vestimenta formal y el uso del blanco, este color proyecta honestidad y pulcritud. Además de ser fresco, idóneo para el clima de la región (Cesar), por parte del pantalón color Caqui/Beige normalmente es percibido como un color más amable y accesible, lo que facilita la conexión con el afiliado.

Este uniforme hace parte importante de la imagen corporativa y ayuda a transmitir distintas emociones, valores e inclusive la cultura organizacional. Todos estos aspectos apoyan de forma positiva la percepción de los clientes. Siendo inclusive una fuerte herramienta de comunicación y un distintivo esencial del resto de cajas de compensación que existen. Ya que aporta a la construcción de identidad, así como al reconocimiento de una marca, transmitiendo consigo una imagen de profesionalismo, competencia y confianza.

Ilustración 9. uniforme día viernes Comfacesar



Por otro lado, el uso de jeans para ciertos días de la semana suele aportar comodidad a los trabajadores y un estilo más moderno, suavizando la imagen institucional, si esto lo acompañamos con una polo color blanco, tenemos como resultado un uniforme ideal para momentos de los cuales el trabajador require de sentirse relajado, esta opción suele acompañarse de tenis color blanco o beige por lo que queda a libre decisión del trabajador, analizando este uniforme es evidente la intención de los administrativos de la entidad por brindarle alternativas al trabajador que le permitan realizar sus labores de forma más amena.

por otro lado, en cuanto a la elección de colores, la polo color blanco se utiliza normalmente para transmitir honestidad, pulcritud y pureza, además de que ayuda a sobrellevar el clima del departamento caracterizado por ser cálido y en ocasiones bastante caluroso, el azul oscuro de los jeans mantiene el profesionalismo pero transmite confianza y seguridad, por último el café de la correa se utiliza para demostrar seriedad y armoniza el uniforme.

Teniendo en cuenta lo anterior se deja en evidencia que el uso del uniforme corporativo hace parte de una compleja estrategia de comunicación empresarial. En el caso de las cajas de compensación como Comfacesar el objetivo se centra principalmente en lo que se transmite dentro y fuera de la empresa, sin descuidar la comodidad de los colaboradores ya que es de vital importancia atender a sus necesidades. El porte de este uniforme convierte a cada trabajador en un embajador de la marca.

1.2 HISTORIA DE LA EMPRESA COMFACESAR

Para la concepción de esta historia empresarial se realizaron entrevistas que tuvieron en cuenta distintos relatos hechos por trabajadores del departamento de FOSFEC los cuales se desempeñan en cargos como: auxiliar administrativo, gestor empresarial, jefa de recobro, abogados, etc. Se reunió información para la construcción de una línea del tiempo que respeta los acontecimientos más

importantes de la entidad, del mismo modo se complementó usando información proveniente de la página oficial de comfacesar.

La historia de la caja de compensación del Cesar inicia en el año 1968 bajo el nombre de Comfenalco, estableciendo como sede principal a la ciudad de Valledupar. Esta entidad nace de la necesidad de estructurar un sistema de protección social sólido para los trabajadores del departamento, su comienzo aunque modesto se fue desarrollando poco a poco, su servicio principal fue el subsidio familiar monetario pero con el tiempo su portafolio fue evolucionando y adaptándose a las necesidades de la sociedad. ya para el año 1988 se renueva la imagen corporativa de la organización, siendo uno de los hechos más importantes, este cambio aún se conserva a día de hoy y constituye el pilar fundamental de su imagen corporativa.

Posteriormente del año 1968 al 1978 se inauguraron diferentes infraestructuras importantes para la entidad, dándose a conocer como UIS (unidades integrales de servicios) de las cuales resaltan la sede principal de la ciudad de Valledupar en donde se centralizan todos los procesos administrativos y financieros de la organización, del mismo modo destacaron las sedes en Aguachica, Codazzi y El Copey aumentando la capacidad de atención en el departamento.

otro hecho verdaderamente trascendental en el recorrido de la entidad fue el cambio de su razón social en el año 1993 se establece oficialmente el nombre de “Comfacesar”, esto se dio principalmente a un fuerte cambio de visión que buscaba suavizar su imagen corporativa y hacerla más cercana para usuarios y trabajadores, en este mismo año se dio inicio al primer proyecto de vivienda y se inicia la construcción de la urbanización Ceiba en la ciudad de Valledupar
Seguidamente se llevaron a cabo diferentes proyectos que buscaban ampliar el portafolio de servicios prestados por Comfacesar destacando la construcción de centro de recreacional la pedregosa en el año 1992, la apertura de el Centro Educativo Comfacesar C.E.C en 1999, así mismo en el año 2007 se construyó el centro integral de servicios en la ciudad de Valledupar.

Posteriormente ya para el año 2008 se inició un riguroso proceso de certificación ICONTEC para los servicios de la caja de compensación, saliendo acreditados y brindando un gran reconocimiento a la organización frente al resto de cajas de compensación familiares del país que no estaban acreditadas. Ya para el año 2010 se abre por primera vez el Colegio Rodolfo Campo Soto fortaleciendo los servicios de educación en la ciudad de Valledupar.

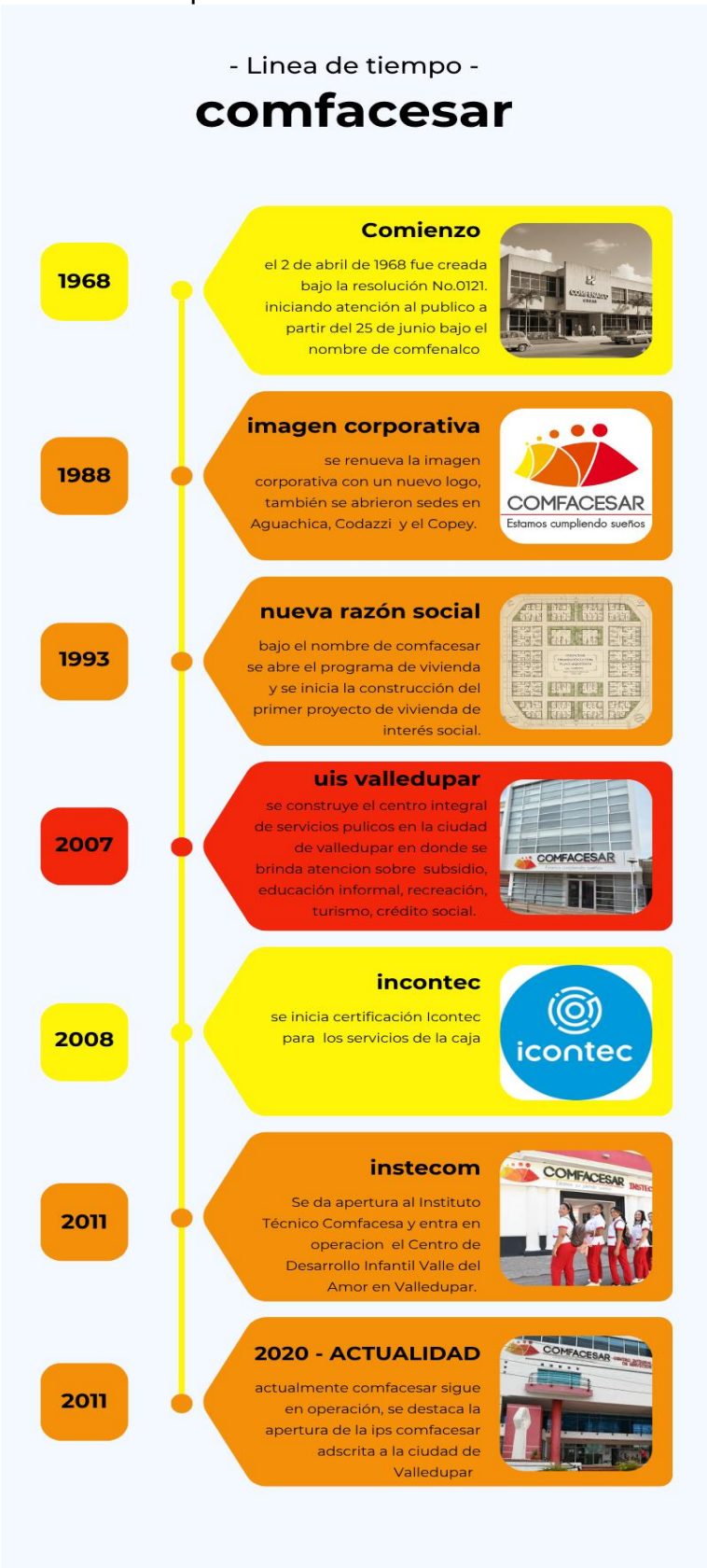
De la mano del fortalecimiento de servicios de salud se creó y abrió en el año 2011 al Instituto Técnico de Comfacesar, aportando enormemente a la formación de personas profesionalmente mediante sus programas técnicos, laborales y académicos todo con el objetivo de impulsar el desarrollo en el departamento para responder a la demanda de personal altamente capacitado requeridos por distintos sectores económicos.

Además de los anteriores eventos previamente detallados, es importante resaltar la fuerte apuesta que la caja de compensación hizo en el sector de la salud, inaugurando en el año 2020 su primera IPS ubicada en la ciudad de Valledupar, aquí mismo se prestaban servicios de médicos especializados, así como laboratorios clínicos siendo una gran contribución para los beneficiarios de la caja, facilitando el acceso directo a especialistas sin necesidad de acudir a procesos tradicionales preestablecidos por las EPS.

Después de estas fechas han surgido una serie de eventos que se enfocan más en la optimización de los servicios, la accesibilidad de los mismos, y la cobertura integral de los frentes poblacionales más afectados. Y es que la pandemia significó un antes y un después para esta entidad, marcando un paso sin precedentes a la atención por canales digitales, permitiendo así facilitar muchos de los procesos que antes se realizaban exclusivamente de forma presencial, gracias a esta etapa Comfacesar fortaleció sus sistemas informáticos, se actualizó y se puso a la vanguardia con todas las herramientas tecnológicas que el mercado requiere para brindar una atención virtual.

Es por todo esto que a día de hoy se le conoce a Comfacesar como una de las mejores entidades para trabajar en el departamento del Cesar, destacando por su estabilidad en el mercado, la calidad de los servicios brindados, así como la competencia de su personal altamente cualificado, trabajar en Comfacesar es sinónimo de estabilidad laboral, de oportunidad, de desarrollo personal y profesional. Esfuerzo que se logró gracias a todo el sacrificio tanto de hombres y mujeres que ponen su energía diariamente por hacer que la entidad funcione. Su historia sigue escribiéndose, a pesar de altibajos normales en todo entorno laboral, continúa siendo una parte fundamental para el desarrollo del departamento.

Ilustración 10. línea de tiempo Comfacesar



1.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA QUE REALIZA LA EMPRESA COMFACESAR

La actividad económica realizada por la caja de compensación Comfacesar está enfocada en la seguridad social, la entidad brinda diferentes servicios que se clasifican principalmente en: subsidios de diferentes programas entre los más importantes el mecanismo de FOSFEC; vivienda (subsidios para viviendas de interés social), educación (administración de colegios, institutos técnicos y capacitaciones continuas), recreación y turismo (centros recreacionales y agencias de viajes), créditos sociales (ofertan servicios con tasas preferenciales para sus afiliados) y subsidios familiares. Continuando con lo anteriormente dicho, se puede entender que Comfacesar no vende productos, presta servicios de interés social.

Comfacesar es una entidad multisectorial, lo cual se diferencia enormemente de las empresas tradicionales que se enfocan en un solo sector buscando sacar rentabilidad del mismo, por lo tanto, la actividad económica de la caja impacta directamente varios sectores, y uno de los más importantes es el sector de la vivienda, debido a que ofrece diferentes servicios que van desde el del Subsidio Familiar de Vivienda (SFV), subsidios para la adquisición de viviendas de interés social (VIS), así como viviendas de interés prioritario (VIP). Participando también en la agenda de proyectos urbanísticos distribuidos a lo largo de todo el departamento

Por otro lado, el sector de la educación corresponde en gran parte al desarrollo social del departamento, prestando servicios que van desde el preescolar, educación básica y media. La administración del colegio de Comfacesar satisface una gran demanda de la ciudad de Valledupar, sumado con la formación para el trabajo encabezada por el instecom, da como resultado la generación de oportunidades para una sociedad tan desigual, en este sector Comfacesar destaca y es ampliamente reconocido por las familias de bajos y medios recursos.

Además de esto, en el sector de recreación, Comfacesar se encarga de administrar diferentes programas turísticos y de esparcimiento, de los cuales destacan la agencia de viajes de la caja, encargada de brindar oportunidades accesibles para todos sus afiliados, permitiéndoles conocer diferentes destinos nacional e internacionalmente, en este sector la caja de compensación del Cesar su actividad económica se fundamenta en la gestión de estos servicios, incluidos servicios gastronómicos, deportivos y de alojamiento.

Otro sector económico muy importante para el desarrollo del departamento es el de los créditos sociales y es que, a pesar de no ser una entidad bancaria, la entidad ofrece créditos preferenciales especialmente enfocados en familias con ingresos medios, ofreciendo tasas preferenciales, facilidades de pago amplias y accesibles para aquellos que cumplen con los requisitos.

Por otra parte, Comfacesar gestiona el Fondo Solidario de Fomento al empleo y protección al cesante (FOSFEC). conformando una parte esencial de su

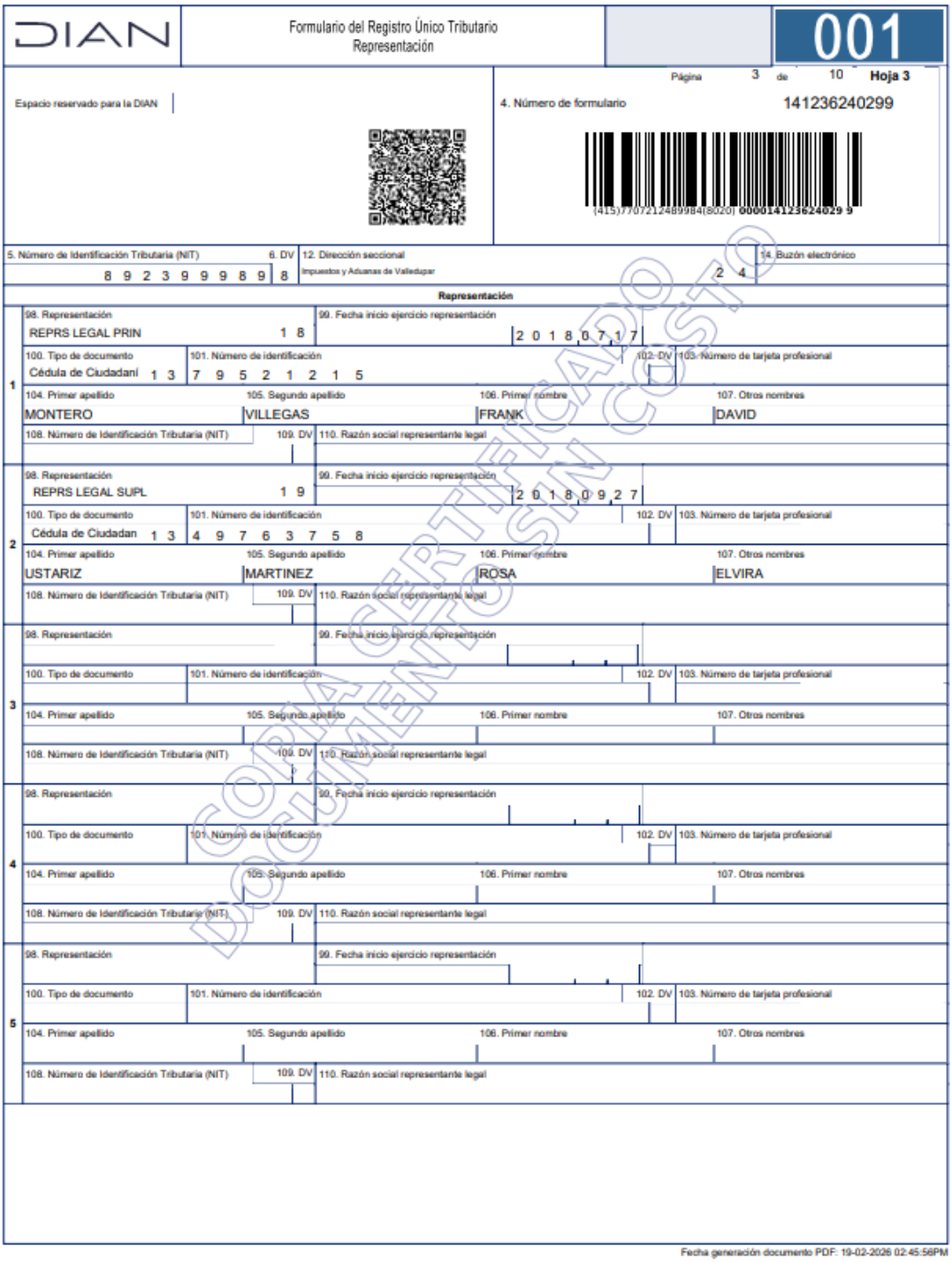
actividad económica, mediante este fondo se les da diferentes beneficios a los trabajadores que se encuentran cesantes, que abarcan transferencias económicas y seguridad social por un tiempo máximo de 6 meses. Estos beneficios se les dan a los usuarios que cumplen con una serie de requisitos especializados en momentos de crisis económica. Del mismo modo el programa servicios en su agencia de empleo ayudando a la inserción laboral y mitigando el desempleo en el departamento. Este fondo administra una cantidad finita de recursos económicos que se destinan para la administración y mantenimiento mes a mes del mecanismo FOSFEC.

En cuanto a su forma jurídica la entidad funciona como un híbrido ya que no es una empresa privada común y corriente, pero tampoco una entidad pública como tal. Esto quiere decir que la entidad se presenta como una persona jurídica de derecho privado que, aunque gestiona recursos parafiscales, la entidad opera bajo la asociación de empleadores privados. Esta entidad se rige bajo el derecho civil y comercial, pero bajo el marco especial del subsidio familiar.

Continuando con lo anterior, en cuanto a aspectos legales y tributarios en el Gobierno de Colombia el RUT (Registro Único Tributario) de la empresa Comfacesar se encuentra en la clasificación estándar CIIU bajo el código **8430 (*Actividades de planes de seguridad social de afiliación obligatoria*).** Aunque sus actividades están enormemente diversificadas, su estructura legal está bien fundamentada conforme a lo establecido en la ley. Asimismo, es fundamental resaltar que las cajas de compensación no son empresas convencionales, ni entidades públicas comunes. Ya que funcionan bajo una naturaleza privada que administra recursos públicos.

RUT DE COMFACESAR

Ilustración 11. RUT Comfacesar



DIAN

Formulario del Registro Único Tributario
Representación

001

Página 3 de 10 Hoja 3

Espacio reservado para la DIAN

4. Número de formulario 141236240299

(415)7707212489984(8020) 000014123624029 9

5. Número de Identificación Tributaria (NIT)	6. DV	12. Dirección seccional	14. Buzón electrónico
8 9 2 3 9 9 9 8 9	8	Impuestos y Aduanas de Valledupar 2 4	

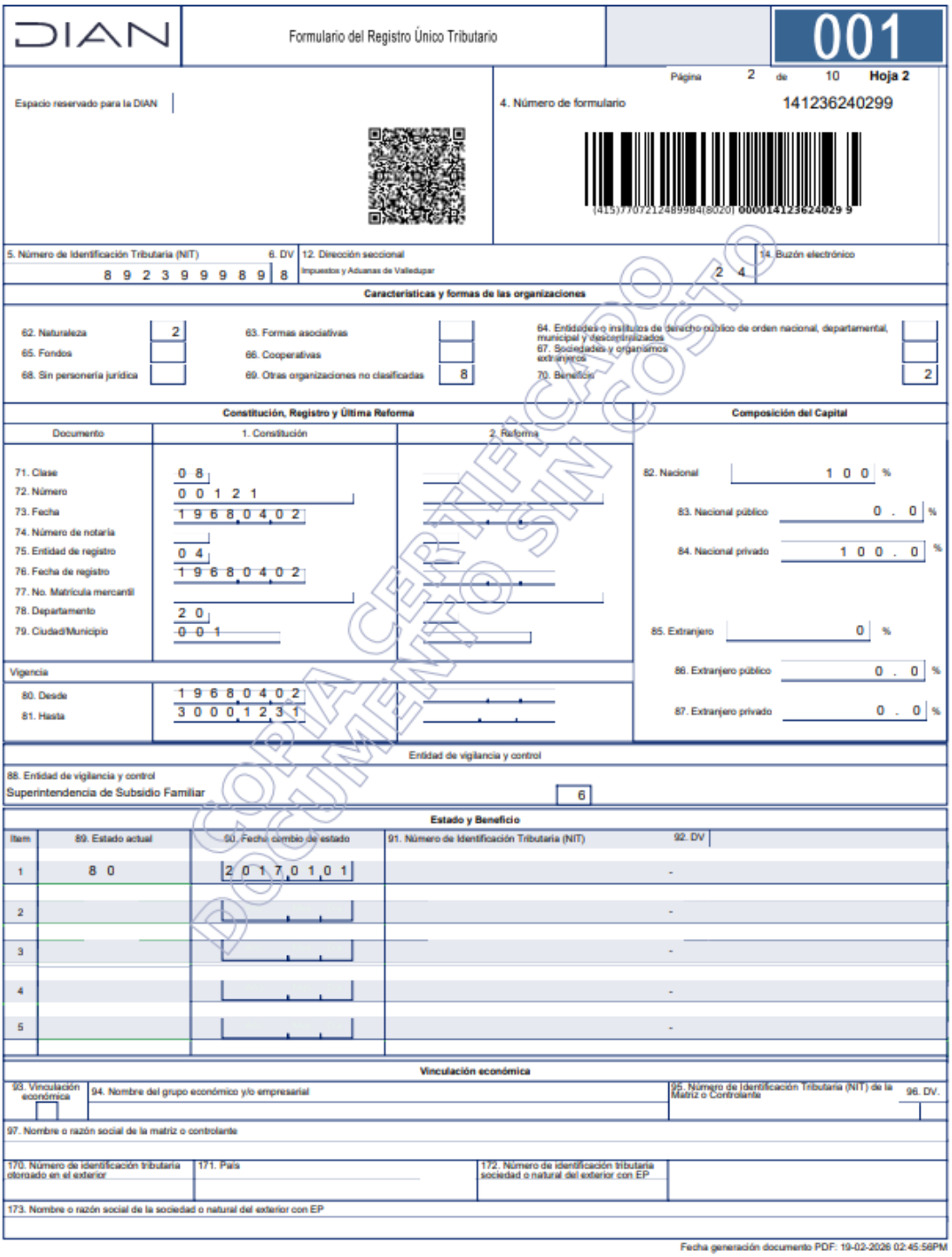
Representación

1	98. Representación: REPRS LEGAL PRIN 1 8	99. Fecha inicio ejercicio representación: 2 0 1 8 0 7 1 7		
	100. Tipo de documento: Cédula de Ciudadani 1 3	101. Número de identificación: 7 9 5 2 1 2 1 5	102. DV	103. Número de tarjeta profesional
	104. Primer apellido: MONTERO	105. Segundo apellido: VILLEGAS	106. Primer nombre: FRANK	107. Otros nombres: DAVID
	108. Número de Identificación Tributaria (NIT)	109. DV	110. Razón social representante legal	
2	98. Representación: REPRS LEGAL SUPL 1 9	99. Fecha inicio ejercicio representación: 2 0 1 8 0 9 2 7		
	100. Tipo de documento: Cédula de Ciudadan 1 3	101. Número de identificación: 4 9 7 6 3 7 5 8	102. DV	103. Número de tarjeta profesional
	104. Primer apellido: USTARIZ	105. Segundo apellido: MARTINEZ	106. Primer nombre: ROSA	107. Otros nombres: ELVIRA
	108. Número de Identificación Tributaria (NIT)	109. DV	110. Razón social representante legal	
3	98. Representación	99. Fecha inicio ejercicio representación		
	100. Tipo de documento	101. Número de identificación	102. DV	103. Número de tarjeta profesional
	104. Primer apellido	105. Segundo apellido	106. Primer nombre	107. Otros nombres
	108. Número de Identificación Tributaria (NIT)	109. DV	110. Razón social representante legal	
4	98. Representación	99. Fecha inicio ejercicio representación		
	100. Tipo de documento	101. Número de identificación	102. DV	103. Número de tarjeta profesional
	104. Primer apellido	105. Segundo apellido	106. Primer nombre	107. Otros nombres
	108. Número de Identificación Tributaria (NIT)	109. DV	110. Razón social representante legal	
5	98. Representación	99. Fecha inicio ejercicio representación		
	100. Tipo de documento	101. Número de identificación	102. DV	103. Número de tarjeta profesional
	104. Primer apellido	105. Segundo apellido	106. Primer nombre	107. Otros nombres
	108. Número de Identificación Tributaria (NIT)	109. DV	110. Razón social representante legal	

COPIA CERTIFICADO
DOCUMENTO SIN COSTO

Fecha generación documento PDF: 19-02-2026 02:45:56PM

Ilustración 12. RUT Comfacesar segunda página



DIAN

Formulario del Registro Único Tributario

001

Página 2 de 10 Hoja 2

Espacio reservado para la DIAN

4. Número de formulario 141236240299

5. Número de Identificación Tributaria (NIT)	6. DV	12. Dirección seccional		14. Buzón electrónico
8 9 2 3 9 9 9 8 9	8	Impuestos y Aduanas de Valledupar	2 4	

Características y formas de las organizaciones

62. Naturaleza	2	63. Formas asociativas		64. Entidades o institutos de derecho público de orden nacional, departamental, municipal y descentralizados	
65. Fondos		66. Cooperativas		67. Sociedades y organismos extranjeros	
68. Sin personería jurídica		69. Otras organizaciones no clasificadas	8	70. Beneficio	2

Constitución, Registro y Última Reforma

Documento	1. Constitución	2. Reforma
71. Clase	0 8	
72. Número	0 0 1 2 1	
73. Fecha	1 9 6 8 0 4 0 2	
74. Número de notaría		
75. Entidad de registro	0 4	
76. Fecha de registro	1 9 6 8 0 4 0 2	
77. No. Matrícula mercantil		
78. Departamento	2 0	
79. Ciudad/Municipio	0 0 1	

Vigencia

80. Desde	1 9 6 8 0 4 0 2
81. Hasta	3 0 0 0 1 2 3 1

Composición del Capital

82. Nacional	1 0 0	%
83. Nacional público	0 . 0	%
84. Nacional privado	1 0 0 . 0	%
85. Extranjero	0	%
86. Extranjero público	0 . 0	%
87. Extranjero privado	0 . 0	%

Entidad de vigilancia y control

88. Entidad de vigilancia y control: Superintendencia de Subsidio Familiar 6

Estado y Beneficio

Ítem	89. Estado actual	90. Fecha cambio de estado	91. Número de Identificación Tributaria (NIT)	92. DV
1	8 0	2 0 1 7 0 1 0 1		-
2				-
3				-
4				-
5				-

Vinculación económica

93. Vinculación económica	94. Nombre del grupo económico y/o empresarial	95. Número de Identificación Tributaria (NIT) de la Matriz o Controlante	96. DV.

97. Nombre o razón social de la matriz o controlante

170. Número de identificación tributaria otorgado en el exterior	171. País	172. Número de identificación tributaria sociedad o natural del exterior con EP	

173. Nombre o razón social de la sociedad o natural del exterior con EP

Fecha generación documento PDF: 19-02-2026 02:45:58PM

COPIA CERTIFICADO DOCUMENTO SIN COSTO

Siguiendo con lo anterior, reconocer que la entidad se le conoce principalmente por la administración del subsidio familiar, regulado en la legislación colombiana por la Ley 21 de 1982 y la Ley 789 de 2002, la cual busca establecer todos los parámetros y requisitos necesarios para acceder tanto como para administrar este mismo beneficio. Se sabe que la función económica primordial de Comfacesar es el recaudo, administración y distribución de todos los aportes parafiscales realizados por sus afiliados. Quiere decir que este capital no se utiliza para enriquecer a la entidad, sino para impulsar beneficios de interés social.

Aparte de esto, para definir el tamaño de la empresa, se tiene en cuenta que para la ley colombiana las empresas se clasifican en base a dos criterios importantes que se fundamentan en el Decreto 957 de 2019 (con base en ingresos) y la Ley 590 de 2000 (basada en número de trabajadores). Por lo tanto, Comfacesar es identificada como una gran empresa

Esto se debe a que Comfacesar supera los topes de las medianas empresas, según fuentes publicadas en el año 2024 alcanzando ingresos de aproximadamente 208.774 millones de pesos colombianos. Del mismo modo, en cuanto a cantidad de trabajadores. La entidad encabeza los primeros lugares entre las empresas con mayor empleabilidad en el departamento del Cesar, que según fuentes internas ronda alrededor de mil empleados en total, sumando todas sus UIS y programas brindados.

Comfacesar opera a lo largo de todo el territorio del Cesar. Sus principales sedes administrativas se encuentran en la ciudad de Valledupar, donde al mismo tiempo se focalizan los proyectos más importantes para el desarrollo de la ciudad. Sin embargo, su operación también se extiende a municipios como Bosconia, Aguachica, Codazzi, La Jagua de Ibirico, La Loma y El Copey, para darle mayor cobertura a sus servicios.

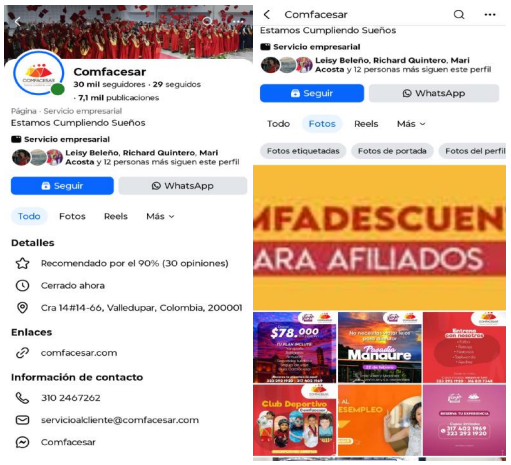
Por último, se hace importante precisar que la mayor parte de ingresos de Comfacesar proviene de aportes parafiscales, lo cual hace que la entidad dependa en su mayoría de las dinámicas económicas departamentales. A menor número de contribuyentes, menor será la capacidad para brindar beneficios que sirvan a la comunidad. Cada uno de los dineros ingresados a la caja tienen una destinación específica; se realizan una serie de procedimientos internos que se aseguran de que los dineros sean correctamente distribuidos dentro y fuera de la entidad. Comfacesar recibe los aportes haciendo uso de la planilla integrada de liquidación de aportes PILA, al recibir estos fondos tienen la obligación legal de distribuirlos de forma porcentual.

Asimismo, hay que resaltar que Comfacesar cuenta con autonomía administrativa total y un patrimonio totalmente independiente, esto quiere decir que a pesar de tener una finalidad pública, todas sus decisiones internas y de administración de personal se rigen por su carácter privado, estas entidades justifican su existencia con base en la ley 21 de 1982 y la Ley 789 de 2002.

1.4 REDES SOCIALES CON LAS CUALES CUENTA LA EMPRESA COMFACESAR

1.4.1 FACEBOOK DE COMFACESAR.

Cuadro 1. Facebook de Comfacesar

La página de Facebook de Comfacesar se utiliza para brindar información de los proyectos que se están realizando, sin embargo también funciona como intermediario para los usuarios interesados en acceder a enlaces directos que dirigen a: ● dirección de correo electrónico ● ubicación en el mapa ● números de teléfono ● página web	

Fuente: Elaboración propia (2026)

1.4.2 INSTAGRAM DE COMFACESAR.

Cuadro 2 . Instagram de Comfacesar

El Instagram de Comfacesar es utilizado para posicionar la marca en el mercado, muchas de sus publicaciones buscan ser atractivas para los posibles usuarios, destacando por contar con mayor variedad de colores que impactan a la vista, se utiliza para promocionar proyectos importantes y para conectar con las personas, también encontramos enlaces para acceder a: ● línea de WhatsApp ● ubicación en el mapa	

Fuente: elaboración propia (2026)

1.4.3 PÁGINA WEB DE COMFACESAR.

Cuadro 3. página web Comfacesar a detalle

La página web de Comfacesar está compuesta por un banner inicial que brinda información mediante distintas ventanas encargadas de segmentar por categorías de servicios, todo esto con la intención de ser de fácil accesibilidad para los usuarios interesados, dentro de esta web se pueden realizar acciones como postulaciones a subsidios, carga de documentos, acceso a enlaces de contacto directo como lo es el WhatsApp, etc. Es importante destacar las ventanas con categorías de: ● Crédito ● Educación ● Empleo ● recreación, deportes y eventos ● salud ● subsidio ● turismo	

fuente: elaboración propia (2026)

En el entorno que se vive actualmente las redes sociales más que fuente principal de entretenimiento se convirtieron en uno de los principales canales de difusión de información, especialmente utilizado por las empresas y entidades que buscan llamar la atención de los usuarios, y es que mediante las redes sociales se gestionan complejas estrategias de comunicación, que van desde el marketing hasta el posicionamiento estratégico de una marca. Esto indica que su campo de acción es muy amplio y se encuentra segmentado según sea la destinación que se le dé a sus herramientas.

Además, las redes sociales aportan visibilidad y la posibilidad de mostrarle al mundo una identidad, que para las entidades como Comfacesar es muy importante a la hora de atraer nuevos beneficiarios, es así como se aporta a la generación de confianza, iniciando desde la administración de unos medios sociales bien pensados, con estrategias claras que vayan de la mano con su visión y misión en la sociedad. En este orden de ideas para una organización las redes sociales funcionan para humanizar su imagen, generar emociones y conexiones con personas, lo cual rompe las barreras entre los usuarios.

La entidad Comfacesar utiliza primordialmente las redes sociales de Facebook e Instagram, principalmente para la difusión de información relevante para los usuarios afiliados y para las personas interesadas en adquirir a alguno de sus beneficios, también se realizan convocatorias para fechas de eventos importantes. Por último, en estas redes sociales se presentan enlaces directos para ingresar al sitio web de la entidad (Comfacesar.com), así como sus correos

electrónicos oficiales, también se disponen de números de contacto para llamadas y mensajes por WhatsApp.

1.5 MISIÓN DE LA EMPRESA COMFACESAR

La misión oficial de Comfacesar es: **"Generamos un impacto social equitativo, moderno y sostenible".** Disponible en: https://comfacesar.com/ (Consultado el 15 de abril de 2026). Para analizar dicha Misión se hará uso del siguiente cuadro:

Cuadro 4. Misión de Comfacesar

<table>
<tr><th colspan="2">MISIÓN DE LA EMPRESA COMFACESAR</th></tr>
<tr><th>CUADRO COMPARATIVO</th><th>ANÁLISIS</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Humberto Serna Gómez (2008):
"La misión es la formulación de los propósitos de una organización, que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta su logro. Es la razón de ser de la organización, para qué existe, cuál es su función social".
Este autor relaciona la consecución de una misión con la distinción principal de una organización, siendo esta la que representa el motivo de existencia de la misma.

Idalberto Chiavenato (2009):
"La misión representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el cual fue creada y para el que debe servir. Una definición de la misión de la organización debe responder a tres preguntas fundamentales: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos?".
De lo anterior se entiende que el autor interpreta que la misión organizacional debe dar respuesta a interrogantes profundamente relacionados con la razón de ser.</td><td>La misión de COMFACESAR plantea un propósito claro, lo cual es compatible con lo mencionado por Humberto Serna Gómez (2008) y Henry Mintzberg (1991). Esto quiere decir que logra transmitir una idea general de lo que se quiere lograr como organización y es congruente con la definición expuesta por los autores.</td></tr>
<tr><td>POSTURA CRÍTICA</td></tr>
<tr><td>La misión de COMFACESAR es correcta y tiene varios pros: es fácil de recordar, transmite un alto valor aspiracional y ayuda a definir el "por qué existe la organización" como lo sugieren Henry Mintzberg (1991) y Humberto Serna Gómez (2008).
Sin embargo, no es perfecta ya que le falta ser más específica al responder el "¿Qué hacemos?" expuesto por Chiavenato (2009).</td></tr>
</table>

Henry Mintzberg (1991): “La misión de la organización es su propósito básico, aquello que intenta realizar en el mundo. La declaración de misión es la definición de ese propósito, que debe describir la línea de negocios de la organización y el mercado al que sirve. Sirve para inspirar a los miembros y comunicar una imagen a los de afuera”. Aquí el autor hace hincapié en relacionar la misión con el propósito de la organización, dando un significado más amplio y completo; a su vez, menciona la importancia de inspirar a los miembros de la organización.	

fuente: elaboración propia (2026)

1.6 VISIÓN DE LA EMPRESA COMFACESAR

La visión de Comfacesar es: **“Ser reconocidos como promotores de bienestar social guiados por principios de capitalismo consciente”.** Disponible en: https://comfacesar.com/ (Consultado el 15 de abril de 2026). Para analizar la anterior visión se hará uso del siguiente cuadro:

Cuadro 5. Visión de Comfacesar

VISIÓN DE COMFACESAR	
Stephen Covey (1989): “Empezar con un fin en mente significa comenzar con una clara comprensión de su destino. Significa saber a dónde se está yendo, de modo que se pueda comprender mejor dónde se está, y dar siempre los pasos en la dirección correcta”. Este autor hace especial énfasis en el destino futuro.	**ANÁLISIS** La visión de COMFACESAR nos dice que el destino final es el “bienestar social”. Sin embargo, para Stephen Covey (1989), la organización debe tener muy claro qué significa ese éxito en el futuro para no perderse por el camino y asegurarse de que lo que hacen hoy realmente los está acercando a esa meta.

Idalberto Chiavenato (2019): “La visión representa el futuro deseado de la organización, es decir, el estado ideal al que aspira llegar en un plazo determinado. Es una declaración que establece las metas a largo plazo y la dirección que la empresa quiere seguir”. Aquí el autor plantea que la visión es una construcción de un futuro deseado. John Kotter (2007): “La visión se refiere a una imagen del futuro con algún comentario implícito o explícito sobre por qué la gente debería luchar para crear ese futuro”. Este autor enfatiza en que la visión es ese “por qué” que le da sentido a lo que las personas deben hacer para construir un mejor futuro.	Desde la perspectiva de Idalberto Chiavenato (2019), la visión es el “sueño” o estado ideal de la empresa. Al decir que quieren ser reconocidos por su compromiso social y su ética, están definiendo exactamente cómo quieren que el mundo los vea en unos años. Por último, para John Kotter (2007), la mención del capitalismo consciente aporta a que esta visión sea positiva porque ayuda a que los empleados se sientan inspirados y entiendan que su esfuerzo tiene un impacto real en la sociedad. **POSTURA CRÍTICA** La visión de COMFACESAR es correcta y destaca por tener una fuerte coherencia direccional y una ética sólida al hacer énfasis en el “capitalismo consciente”, tal como lo exponen Chiavenato (2019) y Kotter (2007). Sin embargo, su principal deficiencia está en que no es lo suficientemente específica en lo que se quiere lograr, lo que puede hacerla ambigua e incompatible con la opinión de Stephen Covey (1989).

fuente: elaboración propia (2026)

1.7 POLÍTICA DE LA EMPRESA COMFACESAR

Las políticas de Comfacesar se centran en el cumplimiento de la ley, la atención integral a sus afiliados y el uso eficiente de los recursos, incluyendo la protección ambiental y la seguridad laboral. Siendo sus políticas más destacables las mencionadas a continuación:

Disponible en: https://comfacesar.com/ (Consultado el 15 de abril de 2026).

• Calidad y Servicio: Ofrecer servicios con estándares de calidad, seguridad y en los tiempos y condiciones establecidos.

• Gestión Ambiental: Implementar prácticas que garanticen la protección ambiental y el uso eficiente de los recursos naturales, con el apoyo de proveedores comprometidos con estas prácticas.

• Seguridad y Salud en el Trabajo: Asegurar que todas las actividades se basen en lineamientos nacionales e internacionales para mitigar riesgos laborales.

• Tratamiento de Datos Personales: Establecer políticas para el manejo responsable y confidencial de la información de los usuarios.

• Transparencia y Buen Gobierno: Cumplir con un Código de Ética y Buen Gobierno Corporativo para el funcionamiento de la Corporación.

Cuadro 6. políticas de la empresa

<table>
<tr><th colspan="2">POLÍTICA DE LA EMPRESA COMFACESAR</th></tr>
<tr><td rowspan="2">George Steiner (1979):
Las políticas empresariales “son guías amplias para la acción. Establecen los límites dentro de los cuales se deben tomar las decisiones y aseguran que estas sean consistentes con los objetivos de la empresa y contribuyan a su logro”.
Indica que las políticas sirven de guía para el funcionamiento de una empresa.

Peter Drucker (1973):
“Una política no es una respuesta a una pregunta específica; es una regla para la toma de decisiones. Permite a los individuos dentro de una organización actuar sin tener que consultar a sus superiores, porque la</td><td>ANÁLISIS</td></tr>
<tr><td>Según George Steiner (1979), las políticas son guías amplias para la acción, lo cual se refleja en la política de calidad y servicios de COMFACESAR.
- Para Peter Drucker (1973), la libertad de operación sin consultar a superiores se ejemplifica en la política de tratamiento de datos personales.

- Henry Mintzberg (1991) plantea que las políticas son planes permanentes, lo cual se evidencia en políticas como seguridad y salud en el trabajo.</td></tr>
<tr><td></td><td>POSTURA CRÍTICA</td></tr>
</table>

política ya ha determinado la dirección”. Este autor relaciona las políticas empresariales con la autonomía en la toma de decisiones. Henry Mintzberg (1991): “Las políticas expresan las intenciones de la organización y sirven para orientar el comportamiento de sus miembros. Son planes permanentes que establecen las directrices para abordar situaciones que se repiten con frecuencia dentro del sistema”. Fortalece las ideas previas y vincula las políticas empresariales al manejo de situaciones comunes.	Apartir de lo expuesto por los autores se destaca lo siguiente: Lo positivo (Fortalezas con Steiner y Drucker): Las políticas de Comfacesar son claras y sirven como una brújula sólida. Ayudan a que todos los trabajadores remen hacia los mismos objetivos y les dan confianza para tomar decisiones en temas clave como seguridad, datos y transparencia sin tener que consultar todo con un jefe. El punto débil (Riesgo con Mintzberg): El peligro es que estas reglas se queden solo en el papel o se vuelvan una carga burocrática muy pesada.

fuente de elaboración propia (2026)

1.8 VALORES DE LA EMPRESA COMFACESAR

Para la entidad sus valores son:

Disponible en: https://comfacesar.com/ [Consultado el 15 de abril de 2026].

- Pasión por innovar: Promovemos la creatividad y la mejora continua como motor de transformación, buscando nuevas formas de generar bienestar y cumplir sueños.
- Productividad y profesionalismo: Ejecutamos nuestras labores con excelencia,
compromiso y eficiencia, garantizando resultados de calidad y un servicio oportuno a los usuarios.
- Liderazgo consciente: Fomentamos una gestión basada en la responsabilidad, la empatía y el ejemplo, inspirando a los equipos de trabajo a contribuir activamente con el desarrollo institucional.
- Espíritu integrador: Trabajamos en unidad, valorando la diversidad y fortaleciendo la colaboración entre las distintas áreas para alcanzar metas comunes.
- Ética privada y transparencia: Actuamos con honestidad, respeto y coherencia, asegurando la confianza de nuestros afiliados y aliados mediante una gestión transparente. Estos valores reflejan el compromiso de COMFACESAR con el bienestar social, el desarrollo humano y la excelencia institucional.

Cuadro 7. Valores de la empresa

<table>
<tr><th colspan="2">VALORES DE LA EMPRESA</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Ken Blanchard (2006):
“Los valores son los principios operativos que guían la conducta de las personas en el trabajo. Sin ellos, el personal no tiene una brújula que oriente sus decisiones cotidianas, lo que genera una organización sin rumbo claro”.
Los valores son la hoja de ruta que rige el comportamiento humano dentro de la organización.

Simon L. Dolan (2006):
“La gestión por valores no es un proyecto de fin de semana, sino un proceso continuo de aprendizaje y diálogo que busca integrar los objetivos económicos de la empresa con los valores éticos y el bienestar de las personas”.
Los valores son parte integral de la empresa y deben concordar con sus objetivos.

Edgar Schein (1985):
“Los valores representan las creencias y normas compartidas que definen lo que es realmente importante para la organización. Proporcionan la justificación para el comportamiento de los individuos y la base para las decisiones estratégicas”.
Los valores reflejan la cultura y las creencias compartidas dentro de la empresa.</td><td>ANÁLISIS</td></tr>
<tr><td>- Para Ken Blanchard (2006), los valores son la brújula que guía las decisiones diarias. En COMFACESAR, valores como Productividad y profesionalismo y Liderazgo consciente cumplen esa función.

- Según Simon L. Dolan (2006), la gestión por valores une objetivos económicos y bienestar humano. Esto se refleja en el valor de Pasión por innovar, que impulsa la mejora continua como motor de transformación.

- Para Edgar Schein (1985), los valores son creencias compartidas que definen lo importante. En COMFACESAR, valores como Espíritu integrador y Ética privada y transparencia ejemplifican esta visión.</td></tr>
<tr><td>POSTURA CRÍTICA</td></tr>
<tr><td></td><td>- Los valores de COMFACESAR están bien estructurados y muestran coherencia con lo planteado por los autores:

- La Pasión por innovar y el Espíritu integrador refuerzan la idea de Dolan sobre valores que impulsan a las personas.

- El Liderazgo consciente refleja la brújula ética mencionada por Blanchard.

Sin embargo, algunos valores pueden resultar ambiguos, por lo que sería recomendable ajustarlos para mayor claridad y precisión.</td></tr>
</table>

Fuente: elaboración propia (2026)

1.9 ORGANIGRAMA DE COMFACESAR

Ilustración 13. organigrama de Comfacesar



Fuente: https://comfacesar.com/ [Consultado el 18 de abril de 2026].

El organigrama empresarial, en el caso de Comfacesar corresponde a una estructura vertical con jerarquización marcada. El poder de decisión fluye de arriba hacia abajo, Esto quiere decir que está segmentado en diferentes niveles, como lo son:

Nivel ejecutivo y de coordinación

- **Dirección administrativa:** encargada de ejecutar las políticas del consejo
- **Subdirección operativa**: Normalmente es el núcleo de la gestión logística y de servicios.

Nivel operativo

- **Áreas de Apoyo:** Financiera, Administrativa, Jurídica, Planeación y Gestión Tecnológica.
- **Áreas de Desarrollo:** Alianzas Estratégicas y Gestión Organizacional.
- **Áreas Misionales:** Educación, Vivienda, Mercadeo y Servicios Sociales.

Teniendo en cuenta lo anterior, se resaltó la división de servicio sociales, donde está ubicado el ya mencionado departamento de FOSFEC, sitio en el cual se realizó el periodo de prácticas profesionales. Esta división comprende gran parte de la labor y el compromiso social de Comfacesar, ya que ejecuta los subsidios administrando los bienes monetarios (vivienda, familiar, turismo, desempleo, etc.). También es responsable del bienestar social siendo la cara externa entre la entidad y sus afiliados.

Para finalizar, se comprende que la estructura organizacional de Comfacesar, es eficiente porque presenta una división de trabajo adecuada y bien definida de acuerdo a las necesidades de la entidad, del mismo modo permite ejercer un fácil control y vigilancia, con áreas como la auditoría interna y la revisoría fiscal, que son indispensables para los procesos de mejora continua lo cual deja en evidencia su enfoque en la transparencia administrativa.

Cuadro 8. organigrama de Comfacesar

<table>
<tr><th colspan="2">ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA COMFACESAR</th></tr>
<tr><td rowspan="4">- Idalberto Chiavenato (2004): “El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de la organización. Muestra interrelaciones, funciones, niveles jerárquicos, obligaciones y líneas de autoridad”.

- Henri Fayol (1916): “El organigrama es un cuadro sintético que indica los diversos servicios, su jerarquía y las relaciones que los ligan. Es un instrumento de orden y control que permite evitar dualidades de mando”.

- Enrique Benjamín Franklin (2014): “El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”.</td><td>ANÁLISIS</td></tr>
<tr><td>Al analizar el organigrama de COMFACESAR se observa que tiene una estructura lineal-funcional, con una jerarquización marcada.
Esto coincide con lo planteado por Idalberto Chiavenato (2004) y Henri Fayol (1916).

Además, se relaciona con lo expuesto por Enrique Benjamín Franklin (2014), ya que se desprende en áreas que se conectan entre sí.</td></tr>
<tr><td>POSTURA CRÍTICA</td></tr>
<tr><td>El organigrama de COMFACESAR presenta varios pros y contras:
- Orden y Unidad de Mando (Henri Fayol): La cadena de mando es clara desde la Asamblea General hasta las divisiones, cumpliendo con el principio de Fayol.
- División del trabajo (Idalberto</td></tr>
</table>

	Chiavenato): La estructura muestra una división funcional efectiva. - Clasificación orgánica (Enrique B. Franklin): El diseño agrupa correctamente órganos de apoyo como la División Jurídica o Auditoría Interna. Contras: Existe un riesgo de rigidez jerárquica, lo que puede ralentizar la comunicación interna.

Fuente: elaboración propia (2026)

CAPÍTULO II

2. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA

Nota aclaratoria, el proyecto de prácticas profesionales se inició el cuatro de noviembre del 2025 con la asesora Adriana Feriz, sin embargo, no se pudo continuar con ella misma debido a una licencia de maternidad que se le otorgó. Por ello se me asignó el docente asesor Luis José Verdecia Miranda el mes de marzo del 2026 con el cual se continuó con la estructuración del PPP.

Siguiendo con lo anterior, el periodo de prácticas profesionales tuvo una duración de seis meses, comprendidos entre el cuatro de noviembre del dos mil veinticinco y el cuatro de mayo del dos mil veintiséis. En donde se realizaron funciones administrativas y estratégicas, que se enfocaron en la gestión de usuarios como en la planificación de propuestas de mejora para la continuidad oportuna del servicio. Estas funciones se definieron por parte de la entidad Comfacesar con el aporte del comité de prácticas profesionales.

Entre las principales funciones asignadas se encuentran:

Función 1. Diseñar un plan estratégico que fortalezca la eficiencia del programa de capacitación al usuario, mediante la optimización de los procesos de planificación y ejecución, garantizando la mejora continua del servicio.

Función 2. Diseñar estrategias de marketing que fortalezcan la visibilidad de los servicios de Comfacesar, haciendo uso de canales digitales o presenciales que permitan ampliar la cobertura y la comunicación con los usuarios.

Función 3. Diseñar herramientas de evaluación, en formato digital o físico, que faciliten la recolección y análisis de datos sobre la satisfacción de los usuarios, con el propósito de identificar oportunidades de mejoras en el servicio.

Función 4. Elaborar estrategias de gestión administrativa orientadas a optimizar la comunicación y la eficiencia entre los diferentes departamentos de la organización, promoviendo la coordinación, el trabajo en equipo y el cumplimiento efectivo de los objetivos trazados.

2.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CON EL ASESOR

El proyecto de práctica profesional se llevó a cabo por un periodo de seis meses con la orientación y acompañamiento permanente del asesor académico Luis José Verdecia Miranda. Desde su asignación se estableció un cronograma de reuniones semanales con la finalidad de organizar las actividades pendientes a realizar e implementar un seguimiento continuo de los avances propuestos en cada reunión. En estos encuentros se abordaron temas relacionados con las normas ICONTEC NTC 1486, la estructuración del ppp, formulación de objetivos claros, revisión de los avances en relación a lo establecido previamente por el asesor, etc.

Del mismo modo se plantearon distintas correcciones como parte del asesoramiento que estuvieron acompañados de un sin número de reestructuraciones que fueron desde lo conceptual, hasta lo meramente normativo, destacando los esfuerzos realizados inclusive en horarios y zonas fuera del ámbito educativo, se realizó un trabajo intenso para llegar a las fechas límites de entrega ya que existía un atraso considerable debido a inconvenientes de tiempo para conseguir docente asignado, así mismo se destaca el fuerte compromiso y apoyo por parte del docente encomendado debido a que sin su apoyo no fuera posible la entrega oportuna del presente trabajo final de grado.

Siguiendo con lo anterior, dentro de las asesorías, se recibió retroalimentación de forma presencial por parte del asesor encargado, que fue de vital importancia para la concepción del presente trabajo de prácticas profesionales, haciendo enorme uso de un sólido material de apoyo, que mes con mes aportó a dar una visión amplia de lo que significa un ppp para el profesional universitario, en este orden de ideas se construyó el siguiente cronograma de actividades:

Cuadro 9. Cronograma de actividades con el asesor

	Diciembre				enero				febrero				marzo				abril				mayo			
funciones	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. introducción a la empresa: el practicante recorrió las instalaciones de la entidad y conoce a su jefe inmediato. Del mismo modo se socializo la metodología de las prácticas profesionales																								
2. Primera reunión virtual para compartir material de apoyo por parte de la docente encargada Adriana Feriz, también se contextualizó las bases principales del ppp																								

3. Primera reunión presencial con el nuevo asesor encargado Luis José Verdecia en donde se presentaron los avances realizados hasta el momento y compartió un nuevo material de apoyo que incluyen las normas Icontec NTC 1486. para la aplicación del primer capítulo																							
4. Segunda reunión presencial. Se se revisaron los avances del capítulo 1, especialmente los aspectos básicos de la empresa, en donde se corrigieron errores ortográficos comunes y se hizo énfasis en: agregar imagen satelital de la dirección real en Google Maps de la empresa, especificar la actividad económica prestada por la entidad destacando sus principales operaciones e implicaciones económicas, segmentar correctamente los párrafos de acuerdo a las normas Icontec, se revisó la entrevista del gerente así como las palabras utilizadas en su narración.																							

por otro lado, se propuso modificar la imagen del logo de Comfacesar quitando su slogan de la parte de abajo																							
5. reunión presencial, se revisaron las correcciones anteriores y plantearon las siguientes: en el capítulo 1, página web se propuso hablar más detalladamente de lo que contiene la página de Comfacesar haciendo énfasis en su funcionalidad, del mismo modo se mencionó que se deben nombrar las imágenes y realizar un índice para las mismas distinguiéndose así de las demás, en los uniformes corporativos se indicó separarlos en dos (uniforme administrativo de Comfacesar y opción de día viernes) dándoles a cada uno su definición y justificando su uso, también se corrigió la historia de Comfacesar especificando la importancia de realizar una narración detallada de los hechos históricos más relevantes, del mismo modo se propuso destacarlos en la línea del tiempo, simplificando para así dejarla en lo esencial.																						
6. reunión presencial. Se revisaron las correcciones pasadas y se propuso: realizar cuadros explicativos en las redes sociales y la página web estos cuadros deben contener una imagen del sitio y una descripción breve que destaque lo que se encuentra en las mismas, del mismo modo se aconsejó																							

la implementación de cuadros comparativos para la visión, misión, organigrama, política y valores de la empresa, estos cuadros deberán dividirse en: análisis, cuadro comparativo y postura crítica, con la finalidad de entregar una evaluación detallada fundamentada en autores																							
7. reunión presencial, se revisaron los avances hechos hasta el momento, se corrigió el tamaño de letra de los cuadros comparativos mencionados anteriormente, ubicando el texto en un arial 12, también se le propuso cambiar los colores para mejorar la visualización del contenido, posteriormente dieron las siguientes indicaciones																							
8. reunión presencial, se revisó lo avanzado hasta el momento y: se inició el capítulo 2, se corrigió el título centrado y en mayúsculas, del mismo modo se ubicó en una hoja independiente dándole apertura al mismo, el asesor propuso comenzar con una nota aclaratoria que especifique las fuentes de donde se sacó la información, se corrigió la fecha del periodo de prácticas de números a letras y se especificaron las funciones a realizar en la entidad.																							

9. reunión presencial, se propusieron las siguientes correcciones, poner la numeración de la página arriba, ajustar los enter puestos en los títulos de primer orden (dos enter) y los de segundo grado (un solo enter), títulos en mayúscula no terminan en punto, ajustar el tamaño de letra en los cuadros en Arial (10, 11), ser específico con las actividades puestas en el cronograma con el asesor																								
Reunión presencial en sala de profesores, se revisaron los avances y propuso lo siguiente: modificar todos los títulos de segundo grado en mayúscula, corregir nuevamente el tamaño de las letras en todos los cuadros del documento ya que no cumplían con las normas Icontec, ser especificó en todos los títulos del trabajo poner el nombre de la entidad (Comfacesar) para entender que se hace referencia a la entidad.																								

reunión presencial en sala de profesores, se revisaron los avances hechos hasta el momento y propuso lo siguiente: en el punto 2.3 se pusieron 5 tareas por actividad y se indicó disminuir el número de tareas por a 2, poner el título del proyecto en el cuadro 10, quitar colores estridentes en el cronograma con el asesor																							
reunión presencial en sala de profesores, se propuso realizar las siguientes correcciones: revisar las líneas de los párrafos nuevamente para asegurarse que cumplan con lo establecido en las normas Icontec 1486, corregir el cronograma con el asesor ya que deben estar las casillas de los meses completos en cada hoja, punto 2.4 actividad # 2 modificar los objetivos puesto que no son congruentes con lo que se quiere hallar																							

reunión presencial en sala de profesores, se revisaron correcciones y propusieron las siguientes: congruencia en las evidencias anexadas en el punto 2.4 ya que no concuerdan con lo especificado en las tareas por ejemplo si se hace mención de un documento en las tareas se debe adjuntar un documento en las evidencias, nombrar adecuadamente los cuadros y las imágenes dentro del trabajo (se ubican en las esquinas izquierdas tanto arriba como debajo del cuadro o imagen)																								
reunión presencial en valleplaza, se revisaron los avances y propusieron las siguientes correcciones y recomendaciones: empezar en los entregables ya que es una parte fundamental del trabajo de grado, modificar el interlineado del trabajo a uno de 1.0, especificar que es un plan estratégico en el punto 2.4.																								

reunión presencial en valleplaza, se revisaron los avances y propusieron las siguientes correcciones: en las evidencias del punto 2.4 función 1 actividad 2 solo dejar el cronograma y retirar el plan estratégico, luego en la función 3 actividad número 2, tarea 1 quitar la imagen de la encuesta en la evidencia ya que hará parte del entregable final, en la evidencia de función 3 actividad 2, tarea 2 se debe especificar cuales son las herramientas digitales que se van a utilizar para medir la satisfacción al usuario.																								
reunión presencial en valleplaza, se revisaron los avances y propusieron las siguientes correcciones y recomendaciones: modificar las imágenes de las evidencias del punto 2.3 y darles un toque corporativo, modificar la estructura del entregable # 2 diseño de estrategias de marketing que fortalezcan la visibilidad de los servicios de Comfacesar, se eligieron las siguientes estrategias para el entregable 4: Creación de comités interdepartamentales, Estandarización de los canales de comunicación , Diseño de flujos de comunicación interdepartamental, Protocolos de comunicación interna.																								

Fuente. Elaboración propia (2026)

2.2 PROYECTO DE PRÁCTICAS PROFESIONALES (PPP).

Durante la realización de las prácticas profesionales en la entidad Comfacesar en la ciudad de Valledupar, se pudo participar activamente en el área de FOSFEC (subsidio al desempleo) indispensable para brindar apoyo a las personas cesantes del departamento, la administración y distribución de recursos para este beneficio permitió involucrarse activamente en varios procesos relacionados con: gestión de cartera, atención al usuario, etc. Como resultado esta experiencia facilitó la aplicación de conocimientos previamente adquiridos en la etapa académica en lo referente a la administración de empresas.

En primera instancia la entidad destacó por un buen ambiente laboral, el personal involucrado brindó una completa capacitación acerca del puesto de trabajo y las funciones a desempeñar, de la mano de la jefa inmediata y varios compañeros de oficina se completó el periodo de pactado de 6 meses, después de un arduo trabajo que dejó atrás muchas enseñanzas y anécdotas vividas, se cerró una etapa indispensable en el proceso de aprendizaje universitario. Las funciones asignadas demandaron compromiso, responsabilidad, adaptabilidad y proactividad, cumpliendo con cada uno de los objetivos planteados. Se resalta el diseño de un plan estratégico que fortalezca la eficiencia del programa de capacitaciones al usuario y el diseño de estrategias de marketing que fortalezcan la visibilidad de los servicios de Comfacesar. Cada actividad fue supervisada por el docente asesor y por la jefa inmediata.

Cuadro 10. ilustración del PPP

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EFICIENCIA DE MARKETING EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA COMFACESAR	
Objetivo del proyecto: Diseñar un plan estratégico de marketing y gestión administrativa para Comfacesar, mediante la optimización de capacitaciones, estrategias de visibilidad, herramientas de evaluación de satisfacción y la mejora de la comunicación interna, con el fin de elevar la calidad y cobertura de los servicios a los usuarios.	
Tiempo de ejecución	6 meses
Fecha de inicio	4 de noviembre del 2025
Funciones asignadas por el empresario y aprobadas por el comité de prácticas	**PRODUCTOS A ENTREGAR**
Función No.1: Diseñar un plan estratégico que fortalezca la eficiencia del programa de capacitación al usuario, mediante la optimización de los procesos de planificación y ejecución, garantizando la mejora continua del servicio.	Plan estratégico que fortalezca la eficiencia del programa de capacitaciones al usuario.

Función No.2: Diseñar estrategias de marketing que fortalezcan la visibilidad de los servicios de Comfacesar, haciendo uso de canales digitales o presenciales que permitan ampliar la cobertura y la comunicación con los usuarios.	Estrategias de marketing que fortalezcan la visibilidad de los servicios de Comfacesar.
Función No.3: Diseñar herramientas de evaluación, en formato digital o físico, que faciliten la recolección y análisis de datos sobre la satisfacción de los usuarios, con el propósito de identificar oportunidades de mejoras en el servicio.	Herramientas de evaluación que faciliten la recolección y análisis de datos sobre la satisfacción de los usuarios.
Función No.4: Elaborar estrategias de gestión administrativa orientadas a optimizar la comunicación y la eficiencia entre los diferentes departamentos de la organización, promoviendo la coordinación, el trabajo en equipo y el cumplimiento efectivo de los objetivos trazados.	Estrategias de gestión administrativa orientadas a optimizar la comunicación y la eficiencia entre los diferentes departamentos de la organización.
Fecha de cierre:	4 de mayo del 2026

fuente elaboración propia (2026)

2.3 SELECCIÓN DEL MÉTODO DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE PRÁCTICAS PROFESIONALES (PPP)

La ejecución de las prácticas profesionales en la Caja de Compensación Familiar del Cesar (Comfacesar) representó un ejercicio de alta responsabilidad y exigencia no solo la aplicación de conocimientos teóricos adquiridos en el proceso académico, sino también una rigurosa planificación y optimización del tiempo. Debido a la naturaleza institucional de Comfacesar, caracterizada por la prestación de múltiples servicios sociales y el cumplimiento de metas bajo estrictos estándares de calidad, se determinó que el método de gestión de proyecto utilizado para la concepción de este ppp fue el diagrama de Gantt.

Esto debido a que este diagrama funciona como una herramienta estratégica que apoya la organización y distribución de las tareas necesarias para la elaboración del proyecto, del mismo modo aporta una claridad visual de suma importancia para la percepción de orden evitando sobrecargas mentales que afectan el producto final. Para el desarrollo de un entorno dinámico como Comfacesar. Esta claridad visual elimina la ambigüedad, permitiendo que tanto el estudiante como los asesores institucionales y académicos comprendan el panorama general del

proyecto y el estado de los entregables. También facilita los procesos en cadena que tienen algunas actividades indispensables para ajustar los tiempos de entrega, en este orden de ideas el diagrama de Gantt distribuye mejor la carga de trabajo, garantizando la calidad del producto final.

Continuando con lo anterior, el tiempo es el recurso más crítico y limitado en el desarrollo de una pasantía universitaria, la cual está sujeta a un calendario académico preestablecido. El Diagrama de Gantt funciona como un sistema de control temporal. Al establecer objetivos o puntos clave a lo largo de las semanas de práctica, la herramienta permite monitorear el avance real frente al avance planificado. Si surge algún retraso imprevisto en alguna asignación, el diagrama demostrará inmediatamente el impacto de dicha desviación sobre la fecha final de entrega. Esto otorga una capacidad de reacción oportuna para reprogramar actividades sin perder de vista los objetivos estratégicos del proyecto de grado.

por todos estos motivos se seleccionó el diagrama de Gantt como método predilecto para la gestión de este proyecto de prácticas profesionales. Se aplicó a las tareas y actividades necesarias para el avance del mismo, de la mano del asesor se construyó un diagrama que satisface las necesidades del proyecto y respeta los tiempos de entrega. Esta herramienta metodológica asegura que el proyecto de grado cumpla rigurosamente con los tiempos institucionales, demostrando competencias claves en la administración, planeación estratégica y gestión del tiempo por parte del futuro profesional.

Cuadro 11. diagrama de Gantt

		Diciembre				enero				febrero				marzo				abril				mayo			
funciones	actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Diseñar un plan estratégico que fortalezca la eficiencia del programa de capacitación al usuario	diagnóstico y análisis																								
	formulación de estrategias y plan de acción																								
	entrega del documento final																								
2. Diseñar estrategias de marketing que fortalezcan la visibilidad de los servicios de Comfacesar, haciendo uso de	análisis de los canales de marketing actuales																								

canales digitales o presenciales que permitan ampliar la cobertura y la comunicación con los usuarios.	diseño de estrategias digitales																										
	entrega del producto final																										

3. Diseñar herramientas de evaluación, en formato digital o físico, que faciliten la recolección y análisis de datos sobre la satisfacción de los usuarios, con el propósito de identificar oportunidades de mejoras en el servicio.	definición de variables de medición																										
	maquetación de formatos físicos o virtuales																										
	análisis y entrega del producto																										

4. Elaborar estrategias de gestión administrativa orientadas a optimizar la comunicación y la eficiencia entre los diferentes departamentos de la organización, promoviendo la coordinación, el trabajo en equipo y el cumplimiento efectivo de los objetivos trazados.	mapeo de procesos interdepartamentales																									
	diseño de protocolo de comunicación interna																									
	entrega del producto final																									

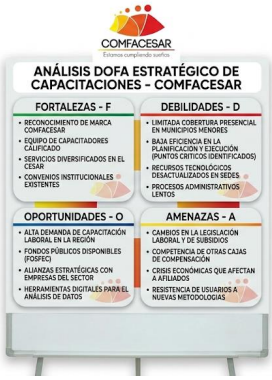
Fuente de elaboración propia. 2026

2.4 EJECUCIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO DE PRÁCTICAS PROFESIONALES (PPP)

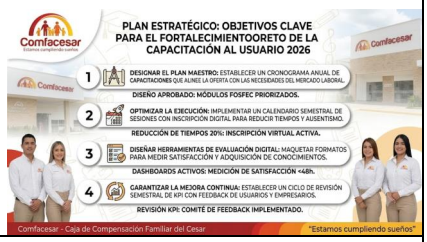
función 1: Diseñar un plan estratégico que fortalezca la eficiencia del programa de capacitación al usuario

Cuadro 12. función 1, actividad 1

Actividad 1. diagnóstico y análisis		
Tareas	**Acción desarrollada**	**Evidencia o resultado**
Identificar los módulos de capacitación vigentes en comfacesar	revisión integral de todos los canales en donde se brinda capacitación al usuario	imágenes de la información exacta publicada en sus fuentes principales 

Realizar un análisis del programa de capacitación actual (análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).	Aplicación de una matriz DOFA (SWOT) para identificar los puntos críticos en la eficiencia de las capacitaciones y las necesidades prioritarias de los usuarios de Comfacesar.	imagen de DOFA con resultados previamente planteados 

Cuadro 13. función 1, actividad 2

Actividad 2. formulación de estrategias y plan estratégico		
Tareas	**Acción desarrollada**	**Evidencia o resultado**
Definir y estructurar los objetivos estratégicos para el fortalecimiento del programa.	Redacción de objetivos estratégicos Enfocados en mejorar la cobertura y la satisfacción del usuario.	lista de objetivos estratégicos finalizada. 
detallar un cronograma de actividades ideal para el desarrollo de nuevas estrategias	Elaboración del cronograma de ejecución	• Cronograma de ejecución Cronograma Ejecucion Comfacesar 2026

La ejecución de la Función N°1 se orientó al desarrollo de un plan estratégico que fortalezca la eficiencia del programa de capacitación al usuario en la entidad de Comfacesar, lo cual representó una pieza fundamental dentro del proyecto de prácticas profesionales, esta función se estructuró con la finalidad de brindar una gama de alternativas prácticas con las cuales la entidad pueda enfrentarse a las diferentes situaciones que se presentan día a día en la caja de compensación.

Para la concepción de ese objetivo, se estructuraron 2 grandes actividades que servirán de apoyo logístico, la primera actividad enfocada en el diagnóstico y análisis del estado actual del programa. La primera tarea consistió en la identificación de los módulos de capacitación vigentes en COMFACESAR, lo cual implicó una revisión integral de todos los canales e instructivos donde se brinda oferta formativa al usuario. A través de este levantamiento de información, se recopilaron las evidencias publicadas en las fuentes y medios institucionales principales, permitiendo consolidar un inventario claro sobre los contenidos, temáticas y metodologías disponibles actualmente para la comunidad.

También se realizó un análisis situacional detallado del programa de capacitación mediante la aplicación de una matriz DOFA (SWOT). Esta herramienta permitió identificar los puntos críticos en la eficiencia operativa de los módulos, así como las necesidades prioritarias de los usuarios. Entre los hallazgos del diagnóstico se destacaron, como fortalezas, el reconocimiento de marca de la entidad y la diversidad de servicios; mientras que en las debilidades y amenazas se evidenciaron limitaciones en la cobertura presencial en municipios menores, oportunidades de mejora en la planificación y la urgencia de actualizar ciertos recursos tecnológicos frente a los cambios del entorno laboral.

La segunda actividad desarrollada en esta etapa consistió en definir y estructurar los objetivos estratégicos para el fortalecimiento del programa. Para ello, se llevó a cabo la redacción de metas claras orientadas a ampliar la cobertura del servicio, modernizar los canales de formación y elevar la satisfacción de los afiliados. Como resultado y evidencia de esta gestión, se consolidó una lista de objetivos clave formalizada en un instrumento visual, el cual establece pautas concretas como el diseño de un plan maestro anual, la optimización de los calendarios de inscripción digital, la implementación de herramientas de evaluación.

La segunda tarea de la misma actividad se enfocó en detallar un cronograma de actividades ideal para el desarrollo y despliegue de las nuevas estrategias. La acción desarrollada implicó la elaboración técnica de un cronograma de ejecución detallado, donde se organizaron las fases de diseño, implementación, seguimiento y evaluación de cada acción propuesta. Una vez realizadas estas actividades se complementa el diagnóstico inicial, dotando a COMFACESAR de una estructura de planificación sólida, alcanzable y medible

Función 2. Diseñar estrategias de marketing que fortalezcan la visibilidad de los servicios de Comfacesar, haciendo uso de canales digitales o presenciales que permitan ampliar la cobertura y la comunicación con los usuarios.

Cuadro 14. función 2, actividad 1

Actividad 1. análisis de los canales de marketing actuales		
Tareas	**Acción desarrollada**	**Evidencia o resultado**
Identificar todos los canales de comunicación de Comfacesar	identificación y mapeo completo de los medios vigentes (página web, redes sociales, correo masivo, folletos físicos, etc.)	inventario de canales de marketing actuales. 
Evaluar el rendimiento, alcance y nivel de interacción. De los canales oficiales de Comfacesar	Recopilación y análisis de métricas clave (tráfico web, estadísticas de redes sociales, frecuencia de uso por parte de los usuarios)	informe técnico del rendimiento de los canales oficiales de comfacesar T informe tecnico

Cuadro 15. función 2, actividad 2

Actividad 2. diseño de estrategias digitales		
Tareas	**Acción desarrollada**	**Evidencia o resultado**
Definir los objetivos digitales y el público ideal	Segmentación de los usuarios digitales de Comfacesar y estructuración del principal contenido orientados a la difusión de los servicios de la Caja	• documento mencionando el perfil de usuarios potenciales de los servicios de Comfacesar. F. perfil de usuarios potenciales comfacesar

Formular el plan de difusión digital, estableciendo la frecuencia de publicación	Programación de las estrategias en un calendario	• Calendario de difusión oficial del contenido a utilizar 

Del mismo modo, la ejecución de la Función No. 2, orientada al diseño de estrategias de marketing que fortalezcan la visibilidad de los servicios de la Caja de Compensación Familiar del Cesar (COMFACESAR), representó un eje fundamental durante el desarrollo del proyecto de prácticas profesionales. Esta función fue concebida con el propósito de optimizar la difusión de la oferta institucional, diversificar el alcance en canales digitales y presenciales, y consolidar un flujo de comunicación fluido y oportuno con los afiliados y la comunidad general del departamento.

Para el cumplimiento de esta función, se estructuraron actividades estratégicas comenzando con la Actividad 1, enfocada en el análisis de los canales de marketing actuales. La primera tarea consistió en identificar todos los canales de comunicación de COMFACESAR, lo que implicó un proceso de identificación y mapeo completo de los medios vigentes en la entidad. Este ejercicio abordó tanto plataformas digitales (página web oficial, redes sociales como Facebook e Instagram, líneas de WhatsApp, correo masivo) como canales presenciales (Unidades Integrales de Servicios en municipios y material impreso/folletos).

La segunda tarea se centró en evaluar el rendimiento, alcance y nivel de interacción de los canales oficiales de COMFACESAR. La acción desarrollada abarcó la recopilación y análisis riguroso de métricas clave, tales como volumen de tráfico en la página web, estadísticas de interacción en redes sociales y la frecuencia de uso de estas plataformas por parte de los usuarios.

Continuando con el análisis de la Actividad 2, orientada al diseño de estrategias digitales que permitan modernizar la comunicación institucional y maximizar el alcance de la oferta de servicios en COMFACESAR. Esta fase posibilitó traducir el diagnóstico de medios en un plan de acción digital estructurado, garantizando

mensajes dirigidos de forma eficiente hacia los diferentes segmentos de la población afiliada.

La primera tarea ejecutada en esta etapa consistió en definir los objetivos digitales y el público ideal. Para su cumplimiento, se realizó una segmentación de los usuarios digitales de COMFACESAR y la estructuración del contenido principal enfocado en promocionar los beneficios y programas de la caja. Como resultado y evidencia de este proceso, se elaboró un documento que detalla el perfil de los usuarios potenciales de los servicios institucionales, permitiendo identificar las características, intereses y canales preferentes de cada grupo de interés

La segunda tarea se centró en formular el plan de difusión digital, estableciendo la frecuencia de publicación oportuna para cada canal. La acción desarrollada consistió en la programación técnica de las estrategias en un cronograma dinámico, organizando las salidas de contenido de manera equilibrada durante todo el mes. De este modo, las acciones desarrolladas en estas Actividades complementan el análisis inicial de la función, dotando a COMFACESAR de un modelo de comunicación digital organizado, altamente segmentado y con una planificación clara que optimiza la visibilidad de los servicios sociales en todo el departamento.

Función 3. Diseñar herramientas de evaluación, en formato digital o físico, que faciliten la recolección y análisis de datos sobre la satisfacción de los usuarios, con el propósito de identificar oportunidades de mejoras en el servicio.

Cuadro 16. función 3, actividad 1

Actividad 1. definición de variables de medición		
Tareas	**Acción desarrollada**	**Evidencia o resultado**
identificar las dimensiones clave del servicio al usuario de Comfacesar que requieren ser evaluadas.	Desglose de los componentes del servicio en categorías medibles (tiempo de espera, amabilidad del personal, claridad de la información, infraestructura o canales digitales).	● Listado de dimensiones del servicio priorizadas. 
Establecer los indicadores de gestión	Definición de cómo se medirá cada variable	● Documento detallado con la definición operativa de los indicadores de satisfacción. F. INDICADORES DE SATISFACCION AL CLIENTE

Cuadro 17. función 3, actividad 2

Actividad 2. maquetación de formatos físicos o virtuales		
Tareas	**Acción desarrollada**	**evidencia o resultado**
Identificar las herramientas de medición en formato físico y establecer su estructura más idónea para garantizar la	Desglose de las herramientas de medición más indicadas para medir la satisfacción del	● tabla técnica de herramientas de medición en formato físico

eficacia de sus resultados	usuario en formato físico	F. TABLA TECNICA DE HERRAMIENTAS DE MEDICION
identificar las herramientas de formatos virtuales necesarios para evaluar la satisfacción de los usuarios de Comfacesar	detallar las herramientas digitales necesarias	● tabla técnica de herramientas de medición en formato digital TABLA TÉCNICA DE HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DIGITALES

La ejecución de la Función No. 3, orientada al diseño de herramientas de evaluación en formato digital o físico que faciliten la recolección y análisis de datos sobre la satisfacción de los usuarios, representó un componente técnico clave dentro de la práctica profesional. Esta función fue concebida con el propósito de establecer mecanismos estructurados de escucha activa que permitan captar la percepción de los afiliados.

Para su desarrollo, se estructuró inicialmente la Actividad 1, enfocada en la definición de las variables de medición. La primera tarea consistió en identificar las dimensiones clave del servicio al usuario que requerían ser evaluadas. Esta gestión implicó un desglose detallado de los componentes del servicio en categorías medibles, tales como la atención al usuario, los tiempos de respuesta, la calidad del servicio, la accesibilidad y comodidad en la infraestructura, así como el desempeño de los canales digitales.

La segunda tarea se enfocó en establecer los indicadores de gestión oportunos para el seguimiento operacional. La acción desarrollada consistió en la definición técnica y metodológica de cómo se medirá cada variable, garantizando que los datos recolectados sean cuantitativa y cualitativamente representativos. Esta gestión quedó respaldada en un documento detallado con la definición operativa de los indicadores de satisfacción, el cual sirve como insumo normativo para estandarizar las fórmulas de cálculo, la frecuencia de recolección y las metas esperadas en la entidad.

posteriormente en la Actividad 2, se encuentra orientada al diseño y despliegue de instrumentos técnicos de recolección de información sobre la satisfacción de los usuarios. Esta fase posibilitó la materialización de las variables e indicadores previamente definidos en herramientas operativas, aptas para ser aplicadas tanto en entornos presenciales como digitales dentro de COMFACESAR.

La primera tarea ejecutada en esta etapa consistió en estructurar el diseño del formato de encuesta física y digital. Para dar cumplimiento a este requerimiento, se llevó a cabo el desarrollo técnico de los cuestionarios, asegurando la formulación de preguntas claras, directas y alineadas con cada una de las dimensiones del servicio. Como resultado y evidencia de esta gestión, se consolidó el instrumento oficial en formato Word

del mismo modo en la tarea número dos se desarrolló un formato de encuestas, pero en este caso digitales, enfocándose fuertemente en herramientas de fácil acceso que permiten diligenciarse tanto desde computadores como de celulares, es así como se cierra el ciclo de la Función No. 3, entregando a COMFACESAR herramientas evaluativas validadas en campo, listas para recopilar insumos confiables que impulsen la mejora continua en la atención al afiliado.

Función 4. Elaborar estrategias de gestión administrativa orientadas a optimizar la comunicación y la eficiencia entre los diferentes departamentos de la organización, promoviendo la coordinación, el trabajo en equipo y el cumplimiento efectivo de los objetivos trazados.

Cuadro 18. función 4, actividad 1

Actividad 1. mapeo de procesos interdepartamentales		
Tareas	**Acción desarrollada**	**Evidencia o resultado**
Identificar las áreas clave y los flujos de información o actividades compartidas entre los departamentos de Comfacesar.	Observar reuniones de diagnóstico o entrevistas con los líderes de departamento para determinar dónde inicia y termina la responsabilidad de cada área	• Listado de procesos y responsabilidades departamentales 
Diseñar los diagramas de flujo que representen visualmente la interacción interdepartamental actual.	Construcción gráfica de los mapas de procesos utilizando herramientas digitales.	• Diagramas de flujo de procesos interdepartamentales. DIAGRAMA DE FLUJOS DE PROCESOS INTERDEPARTAMENTALES

Cuadro 19. función 4, actividad 2

Actividad 2. diseño de protocolo de comunicación interna		
Tareas	**Acción desarrollada**	**Evidencia o resultado**
Definir los canales oficiales de comunicación internos (formales e informales)	Delimitación del alcance de cada herramienta de comunicación	● Informe de clasificación y uso de canales de comunicación interna institucional. F. INFORME DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNOS DE COMFACESAR
Analizar el impacto que genera una buena comunicación interna en la productividad de una entidad.	Consolidación de un informe en donde se analice la relación que hay entre la comunicación interna y la productividad.	● Documento formal del impacto de la comunicación interna en la productividad FINAL INFORME ACERCA DEL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA PRODUCTIVIDAD

La ejecución de la Función No. 4, orientada a elaborar estrategias de gestión administrativa enfocadas en optimizar la comunicación y la eficiencia entre los diferentes departamentos de la organización, promovió la coordinación, el trabajo en equipo y el cumplimiento efectivo de los objetivos trazados dentro de COMFACESAR.

Para abordar esta función, se estructuró la Actividad 1, centrada en el mapeo de procesos interdepartamentales. La primera tarea consistió en identificar las áreas clave y los flujos de información o actividades compartidas entre los departamentos de COMFACESAR. La acción desarrollada implicó observar reuniones de diagnóstico y realizar entrevistas con los líderes de departamento para determinar con precisión dónde inicia y termina la responsabilidad de cada área.

La segunda tarea se enfocó en diseñar los diagramas de flujo que representen visualmente la interacción interdepartamental actual. Para ello, la acción consistió en la construcción gráfica de los mapas de procesos utilizando herramientas digitales especializadas. Esta gestión quedó evidenciada en los "Diagramas de flujo de procesos interdepartamentales" (Diagrama de Flujo), los cuales sirven como representación esquemática para identificar la secuencia de actividades.

Posteriormente se ejecutó la Actividad 2, enfocada en el diseño de un protocolo de comunicación interna que estandarice las pautas de intercambio de información entre las diferentes dependencias de COMFACESAR. Esta etapa permitió consolidar lineamientos claros para fortalecer la efectividad laboral, reduciendo reprocesos y favoreciendo un ambiente de trabajo articulado y eficiente.

La primera tarea desarrollada en esta fase consistió en definir los canales oficiales de comunicación internos, diferenciando aquellos de carácter formal e informal. Para su cumplimiento, se llevó a cabo la delimitación del alcance de cada herramienta de comunicación utilizada en la caja, precisando los contextos y el grado de formalidad en los que debe emplearse cada canal.

La segunda tarea se orientó a analizar el impacto que genera una buena comunicación interna en la productividad de una entidad. La acción desarrollada implicó la consolidación de un informe donde se analizó detalladamente la relación entre la comunicación interna efectiva y el desempeño productivo de los colaboradores de COMFACESAR. Este esfuerzo quedó respaldado formalmente en un documento de Word. La ejecución de la Actividad 2 complementa el diagnóstico de flujos realizado previamente, dotando a COMFACESAR de una guía estandarizada que optimiza la transmisión de datos, fomenta la colaboración interdepartamental y respalda el logro oportuno de los objetivos organizacionales.

2.5 ENTREGA DE LOS PRODUCTOS DEL PROYECTO DE PRÁCTICAS PROFESIONALES (PPP)

Cuadro 20. Entrega de los productos del ppp

ITEM	PRODUCTOS A ENTREGAR	ENLACE DE ACCESO
1	plan estratégico que fortalece la eficiencia del programa de capacitación al usuario	FINALL PLAN ESTRATEGICO (1)
2	diseño de estrategias de marketing que fortalezcan la visibilidad de los servicios de Comfacesar	TER ESTRATEGIAS DE MARKETING QUE FORTALEZCA LA VISIBILIDAD DE LOS SERVICIOS DE COMFACESAR
3	herramientas de evaluación en formato físico y digital	TER HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE COMFACESAR
4	estrategias de gestión administrativa	FINAL ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ENTIDAD

RECOMENDACIONES

- Estandarizar y priorizar los canales de comunicación interna: Formalizar el uso de los medios institucionales (como el correo corporativo y los memorandos) para la toma de decisiones e instrucciones operativas, delimitando el uso de herramientas informales como WhatsApp exclusivamente para avisos urgentes o de coordinación rápida, con el fin de evitar la pérdida de información y la saturación de los trabajadores.
- Sostener la mejora continua en los programas de formación para cesantes: Mantener la planificación estructurada en los talleres del FOSFEC, asegurando que las capacitaciones responden a las demandas reales del mercado laboral local y evaluando periódicamente su impacto en la reubicación de los usuarios.
- Fortalecer la difusión multicanal de los servicios y beneficios: Consolidar una estrategia de difusión continua que combine los puntos de atención presenciales en la sede principal y las Unidades Integrales de Servicios (UIS) con las plataformas digitales de la entidad, garantizando que la información sobre subsidios y trámites llegue de manera clara y accesible a toda la población del departamento.
- Institucionalizar la evaluación constante de la satisfacción del usuario: Aplicar de forma permanente las herramientas físicas y digitales de medición de servicio en todas las dependencias, utilizando los datos recolectados como insumo clave para identificar cuellos de botella, reducir tiempos de espera y tomar decisiones administrativas fundamentadas en la experiencia del afiliado.
- Descentralizar y agilizar los flujos informativos interdepartamentales: Promover reuniones de articulación periódicas entre las áreas administrativas, operativas y las sedes municipales, reduciendo la rigidez jerárquica para permitir que las solicitudes y autorizaciones fluyan con mayor rapidez entre las distintas dependencias de COMFACESAR.
- Fortalecer la conexión entre la sede central en Valledupar y las Unidades Integrales de Servicios (UIS): Diseñar mecanismos de comunicación directa y expedita con las sedes regionales en municipios como Aguachica, Codazzi y Bosconia, asegurando que las directrices y novedades administrativas se apliquen al mismo tiempo en todo el departamento.
- Realizar auditorías internas periódicas a las bases de datos de usuarios: Mantener actualizada la información de los beneficiarios y cesantes para garantizar que las convocatorias a cursos, talleres y programas de empleabilidad lleguen de manera efectiva a la población objetivo sin retrocesos por datos erróneos.
- Promover talleres periódicos de integración e inducción en comunicación organizacional: Capacitar al personal activo y de nuevo ingreso sobre el uso adecuado de los protocolos internos y los flujos de información institucional, reforzando la cultura del trabajo en equipo y el sentido de pertenencia entre las diferentes áreas de la entidad.

CONCLUSIONES

El trabajo de grado desarrollado en la Caja de Compensación Familiar del Cesar (COMFACESAR) permitió entender de forma completa cómo funciona la gestión interna de la organización y la prestación de sus servicios sociales, centrándose de manera especial en el programa de apoyo a las personas que se quedan sin empleo (FOSFEC). Durante este proceso se pudo comprobar que para que una entidad de este tamaño funcione bien no basta únicamente con tener recursos económicos o sedes físicas, sino que es fundamental lograr que todas sus áreas trabajen unidas, coordinadas y con una comunicación clara. De esta manera, la práctica profesional sirvió para poner en práctica los conocimientos del profesional en administración de empresas y, al mismo tiempo, dejó soluciones reales que ayudan a mejorar el servicio que se entrega diariamente a las familias del departamento.

En relación con la primera función asignada, enfocada en diseñar un plan estratégico para fortalecer la eficiencia del programa de capacitación al usuario en la Caja de Compensación Familiar del Cesar (COMFACESAR), se logró estructurar y formalizar el producto denominado *Plan estratégico para la eficiencia del programa de capacitación al usuario del FOSFEC*. La ejecución de esta fase permitió diagnosticar la situación actual del programa formativo e identificar sus principales brechas operativas mediante una matriz DOFA, posibilitando la formulación de metas claras, estrategias de optimización y un cronograma detallado de ejecución anual.

Como resultado verificable de esta gestión, se incrementó la previsibilidad en la programación académica y se estandarizaron los procedimientos de convocatoria e inscripción de los usuarios cesantes. La evidencia que respalda el logro de este objetivo comprende la matriz de diagnóstico situacional y la lista de objetivos estratégicos formalizados. Los cuales quedaron debidamente anexados e integrados en el informe

Respecto a la segunda función, orientada a diseñar estrategias de marketing que fortalezcan la visibilidad de los servicios institucionales mediante el uso articulado de canales digitales y presenciales, se desarrolló como producto principal el Plan de estrategias de marketing digital y comunicación omnicanal para los servicios de Comfacesar. A través de esta intervención, se realizó un inventario completo y un análisis técnico del rendimiento y alcance de las plataformas oficiales de la entidad, tales como la página web, redes sociales y puntos de atención en Unidades Integrales de Servicios (UIS).

El resultado alcanzado consistió en la segmentación precisa del público objetivo digital y la estructuración de un esquema de difusión periódica para la oferta de beneficios y subsidios sociales. La evidencia tangible que sustenta el cumplimiento de esta meta abarca el informe técnico sobre el rendimiento de los canales oficiales, el documento de caracterización del perfil de usuarios potenciales y el *Calendario de difusión oficial*, instrumentos que garantizan la trazabilidad y la continuidad de las acciones comunicativas proyectadas

En lo concerniente a la tercera función, centrada en el diseño de herramientas de evaluación en formato físico y digital para facilitar la recolección y análisis de datos sobre la satisfacción de los usuarios, se construyó el producto denominado Batería de herramientas de medición y evaluación de la satisfacción del usuario de Comfacesar. Este trabajo implicó la definición cualitativa y cuantitativa de las dimensiones clave del servicio, tales como amabilidad, tiempos de respuesta y canales de atención, derivando en la formulación de indicadores de gestión estandarizados.

Como resultado directo, se dotó a la organización de un mecanismo permanente de escucha activa que permite identificar cuellos de botella y oportunidades de mejora continua en la atención al afiliado. La evidencia verificable del objetivo alcanzado se encuentra representada en el documento de definición operativa de indicadores de satisfacción, las tablas técnicas de herramientas de medición en formatos físicos y virtuales, y los cuestionarios estructurados de encuesta en formato digital y físico adjuntos al expediente de la práctica.

Finalmente, frente a la cuarta función, dirigida a elaborar estrategias de gestión administrativa destinadas a optimizar la comunicación e interrelación entre los distintos departamentos organizacionales, se formuló el producto titulado Protocolo de comunicación interna y estrategias de gestión administrativa para Comfacesar. La ejecución de este componente requirió el mapeo de los flujos de información compartidos y la delimitación de competencias entre las dependencias operativas y administrativas de la caja de compensación. Alcanzando como resultado la disminución de reprocesos, la eliminación de duplicidades en las instrucciones laborales y el establecimiento de pautas claras para el uso de canales formales e informales.

La evidencia que valida el cumplimiento de esta última función incluye el listado de responsabilidades departamentales, los diagramas de flujo de procesos interdepartamentales, el informe de clasificación de canales de comunicación interna y el estudio formal sobre el impacto de la comunicación en la productividad organizacional, incorporados de manera integral en los entregables del informe académico.

ANEXOS

Ilustración 14. capacitación presencial en FOSFEC



Ilustración 15. puesto de trabajo en oficina FOSFEC

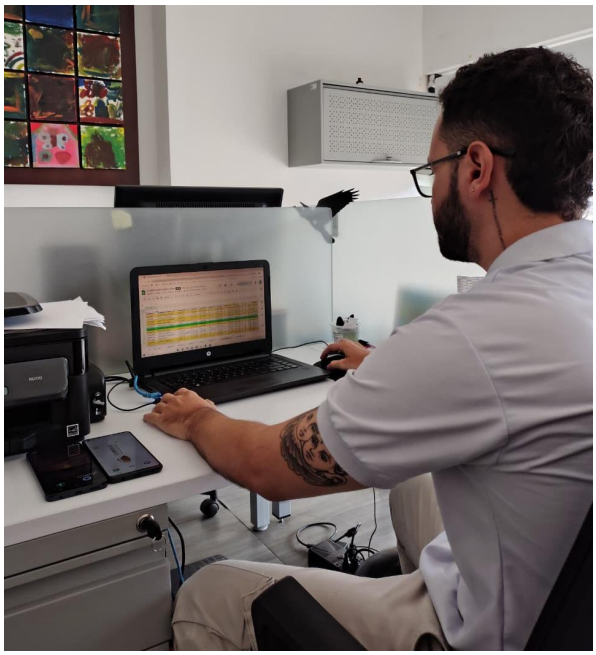


Ilustración 16. instalaciones de FOSFEC

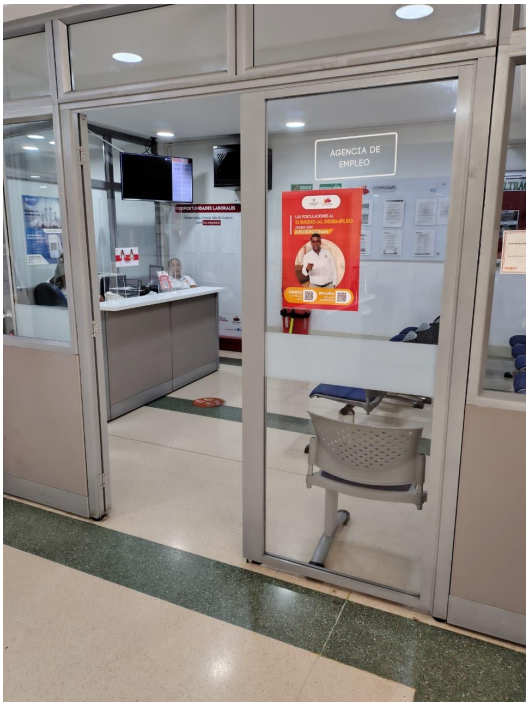


Ilustración 17. asesoría con el profesor Luis Verdecia



BIBLIOGRAFÍA

- BLANCHARD, Kenneth y O'CONNOR, Michael. Administración por valores. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1997. 156 p.

- CAPRIOTTI, Paul. Planificación estratégica de la imagen corporativa. 4 ed. Barcelona: Editorial IILP, 2013. 248 p.

- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 8 ed. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana, 2004. 528 p.

- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana, 2009. 552 p.

- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 10 ed. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana, 2019. 544 p.

- COSTA, Joan. Identidad corporativa. 2 ed. Ciudad de México: Editorial Trillas, 2016. 192 p.

- COVEY, Stephen R. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1989. 384 p.

- DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 15 ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2017. 400 p.

- DOLAN, Simon L., MARTIN, Irene y DIEZ, Carmen. Gestión por valores. Madrid: McGraw-Hill Interamericana, 2006. 320 p.

- DRUCKER, Peter F. La gerencia en la sociedad futura. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2002. 320 p.

- FAYOL, Henri. Administración industrial y general. Buenos Aires: El Ateneo, 1987. 160 p. (Publicación original en 1916).

- FRANKLIN FINSKOWSKY, Enrique Benjamín. Organización de empresas. 4 ed. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana, 2014. 450 p.

- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. 13 ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2017. 736 p.

- LOVELOCK, Christopher y WIRTZ, Jochen. Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia. 7 ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2015. 648 p.

- MINTZBERG, Henry. La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel, 2005. 560 p.

- PORTER, Michael E. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. 2 ed. México D.F.: Compañía Editorial Continental, 2010. 550 p.

- ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Administración. 13 ed. Ciudad de México: Pearson Educación, 2018. 752 p.

- SCHEIN, Edgar H. La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janés, 1985. 352 p.

- SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 10 ed. Bogotá: 3D Editores, 2008. 420 p.

- SINEK, Simon. Empieza con el porqué: cómo los grandes líderes motivan a actuar. Madrid: Empresa Activa, 2013. 256 p.

- STEINER, George A. Planeación de gran visión: lo que todo director debe saber. México D.F.: Compañía Editorial Continental, 1979. 368 p.