



El aporte de la comunicación interna de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía en el clima organizacional y en el fortalecimiento del liderazgo de los colaboradores.

Sebastián Mejía Rivera

Jessica Yuliana Graciano Zapata

Trabajo de grado de maestría presentado para optar al título de Magister en Comunicación Organizacional

Asesor

María Victoria Pabón Montealegre, Magíster (MSc) en Ciencias de la Información

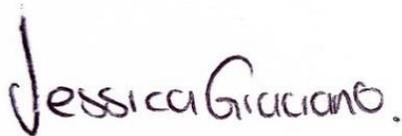
Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela de Ciencias Sociales
Maestría en Comunicación Organizacional
Medellín, Antioquia, Colombia

2024

Medellín, 30 de noviembre de 2023

El aporte de la comunicación interna de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía en el clima organizacional y en el fortalecimiento del liderazgo de los colaboradores.

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en ésta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, párrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada



JESSICA YULIANA GRACIANO ZAPATA

**Comunicadora Social – Periodista
Especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional**



SEBASTIÁN MEJÍA RIVERA

**Comunicador Social
Especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional**

Agradecimientos

Gracias a mis papás por permitirme construir mi propio camino
Por celebrar mis triunfos y acompañar mis desánimos como los suyos
Por motivarme a confiar en mí
Y por ser el lugar seguro al que siempre puedo volver.

Gracias a mí, porque aún con miedo, elijo creer que todo esfuerzo que estoy haciendo hoy, está abriendo puertas que aún no veo y que me permiten ser una mejor versión de mí misma.

Gracias a mis amigos, a quienes me acompañaron en medio de la distancia y a los amigos que esta experiencia me permitió conocer.

Gracias a mis educadores de vida y académicos que no solo me compartieron su conocimiento, sino que también, me hicieron llenar de emoción, orgullo y amor por la comunicación.

Jessica Graciano.

Dios sin tu ayuda esto no sería posible, cada día tu palabra me enseña que tú tienes mejores planes para mi vida “Porque mis pensamientos no son vuestros pensamientos, ni vuestros caminos mis caminos, dijo Jehová. Como son más altos los cielos que la tierra, así son mis caminos más altos que vuestros caminos, y mis pensamientos más que vuestros pensamientos”.

AMÉN.

Gracias a mi novia por su disposición de ayuda incondicional en todo momento de este trabajo, gracias a los sacrificios que mis padres han hecho es que hoy puedo cumplir este sueño.

Solo tengo palabras de agradecimientos para mis compañeras de estudio y de cada uno de los maestros que dejaron su huella en este trabajo.

Sebastián Mejía Rivera

Tabla de contenido

Resumen	8
Abstract	9
Planteamiento del Problema	10
Justificación	11
Marco teórico.....	16
Marco Contextual.....	17
Marco Conceptual.....	22
La comunicación interna	22
Papel fundamental del DirCom	24
Gestión de la comunicación interna en las organizaciones.....	26
Comunicación interna en las entidades públicas.....	27
El sector público y la gestión de la comunicación organizacional	28
Clima Organizacional	30
El liderazgo	35
Estilo directivo como promotor de cultura organizacional.....	36
Liderazgo en los trabajos del futuro.....	37
Marco Metodológico	39
Entrevista – expertos en comunicación	44
Encuesta – personal de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía	58
Focus group – líderes de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía	68
Entrevista – Andrea Tobón, líder de la oficina de comunicaciones y relación corporativas de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía.....	86
Propuesta de gestión de la comunicación.....	98
Escuelas de liderazgo y habilidades comunicativas:	98

Fortalecimiento del Proceso de Inducción y Reinducción	100
Plan de gestión del cambio:	101
Consolidación de un grupo primario con personal vinculado de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía	102
Gestionar la relación estratégica de comunicaciones con las diferentes áreas que componen la Corporación Gilberto Echeverri Mejía	103
Fomentar estrategias de escucha a los trabajadores de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía	105
Conclusión	107

Lista de figuras

Figura 1: indicadores de gestión durante los 10 años de vida institucional de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía

Figura 2: resultados de la medición interna de satisfacción de clima laboral

Figura 3: resultados de la medición interna de la percepción del clima laboral

Figura 4: resultado de percepción de la pregunta respecto “mis ideas son tomadas en cuenta”

Figura 5: resultado sobre la pregunta “puedo participar en la toma de decisiones”

Figura 6: resultado de percepción frente a la pregunta “Mi labor dentro de la Corporación es reconocida”

Figura 7: resultado de la pregunta “Siento que la labor que realizo para Corporación es importante”

Figura 8: resultado de percepción frente al ambiente laboral con los compañeros y líderes.

Figura 9: resultado de la pregunta de percepción sobre el clima organizacional de la Corporación

Figura 10: resultado de percepción frente a la claridad de contenidos comunicativos

Figura 11: resultado de percepción sobre la pertinencia de los contenidos comunicativos

Figura 12: resultado de percepción frente a la oportunidad de los contenidos comunicativos

Figura 13: resultado sobre la percepción del conocimiento de otras áreas a partir de los contenidos comunicativos

Listado de tablas

Tabla 1: contextualización inicial – Google Academy

Tabla 2: contextualización inicial – Ebsco Host – Biblioteca Universidad Pontificia Bolivariana

Tabla 3: tabla de planeación estratégica de la metodología.

Tabla 4: tabla de operacionalización de las categorías metodológicas

Resumen

El presente documento investiga sobre el aporte de la comunicación interna de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía en el clima organizacional y en el fortalecimiento del liderazgo de los colaboradores a través de una investigación de corte cualitativo en la que se aplicaron técnicas de investigación como entrevistas semiestructuradas a expertos en comunicación organizacional, y líder de comunicación de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía; *focus group* con los líderes de área y encuesta a escala Likert con colaboradores de la entidad.

Esta investigación, además describir el proceso comunicacional que la Corporación Gilberto Echeverri Mejía tiene con sus públicos internos, cuenta con las miradas de expertos en comunicación respecto a los componentes de la comunicación que indiquen en el clima organizacional y el liderazgo de los colaboradores de las instituciones. A partir de los hallazgos, se generaron una serie de recomendaciones en función de la gestión de la comunicación interna de la Corporación.

Palabras clave: comunicación interna, liderazgo, sector público, clima organizacional, comunicación organizacional.

Abstract

This research investigates the contribution of the internal communication of the Corporación Gilberto Echeverri Mejía in the organizational climate and in strengthening the leadership of collaborators through qualitative study in which techniques were applied research as semi-structured interviews with experts in corporate communication and communication leader of the Corporación Gilberto Echeverri Mejía; focus group with the leaders of area and survey at Likert scale with collaborators of the entity.

In addition to describing the communication process that the Gilberto Echeverri Mejía Corporation has with its internal audiences, this investigation has the views of communication experts regarding the components of communication that indicate the organizational climate and the leadership of the partners of the institutions. The findings generated a series of recommendations based on managing the corporation's internal communication.

Keywords: internal communication, leadership, public sector, organizational climate, organizational communication.

Planteamiento del Problema

Tema

El aporte de la comunicación interna de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía en el clima organizacional y en el fortalecimiento del liderazgo de los colaboradores.

Pregunta de investigación

¿Cuál es el aporte de la gestión de la comunicación interna de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía en el clima organizacional y en el fortalecimiento del liderazgo de los colaboradores?

Objetivo general

Identificar el aporte de la gestión de la comunicación interna de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía en el clima organizacional y en el fortalecimiento del liderazgo de los colaboradores.

Objetivos específicos

- Identificar los componentes de la comunicación interna que inciden en el clima organizacional y el liderazgo de las entidades de orden público.
- Describir el proceso de comunicación interna de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía.
- Generar una propuesta para gestionar la comunicación interna de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía.

Justificación

La motivación e interés de realización de esta investigación radica en tres premisas claves que son de suma importancia en la mayoría de las instituciones del sector público y están relacionadas con la gestión en la comunicación interna, la percepción del clima organizacional y el empoderamiento y liderazgo de sus colaboradores; entendiendo la importancia de la comunicación organizacional en las entidades en general.

La comunicación interna se considera un factor esencial en las diferentes organizaciones, así lo explica Capriotti (1998) cuando manifiesta que la comunicación interna en toda su magnitud, solamente es posible comprenderla a través de una correcta política de la comunicación en la cual se identifique su adecuada planificación y gestión.

Cabe resaltar que la comunicación interna en las organizaciones de institucionalidad pública es un tema que cobra importancia en el ecosistema de las organizaciones y es por eso por lo que se debe seguir trabajando por parte del Dircom y en general por los colaboradores, con miras a impactar en el clima laboral y fomentar el liderazgo.

Esta investigación se centra en la Corporación Gilberto Echeverri Mejía, una entidad descentralizada que se enmarca en el quehacer y propósito organizacional de la Gobernación de Antioquia, como un interés de investigar sobre una institución pública que a su vez es representativa para todos los antioqueños y donde se trabajan diferentes temas que influyen en todo el departamento y que brinda beneficios educativos a cientos de jóvenes de la región (Figura 1)



Figura 1: Indicadores de gestión durante los 10 años de vida institucional.

El último estudio realizado en el 2022, por parte del área de Talento Humano, contó con el apoyo de la Dirección general y de Comunicaciones y tuvo como objetivo medir el clima laboral de la Corporación permitiéndole recolectar las opiniones de los empleados para evaluar el grado de satisfacción laboral en relación con el trabajo diario, así como su relación con los superiores y con sus compañeros.

Allí, se evaluaron las dimensiones: trabajo en equipo, comunicación, inducción y reinducción, formación y desarrollo, bienestar, estrategia, salud y seguridad, retroalimentación,

liderazgo, orientación al ciudadano y sentido de pertenencia; en una encuesta de 12 preguntas realizadas a los 16 colaboradores vinculados a la Corporación Gilberto Echeverri Mejía.

Según el informe de resultados de medición del clima laboral de la Corporación en el año 2022, el conjunto global muestra una tendencia de percepciones positivas sobre las diversas dimensiones analizadas, en especial los empleados sienten satisfacción con el trabajo en equipo, la comunicación, la estrategia, la retroalimentación, el liderazgo, la orientación al ciudadano y el sentido de pertenencia (Figura 2)

DIMENSIÓN	BIENESTAR	BIENESTAR	BIENESTAR	ESTRATEGIA	SALUD Y SEGURIDAD	LIDERAZGO
Pregunta	Estoy satisfecho con los beneficios extralegales y sociales que me ofrece Corporación Gilberto Echeverri Mejía	Estoy satisfecho con las actividades recreativas que apoya Corporación Gilberto Echeverri Mejía	Considero que el plan de beneficios actual de la Corporación es atractivo y me genera bienestar	Me siento participe de los planes y proyectos que se desarrollan en la Corporación Gilberto Echeverri Mejía	Considero que las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	Mi Jefe, supervisor o Coordinador es una persona que orienta, guía, comunica y apoya adecuadamente para poder cumplir con los planes de trabajo y metas que necesita la Corporación
SIEMPRE	63%	63%	56%	69%	50%	69%
CASI SIEMPRE	25%	38%	31%	25%	44%	31%
A VECES	13%	0%	13%	6%	6%	0%
CASI NUNCA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NUNCA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 2: Resultados de frecuencia de la medición interna de satisfacción del clima laboral.

Además, las dimensiones más afectadas son, “Formación y desarrollo y Bienestar” (Figura 3) en aspectos que tiene que ver con formas de apoyo y motivación, la oportunidad de tener un

reconocimiento por el trabajo bien hecho, y desarrollo en pro del mejoramiento personal y profesional.

DIMENSIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	FORMACIÓN Y DESARROLLO	FORMACIÓN Y DESARROLLO	FORMACIÓN Y DESARROLLO
Pregunta	Cuento con la colaboración de los compañeros que pertenecen a otras áreas o procesos	Valoran mis ideas y experiencias de trabajo y solicitan mi opinión en caso de ser requerida	Las comunicaciones internas de la Corporación considero que son claras, permanente y adecuadas	Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo	Los planes de formación de Corporación Gilberto Echeverri Mejía se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional para desempeñar adecuadamente mi cargo u oficio	La Corporación Gilberto Echeverri Mejía me da/ofrece la oportunidad de trabajar en proyectos/actividades que suponen nuevos retos
SIEMPRE	56%	69%	63%	31%	56%	44%
CASI SIEMPRE	38%	19%	38%	50%	31%	44%
A VECES	6%	13%	0%	19%	6%	6%
CASI NUNCA	0%	0%	0%	0%	6%	6%
NUNCA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 3: Resultados de la frecuencia de la medición interna de percepción de clima laboral.

El principal factor que influye en la comunicación interna y el funcionamiento de las organizaciones del sector público es el clima laboral, que es un fenómeno que construye cada persona de la organización con base a su experiencia y las percepciones tanto físico como humanas, en donde desarrollan sus actividades cotidianas y siendo un indicador fundamental puesto que una mal gestión de esta variable constituye un grave obstáculo para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que la integran (Gan y Triginé 2012).

Finalmente, en las organizaciones del carácter público el tema de liderazgo es esencial para el buen funcionamiento de los procesos de sus colaboradores, así lo define Barrow (1977, citado por Chelladurai, 1984) el liderazgo intenta influenciar a los individuos que componen la organización con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados.

Considerando los elementos anteriores, se busca analizar el proceso comunicacional en la organización para comprender su relación con el clima y el liderazgo, y generar una propuesta que aporte al buen funcionamiento de esta, a partir de la gestión de la comunicación interna.

Marco teórico

Con base en el proceso de investigación bibliográfica realizado, damos cuenta que en cuanto a variables mixtas como “Comunicación organizacional en el sector público” y “Comunicación Interna y clima organizacional en el sector público”, existe poca documentación que dé cuenta de la importancia de esta en organizaciones orientadas al servicio público y estatal como su objetivo principal.

Sin embargo, la documentación expuesta en esta investigación indica que poner la mirada sobre el desarrollo de procesos de gestión de comunicación interna, clima organizacional y liderazgo en ambientes marcados comúnmente por una alta rotación de representantes de turno, de colaboradores y de intereses particulares, proporciona un mejor relacionamiento del público interno y externo, así como un cumplimiento de objetivos institucionales en función de la actividad de la compañía.

Finalmente, es allí, en la falta de documentación propiamente orientada al sector público, donde radica la importancia de esta investigación, al tener como objetivo identificar cuál es el aporte de la gestión de la comunicación interna de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía de la Gobernación de Antioquia en el clima organizacional y en el fortalecimiento del liderazgo de los colaboradores.

Marco Contextual

La creación de la **Corporación Gilberto Echeverri Mejía** se dió gracias a que la Honorable Asamblea Departamental autorizó al Gobernador de Antioquia, Sergio Fajardo, para crear una entidad de carácter mixto mediante la Ordenanza 01 (2013), que creó la Corporación para el Fomento de la Educación Superior, hoy llamada Corporación Gilberto Echeverri Mejía, la cual fue constituida en octubre de 2013 por la Gobernación de Antioquia, el Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA y la Fundación EPM, como una entidad descentralizada de forma indirecta del orden departamental de Antioquia, perteneciente al poder ejecutivo y encargada de administrar la Política Pública para el Acceso y Permanencia a la Educación Superior de los jóvenes de los municipios del departamento.

Actualmente, estas políticas se encuentran en mayor parte representadas por la Ordenanza 32 de 2014, por la cual se adoptó la política pública para el acceso y permanencia en la educación terciaria de los jóvenes de los municipios del departamento de Antioquia, se creó un fondo de becas para la misma y se autorizaron transferencias de recursos a la Corporación para el Fomento de Educación Superior; la misma fue modificada parcialmente por la Ordenanza 10 (2020), en la que se ajusta la denominación de la Corporación, a su razón social actual, Corporación Gilberto Echeverri Mejía, y sobre las políticas públicas existentes y futuras que en relación a la educación terciaria se expidan desde la Administración departamental.

La filosofía corporativa de la Corporación Gilberto Echeverri se materializa en una política pública que garantizará, a largo plazo, los recursos económicos que demanda la política institucional de apoyo a estudiantes de educación superior del departamento de Antioquia.

La Política Pública de Educación Superior es un instrumento que posibilita la unión de recursos de entidades públicas y privadas, centralizando la gerencia y gestión de la política de financiación a través de becas y créditos condonables para el acceso y permanencia en la educación superior.

En ese sentido, dicha Política asumirá estrategias actuales de financiación por este concepto en el departamento, así mismo está pensada para apoyar el manejo de recursos de los diferentes municipios de Antioquia.

La Corporación Gilberto Echeverri Mejía realizó en el año 2020 el rediseño organizacional de la entidad, teniendo como base la siguiente la normatividad:

De orden Constitucional

Los artículos 67, 69 y 300-3 de la Constitución Nacional, así como la ley 012 de 2006, que otorgan facultades a los entes territoriales para el desarrollo de programas de esta naturaleza:

Artículo 67

“La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.

La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley.”

Artículo 69

“El Estado facilitará mecanismos financieros que hagan posible el acceso de todas las personas aptas a la educación superior”

De orden departamental

A nivel departamental se reconocen las siguientes ordenanzas y resoluciones.

- Ordenanza 01 de 2013: “por medio de la cual se autoriza al Gobernador de Antioquia para participar en la constitución de una entidad mixta sin ánimo de lucro, para la gerencia de la política pública de acceso a la educación superior de los estudiantes de escasos recursos económicos”.

- Decreto 0915-2015 de la Gobernación de Antioquia: “por el cual se reglamenta la política pública para el acceso a la educación terciaria creada por Ordenanza 23 de 2014 de la Asamblea Departamental de Antioquia”.

- Ordenanza 10 de 2020: “por medio de la cual se autoriza modificar parcialmente la Ordenanza 32 del 05 de septiembre de 2014”.

De orden institucional

A nivel institucional se definen los contemplados en los estatutos de la Corporación.

Artículo 1: Naturaleza jurídica y nombre. La Corporación es una persona jurídica sin ánimo de lucro, de nacionalidad colombiana, de beneficio social, de utilidad común e interés social, de participación mixta, descentralizada de forma indirecta del orden departamental de Antioquia, perteneciente a la rama del poder ejecutivo, la cual operará con el nombre de: Corporación Gilberto Echeverri Mejía.

Parágrafo 1: La Corporación, es una entidad creada bajo los parámetros del artículo 96 de la ley 489 de 1998, por la asociación de la Gobernación de Antioquia, el Instituto para el Desarrollo de Antioquia (IDEA) y la Fundación EPM. Como entidad descentralizada indirecta, se denomina ENTIDAD ESTATAL y el régimen jurídico aplicable para su creación, funcionamiento y transformación es el establecido en el código civil y demás normas que lo integren. La legislación aplicable en lo relativo a sus actos y contratos, es la que rige la contratación administrativa.

El referente legal antes enunciado, refleja la situación normativa actual que rige a la Corporación con relación a sus funciones y responsabilidades, sin embargo, La Corporación Gilberto Echeverri Mejía desde su creación ha venido operando bajo el esquema de sociedad de economía mixta consagrada en el artículo 96 de la Ley 489 de 1998, gerenciando la política

de educación superior en el Departamento de Antioquia como entidad descentralizada indirecta del orden Departamental, lo que no le otorga autonomía técnica, administrativa y financiera, y genera limitaciones a la hora de desarrollar la política de educación superior en el Departamento, situación que ha limitado la proyección institucional y la gestión de cara a las comunidades por el posicionamiento de la entidad como operador y no como líder en el gerenciamiento de la Política Pública de Educación Superior en el Departamento de Antioquia.

En cuanto a la composición organizacional que tiene la Corporación Gilberto Echeverri Mejía, se cuenta con una planta total de 21 personas vinculadas; un Director Ejecutivo, un jefe de Control Interno, un Profesional especializada de Jurídica, un Profesional de Comunicaciones y Relaciones Corporativas, un Profesional de Planeación Institucional, un Subdirector Administrativo y Financiero, un Contador, un Profesional de Tesorería, un Asistente Administrativo, un Profesional de Presupuesto, un Técnico de Gestión Documental, un Técnico de Atención a la Ciudadanía, un Subdirector de Proyectos, un Líder de Proyectos, tres Profesional de Proyectos, un Asistente de Proyectos, un Profesional en la oficina TIC, un Profesional de Talento Humano y un Auxiliar administrativo de proyectos. De igual manera, la oficina de Comunicaciones y Relaciones Corporativas se complementa con 3 contratistas, siendo uno es un comunicador social, otro un diseñador y otro es un fotógrafo.

Marco Conceptual

La comunicación es inherente a todos los seres humanos, ya sea que se dé de forma directa o indirecta: textual, gestual o verbal, y tal como lo plantea Collado (2009) es a través de la comunicación que se ha dado el desarrollo de la sociedad y de la cultura como un fenómeno natural, que trasladado a una organización independientemente de su naturaleza y propósito institucional debe comunicar quién es, cuál es su producto y/o servicio y para dónde está orientada a construir.

La comunicación interna

La comunicación interna es un elemento clave en las organizaciones, puesto que su aplicación y manejo puede transmitir correctamente los valores y objetivos estratégicos a los colaboradores, que son la base de la institución. Por ello, la gestión de ésta a través del uso de diferentes medios y canales de comunicación contribuye a la creación de una cultura de fidelidad, empoderamiento, sentido de pertenencia y motivación que repercutirá en el buen servicio, tanto al público interno y externo, encaminados al logro de los objetivos organizacionales. (Andrade, 2005)

La comunicación interna se refiere a los procesos, medios y herramientas que se utilizan para intercambiar información y mensajes entre los miembros de una organización. Así mismo, se define como la interacción dirigida al cliente, es decir, al colaborador, entonces escuchar a los públicos al interior de una empresa es importante para saber qué piensan y cuáles son sus necesidades laborales y personales (Abendaño, M., & Sánchez, L. 2020).

Además, la adecuada gestión de esta variable se asocia con una mejor productividad, compromiso, satisfacción y clima laboral en las organizaciones, y, por el contrario, la falta de esta puede generar un ambiente laboral poco productivo y saludable, dificultando la consecución de los objetivos de la empresa.

Así mismo, puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes (Brandolini et al., 2009).

Según Paul Capriotti (1998) la comunicación interna permite la eficiencia en los procesos y mayor competitividad de la organización esto permite una mejor gestión de la organización, al igual que da la oportunidad de que se establezca cohesión entre los trabajadores y los grupos de trabajo y así generar conocimiento mutuo que motive a los empleados en sus labores cotidianas.

Si se considera una correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones se lograría reducir la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo en un alto grado, el riesgo de conflictos que ocasionan graves daños a las empresas y a sus empleados (Pupo et al., 2009)

Papel fundamental del DirCom

Hoy en día es imposible prescindir de un departamento de comunicación, su labor debe ser estratégica a nivel interno y externo y debe involucrarse en todos los niveles institucionales (Paladines et al., 2015).

Es así como la labor del comunicador abarca diversas áreas dentro de la organización, que van desde la planificación estratégica hasta la ejecución táctica y el análisis de esos resultados, es el encargado de desarrollar e implementar estrategias de comunicación alineadas con los objetivos de la organización, identificando esos públicos internos y sus necesidades para crear mensajes efectivos. Según Paladines, Yaguache, & Altamirano (2015) el director es un gerente de comunicaciones que recoge todos los indicadores y alinea su conocimiento y experiencia en comunicación con las necesidades del negocio, con la dinámica del mercado y con los retos que le toca afrontar.

Villafañe (2004) define al dircom como el *corporate* que es el responsable de la comunicación o la imagen de una organización, esto hace que sea un rol fundamental en el adecuado manejo de las organizaciones.

Todo comunicador interno, además, debe poseer ciertas características y competencias por el rol que desempeña, así lo afirman (Brandolini, González, & Hopkins, 2009):

- Habilidad para crear relaciones efectivas (que inspiren confianza y respeto).

- Tener una visión holística de la organización y gestionar la comunicación de manera transversal.
- Habilidad para la redacción y la oratoria.
- Saber escuchar.
- Innovador y creativo.
- Saber identificar líderes y facilitadores de la comunicación entre los miembros de la organización.
- Habilidad para interpretar la realidad.
- Intuición.
- Perfil de líder.
- Habilidad para formar a otros comunicadores.
- Competencia a nivel gestión de la organización. Es decir, debe conocer la realidad de la empresa, sus productos, etc.

Asimismo, se debe ver el trabajo del DirCom más allá de transmitir mensajes, porque este es el que lidera estratégicamente la comunicación, alineándola con la visión de la organización, donde se gestiona la reputación y la imagen corporativa, y destacando entre otras que internamente, facilita un diálogo claro y promueve la cohesión entre los trabajadores de las organizaciones.

Gestión de la comunicación interna en las organizaciones

Para Charry Condor (2018) la comunicación interna debe ser gestionada intencionalmente, es decir que se produzca con una previa planificación. Para ello deberá tener objetivos y resultados claros y concretos.

La gestión de la comunicación interna es un proceso complejo y multidimensional que influye en el desarrollo positivo de las organizaciones. Por eso, para Tamayo Mora (2020) la ausencia de una visión y trabajo profesional con la comunicación interna redundará en problemas en las distintas relaciones que se dan dentro de la organización.

Para que la empresa pueda cumplir con sus objetivos de comunicación, se requiere de una gestión, que implica la acción de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar todas las actividades y relaciones internas y externas de la organización (Paladines Galarza, et al., 2015).

La comunicación interna también implica la negociación social del significado, el reconocimiento de la diversidad y la construcción colectiva de la identidad organizacional requiere de estrategias, herramientas y canales adecuados para facilitar el flujo de información, la retroalimentación y la participación, así Villafañe (2004) plantea que, la administración de una empresa no se basa únicamente en su valor intrínseco. Más bien, está profundamente arraigada en los principios sociales y culturales. Los líderes empresariales no solo dirigen, sino que también son creadores de simbolismos y significados. Este aspecto es vital en cualquier organización, lo que

justifica la inclusión de mitos y rituales en la gestión empresarial. La razón de esto es que tanto los productos como los servicios que ofrece una empresa deben tener un significado que vaya más allá de su valor material.

Comunicación interna en las entidades públicas

La comunicación interna en entidades públicas puede contribuir de manera significativa a mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión, ya que permite la integración de los diferentes niveles y áreas de la organización, lo que puede facilitar el logro de los objetivos y metas. Por ello, Condor (2018) plantea que la comunicación funciona como el sistema nervioso de toda organización y que al ser trabajada dentro de un sistema transversal a la institución y a través de una política institucional de comunicación contribuye a combatir la rumorología y secretismo con los que lidia toda institución pública, a su vez que promueve el clima laboral y motivación de los colaboradores.

Es importante que la comunicación sea clara, precisa y oportuna, y que se fomente la retroalimentación y el diálogo abierto y constructivo entre los miembros de la organización a través del uso de diversos canales de comunicación, como reuniones de equipo, boletines internos, correos electrónicos, intranet, entre otros; pues tal como señala Álvarez (2007) la comunicación interna cumple funciones vitales, como mejorar la percepción de la organización, profundizar el entendimiento de la empresa, fortalecer la cohesión del equipo, promover la identidad corporativa, controlar rumores, manejar crisis, fomentar la innovación y optimizar la producción. Además,

respeta el derecho de los trabajadores a estar informados y expresar sus opiniones, lo que no solo mejora la eficiencia, sino que también promueve un ambiente de trabajo colaborativo.

En el ámbito de las entidades públicas, la transparencia se vuelve esencial para construir confianza con los diversos grupos de interés, es por eso que la comunicación interna desempeña un papel crucial al fomentar la coherencia y el compromiso entre los trabajadores, generando un ambiente propicio para una gestión transparente que deben tener las entidades públicas. Cuando los trabajadores están debidamente informados y comprometidos, se convierten en impulsores activos de la transparencia, influyendo positivamente en la percepción externa de la entidad.

El sector público y la gestión de la comunicación organizacional

Cuando se habla de organizaciones del sector público, se hace referencia a todas aquellas organizaciones de orden gubernamental que se enmarcan en las ramas ejecutivas, legislativas y judiciales del Estado así como también, aquellas organizaciones (descentralizadas y/o partidos políticos) que han tenido su origen, impulso y desarrollo en la necesidad de obtener votos, puesto que es allí, donde aquellos quienes resultan elegidos para gobernar, inician su relación y por ende la gestión de la comunicación, con los ciudadanos.

Para esto, la comunicación pública y política se ha concebido, en una comunicación meramente informativa y comercial, orientada al objetivo de alcanzar el mayor público posible.

Sin embargo, tal como lo plantea Canel y Zamora (2004), a partir del siglo XX la evolución de las instituciones políticas expone la necesidad de adoptar planteamientos y estrategias más integrales que den lugar a lograr una legitimación del ejercicio público durante el periodo legislado y sin dejar de lado la comunicación en campaña que incluya una comunicación persuasiva e informativa a fin de generar influencia y adhesión en los destinatarios y poder ejercer, distribuir el poder y realizar el bien público.

De acuerdo con Canel y Zamora (2004) las formas de comunicación política tiene como característica pasar por alto la descentralización de representantes y una comunicación permanente con los electores y ciudadanos que den lugar no solo a involucrar a las ciudadanos a consensos y toma de decisiones en el cumplimiento de los programas de gobierno, sino también, a realizar una gestión comunicativa destinada a asegurar el flujo constante de información a las personas, ya sean de fuera o dentro de la organización.

Es este punto cuando la comunicación organizacional y estratégica cobra especial relevancia, pues es la integración de la comunicación lo que aporta una mirada global y corporativa de la entidad, orientada a construir relaciones a largo plazo y al cumplimiento de la estrategia organizacional. Así lo plantea Álvarez (2007) cuando manifiesta que sin comunicación no hay crecimiento posible pues esta es una condición básica de la empresa o institución, mejorando la calidad de procesos productivos, la innovación, el clima, la imagen y la vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor.

Clima Organizacional

Es necesario tener presente que el clima, la satisfacción laboral y la comunicación organizacional e interna en particular, no son constructos estáticos ni rígidos, todo lo contrario; su dinamismo, particularidad e inter-factoriedad los hacen únicos y versátiles; obligando a tener una mirada siempre proactiva, como organización, en busca de la excelencia operacional y la competitividad según Tamayo (2020).

El clima organizacional es la percepción compartida que tienen los miembros de una organización sobre las políticas, prácticas, valores y relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Un clima organizacional positivo se relaciona con una mayor motivación, satisfacción laboral, compromiso y productividad, así define Iglesias & Torres (2018) la conformación del clima laboral; está formado por una serie de características que son relativamente estables en una organización y permanentes en el tiempo, y se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad (Torrecilla, 2005).

La comunicación interna tiene un impacto significativo en el clima organizacional, una buena gestión de esta puede mejorar la confianza, colaboración, transparencia y participación de los empleados; entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etcétera (Iglesias & Torres, 2018).

Existen diversos factores que influyen en la comunicación interna y el clima organizacional, entre los que se incluyen la cultura de la entidad, el liderazgo, la composición de la estructura interna, entre otros. García Solarte (2009) expresa que el ambiente laboral se origina de la concepción de que el ser humano reside en entornos complicados y cambiantes. Esto se debe a que las organizaciones se forman de individuos, agrupaciones y colectivos que producen una variedad de comportamientos que influyen en dicho entorno.

Álvarez (citado en García Solarte, 2009) interpreta el clima organizacional como el espacio laboral que se origina de la proyección de una amplia gama de factores. Estos factores abarcan aspectos interpersonales, que se refieren a las relaciones y dinámicas entre los miembros de la organización; aspectos físicos, que se refieren al entorno tangible y las condiciones de trabajo; y aspectos organizacionales, que se refieren a la estructura y políticas de la organización. Todos estos elementos interactúan y se manifiestan en el ambiente de trabajo, dando forma al clima organizacional. Es así como, la comunicación interna se erige como el medio que nutre las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos que componen la organización. Un flujo claro y abierto de información, fomentado por el DirCom, promueve la transparencia y confianza.

Adicional, García Solarte (2009) sostiene que la satisfacción representa un resultado de la experiencia del trabajo, por lo que altos niveles de descontento contribuyen a que las directivas identifiquen problemas organizacionales que exigen su atención, y en ese momento en que se debe tener claro que cuando los empleados se sienten informados y comprenden la dirección y los objetivos de la organización, se genera un ambiente propicio para la colaboración y el compromiso.

Asimismo, tiene un impacto significativo en el desempeño de los empleados y en el éxito de la empresa. Por tanto, es importante que las empresas presten atención al clima organizacional y trabajen activamente para crear un ambiente positivo y saludable para sus colaboradores. Esto implica tomar medidas para fomentar la comunicación efectiva, promover el trabajo en equipo y la colaboración, reconocer y recompensar el buen desempeño, brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento, y establecer políticas y normas claras y justas.

Para Chiavenato (2000) el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Un clima organizacional positivo se caracteriza por un ambiente laboral agradable y saludable, donde los empleados se sienten valorados y respetados, y donde las políticas y prácticas de la empresa están orientadas hacia el bienestar de los trabajadores y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Un clima negativo, por otro lado, se caracteriza por una cultura de

desconfianza, conflictos y falta de motivación, según Tordecilla (2005) el clima en las organizaciones tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa, dado que si este es malo hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

Cabe destacar que el clima organizacional se afecta por diversas variables ambientales internas que involucran a los individuos en la organización, para Torrecilla (2005) los conceptos de percepciones para el clima laboral son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de esta.

Así pues, es de resaltar que un clima organizacional positivo puede generar una serie de beneficios para la organización, incluyendo una mayor satisfacción y compromiso de los

empleados, una mayor retención de talentos, una mayor productividad y una mejora en la calidad del trabajo realizado. Además, un clima positivo puede mejorar la reputación de la empresa y atraer a más talentos a la organización, Olivera et al., (2021) expresaron que toda organización promoverá cambios en su ambiente laboral, planificación estratégica, gestión operativa y recursos con los que cuenta; esto con el objetivo de ser competitiva en este mundo globalizado para tener una buena posición en el mercado, hacer innovaciones y generando rentabilidad para la empresa.

Sin embargo, es necesario que las empresas dediquen tiempo a los intereses de sus trabajadores para gestionar el clima laboral, así lo manifiesta (Puertas et al., 2020) cuando dicen que las empresas deben gestionar acciones de responsabilidad social desde su interior, mejorando el bienestar de los colaboradores y trabajando en su involucramiento, es cuando recién empiezan a ser socialmente responsables, cuando se preocupan primero de su propia gente.

En conclusión, el clima organizacional es un factor importante que puede afectar significativamente la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados en una organización. Es responsabilidad de las empresas crear un ambiente laboral positivo y saludable para sus empleados, y para ello es necesario prestar atención a las necesidades y expectativas de los trabajadores y establecer políticas y prácticas que promuevan el bienestar y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El liderazgo

Cuando se habla de liderazgo desde las organizaciones públicas es necesario comprender que el líder, mucho más que ser representante de una organización y estar orientado a la narrativa meramente informativa respecto a los logros de su gestión o su periodo legislativo, es quien debe promover un servicio ciudadano a través de unos objetivos estratégicos que se llevan a cabo de manera integrada con los diferentes actores, tanto internos como externos de la organización. Tal como lo plantea Herrera (2013) manejado de manera interdependiente y fomentando el liderazgo en los colaboradores permitirá obtener resultados exitosos.

Ante las necesidades y cambios constantes de las organizaciones actuales, es necesario la formación de líderes que construyan relaciones de influencia y generen espacios de intercambio, de diálogo y de participación, que a su vez, si se trabaja de manera integrada con todos los elementos y actores que intervienen en la organización para lograr los objetivos estratégicos, de lugar a una mayor construcción de identidad e imagen institucional y que en tiene su base fundamental en los públicos internos con los que se trabaja. Tal como lo expone Hoyos (2007) el liderazgo hoy debe considerar a los públicos internos como los actores principales en la consecución de los logros de una organización y quienes participan activamente en las decisiones y responsabilidades de la organización frente a la sociedad.

Así pues, durante los últimos años se ha se ha concebido que el éxito de la gestión administrativa está supeditada a la forma de organización, dirección y liderazgo de un área o

persona sobre el grupo de empleados, quienes a través de la comunicación aceptan y apoyan el logro de sus objetivos pues tal como lo plantea Preciado Hoyos (2007) la dirección no debe enfocarse únicamente a conseguir una meta productiva, sino que cumple una función de intercambio y de influencia, dos procesos que tienden a ser simultáneos, pues la influencia se consigue dependiendo de los que se intercambia y a ese ejercicio, se le denomina comunicación.

Estilo directivo como promotor de cultura organizacional

“Estudios interdisciplinarios realizados en el ámbito organizacional, han señalado que uno de los aspectos en los que más se verifica la influencia del directivo en la vida de la empresa es en la cultura. Han establecido que determinados estilos directivos son génesis de estilos de la organización específicos y que cuanto más pronunciada sea la personalidad del directivo más se reflejará su influencia en la cultura, la estructura y la estrategia de la organización” (Hoyos, 2007, p. 416)

En las organizaciones públicas sobresale la existencia de factores que afecta indiscutiblemente el desarrollo del clima laboral, pues la rotación de los directivos equivale a una variación de planes, proyectos y programas establecidos inicialmente en la empresa.

La comunicación es entonces, un factor predominante en la institución, pues la falla de esto ocasionaría un deterioro relevante en el clima organizacional, debido a que la información expresada no es difundida a todo el personal. Por tal motivo, se reconoce el efecto positivo, un

estilo directivo participativo que a partir de la formación de unas características personales de comportamiento produzcan relaciones basadas en el gusto personal y garanticen la obtención de buenos resultados, así como lo manifiesta Bennis, W. y Thomas, R., (como se cita en Hoyos, 2007). pág., 28 al decir que “los motivos que hacen de la persona un líder son los mismos que la convierten en un ser humano”.

Liderazgo en los trabajos del futuro

La más reciente crisis mundial que vivimos, ocasionada por la pandemia del Covid -19, dio lugar a que los métodos de trabajo en el servicio público y en general de todas las organizaciones, se replantearan obligando a los líderes y representantes a gestionar el riesgo, el funcionamiento de las políticas públicas y la prestación de sus servicios, a través de la innovación y la motivación de todos los colaboradores, tal como lo plantea el Ministerio de Trabajo en Colombia en uno de sus más recientes artículos sobre liderazgo para un servicio público de alto rendimiento:

Esta crisis de coronavirus ha puesto el liderazgo del servicio público al frente y al centro, estableciendo una nueva barra para la toma de decisiones ágiles con datos y pruebas poco confiables, la participación de los empleados en condiciones desafiantes (es decir, remotas) y una coordinación conjunta entre los silos de políticas y los niveles de gobierno. (Ministerio de Trabajo, 2020, p.1)

Así mismo, las recomendaciones planteadas durante el Consejo sobre Liderazgo y Capacidad del Servicio Público (PSLC) realizado en 2019 por los países partícipes de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), manifiestan que los desafíos de

la promoción del liderazgo actual y a futuro deben centrarse en el establecimiento de un servicio civil profesional, receptivo y resistente que vincule a todos los miembros de la organización, en donde también se consideren los nombramientos de servidores públicos a partir del mérito y el desarrollo de sus capacidades y en donde se destaque la importancia de cultivar entornos organizacionales que se sustenten en la confianza, con un enfoque en los principios públicos y la atención al ciudadano, a partir de un servicio público que sea inclusivo, que tome la iniciativa y que sea innovador, con una visión a largo plazo para la estructuración y prestación de servicios públicos. (Ministerio de Trabajo, 2020)

Finalmente, resulta necesario hacer uso de la tecnología y la innovación para impulsar una prestación del servicio público que sea motivante para los funcionarios, y a su vez, permita a la gestión pública cumplir con los objetivos organizacionales de su servicio ciudadano con proyección al futuro, flexible y adaptativo al cambio, y garantizar que los servidores públicos experimenten el valor y el impacto de su trabajo. (Ministerio de Trabajo, 2020)

Marco Metodológico

Esta investigación propone un enfoque cualitativo con el objetivo de comprender en profundidad las experiencias, perspectivas y significados de la comunicación interna en la Corporación Gilberto Echeverri Mejía. Se buscará investigar el contexto de la comunicación identificando las diferentes variables y escuchando a los participantes a partir del abordaje de aspectos descriptivos y proyectivos de la investigación.

Se utilizarán técnicas de recolección y análisis de información cualitativas tales como entrevistas semiestructuradas al área de comunicaciones y focus group a miembros de las diferentes áreas de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía. Estas técnicas permitirán obtener información detallada y contextualizada, así como también explorar las interacciones y dinámicas sociales relacionadas con el objeto de estudio, sus medios y espacios.

La muestra se seleccionará de manera intencional, buscando participantes que hayan experimentado directamente el fenómeno de interés y que puedan proporcionar información relevante y enriquecedora. Se considerarán características como la edad, género, nivel socioeconómico y experiencia previa con el fenómeno, con el objetivo de obtener una diversidad de perspectivas.

Las entrevistas semiestructuradas se realizarán individualmente, utilizando un conjunto de preguntas abiertas que permitan explorar sus experiencias, percepciones y significados

relacionados con la gestión de la comunicación interna en la Corporación. Los grupos focales se llevarán a cabo con un grupo de participantes seleccionados, fomentando la discusión y el intercambio de ideas en un contexto grupal.

En el proceso de recolección de la información se obtendrá el consentimiento informado de todos los participantes y se protegerá su privacidad y confidencialidad.

Finalmente, dado que la investigación propone un alcance proyectivo, se abordará el objetivo específico número tres a partir del diseño de una propuesta de gestión de la comunicación interna que fortalezca el clima organizacional y el liderazgo de los colaboradores para la Corporación Gilberto Echeverri Mejía que surge como resultado del proceso previo de indagación y análisis de las técnicas de investigación usadas en los objetivos uno y dos de la investigación.

En resumen, esta propuesta metodológica se basa en un enfoque cualitativo que busca obtener una comprensión profunda y contextualizada de la gestión de la comunicación interna, el clima laboral y el liderazgo de los colaboradores, así como proponer una alternativa frente al objeto de estudio.

Con el objetivo de exponer las estrategias metodológicas y técnicas de investigación de acuerdo con los objetivos específicos se presenta la siguiente tabla:

Tabla 3: Tabla de planeación estratégica de la metodología

TABLA MODELO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
Objetivo General: Comunicación interna, clima organizacional y el liderazgo de los colaboradores de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía.			
Objetivos Específicos	Estrategias Metodológicas	Técnicas de Investigación	Instrumentos de Investigación
Identificar los componentes de la comunicación interna que inciden en el clima organizacional y el liderazgo de las entidades de orden público.	Entrevista con expertos y gestores de comunicación interna en organizaciones de orden público sobre los componentes de la comunicación interna que indican en el clima organizacional y el liderazgo de los colaboradores.	Entrevista semiestructurada	Cuestionario con preguntas
Describir el proceso de comunicación interno de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía.	Analizar cuantitativamente la percepción de los colaboradores de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía respecto a la gestión de la comunicación interna, sus medios y espacios	Encuesta	Cuestionario
	Reconocer el proceso de comunicación interna por parte del área de comunicación interna y uso de medios y espacios para el posicionamiento y gestión de esta.	Entrevista semiestructurada	Cuestionario con preguntas
Generar una propuesta para gestionar la comunicación interna de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía.	Identificar y escuchar los intereses de los colaboradores con respecto al proceso de comunicación interna y gestión del clima organizacional y liderazgo.	Focus Group	Dinámica

Tabla 4: Tabla de operacionalización de las categorías metodológicas

Tabla de Operacionalización de las Categorías (Cualitativa)

Objetivo General: Comunicación interna, clima organizacional y el liderazgo de los colaboradores de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía.			
Objetivos Específicos	Técnica de investigación	Categorías	Subcategorías
Identificar los componentes de la comunicación interna que inciden en el clima organizacional y el liderazgo de las entidades de orden público.	Entrevista semiestructurada	Comunicación interna	Impacto de la comunicación interna
			Mensajes comunicacionales
			Canales, medios y espacios comunicacionales
			Segmentación de públicos
		Clima organizacional	Sentido de pertenencia
			Relación de la comunicación interna
			Transición de líderes
			Retroalimentación
		Liderazgo	Liderazgo en el sector público
			Tipos de liderazgo
Describir el proceso de comunicación interno de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía.	Analizar cuantitativamente la percepción de los colaboradores de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía respecto a la gestión de la comunicación interna, sus medios y espacios	Comunicación interna	Claridad, pertinencia y oportunidad en los contenidos
			Percepción de los públicos internos, respecto a la receptividad de sus ideas
			Reconocimiento a la labor
		Clima organizacional	Participación en la toma de decisiones
		Liderazgo	Ambiente laboral con pares y líderes
		Reconocer el proceso de comunicación interna por parte del área de comunicación interna y uso de medios y espacios para el posicionamiento y gestión de la misma.	Proceso de comunicación interna
	Claridad en funciones del área		
	Planeación de la comunicación		
	Segmentación de públicos		

			Canales de comunicación interna
			Espacios de retroalimentación
			Tipo de comunicación
			Efectividad en la comunicación
<p>Generar una propuesta para gestionar la comunicación interna de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía.</p>	<p>Identificar y escuchar los intereses de los colaboradores con respecto al proceso de comunicación interna y gestión de la cultura organización y liderazgo.</p>	<p>Proceso de comunicación interna</p>	<p>Percepción de comunicación Interna</p>

Entrevista – expertos en comunicación

A continuación, se presenta un análisis de las respuestas en la entrevista previa realizada a 3 expertos y gerentes de comunicación organizacional de empresas reconocidas: Miguel Jaramillo Luján, Consultor y estratega comunicacional y de marketing político. Diego Salazar, Gerente de Comunicaciones del Grupo empresarial EPM en Colombia. Alba Luz Arroyave, quien fue la directora de comunicaciones del Hospital San Vicente Paul.

La entrevista contó con 8 preguntas en las cuales se les preguntó sobre liderazgo, fomento de valores y objetivos institucionales, construcción de mensajes clave, transición entre líderes, clima organizacional, así como los desafíos de promover el clima organizacional, la cultura organizacional y el liderazgo en los colaboradores en empresas del sector público. Así mismo, en el marco del objetivo de identificar los componentes de la comunicación interna que inciden en el clima organizacional y el liderazgo, estas preguntas versan alrededor de tres categorías de análisis, las cuales son: Comunicación interna, clima organizacional y liderazgo.

Pregunta 1: ¿Qué papel juega el liderazgo en la promoción de una cultura organizacional en las organizaciones?

Las respuestas de las entrevistas con expertos revelan una interconexión significativa entre el liderazgo, la cultura organizacional y la comunicación interna en el contexto empresarial. Se plantea de manera unánime la trascendencia del liderazgo en la construcción y promoción de una cultura organizacional efectiva. Miguel Jaramillo Luján destaca la figura del líder moderno, capaz

de co-crear y trabajar en equipo, forjando así una cultura que sea coherente con los propósitos y la misión de la organización. Diego Salazar añade que el liderazgo influye hasta un 33% en los procesos de cambio y transformación cultural, siendo el ejemplo y la inspiración del líder elementos cruciales para comunicar y fomentar los valores deseados.

Alba Luz Arroyave aporta un enfoque estructurado al mencionar el modelo de Luis Ángel de la Tajada, que divide la cultura en componentes "soft" y "hard". Este modelo destaca la importancia de elementos intangibles como creencias y ritos, así como aspectos más tangibles como la estructura y la planeación estratégica, todos los cuales influyen en el estilo de liderazgo. Arroyave, además, enfatiza la contribución de la cultura a la misión organizacional, subrayando la necesidad de una cultura efectiva que logre resultados óptimos con recursos limitados.

La entrevista con Arroyave también resalta la corresponsabilidad en el liderazgo, sugiriendo que no es únicamente una responsabilidad de los líderes formales, sino que también implica la participación y la capacidad de aprendizaje por parte de los colaboradores. Se destaca la complejidad de las variables de comunicación en una organización, reconociendo que la gestión del liderazgo implica la aplicación de diferentes estilos según las situaciones específicas y las audiencias involucradas. Pues, según Arroyave, se señala que no existe un único tipo ideal de liderazgo.

Además, según Alba Luz Arroyave, se revela una influencia recíproca entre cultura y liderazgo, donde el liderazgo no solo actúa como un insumo para la cultura, sino también como un producto de esta.

Aunque este punto de la entrevista no se centra directamente en la comunicación interna, se subraya la importancia de este aspecto en la construcción de la cultura organizacional y el

liderazgo, sugiriendo que la comunicación interna es un componente clave en el análisis de clima organizacional y liderazgo.

Las respuestas de las entrevistas resaltan la importancia de una comunicación interna efectiva en el contexto de liderazgo y cultura organizacional. Estos elementos no existen de manera aislada, sino que están entrelazados en un tejido complejo que define la identidad y el funcionamiento de una empresa.

Pregunta 2: ¿Cómo se promueve que los colaboradores estén alineados a los objetivos y valores de la empresa, así como, que se sientan valorados y escuchados?

Los expertos plantean un enfoque estratégico para promover la alineación de objetivos y valores, así como el reconocimiento de los colaboradores en una empresa. Los tres expertos abordan la pregunta sobre la alineación con una perspectiva que destaca tanto la importancia del conocimiento profundo de la organización, como de la implementación de estrategias de comunicación.

Miguel Jaramillo Luján enfatiza que la alineación comienza con el conocimiento. El proceso de inducción e inmersión se convierte en el momento esencial para que los colaboradores comprendan la visión, objetivos y valores de la empresa. Destaca la necesidad de que los empleados comprendan cómo sus objetivos personales se alinean con los de la organización, promoviendo así un sentido de pertenencia y compromiso.

Diego Salazar resalta la comunicación como el elemento clave para la comprensión profunda de la contribución de los empleados a los objetivos organizacionales. Sugiere que la comunicación efectiva no solo implica la transmisión de información, sino también la comprensión

activa por parte de los empleados de su papel en la materialización de los valores de la empresa. Así mismo, destaca la necesidad de generar un comportamiento valorativo desde los líderes para que se refleje internamente en la organización y donde las opiniones de los colaboradores cuenten y sean tenidas en cuenta

Alba Luz Arroyave aporta una perspectiva que complementa las miradas anteriores, al mencionar la importancia de la colaboración entre comunicaciones y gestión humana, destacando la necesidad de una tarea conjunta que abarque desde la selección hasta la formación y sugiriendo que el proceso de alineación no es solo una responsabilidad de comunicaciones, sino de todas las áreas relacionadas con el talento humano.

Arroyave también resalta la relevancia de la formación y la educación, insistiendo en que los comunicadores son educadores constantes. Esta perspectiva resalta la importancia de no solo informar a los colaboradores, sino también de enseñarles de manera sistemática, contribuyendo así al desarrollo de una cultura organizacional sólida y compartida.

En cuanto a canales de comunicación, Miguel Luján menciona la importancia de establecer canales efectivos de comunicación para que los colaboradores se sientan escuchados y valorados. Destaca que la existencia de una cultura de diálogo y la posibilidad de proponer ideas contribuyen a que los empleados se sientan parte activa de la dinámica organizacional y por ende, haya una mejor dinámica de clima organizacional.

El énfasis en el ejemplo y el liderazgo se presenta la importancia de que los líderes sean modelos a seguir. Arroyave sostiene que los líderes, en muchos casos, pueden no saber cómo comunicar o motivar adecuadamente, lo que subraya la necesidad de un acompañamiento y desarrollo continuo para los líderes en términos de habilidades comunicativas.

Aquí se incluye no solo la comunicación y la formación sino también, la necesidad de resaltar los resultados positivos y el cumplimiento de los valores de la organización. Este enfoque en la positividad no solo informa, sino que también refuerza constantemente los aspectos deseados de la cultura organizacional.

Finalmente, Alba Luz Arroyave destaca la importancia del conocimiento y manejo de medios por parte de los comunicadores. En un mundo donde la información es abundante, la habilidad de los comunicadores para utilizar medios efectivamente se presenta como un factor determinante para lograr la alineación de los colaboradores con los objetivos y valores de la organización.

En conjunto, estas afirmaciones apuntan a un enfoque interdisciplinario y estratégico que involucra la comunicación, la formación, el liderazgo, y la gestión humana para lograr una alineación efectiva y una valoración significativa de los colaboradores en el entorno organizacional.

Pregunta 3: ¿Cómo desarrollar mensajes que sean claros y precisos?

La comunicación efectiva, según Miguel Jaramillo Luján, debe estar caracterizada por la claridad, la memorabilidad y la emocionalidad. La claridad asegura que el mensaje sea comprensible, mientras que la memorabilidad y la emocionalidad buscan generar un impacto duradero en la mente del receptor.

Un aspecto clave que se entrelaza con lo anterior, es la importancia de la empatía, resaltada por Jaramillo. La empatía, al ponerse en los zapatos del otro, no solo contribuye a eliminar obstáculos en la comunicación, sino que también se vincula estrechamente con la necesidad de

comprender el "micro mundo" del receptor, que implica una comprensión profunda de las experiencias, estados de ánimo y constructos individuales que influyen en la percepción y recepción de los mensajes, de manera que se puedan superar obstáculos y mantener a los colaboradores enfocados en los objetivos organizacionales.

Según Alba Luz Arroyave, el mensaje efectivo no es solo verbal, pues destaca la importancia de considerar todos los sentidos en la construcción de mensajes, desde un enfoque multisensorial busca impactar no solo la razón, sino también la emoción, planteando la idea de que la comunicación debe ir más allá de las palabras y que trascienda desde la emisión de frases para abordar a la construcción de historias significativas.

Diego Salazar agrega la importancia de la comunicabilidad en los mensajes, planteando la necesidad de evitar tecnicismos excesivos y adaptar el lenguaje al nivel de comprensión de la audiencia. De este modo, se conecta con la idea de conocer profundamente a la audiencia, planteada por Arroyave, quien aboga por una comunicación cada vez más individualizada para lograr mayor efectividad y llegar a la mente y el corazón de los colaboradores.

Respecto al contexto organizacional, Arroyave destaca la importancia de definir claramente el problema o la pregunta de comunicación antes de construir mensajes, vinculándose directamente con la necesidad de alinear los esfuerzos comunicativos con los objetivos y necesidades reales de la organización, para que sea estratégica.

La participación de los colaboradores como voceros, destacada por Arroyave, sugiere la importancia de la horizontalidad en la comunicación organizacional. La efectividad no solo reside en la construcción del mensaje por parte de los líderes, sino también en la capacidad de los colaboradores para transmitir estos mensajes de manera auténtica entre ellos.

Finalmente, se plantea que la construcción de mensajes valiosos debe ir acompañada de una cuidadosa elección de canales de comunicación. Un mensaje puede ser excelente, pero si no se transmite a través de canales efectivos, puede perder su impacto.

Pregunta 4: ¿Cómo manejar la transición entre líderes y garantizar una continuidad en la comunicación, cultura y clima organizacional de la empresa?

Las respuestas de los expertos plantean una mirada compleja sobre la gestión de la transición entre líderes y la garantía de continuidad en la comunicación, cultura y clima organizacional. Aquí se inicia por resaltar la singularidad de cada líder, subrayando que, debido a las diferencias inherentes en personalidad y enfoque, la continuidad efectiva entre líderes es un desafío significativo. La idea de "mismidad", propuesta por Miguel Jaramillo Luján, sugiere que cada líder marca una etapa única en la historia de la organización, forjando una identidad durante los primeros años de vida de la empresa. Esta identidad, plasmada en el plan estratégico, actúa como un faro guía durante las transiciones.

Por su lado, Diego Salazar enfatiza la importancia de definir al interior de las organizaciones el estilo de liderazgo que se espera. Destaca la oportunidad para construir escenarios de formación y desarrollo que permitan la continuidad en la transmisión de la cultura y la comunicación. La generación de claridad y la capacidad de escucha para resolver inquietudes y construir proyectos en conjunto son elementos que destaca para asegurar la continuidad en el sistema de comunicación y en la inspiración de comportamientos deseables por parte de los líderes.

Alba Luz Arroyave, por su parte, introduce a la pregunta, el concepto de "contribuir" en lugar de "garantizar", reconociendo el dinamismo inherente a la comunicación humana. Su enfoque se centra en la educación, el ejemplo y la cultura como elementos clave para mantener una

comunicación efectiva durante las transiciones de liderazgo. En este contexto, señala que el clima organizacional involucra factores tanto influenciados como no influenciados por la comunicación, y destaca la importancia de identificar variables específicas a intervenir desde la comunicación y la gestión humana.

El consenso general entre los expertos es la importancia de la formación de líderes integrados y la gestión del cambio durante las transiciones. La idea es proporcionar herramientas a los líderes y colaboradores para que trabajen como un equipo cohesionado y puedan recibir a nuevos líderes de manera efectiva. Además, se destaca la necesidad de realizar diagnósticos certeros basados en la escucha y observación y segmentación de audiencias, que permitan dirigir mensajes y acciones de manera efectiva.

Pregunta 5: ¿Qué canales utiliza para fomentar la participación entre colaboradores y líderes y cómo se comunica la toma de decisiones?

En esta pregunta, destaca la importancia de utilizar diversidad de canales de comunicación, adaptándose al contexto, la audiencia y la urgencia de la información. La diversidad de herramientas, desde la comunicación directa hasta el uso de infografías y videos, refleja la necesidad de emplear estrategias flexibles para llegar de manera efectiva a todos los miembros de la organización, según lo plantea Diego Salazar,

Por su lado, Miguel Jaramillo, basado en su propia experiencia empresarial, propone la idea de fomentar el trabajo en equipo y la colaboración entre diferentes áreas a través de la creación de retos que involucren a personalidades y caracteres distintos buscando contrarrestar el individualismo y evitar el aislamiento de las áreas.

Alba Luz Arroyave, plantea la retroalimentación como una forma de comunicación que no solo permite una interacción más fluida, sino que también facilita la comprensión y la expresión de inquietudes por parte de los colaboradores, generando ambientes de confianza, apertura y cocreación, mencionado también por los demás expertos consultados.

La cascada en la toma de decisiones, mencionada por Diego Salazar, refleja una estructura jerárquica en la comunicación organizacional. Iniciar desde los niveles directivos y descender en cascada busca asegurar que la información se disemine de manera efectiva en toda la organización. Este enfoque jerárquico se combina con el uso de herramientas de apoyo, como kits de comunicación, que respaldan la información compartida en reuniones y comités, fortaleciendo así la coherencia en la transmisión de mensajes clave.

En ese mismo sentido, y bajo el mismo efecto cascada que menciona Salazar, la transparencia en el manejo de decisiones, planteada por Miguel Jaramillo, destaca la rapidez de informar con el ánimo de evitar vacíos de información, resolver dudas abiertamente y prevenir la generación de chismes y rumores se presenta como una práctica fundamental para mantener la estabilidad y confianza dentro de la organización. La transparencia contribuye a un clima organizacional positivo al brindar claridad sobre aspectos fundamentales, como la duración de contratos, cambios en equipos de trabajo y decisiones estratégicas.

Aquí, la consideración de la audiencia, destacada por Alba Luz Arroyave, resalta la importancia de adaptar el mensaje a la cultura y características de los receptores, reconociendo la diversidad dentro de la organización y la garantía de que la comunicación sea consultada, comprendida y relevante para todos los miembros de la organización.

En conjunto, estos aportes delimitan un enfoque integral que no solo aborda los aspectos técnicos de la comunicación organizacional, sino que también destaca la importancia de construir relaciones sólidas, fomentar la participación y mantener una transparencia constante en todas las etapas del proceso de toma de decisiones. Estos elementos, integrados de manera efectiva, contribuyen a fortalecer el liderazgo, el clima organizacional y la cultura en el entorno laboral.

Pregunta 6: ¿Cuál cree que es el mayor desafío al momento de promover el clima organizacional, la cultura organizacional y el liderazgo en los colaboradores en empresas del sector público?

Las respuestas obtenidas de la entrevista a los expertos revelan un panorama complejo en el sector público. La diversidad de perfiles de empleados en las instituciones gubernamentales emerge como un factor crucial, ya que la conciliación entre personal de libre nombramiento, carrera administrativa, contratistas y temporales representa un desafío para construir un clima organizacional positivo. Esta diversidad, sumada a la transitoriedad de los gobiernos, crea un entorno en el cual la continuidad y estabilidad en el clima y la cultura organizacional se ven comprometidos.

Según Miguel Jaramillo, la llegada de nuevos líderes políticos a menudo impulsa una reinvención de la organización, llevando consigo la pérdida de la memoria institucional y el reconocimiento acumulado. La falta de continuidad en el liderazgo puede desencadenar la debilidad en la gestión del conocimiento y la documentación, presentando un obstáculo adicional para la construcción de un clima organizacional sano y sólido.

Desde su percepción, se destaca la importancia de que los servidores públicos sean “politécnicos”, combinando habilidades políticas con conocimientos técnicos.

Por su lado, Diego Salazar plantea, la corresponsabilidad como un tema recurrente en que se debe superar la noción de que el clima organizacional es responsabilidad exclusiva de la alta dirección. Salazar indica que, todos los miembros de la organización, independientemente de su posición, deben contribuir a la creación de un entorno laboral favorable, pues la presenta como un esfuerzo conjunto, donde comportamientos individuales y cambios colectivos son esenciales.

Respecto a lo anterior, Salazar también plantea que el liderazgo personal se presenta como un factor esencial, pues, antes de abordar el liderazgo directivo, los individuos deben comprometerse personalmente con los objetivos de la organización a partir de un compromiso individual y de autoliderazgo antes de abordar aspectos más amplios de liderazgo en la construcción de un clima organizacional positivo y vinculado al compromiso que la organización pretende de sus colaboradores.

Los entrevistados resaltan el reto de promover un clima organizacional positivo en el sector público. La diversidad de perfiles, la transitoriedad gubernamental, la combinación de habilidades técnicas y políticas, la corresponsabilidad, la adaptación de la cultura, la alineación estratégica y el liderazgo personal emergen como elementos interconectados que influyen en la efectividad de la comunicación interna, el clima organizacional y el liderazgo en instituciones gubernamentales. Estos factores, entendidos y abordados de manera integrada, podrían ser clave para superar los desafíos identificados y construir entornos organizacionales más sólidos en el sector público.

Pregunta 7: ¿Qué estrategias utiliza para garantizar que los nuevos líderes comprendan la importancia de la comunicación organizacional?

Las respuestas de Miguel Jaramillo Luján y Diego Salazar revelan un enfoque común en la importancia de la comunicación organizacional como un pilar fundamental para el éxito empresarial. Ambos expertos reconocen la necesidad de transmitir esta importancia a los nuevos líderes, independientemente de su experiencia previa. La comunicación, según Jaramillo, no solo debe ser eficiente, sino también rápida y fluida, evitando tropiezos que puedan obstaculizar la eficiencia organizacional. Este énfasis en la agilidad y la eficacia destaca la percepción crítica de Jaramillo hacia la comunicación en el sector público, donde a menudo se percibe como más enfocada en la supervivencia y la gestión de crisis que en la proactividad y la resolución efectiva de problemas.

El énfasis de Salazar en formar a los líderes en habilidades comunicativas y hacerlos corresponsables del ejercicio comunicativo refleja una comprensión profunda de que la responsabilidad de la comunicación no recae únicamente en los departamentos especializados. Todos los líderes, según Salazar, deben ser voceros de la organización y deben recibir formación y apoyo para desempeñar este papel de manera efectiva. Este enfoque de corresponsabilidad se conecta con la noción de Jaramillo sobre la necesidad de una comunicación interna más allá de las funciones externas, resaltando que ser competente en comunicación no garantiza automáticamente una comunicación efectiva con los demás.

En el mismo sentido, Salazar propone la creación de una cultura que fomente el diálogo abierto para facilitar la co-creación y la comunicación participativa. Este enfoque no solo fortalece la comunicación interna, sino que también contribuye a la construcción de un clima organizacional positivo. La relación entre liderazgo, comunicación y clima organizacional se vuelve evidente, ya

que la comunicación efectiva se convierte en un favorecedor para un liderazgo sólido y un clima organizacional saludable.

Las respuestas de Jaramillo y Salazar ofrecen una visión integral de la importancia de la comunicación organizacional, desde la inducción de nuevos líderes hasta la creación de una cultura que fomente la co-creación y el diálogo.

Pregunta 8: ¿Cuáles estrategias se pueden utilizar para motivar a los colaboradores a mejorar su desempeño?

Ambos expertos resaltan la importancia de reconocer la motivación como un fenómeno intrínseco, único para cada individuo. Miguel Jaramillo Luján va más allá de intentar motivar directamente a alguien, proponiendo en su lugar inspirar e impulsar a través de elementos como el salario emocional y la búsqueda de propósito.

Diego Salazar, por otro lado, aborda la motivación desde la perspectiva de la claridad y la contribución. Destaca que la comprensión de cómo cada colaborador contribuye a los objetivos organizacionales, junto con una visión clara de la dirección de la empresa, crea sinergia y reduce el ruido organizacional. Esta claridad se convierte en un punto de conexión con las propuestas de Miguel Jaramillo Luján, quien aboga por alinear los propósitos personales de los empleados con los objetivos de la organización.

El reconocimiento personalizado surge como un tema clave en ambas respuestas. Diego Salazar enfatiza la necesidad de reconocer el esfuerzo adicional y destacable de los colaboradores, mientras que Miguel Jaramillo Luján destaca la importancia de buscar satisfacción, bienestar y reconocimiento más allá del aspecto económico. Este reconocimiento va de la mano con la visión

de los empleados como seres humanos, con realidades individuales que deben ser comprendidas y respetadas.

La retroalimentación constante, la identificación de áreas de mejora y el desafío constante a los empleados para que alcancen su potencial genera un entendimiento consciente y una correlación continua.

Diego Salazar reconoce que las condiciones emocionales y psicológicas pueden impactar el rendimiento laboral. Este reconocimiento se alinea con la necesidad de comprender las realidades individuales de cada colaborador.

Finalmente, la idea de desarrollo personal y profesional como un factor motivador resuena en ambas respuestas. La posibilidad de crecimiento y la identificación de oportunidades para el desarrollo individual y colectivo se presentan como elementos esenciales para mantener a los colaboradores comprometidos y motivados.

Encuesta – personal de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía

La encuesta se realizó por medio de la plataforma Google Forms, en la cual se definieron 13 preguntas, dos de ellas de respuesta abierta y las demás, tenían una escala de calificación Likert de la siguiente manera: 1. Totalmente en desacuerdo - 2. En desacuerdo - 3. Ni de acuerdo, ni desacuerdo - 4. De acuerdo - 5. Totalmente de acuerdo.

En la encuesta, participaron 20 colaboradores de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía y el objetivo era describir el proceso de comunicación interno de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía, reconociendo el proceso de comunicación interna por parte del área de comunicación interna y uso de medios y espacios para el posicionamiento y gestión de esta.

Cabe destacar que, la importancia del clima organizacional radica en su impacto directo en la dinámica laboral y el rendimiento general de la organización, por eso la importancia de analizar cómo los trabajadores entendían la comunicación y un factor importante era si ellos se sentían parte de las decisiones.

Un clima positivo puede estimular la colaboración, la creatividad y la lealtad de los empleados, lo que se traduce en una mayor productividad y competitividad. El clima se puede definir gracias a Segredo et al (2016) donde afirman que se refiere a las características del medio

ambiente de trabajo. Este tiene repercusiones en el comportamiento laboral y es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Por lo anterior, la forma en que las organizaciones, ya sean empresas, entidades políticas o sociales, abordan la gestión del clima organizacional ha experimentado una transformación significativa. Es así como en una organización, los trabajadores necesariamente deben sentir el entusiasmo por la empresa en la cual trabajan y por los productos o servicios que venden, Hernández et al (2008).

En algunos casos, se reconoce al empleado como el cliente principal, entendiendo que su satisfacción es crucial para brindar productos o servicios de alta calidad que satisfagan las demandas y expectativas del mercado externo, en este caso los trabajadores de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía tienen la tarea de brindar un servicio excelente para todos los antioqueños que accedan a los beneficios de la Corporación y logren estudiar en la educación superior.

Fue así como en el cuestionario se implementó la pregunta “mis ideas son tomadas en cuenta”, donde se identifica una respuesta diversificada, porque la opción (totalmente de acuerdo) fue la más votada con 8 respuestas, la opción (de acuerdo) tuvo 5 respuestas, la opción (ni de acuerdo, ni desacuerdo) 6 respuestas y una persona respondió (en desacuerdo). Ver imagen.

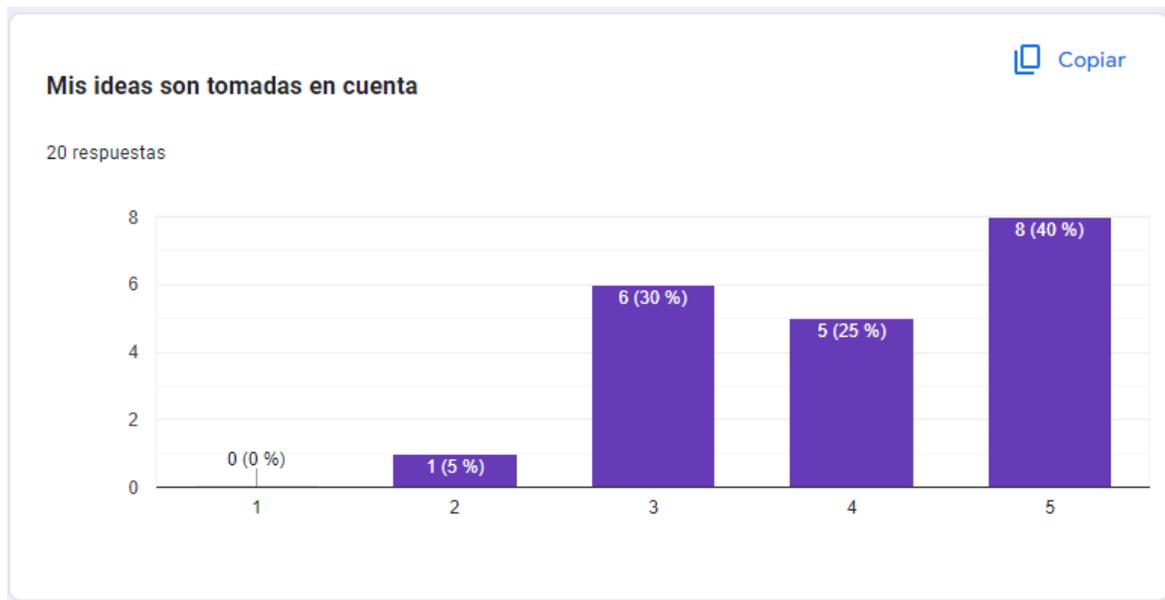


Figura 4: resultado de percepción de la pregunta respecto “mis ideas son tomadas en cuenta”

Se puede analizar que la mayoría de los trabajadores se sienten escuchados en diferentes proporciones de satisfacción pero de igual manera existen trabajadores que no se sienten seguros si sus ideas son escuchadas y tomadas en cuenta en futuras decisiones que tengan sus líderes y directivos de la Corporación, esto puede ocasionar un clima organizacional poco dinámico con el desarrollo de la organización, así lo manifiestan Segredo et al (2016) donde el clima, junto con la cultura y el desarrollo organizacional forman un sistema interdependiente altamente dinámico, donde la estructura, el funcionamiento y el comportamiento individual son elementos determinantes en su desarrollo.

Existen una variedad de factores que influyen en el clima organizacional, desde el estilo de liderazgo hasta la comunicación interna, pasando por la equidad en el trato, las oportunidades de

desarrollo y la cohesión del equipo. Analizar estos elementos es crucial para comprender y mejorar el clima organizacional.

En la pregunta “puedo participar en la toma de decisiones” se analiza que los trabajadores tienen diferentes puntos de vista de cómo se toman sus posiciones para la toma de decisiones, esto es un componente importante antes mencionado del clima organizacional.

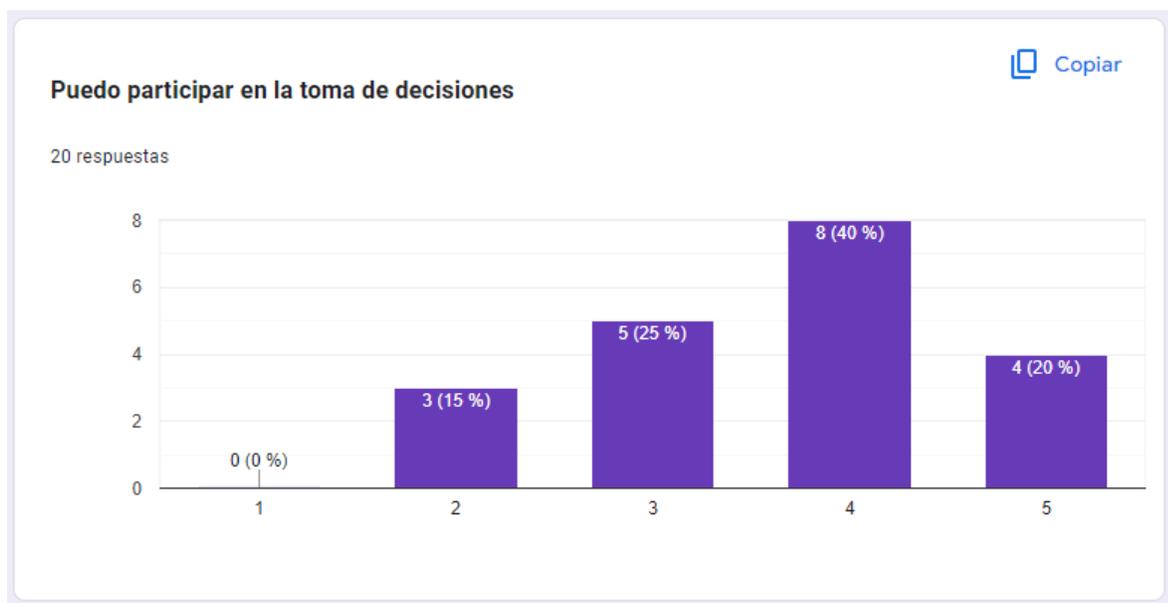


Figura 5: resultado sobre la pregunta “puedo participar en la toma de decisiones”

El clima organizacional es un factor determinante en el desempeño de los trabajadores, por eso la retroalimentación se presenta como un motor esencial para el crecimiento personal y colectivo dentro de la organización, en este caso de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía. Investigaciones destacan su importancia para mejorar el rendimiento y fortalecer las habilidades de los empleados, Casares (2007) afirma que el papel de los gerentes es crítico, pues no sólo son los que inician la comunicación, sino que además la transmiten e interpretan para sus subalternos.

Con base en lo anterior, 2 preguntas que se realizaron en la encuesta muestran el estado en el que los trabajadores se sienten con respecto a la retroalimentación y su valor en la organización. Ver imágenes.



Figura 6: resultado de percepción frente a la pregunta “Mi labor dentro de la Corporación es reconocida”



Figura 7: resultado de la pregunta “Siento que la labor que realizo para Corporación es importante”

Los resultados de la encuesta muestran que los trabajadores están en el intervalo de “acuerdo” y “totalmente de acuerdo” donde se puede inferir que la Corporación Gilberto Echeverri Mejía y sus líderes trabajan constantemente en tener una relación de comunicación horizontal en la que todos, sin importar el cargo o puesto, pueden sentir que su trabajo es esencial para el funcionamiento adecuado de la Corporación.

Según Casares (2007) las organizaciones laborales buscan para sus empleados un ambiente de trabajo más humano, solventando tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel, así mismo pasa en la Corporación Gilberto Echeverri Mejía, donde aprovechando las habilidades más destacadas de éstos y ofreciendo un contexto que los estimule puedan mejorar sus habilidades.

La satisfacción de comunicación emerge como un elemento fundamental para construir relaciones sólidas y transparentes dentro de la organización, así mismo la calidad de la comunicación interna es un factor relevante en la cohesión del equipo y la eficacia en la transmisión de objetivos y expectativas.

En concordancia con lo antes mencionado, 2 preguntas de la encuesta buscaban identificar cómo se sentían en sus relaciones con los compañeros de la Corporación y cómo es el clima laboral en general, evidenciando que en términos generales está bien la situación por sus respuestas, pero que, sin embargo, hay un trabajador que en las dos respuestas marcó la opción “en desacuerdo”. Ver imágenes.



Figura 8: resultado de percepción frente al ambiente laboral con los compañeros y líderes



Figura 9: resultado de la pregunta de percepción sobre el clima organizacional de la Corporación

La satisfacción de la comunicación de los trabajadores en la Corporación Gilberto Echeverri Mejía es un tema en los que se debe analizar con la otra parte de la encuesta, acá se puede ahondar

en el estado de la comunicación que es un tema esencial para la percepción positiva del clima organizacional, con conceptos como el de la claridad y accesibilidad.

Para hablar sobre los contenidos comunicacionales y cómo lo reciben y perciben los trabajadores, se implementaron 4 preguntas concretas en la encuesta que fueron ¿Son claros los contenidos? ¿Son pertinentes los contenidos (se ajusta a las necesidades)? ¿Son oportunos los contenidos? ¿A partir de los contenidos que son compartidos tengo conocimiento sobre otras áreas? Ver imágenes.

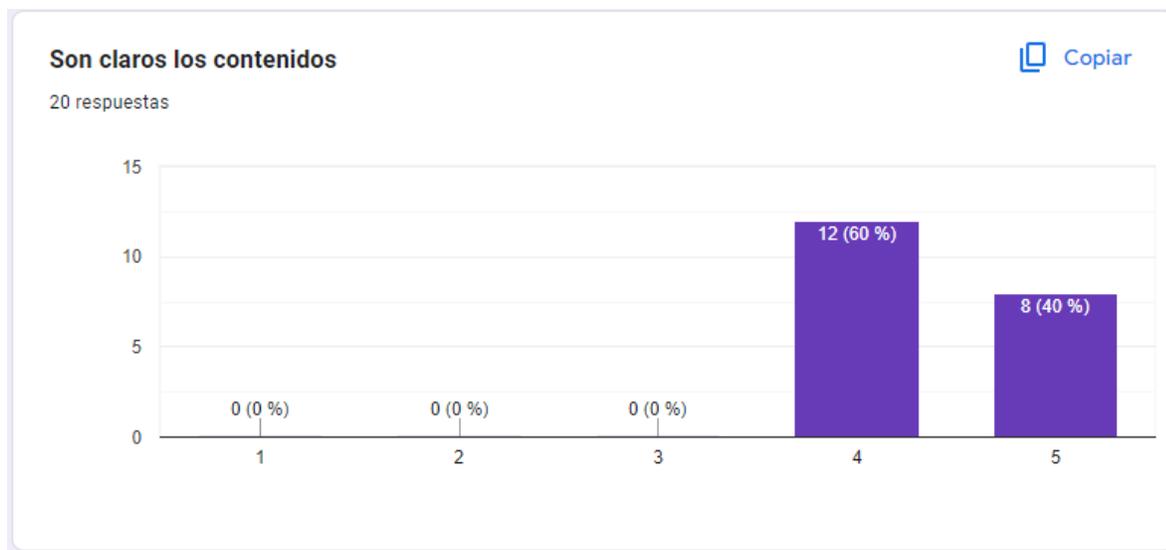


Figura 10: resultado de percepción frente a la claridad de contenidos comunicativos



Figura 11: resultado de percepción sobre la pertinencia de los contenidos comunicativos

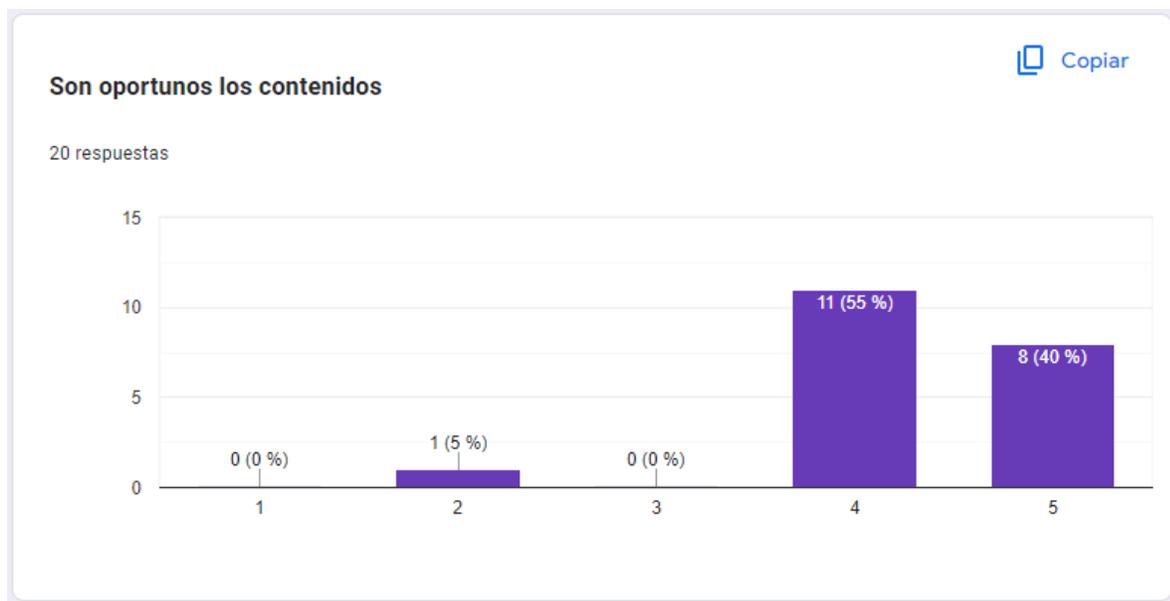


Figura 12: resultado de percepción frente a la oportunidad de los contenidos comunicativos

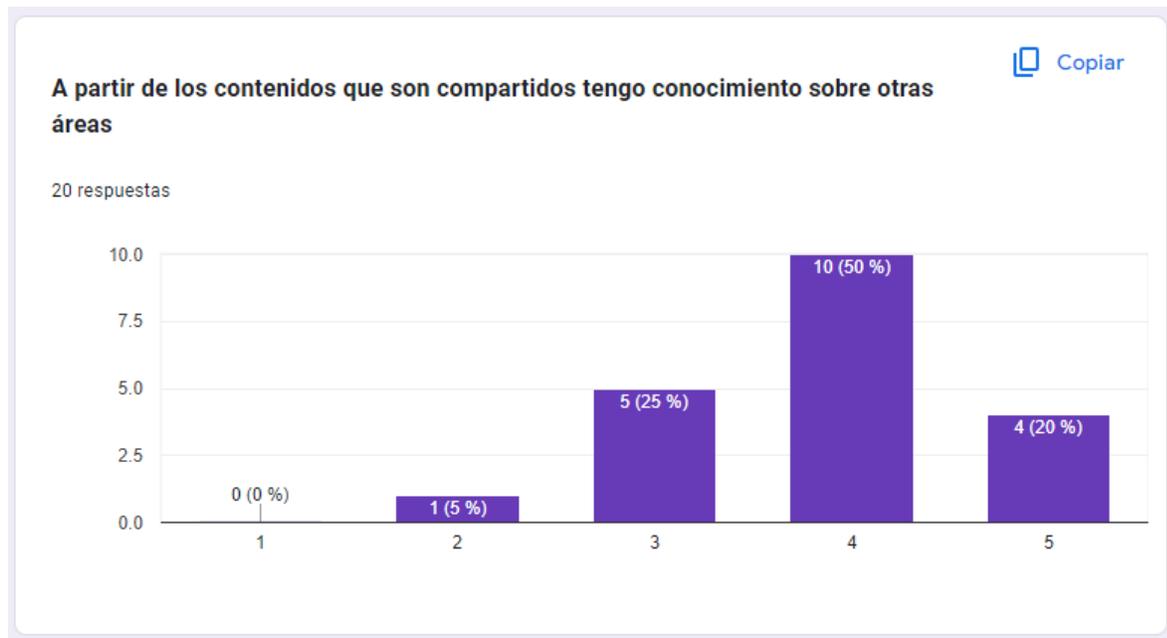


Figura 13: resultado sobre la percepción del conocimiento de otras áreas a partir de los contenidos comunicativos

Con respecto a los resultados de la encuesta se podría analizar los diferentes tipos de comunicación que se podían inferir en la Corporación Gilberto Echeverri Mejía, dado que los trabajadores han respondido de manera general y se difiere que se han implementado buenos contenidos y de valor para los diferentes públicos.

En la Corporación Gilberto Echeverri Mejía se tiene una comunicación descendente donde principalmente es utilizado por los líderes de las diferentes áreas de trabajo y directivos para asignar metas, proporcionar instrucciones e informar al resto de trabajadores, acerca de las políticas o procedimientos, además es utilizada también para retroalimentar aspectos de su desempeño, así lo afirma Medrano (2012).

Focus group – líderes de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía

A continuación, se presenta un análisis de las respuestas en el Grupo Focal previa realizada a seis líderes de diferentes áreas de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía. La conversación contó con diez preguntas en las cuales se les preguntó sobre su rol como líder, estilo directivo propio y la percepción de liderazgo de la Corporación; también sobre su percepción del clima y cultura organizacional y cómo lo promueven cada uno de estos conceptos con los colaboradores de sus áreas. Así mismo, en el marco del objetivo: Identificar y escuchar los intereses de los colaboradores con respecto al proceso de comunicación interna y gestión del clima y el liderazgo se les preguntó sobre su tipo de comunicación con los colaboradores y cómo comunican la planeación, tareas de área y toma de decisiones.

Dentro de la investigación se trataron 4 categorías de análisis en las que se involucra el estado de comunicación interna respecto a los canales de comunicación y tipos de comunicación; proceso de comunicación interna en la que se consulta por la estrategia de comunicación orientada a los diferentes públicos y la toma de decisiones; el liderazgo respecto a los estilos directivos predominantes y la planeación, comunicación y delegación de tareas; y finalmente, el clima organizacional en cuanto a su percepción, satisfacción frente a la comunicación, retroalimentación y sentido de pertenencia.

1. Estado de la comunicación: esta categoría corresponde a la indagación respecto a la percepción del estado actual de la comunicación, conocer un poco sobre si la comunicación que usa la Corporación es formal e informal, los espacios y maneras en la que comunican entre ellos y las tareas de área.

1.1. Hallazgos:

Tipo de comunicación: aunque la comunicación es informal, no compromete la rigurosidad, compromiso o responsabilidad. Esta informalidad contribuye a un funcionamiento de equipo efectivo y un alto nivel de productividad. En este tipo de comunicación se enfatiza en que pese a la informalidad en la que se pueda presentar, esta no implica falta de compromiso ni de responsabilidad por el equipo, al contrario, lleva a una interacción constante entre los equipos.

“Nuestra comunicación es muy informal, entonces como es tan informal eso posibilita también que haya un entendimiento y un funcionamiento de equipo... eso no significa que sea falta de rigurosidad, falta de compromiso o falta de responsabilidad... no, cumplimos con todo, se hace lo que hay que hacer y el nivel de productividad en el equipo es muy alto”

Canales de comunicación y distribución de tareas: canales de comunicación como WhatsApp son usados para planear, distribuir tareas y fomentar la colaboración. Así mismo, se intenta hacer una distribución equilibrada de tareas para evitar la sobrecarga y fomentar la colaboración, a través de canales tecnológicos en la que todos los colaboradores del área estén enterados respecto a las tareas y proyecciones de estas. “Cuando yo trabajo en equipo desde una subdirección que hay comunicación permanente y precisamente en el sentido de las tareas y todo lo que hay que desarrollar”.

- **Comunicación interna:** a partir de dos situaciones, la primera relacionada con la dificultad presentada al comunicarse y relacionarse con ciertos colaboradores por su manera de expresarse; y la segunda respecto a la percepción de estilo de liderazgo autocrático por parte de la gerencia, se resalta la importancia de la comunicación respetuosa y efectiva en la organización.

- **Espacios de comunicación:** La Corporación utiliza capacitaciones, reuniones y otras actividades para fortalecer los lazos y mejorar la comunicación interna.

2. Proceso de comunicación interna con los colaboradores: esta categoría intenta conocer sobre el proceso de comunicación con los colaboradores de la organización, saber si entre la estrategia de comunicación que se plantea en la Corporación Gilberto Echeverri Mejía, existe una definición de quién toma las decisiones, si hay una segmentación de públicos y qué tanto se consideran las expectativas de esos públicos. Además, también se intenta conocer cómo desde la comunicación interna se promueve el clima organizacional, la cultura organizacional y que tipo de comunicación se tiene, los espacios y canales de comunicación entre áreas.

2.1. Hallazgos

- **Estrategia de Comunicación:** se evidencia que hay una diversidad de canales de comunicación, desde comunicación formal a través de correos y comités hasta comunicación informal a través de WhatsApp y conversaciones en personal. Esta diversidad puede ser beneficiosa para abordar las diferentes necesidades de comunicación de los colaboradores, sin embargo, no resulta claro si esta, parte de una política y estrategia comunicativa clara para la organización, si se

realiza una segmentación de públicos partiendo de las necesidades, contextos y tipo de vinculación laboral.

- **El ejemplo directivo en la comunicación:** Los líderes resaltan la importancia de la práctica y el ejemplo en la comunicación interna. Esto sugiere que no solo se trata de establecer estrategias formales, sino también de actuar de manera coherente con los valores y expectativas de la organización. Así lo manifiesta algunos líderes de la Corporación al indicar que es a través de su ejemplo, su discurso y desde lo que hace día a día; es que, a través de la comunicación, promueve un buen clima y la cultura organizacional... “Desde la práctica, desde lo que hago día a día.” ... “Pero eso también hace parte del proceso de cómo transmite uno esa idea de trabajo para que el equipo sea receptivo y la pueda llevar a cabo”, manifiestan.

- **Comunicación transversal por áreas:** algunos líderes reconocen dificultades en la comunicación transversal entre diversas áreas de la organización. Pues se manifiesta que, en cuanto a la comunicación para todo el equipo de la Corporación, es decir, temas que impactan varias áreas; tiene falencias para ser entendida y compartida, por lo que llega a afectar el ambiente laboral. Esto destaca la necesidad de mejorar la eficacia de la comunicación en toda la entidad, tal como deja ver la siguiente respuesta producto de la entrevista. “Sí, siento que hay dificultades en la comunicación. A propósito en la comunicación qué es importante, se necesita que haya información clara, oportuna para todo el equipo, porque es que todas las organizaciones se manejan precisamente por varios equipos, entonces uno puede revisar que los equipos específicamente que están ligados a una área en específico funcionan bien pero si ustedes van a ver el tema de la

comunicación y también cómo es el ambiente laboral cuando es una comunicación transversal que pasa por varias áreas, ahí usted empieza a ver como que hay dificultades.”

- **Canales de comunicación:** Se hace referencia al uso de herramientas específicas como TUDU, Excel, correo y WhatsApp. Así mismo, se habla de la aplicación de un manual de funciones y procedimientos consagrados en el contrato y en las funciones de área. Esto denota una estructura en la comunicación interna y gestión de tareas, enmarcadas en el contexto, habilidades y particularidades de cada área y sus colaboradores. Así se puede ver en las respuestas compartidas por algunos de los líderes: “el tipo de comunicación que yo utilizo es formal. Yo soy con correos, en los comités, creamos los compromisos, se revisa TUDU ...quién ha cumplido y quién está pendiente de la información y cuando se necesita algo ya específico ya se habla directamente con esa persona para hacer”. “la comunicación de nuestra área es muy informal, nosotros nos comunicamos por WhatsApp”. “digamos que la herramienta que utilizo es Excel, allí puedo ver dónde está el profe cada día, qué había actividad está haciendo.”

- **Retroalimentación:** varios líderes subrayan la importancia de la retroalimentación en el proceso de comunicación. Aquí, la retroalimentación es mencionada como una forma no solo de asegurar la comprensión de la información transmitida, sino también. como una oportunidad para aclarar dudas e inquietudes para la realización de las actividades y efectividad de la comunicación.

- **Delegación de Tareas:** algunos líderes mencionan la importancia de delegar tareas de manera gradual para evitar que los colaboradores se sientan abrumados, mantener un asertividad, simplicidad y escucha activa en la comunicación para que haya una mejor comprensión y una

disposición a adaptarse a las dinámicas cambiantes y a las necesidades de los colaboradores. Tal como lo denota una de las respuestas dadas en la entrevista “como líder creo que uno tiene que dar ejemplo y qué hago con la persona que me apoya, no le digo “eso es todo lo que hay que hacer en el día”, no, hagámoslo de forma gradual... adelante este asunto, yo adelanto este... cómo vamos con esto, terminamos. ¿para qué? Porque así la persona no se siente saturada con ese mundo de información para hacer, sino que cuando yo le diga, haga esto usted lo hace y a veces lo hace en menos tiempo lo que estaba esperando.”

2.2. Análisis

En el proceso de comunicación interna con los colaboradores de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía, se observa una diversidad de enfoques y perspectivas entre los líderes entrevistados

En primer lugar, se destaca la percepción de que la gestión de la comunicación interna podría recaer no solo en el área de comunicaciones, sino también en el área de planeación o talento humano. Esta perspectiva sugiere la importancia de integrar la comunicación en la planificación estratégica y el desarrollo del personal, reconociendo la interconexión entre valores organizacionales y procesos de comunicación.

La referencia al ejemplo como un medio para promover la comunicación interna resalta la influencia directa de los líderes en la construcción de un ambiente colaborativo. Este enfoque basado en la práctica diaria sugiere que la efectividad de la comunicación no solo se logra a través de políticas formales, sino también mediante el comportamiento ejemplar de los líderes.

La identificación de dificultades en la comunicación transversal entre diferentes áreas destaca un desafío significativo. Esta observación apunta a la necesidad de fortalecer los canales de comunicación que trascienden los límites departamentales para garantizar la cohesión organizacional.

La presencia de manuales de funciones y procedimientos, así como comités y herramientas como TUDU, indica un esfuerzo por formalizar y estructurar la comunicación interna. Sin embargo, la mención de la necesidad de pausas y retroalimentación, evidencia la conciencia de la complejidad de la información y la importancia de asegurar la comprensión por parte de los colaboradores.

La diversidad en los estilos de comunicación también es evidente, desde el uso formal de correos y comités hasta la comunicación informal a través de WhatsApp. Esta variedad sugiere la adaptabilidad de los líderes para utilizar diferentes medios según la situación, destacando la importancia de la flexibilidad en los procesos comunicativos.

La importancia del ejemplo y la gradualidad en la comunicación, como mencionado por uno de los líderes, subraya la sensibilidad hacia la carga de trabajo de los colaboradores. Esta estrategia apunta a evitar la saturación informativa, promoviendo un ambiente donde la comunicación sea efectiva y bien recibida.

3. Liderazgo: dentro de esta categoría se les presentó a los entrevistados los siguientes 5 estilos de liderazgo: Autocrático, que es el estilo directivo que ejerce un gran poder sobre sus trabajadores o equipo de trabajo. Participativo, se basa en la confianza y participación del equipo de trabajo. Carismático, es el líder que inspira a su equipo a través de la confianza y la motivación. Orientado a la tarea, aunque es un poco autocrático suele ser muy eficaz a la hora de resolver estas tareas. Orientado a las personas, este estilo directivo comprende que los empleados son el alma de la organización (Becas Santander, 2020).

Se les consultó cuál estilo de los anteriores u otro que sugirieran, consideran que es el estilo de liderazgo que se promueve en la gerencia de la Corporación y qué estilo de liderazgo promueve cada uno de ellos con su equipo de trabajo.

Dentro de esta categoría también se investiga sobre la manera en la que cada líder delega funciones en el área, cómo se comparten las tareas y qué proceso hay en la ejecución y cumplimiento de estas. Se pregunta también si prefieren que sus colaboradores de área participen en la toma de decisiones.

3.1. Hallazgos:

- **Integración de valores en la acción del liderazgo:** los líderes reconocen la importancia de integrar valores éticos y personales en todas las acciones y labores de la entidad, subrayando la conexión intrínseca entre la ética personal y el desempeño laboral. Aquí, se destaca también que los principios y valores contribuyen a fomentar un buen ambiente laboral basado en el respeto y el compromiso mutuo entre los miembros del equipo tal como lo menciona una de las líderes durante

la entrevista... “Yo como persona tengo unos valores y acá vengo a traer todo eso que yo soy a nivel personal y laboral, porque uno no llega a una entidad y se desliga de la parte ética, personal, de los valores y principios que uno tiene como persona. Uno llega siendo eso que uno es y aportando ya a ese componente profesional.”

En ese mismo sentido, se manifiesta la importancia de mantener una separación clara entre lo laboral y lo personal, evitando que situaciones laborales afecten las relaciones personales fuera del entorno de trabajo.

- **Estilos de liderazgo:** se observa una diversidad de estilos de liderazgo dentro de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía, ya que los líderes entrevistados hacen referencia a estilos participativos, autocráticos, carismáticos y democráticos. Respecto al estilo de liderazgo de cada líder, estos, describen como el más predominante en las diferentes subdirecciones, un estilo de liderazgo participativo y orientado a las personas, destacando la importancia de la confianza y la participación del equipo en la toma de decisiones.

En cuanto al estilo de liderazgo gerencial, algunos líderes mencionan un cambio en el estilo de liderazgo con la llegada de nueva dirección, identificando un enfoque más autocrático. Este cambio puede tener implicaciones en la dinámica organizacional y en la percepción de los colaboradores hacia la toma de decisiones y el cumplimiento de tareas.

En este mismo sentido, se reconoce la necesidad de que el líder genere confianza en su equipo primario para liderar efectivamente a toda la entidad. Además, la acción del líder se percibe

como clave, y se destaca la importancia de ejercer un liderazgo a través del ejemplo. La coherencia entre el comportamiento del líder y las expectativas establecidas es crucial para dirigir a un equipo eficazmente.

- **Influencia del liderazgo en el clima organizacional:** se sugiere que el estilo de liderazgo influye en el clima organizacional, ya que, se menciona la importancia de la escucha, la motivación y la conexión emocional para fortalecer el ambiente laboral. En ese sentido, la presencia de líderes carismáticos y participativos se destaca como un aspecto positivo para fomentar un ambiente de trabajo positivo y relaciones efectivas.

- **Reconocimiento del contexto institucional:** los líderes reconocen la influencia del tipo de entidad en la que trabajan en su estilo de liderazgo. La especificidad de trabajar en una institución pública puede requerir consideraciones particulares en la toma de decisiones, la comunicación y el sentido de pertenencia, que se enmarca en la prestación de un servicio público.

- **Participación en la toma de decisiones:** Existe una variedad de opiniones respecto a la participación de los colaboradores en la toma de decisiones. Algunos líderes muestran una preferencia por la participación, mientras que otros consideran que depende del contexto y la situación específica.

- **Transmisión de responsabilidades:** existe una preocupación por transmitir claramente las expectativas y responsabilidades a los colaboradores, sugiriendo una orientación hacia la

confianza y retroalimentación como un elemento fundamental para establecer un diálogo y una retroalimentación abiertos entre el líder y el equipo.

En ese sentido, se reconoce que la comunicación efectiva es un componente clave en el liderazgo, destacando la importancia de explicar tareas, ser accesible y fomentar la comunicación abierta para lograr un entendimiento claro entre el líder y el equipo.

- Flexibilidad en el cumplimiento de tareas: algunos líderes subrayan la importancia de involucrar a los colaboradores en la ejecución y cumplimiento de tareas, por eso, manifiestan la necesidad de ser flexibles en la ejecución de estas, según las necesidades y contexto del equipo y la situación.

- Sentido de pertenencia y espacios de socialización: la entidad realiza actividades y capacitaciones que incluyen la comunicación de valores y principios éticos, fomentando la socialización y el intercambio de experiencias entre los colaboradores.

3.2. Análisis

El análisis de las respuestas de los líderes de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía revela una serie de elementos significativos en la categoría de liderazgo. En primer lugar, se destaca la importancia atribuida a los valores personales y éticos como base para el liderazgo en la organización. Los líderes expresan que traen consigo sus valores personales al entorno laboral, enfatizando la coherencia entre su identidad personal y profesional.

La noción de ejemplaridad como parte integral del liderazgo también se destaca. Un líder debe actuar de manera congruente con las expectativas que tiene para su equipo. Esta coherencia entre el discurso y la acción se presenta como un elemento esencial para guiar a los colaboradores y establecer un estándar claro para el comportamiento en la organización.

La confianza se posiciona como un pilar fundamental en la dinámica de liderazgo. La transparencia y la honestidad son consideradas como elementos clave para construir y mantener la confianza en el equipo. La idea de transmitir confianza a través de la comunicación se resalta como crucial, no solo en el diálogo habitual, sino también en situaciones de retroalimentación y toma de decisiones.

La conexión entre el liderazgo y la gestión ética se refuerza en las respuestas, sugiriendo que los principios y valores individuales contribuyen a un ambiente laboral basado en el respeto y el compromiso y, que se mantienen dentro del ámbito laboral sin afectar las relaciones personales.

En cuanto a los estilos de liderazgo, se observa una orientación hacia un enfoque participativo. Los líderes destacan la importancia de la confianza en el equipo primario y cómo esta confianza se traduce en la capacidad de liderar efectivamente a equipos más amplios. Aunque se menciona que la entidad opera bajo un estilo autocrático, los líderes se sienten más identificados con un estilo participativo y orientado a las personas.

La mención de Sandra como una líder visionaria y democrática resalta la conexión emocional y la participación en la toma de decisiones como aspectos clave de su liderazgo. Este

enfoque democrático es percibido como un medio para comprender mejor las necesidades y emociones de los colaboradores, lo que influye en la toma de decisiones.

La importancia del carisma es destacada por otro líder, quien subraya que un jefe debe ser accesible y cercano para construir relaciones efectivas con los empleados. Este enfoque resalta la necesidad de equilibrar la seriedad del trabajo con la conexión interpersonal para fomentar un ambiente laboral positivo.

El cambio en la dirección de la organización es mencionado como un factor determinante en el estilo de liderazgo predominante. Se observa un giro hacia un liderazgo más autocrático con la nueva dirección, lo que puede afectar la percepción de los empleados sobre la toma de decisiones y la autonomía en la ejecución de tareas.

La preferencia por el liderazgo carismático es evidente en otra respuesta, donde se destaca la importancia de la conexión emocional y la motivación. Este enfoque carismático se presenta como esencial para crear un ambiente relajado pero eficiente, mostrando la relevancia de la personalidad del líder en la dinámica del equipo.

El reconocimiento de la necesidad de participación de los colaboradores en la toma de decisiones es una constante en varias respuestas. Sin embargo, se reconoce que esta participación puede depender del contexto y la naturaleza de las decisiones a tomar, mostrando una comprensión de la complejidad de la toma de decisiones en la organización.

En términos de comunicación interna, se evidencia un enfoque proactivo. Se menciona la comunicación constante de los valores y principios de la entidad, así como la invitación a compartir experiencias entre compañeros. La comunicación participativa se considera vital para mantener un ambiente positivo y productivo.

En conjunto, estas respuestas sugieren que el liderazgo en la Corporación Gilberto Echeverri Mejía es dinámico y se adapta a las circunstancias. Se enfatiza la importancia de la participación, el carisma y la conexión emocional, pero también se reconoce la necesidad de momentos más autocráticos.

4. Clima Organizacional: esta categoría reúne la percepción respecto al clima organizacional que se vive la Corporación y de qué manera ellos como líderes, lo promueven. Si promueve y existe un buen ambiente laboral, retroalimentación en tareas, satisfacción respecto a la comunicación y el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la Corporación. También se investiga sobre cuáles son las razones que impactan en el clima organizacional.

4.1. Hallazgos

- **Responsabilidad del líder en la promoción del clima organizacional:** Los líderes reconocen que la responsabilidad de promover un buen clima organizacional recae en ellos mismos, siendo necesario plasmar y demostrar esos valores en sus acciones diarias. Así mismo, se menciona la importancia de incluir a todos los colaboradores, independientemente de su posición, como parte integral del equipo. La idea de considerarse compañeros y tratar a todos por igual es resaltada.

- **Ambiente laboral positivo:** la mayoría de los líderes expresan que existe un buen ambiente laboral, destacando el compañerismo y colegaje como aspectos positivos.

- **Desafíos en entidades políticas:** se reconoce que las entidades políticas enfrentan desafíos específicos que pueden afectar el clima laboral, como la variabilidad en las políticas y lineamientos, generando incertidumbre en los colaboradores. Aquí se destaca que, en época de elecciones o cambios políticos, la incertidumbre política genera ansiedad entre los colaboradores, afectando su disposición y actitud hacia el trabajo. Esto resalta la importancia de una comunicación para la gestión de cambio efectiva en momentos de cambio político.

- **Reconocimiento y confianza:** la construcción de un buen ambiente laboral se relaciona con el reconocimiento de las habilidades individuales y la importancia de establecer relaciones basadas en la confianza entre los miembros del equipo que impacten directamente en el rendimiento del equipo. Se destaca también, la importancia de la comunicación respetuosa, transparente y clara en la construcción de un buen clima laboral.

- **Impacto de estilos de liderazgo a largo plazo:** se destaca que los estilos de liderazgo tienen consecuencias significativas, y aunque las repercusiones pueden no ser inmediatas, a largo plazo pueden afectar el clima laboral. Se menciona la posibilidad de que ciertos estilos puedan aburrir a los colaboradores, y se señala la importancia de abordar estos problemas antes de que se conviertan en desafíos más graves.

- **Variación en niveles de responsabilidad:** se reconoce que los niveles de responsabilidad varían entre contratistas y personal vinculado directamente. Los líderes consideran que aquellos vinculados tienen responsabilidades más amplias, lo que puede afectar la equidad en la distribución de cargas de trabajo.

- **Desafíos estructurales en la contratación:** se identifican problemas estructurales en la contratación de personal, especialmente en términos de la cantidad de personas disponibles para realizar tareas. Esta limitación lleva a que algunos empleados se carguen más de responsabilidades que otros, generando desequilibrios en el equipo.

- **Renovación constante de contratistas:** Se menciona que el grupo de contratistas experimenta cambios anuales, lo que puede tener un impacto en la cohesión del equipo y la continuidad de las labores. A pesar de esto, se destaca que la naturaleza pequeña de la entidad favorece el contacto cercano entre los miembros.

- **Fortalecimiento de lazos institucionales:** La entidad se esfuerza por fortalecer los lazos institucionales, especialmente dado su tamaño reducido. Se busca fomentar el contacto entre los equipos y promover relaciones personales y laborales, manteniendo límites para evitar situaciones inapropiadas.

4.2 Análisis

La categoría de análisis sobre el clima organizacional revela una serie de percepciones y prácticas dentro de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía. Los líderes reconocen la importancia

de la promoción de un buen ambiente laboral, la retroalimentación en tareas, la satisfacción en la comunicación y el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la institución.

En primer lugar, se destaca la noción de que los valores institucionales deben estar arraigados en la cotidianidad, siendo parte integral del ejercicio diario. Este planteamiento resalta la importancia de la interiorización y la práctica constante de los valores como responsabilidad directa del líder. Asimismo, se plantea la necesidad de que los líderes vivan estos valores, ya que es una tarea que recae tanto en la institución como en el líder mismo.

La referencia a la inclusión del líder como un participante más, un compañero común y corriente, sugiere un enfoque horizontal en las relaciones laborales. Esta perspectiva busca disolver jerarquías y fomentar un ambiente de colegaje y compañerismo. La percepción de igualdad contribuye al fortalecimiento del sentido de pertenencia y a la creación de un ambiente de trabajo colaborativo.

La mención del buen comportamiento en el clima laboral, respaldado por políticas y un seguimiento efectivo, indica una conexión directa entre la implementación de políticas y el impacto en el ambiente organizacional.

La identificación de la entidad como política introduce un elemento desestabilizador inherente a las instituciones gubernamentales. Se destaca cómo las variaciones en la dirección y políticas pueden afectar no solo los procesos sino también el clima laboral. Esta inestabilidad es reconocida como una realidad, lo que sugiere una actitud realista hacia las fluctuaciones externas y una comprensión de su impacto en el entorno laboral para gestionar las dificultades que se puedan

presentar en el quehacer laboral. En este sentido, se reconoce la presencia de incertidumbre asociada a cambios políticos, generando ansiedad entre los colaboradores. Esta ansiedad puede afectar la disposición y la comunicación. La identificación de esta variable emocional resalta la necesidad de gestionar las expectativas y las emociones durante períodos de transición.

La noción de comunicación abierta y transparente se resalta en varias respuestas, evidenciando la importancia de la confianza en las relaciones laborales. La confianza y el reconocimiento de las habilidades individuales se presenta como un componente fundamental para promover un buen ambiente laboral.

En resumen, las respuestas de los líderes indican una comprensión de la importancia del clima organizacional y su relación con la comunicación interna. La promoción de valores, la igualdad percibida entre líderes y colaboradores, el seguimiento efectivo, la gestión de la inestabilidad política y el fomento de la confianza emergen como elementos clave para fortalecer el ambiente laboral en la Corporación Gilberto Echeverri Mejía.

Este análisis identifica cómo los aspectos emocionales y personales influyen en el rendimiento del equipo. El líder reconoce la conexión entre las emociones de los colaboradores y el desempeño laboral, enfatizando la necesidad de abordar los problemas personales para mantener un equipo motivado y productivo.

La reflexión sobre los estilos de liderazgo y sus consecuencias subraya la idea de que los efectos de los estilos de liderazgo pueden no ser inmediatos, pero a largo plazo pueden afectar

significativamente el clima laboral. La mención de personas que están aburridas, pero no lo expresan abiertamente destaca la importancia de estar atentos a las señales no verbales y a las preocupaciones no expresadas de los colaboradores.

La consideración de los niveles de responsabilidad, tanto para contratistas como para vinculados, resalta la complejidad de la estructura organizativa. Se evidencia una preocupación por equilibrar las cargas de trabajo y lograr una equidad en la distribución de tareas. Sin embargo, se señala un problema estructural relacionado con las debilidades en términos de la cantidad de personal disponible.

La mención de la rotación de contratistas cada año sugiere una dinámica de cambio constante en el equipo. La adaptación a nuevas incorporaciones puede generar una oportunidad para fortalecer la cohesión del equipo, pero también puede presentar desafíos en términos de integración y continuidad. La respuesta destaca la necesidad de mantener un contacto cercano y fortalecer los lazos institucionales, aunque reconoce la importancia de establecer límites para evitar situaciones indeseadas.

Entrevista – Andrea Tobón, líder de la oficina de comunicaciones y relación corporativas de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía

Se realizó la entrevista con Andrea Tobón, líder de la oficina de comunicaciones y relaciones corporativas de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía, con el objetivo de describir el proceso de comunicación interno de la Corporación. Se realizaron 11 preguntas, para analizar

diferentes categorías de la investigación como el estado de la comunicación interna, el liderazgo y ahondar en subcategorías como los canales de comunicación y tipos de comunicación, también en la estrategia de comunicación, los diferentes públicos y el rol del Dircom.

Con base en la pregunta del objetivo de comunicaciones en la Corporación, Andrea Tobón afirmó que “el objetivo principal de la oficina es liderar la Oficina de Comunicaciones y Relaciones Corporativas y orientar todo el cumplimiento de los objetivos tanto misionales como estratégicos que tiene la corporación Gilberto Echeverri Mejía”.

Con lo anteriormente mencionado, se puede analizar el papel fundamental que tiene los dircom en las organizaciones, entendiendo a esta persona como la responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con el fin de alcanzar y lograr una imagen positiva, Morales y Enrique (2007).

Asimismo, se habló sobre la composición de esa oficina, en la cual están encargados de gestionar las comunicaciones de la Corporación; compuesta por Andrea Tobón como líder de comunicaciones, un contratista como comunicador social, un diseñador gráfico y un fotógrafo.

En concordancia con lo anterior este afirma la necesidad de una persona adecuada y capacitada en rol de dircom, así lo manifiesta Morales y Enrique (2007) donde afirman que la gestión de la comunicación en las organizaciones se basa en la existencia de un departamento específico: la dirección de comunicación, con un ejecutivo al frente, máximo responsable de toda la comunicación de la organización, que será gestionada de forma global.

La respuesta a la segunda pregunta se basó en definir que el foco principal era “bajar la información, que a todos los funcionarios les llegue la información que se genera dentro de la entidad, o también que sea susceptible de ser comunicada de una manera oportuna, de una manera sencilla, de una manera clara, para que todos tengan el conocimiento de lo que pase al interior de la organización”.

Sin embargo, debemos comprender que no solamente se produce comunicación cuando se transmite información, pues existen una serie de aspectos emocionales que, fuera de compartir códigos comunes entre el receptor y el emisor, Romero et al (2019) por consiguiente se analiza que la comunicación va más allá de bajar información y ya, sino que es un proceso donde necesariamente debe interactuar todos los públicos para construir el *feedback*, donde se priorice en todo momento la comunicación asertiva que según Romero et al (2019) surge como una posibilidad de llegar a puntos intermedios de coherencia interna entre todos los interlocutores.

Sobre la existencia de una política de comunicación de la organización, Tobón expresa que se tiene una que debe ser actualizada para tener claro el propósito de la gestión que debe realizar el área, la entidad y sus públicos, esto con el fin de tener claro el propósito de toda la gestión que debe realizar esta área en la Corporación.

Es así como la comunicación desempeña un papel fundamental al difundir el proyecto institucional en este caso de la Corporación, transformándose en una herramienta de gestión,

dirección y administración. La transmisión y comprensión de la estrategia favorecen la participación activa de todos los miembros de la organización en un proyecto compartido.

Tener claro la difusión de la política de comunicación en una organización es esencial para establecer una cultura de transparencia, confianza y colaboración, que es donde el Dircom y en este caso la oficina de comunicaciones y relaciones corporativas debe tener, para proporcionar un marco claro para la circulación de información, mejorando la coordinación entre equipos y fortaleciendo la cohesión organizacional.

Además, contribuye a la resolución efectiva de conflictos, motivación de los empleados y adaptación a cambios organizacionales, elementos esenciales en la Corporación Gilberto Echeverri Mejía.

Andrea manifiesta que “a través del plan de comunicaciones que digamos es la hoja de ruta que nos da a nosotros el camino a seguir durante todo el año, pero, además, a través de los planes institucionales, como por ejemplo el plan de acción que tenemos incidencia grande, también el plan anticorrupción y atención al ciudadano donde tenemos todo el componente de rendición de cuentas, de participación ciudadana a cargo nuestro, y todos los planes del modelo integrado de gestión y planeación”.

Es preciso comprender, que una comunicación estructurada también impacta positivamente el funcionamiento de las organizaciones, promoviendo una percepción positiva tanto interna como

externamente, donde se facilita la innovación al crear un entorno propicio para la generación de ideas y fomenta el cumplimiento normativo.

Por lo anterior es clave mencionar que la comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Saber gestionarla eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral. Por ello, el análisis y la planificación de los procesos de comunicación interna son instrumentos estratégicos y de gestión en las organizaciones, Escaleras y Frías (2022).

En última instancia, una política de comunicación efectiva es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de la organización en un entorno organizacional dinámico.

Andrea Tobón afirma que “el plan de comunicaciones se hace una vez al año, se aprueba por el comité Directivo, donde primero se hace una socialización con todas las personas de la entidad para complementarlo, para tener unas ideas también de cómo fortalecer ese plan.

“Se crea, pues una vez en el año, el año previo, es decir, este año por ejemplo en diciembre, debemos hacer la planeación para 2024 de cómo va a ser el plan de comunicaciones del siguiente año. Se evalúa una vez terminada el periodo de terminada la vigencia, es decir, a final de año, se hace también una evaluación de cómo se ejecutó el plan de comunicaciones 2023, donde se pregunta ¿Qué se omitió? ¿Qué se debe mejorar? y se hace entonces la retroalimentación con las personas de la organización para fortalecerlo, para cambiarlo”. Afirma Andrea

Una planificación en comunicaciones contribuye al fortalecimiento de la imagen corporativa, optimizan el uso de recursos, involucran a *stakeholders* clave para el negocio y facilitan la medición de resultados. Además, la planificación juega un papel crucial en la conservación y atracción de talentos, adaptándose a entornos empresariales cambiantes.

Así también, en esta pregunta la líder de comunicaciones añadió lo siguiente

“El año pasado, implementamos una estrategia de podcasts internos que no tuvo mucho éxito debido a su baja audiencia y falta de retención por parte de la audiencia. En respuesta, estamos evaluando y planificando nuevas propuestas de comunicación para garantizar una difusión efectiva. Esto implica una cuidadosa planificación, evaluación y socialización, integrándolo con programas existentes y orientándonos hacia indicadores que contribuyan a cumplir los objetivos de otros planes, como el plan de acción.”.

Por lo antes mencionado se concluye la necesidad de que la planificación incluye la medición de resultados, dado que esto establece indicadores clave de desempeño permite evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación, identificar áreas de mejora y ajustar los enfoques según sea necesario.

También afirma que los canales de comunicación con los que cuenta la Corporación son “si bien no es un canal oficial, digamos que es un canal inmediato que nos ha servido en la corporación, que es el chat institucional a través de Whatsapp donde se manda comunicación, digamos que no tiene una frecuencia periódica, pero se trata de enviar información.

Así también, afirma Tobón, que se maneja el correo institucional, y además se manejan las jornadas institucionales ¿cómo vamos?, que es un espacio de diálogo, de encuentro en el que cada una de las áreas socializa.

Con base en lo anterior se analiza que la gestión efectiva de la comunicación interna en Corporación implica una consideración cuidadosa de los canales utilizados para transmitir información a los trabajadores, así lo comento la líder de comunicaciones, en la que plantea que una utilización adecuada de estos canales es fundamental, para garantizar la recepción óptima de mensajes y el fortalecimiento de la cohesión organizacional.

Asimismo, la utilización adecuada de los canales se podría analizar que impacta directamente en la eficacia de la comunicación interna en la Corporación, esto porque los mensajes clave deben ser transmitidos a través de canales que garanticen una entrega oportuna y que sean accesibles para todos los empleados.

7. ¿Qué estrategias utilizan para fomentar La retroalimentación y la participación de los colaboradores se logra según Andrea, por la evaluación de lo que fue el plan de comunicaciones, donde se hace una encuesta también para que las personas evalúen los eventos, por ejemplo, la jornada ¿cómo vamos? que evalúen en general. ¿Cómo vieron los espacios en la rendición de cuentas que también participan los funcionarios? Entonces, se les hace a ellos también la evaluación de cómo les pareció la jornada se hace una encuesta general de cómo ven ellos la comunicación a nivel interno y que propondría para mejorar”.

La participación activa del personal en la comunicación interna de la Corporación desempeña un papel crucial en diversos aspectos que inciden directamente en el éxito y la cohesión organizacional de todos, asimismo este compromiso no solo fortalece la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores, sino que también impulsa la generación de ideas innovadoras al proporcionar un espacio donde las perspectivas individuales son valoradas, como lo menciona la líder de comunicaciones.

Continuando con la idea anterior, Capriotti (1998) establece unos objetivos globales que trae la interacción con todo el personal y la retroalimentación en la comunicación interna de las organizaciones;

A Nivel Relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.

A Nivel Operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.

A Nivel Motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.

A Nivel Actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también

se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

8. ¿Cuáles son los desafíos comunicacionales que enfrenta el área de comunicación interna de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía?

En la entrevista, la líder de comunicaciones de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía contesto lo siguiente; “Este año, particularmente todo el proyecto de “evolución humana y organizacional, transformamos vidas”, porque era un cambio completo en el manual de funciones, en los cargos, en algunos salarios, o sea, un cambio muy grande en las denominaciones de los cargos.

Entonces, para Tobón, un desafío grande de comunicaciones era entregarles a las personas información siempre priorizando la claridad del mensaje para que pudieran entender el proceso de evolución humana y organizacional, y, además, para que pudieran ser parte de ese proyecto.

Se puede analizar que abordar la resistencia al cambio en las organizaciones requiere una estrategia integral que combine una comunicación interna efectiva con un liderazgo empoderador, donde los trabajadores se sientan parte de las decisiones que se puedan tomar. En primer lugar, la comunicación debe ser clara y abierta, explicando de manera detallada el propósito del cambio, los beneficios esperados y el plan de implementación, asimismo la transparencia construye confianza y reduce la incertidumbre.

Con referencia en la respuesta de Andrea, se logra identificar y analizar que involucrar a los trabajadores desde las etapas iniciales del cambio es crucial, como pone ella el ejemplo. Al

darles un papel activo en la toma de decisiones relacionadas con el cambio, se fortalece su sentido de propiedad y control sobre el proceso, además, proporcionar formación y apoyo adecuados ayuda a mitigar los temores asociados con lo desconocido.

La gestión del clima organizacional y liderazgo de los colaboradores de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía

Andrea destacó que, en el proceso de evolución humana y organizacional, identificaron líderes no designados por su cargo, sino por su influencia y el afecto que generan en la organización. Para potenciar la sensibilización, eligieron a personas como Marisol y Paola, reconocidas como referentes dentro de la organización, para actuar como voceros y movilizar eficazmente la iniciativa.

Sobre el clima organizacional, Tobón explicó que Comunicaciones acompaña a Gestión Humana con campañas, para que “ese clima organizacional, pues siempre sea agradable, siempre sea chévere trabajar en la corporación y en general, las mediciones que se han hecho de clima laboral arrojan que para las personas es muy agradable y es muy grato trabajar dentro de la corporación.”

Gilberto Echeverri Mejía en y pues desde el área comunicación es lo que queremos mostrar, también es o lo que se quiere promover, también es esos espacios, o sea, mostrar que es muy chévere trabajar en la corporación, lo que te decía ahorita, eso se puede hacer a través de unos

validadores, se podría decir así, que den cuenta del trabajo que se hace dentro de la corporación y que muestren que les gusta.

Para el informe de gestión, utilizan las voces de colaboradores para que sean ellos que cuenten los logros más importantes desde su perspectiva del área en la que trabajan y a nivel personal. Esta forma de escuchar voces diferentes de los colaboradores fue bien recibida en la Asamblea y la Junta y aporta al clima organizacional.

Entonces, a partir de eso fue que se generaron, por ejemplo, esas estrategias como la jornada, ¿cómo vamos? Para que desde los líderes de la organización, contar toda la información importante de la entidad y que todas las personas del interior de la entidad, pues se sientan comprometidas, se sientan involucradas y se sientan a gusto con lo que se hace desde las cabezas, digámoslo así, de la organización”.

Analizando la respuesta de la líder de comunicaciones de la Corporación se puede inferir la capacidad de fomentar la participación activa de los trabajadores en los procesos de comunicación y todas sus fases. Esto implica la creación de nuevos canales bidireccionales que permitan a los empleados expresar sus opiniones, ideas y preocupaciones, fomentando así la retroalimentación constante que contribuye a fortalecer la relación entre la dirección y el personal, mejorando el clima laboral.

Así se destaca desde el área de comunicaciones, la promoción de la gestión del clima organizacional y el liderazgo efectivo en la Corporación Gilberto Echeverri Mejía implica una

combinación de estrategias que van desde la comunicación estratégica hasta el fomento de una cultura de reconocimiento y participación activa.

10. ¿Qué tan efectiva considera que son las campañas y mensajes comunicativos que se realizan con los colaboradores de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía?

En materia de campañas comunicacionales para Tobón, la efectividad de esta depende de la campaña, pues hay unas campañas, más exitosas que otras. Hay unas que tienen mayor impacto, y recordación en general, yo creo que las personas de la entidad son receptivas.

Es así que el público de la Corporación es receptivo y cuando hay algo por mejorar también lo dicen, comentó, Andrea, además añade que eso también fortalece la retroalimentación, este proceso que se hace desde la comunicación, porque finalmente la comunicación no debe ser de una sola vía, sino de doble vía. Es ahí donde las campañas en general, a nivel interno son buenas y son efectivas y han tenido buena acogida y lo que no funciona, pues precisamente se crean esos espacios al final de año para socializar que no está funcionando.

Para la líder de comunicaciones se pueden interpretar de diferentes maneras los resultados, pero algo que se analiza de la gestión de la comunicación en la Corporación es su flexibilidad para las diferentes mejoras y estrategias, un concepto favorable así lo manifiesta Espinoza (2009) donde afirma que toda planeación estratégica es modificable y debe tener la característica de poder moldearse a las exigencias del entorno en las organizaciones. Esto implica que, en un momento dado, las estrategias para alcanzar la visión de la empresa puedan o deban ser modificadas.

Propuesta de gestión de la comunicación

Escuelas de liderazgo y habilidades comunicativas:

La gestión del clima organizacional y el liderazgo efectivo en la Corporación Gilberto Echeverri Mejía requiere una revisión de las prácticas actuales, especialmente en términos de liderazgo y habilidades comunicativas. Los líderes reconocen la importancia del liderazgo actual, pero surge un consenso en torno a la necesidad de un enfoque más participativo.

En este sentido, los expertos Diego Salazar y Alba Luz Arroyabe, destacan que el liderazgo no debe ser responsabilidad exclusiva de una sola persona, sino una responsabilidad compartida por cada miembro del equipo en su área, pues, manifiestan que el liderazgo no solo se limita al rol directivo, sino que debe extenderse a cada colaborador en su rol individual. Así mismo, de acuerdo con lo manifestado durante la entrevista con los líderes de área, se concluyó que la figura del líder, al cambiar, puede generar ansiedad y comportamientos que afectan el clima organizacional, lo que resalta la necesidad de fortalecer el liderazgo en todos los niveles.

Esta perspectiva se ve respaldada por la rotación en los equipos debido a cambios políticos, lo que genera una renovación constante de experiencias y talento humano y en la que, según Diego Salazar, es necesario que se defina al interior de la organización el estilo de liderazgo y cuál es el líder que se espera para la organización, pues es a través de espacios como las escuelas de formación propuestas, que se puede garantizar una continuidad que aporte a los intereses de la organización.

Por su parte, la encuesta realizada revela un aspecto importante: varios de los colaboradores no se sienten lo suficientemente valorados ni escuchados. Aquí, la comunicación interna desempeña un papel crucial. Segmentar mensajes dirigidos a públicos internos específicos se

presenta como una estrategia para fortalecer el clima organizacional, fomentar el sentido de pertenencia y promover la cultura organizacional compartida. Las palabras de Diego Salazar resaltan la necesidad de formar líderes no solo en sus responsabilidades directivas, sino también en habilidades comunicativas, reconociendo a todos como voceros de la empresa.

En la construcción de clima organizacional, es fundamental que los colaboradores, se sientan apoyados, reconocidos, considerados y retroalimentados y en ese mismo sentido, tal como lo plantea Diego Salazar, es necesario desarrollar las habilidades comunicativas verbales y no verbales que impacten positivamente en la satisfacción de los colaboradores *“promoviendo un comportamiento en los líderes de la organización y por lo tanto irradiándolo al interior de la organización para que se les valore al saber que sus opiniones cuentan en la empresa.”*

Alba Luz Arroyabe aporta a la discusión al enfocarse en la importancia de hacer sentir valorados y escuchados a los colaboradores. Destaca que la motivación está vinculada a sentirse valorado como persona y profesional, lo cual requiere un esfuerzo conjunto entre comunicaciones y gestión humana. Además, plantea la necesidad de construir mensajes comunicativos personalizados, que lleguen tanto a la mente como al corazón de los colaboradores, resaltando la relevancia de una comunicación efectiva, empática y participativa.

En este contexto, la propuesta de constituir una escuela de liderazgo se presenta como una respuesta integral. Esta iniciativa no solo abordará la definición y variedades de liderazgo, sino que también se centrará en la participación activa de todos los miembros del equipo. La capacitación se diseñará también, para potenciar habilidades comunicativas verbales y no verbales, reconociendo su importancia en la expresión clara y efectiva de ideas. Se proponen métodos prácticos, como juegos de roles, espacios de conversación y campañas comunicativas, para impactar positivamente en el público interno.

Fortalecimiento del Proceso de Inducción y Reinducción

Este proceso, diseñado para familiarizar a los nuevos integrantes con la organización y sus roles, se identifica como una oportunidad para construir una identidad y sentido de pertenencia colectiva. La investigación permitió dar a conocer que, algunos colaboradores, vinculados mediante modelos contractuales específicos, no se sienten plenamente integrados a la empresa. Aquí, la inducción se presenta como un instrumento clave para integrar a todos los colaboradores, independientemente de su estado contractual, en torno a los valores y objetivos institucionales.

La reinducción, destacada por Miguel Jaramillo, se plantea como una estrategia valiosa para alinear continuamente a los colaboradores con los objetivos institucionales, especialmente en un entorno organizacional marcado por cambios frecuentes de personal. En este sentido, el recordatorio constante de los objetivos, valores y propósitos organizacionales se posiciona como un elemento fundamental para mantener a todos los miembros del equipo enfocados.

El plan de inducción propuesto no solo se centra en la presentación del manual de funciones, sino que abarca aspectos más amplios de la organización, incluyendo su historia, integrantes, visión, y normatividad. Esta inmersión, según Luján, se convierte en un proceso clave para que los colaboradores comprendan los objetivos colectivos, la visión del líder, y cómo sus metas individuales se alinean con los de la organización.

El respaldo a este proceso de fortalecimiento se traduce en la implementación de canales de comunicación para transmitir las expectativas que la organización tiene para cada colaborador como: kits informativos, espacios de comunicación visual, como pantallas, correos electrónicos y charlas semestrales. Estos elementos no solo facilitan la transmisión de información, sino que también fomentan un diálogo continuo entre la organización y sus colaboradores, creando un ambiente propicio para el entendimiento mutuo y la construcción de un sentido compartido de propósito. En definitiva, el fortalecimiento de la inducción y reinducción emerge como una

estrategia para cultivar un clima organizacional positivo, fortalecer el sentido de pertenencia y liderazgo colaborativo en la Corporación Gilberto Echeverri Mejía.

Plan de gestión del cambio:

La gestión del cambio en la Corporación Gilberto Echeverri Mejía se plantea como una necesidad, especialmente dada la naturaleza de las empresas públicas, que experimentan cambios recurrentes en liderazgo y estructura laboral. Los resultados de la investigación revelan que estas transiciones generan ansiedad y apatía entre los colaboradores, afectando tanto el clima organizacional como la ejecución eficiente de tareas. Ante este panorama, surge la propuesta de implementar un plan de gestión del cambio que aborde estas problemáticas de manera integral.

Jaramillo Luján destaca la importancia de establecer procesos de gestión del conocimiento que aseguren la continuidad del propósito organizacional a pesar de los cambios. *"Esa transición para que sea lo menos compleja posible y tratar de acercarse un poco a una continuidad efectiva en la comunicación y la cultura organizacional de la empresa, debe tener una claridad absoluta en relación con el plan estratégico de la organización y con el proyecto estratégico de la organización."* de manera que se genere una unidad en la organización para evitar que cada líder reinvente la organización desde cero.

Además, Alba Luz Arroyabe propone realizar diagnósticos por áreas para identificar el impacto de los cambios y diseñar estrategias de trabajo adaptadas a esos contextos específicos. Diagnósticos que deben ser trabajados de manera precisa y a través de la escucha activa y la observación para abordar estos desafíos y fomentar un cambio organizacional positivo.

Actualmente, la ausencia de un protocolo o lineamientos claros para la transición de nuevos colaboradores contribuye a la ansiedad generada por las decisiones organizacionales. Para abordar

este vacío, se propone la creación de espacios de conversación transparentes y claros, donde se comuniquen las decisiones de manera abierta, desarrollar campañas de comunicación interna que refuercen constantemente la visión, valores y objetivos estratégicos de la organización, creando una conexión arraigada en la mente de los colaboradores y dónde se manifieste que la visión a largo plazo de la organización está claramente definida y comunicada a todos los niveles.

El acompañamiento por parte del equipo de talento humano se presenta como un elemento esencial para facilitar estas transiciones, proporcionando apoyo y orientación a los colaboradores.

Consolidación de un grupo primario con personal vinculado de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía

En el dinámico entorno de las organizaciones actuales, la creación y fortalecimiento de un grupo primario sólido se convierte en un pilar fundamental para el buen funcionamiento interno de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía, por tal motivo es importante consolidar un equipo cohesionado y comprometido, con la mira puesta en alcanzar los objetivos organizacionales de manera efectiva y eficiente con el personal vinculado para no generar distenciones con el personal que rota por su origen de contratación.

Es crucial definir con claridad los objetivos de la Corporación y empezar a cohesionar el equipo a esos objetivos que sin duda se desglosan en metas específicas para el grupo primario, proporcionando una guía concreta para la labor diaria, esto con el propósito de no dejar afectar el buen funcionamiento de la entidad en los tiempos que se queda sin director. Es así que la elección de los miembros del grupo primario es una decisión estratégica.

Este equipo se centrará en establecer canales claros y abiertos para asegurar que la información fluya sin obstáculos, donde se entenderá que el aprendizaje continuo es esencial para

garantizar que el grupo primario esté siempre actualizado con las necesidades que tenga la Corporación, fortaleciendo así la base de conocimientos del equipo.

Un claro objetivo de la creación de este equipo de solo personal vinculado será fomentar una cultura organizacional donde se brinde espacio para que los miembros exploren nuevas ideas y enfoques, contribuyendo así a la evolución constante de la Corporación.

Es así que esta estrategia busca no solo establecer un grupo primario fuerte, sino también crear una base sólida para el progreso continuo de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía sin afectaciones por el personal que rota en la Corporación, con un enfoque claro en la comunicación, la colaboración y la adaptabilidad.

Gestionar la relación estratégica de comunicaciones con las diferentes áreas que componen la Corporación Gilberto Echeverri Mejía

Fomentar una relación estratégica de comunicaciones con las diversas áreas de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía es esencial para optimizar la eficiencia y garantizar el éxito a largo plazo de la organización, esta práctica facilita una coordinación más efectiva de los esfuerzos y recursos, evitando redundancias y maximizando la ejecución de proyectos, así también garantiza una gestión del clima organizacional de la Corporación.

La sinergia de talentos provenientes de diferentes áreas tanto personal vinculado como contratistas, se convierte en un activo invaluable para la Corporación, y así que la comunicación estratégica permite el intercambio fluido de ideas, promoviendo la colaboración entre equipos y conduciendo a soluciones más innovadoras y eficaces.

Es tarea de la dirección de comunicaciones mantener líneas abiertas de comunicación con diversas áreas proporciona a la organización la agilidad necesaria para ajustarse rápidamente a cambios en la entidad pública, y otros factores externos, así mismo la resolución de problemas complejos se simplifica mediante la comunicación estratégica que se tenga entre las áreas de la Corporación. La combinación de conocimientos especializados y enfoques interdisciplinarios facilita la superación de desafíos.

Por tal motivo es algo en lo que se debe trabajar para continuar cohesionando una Corporación que se fortalezca a través de una comunicación efectiva, donde los equipos desarrollen un sentido de pertenencia y compromiso compartido.

Uno de los puntos para fortalecer es la innovación, que sin duda surge de la intersección de ideas y perspectivas diversas de todo el personal de la Corporación entre vinculados y contratistas, donde la comunicación estratégica entre áreas juega un papel fundamental para crear un entorno propicio para la innovación, fomentando el intercambio de conocimientos y la exploración de nuevas soluciones.

Así que manteniendo una buena relación estratégica entre las áreas se puede trabajar la gestión de riesgos con el objetivo de mantener todas las áreas informadas sobre posibles desafíos o cambios en el entorno organizacional permitiendo una respuesta más rápida y efectiva ante situaciones adversas.

Es así que la comunicación estratégica con las diversas áreas no solo impulsa la eficiencia operativa, sino que también promueve la innovación, la adaptabilidad y la cohesión organizacional.

Fomentar estrategias de escucha a los trabajadores de la Corporación Gilberto Echeverri

Mejía

Otras de las tareas que se tiene en el área de comunicaciones es priorizar una estrategia efectiva de escucha a los trabajadores que es una necesidad fundamental para el desarrollo saludable y el rendimiento óptimo de la Corporación Gilberto Echeverri Mejía, en las cuales, se establezcan canales de comunicación abiertos, accesibles y bidireccionales con el objetivo de crear un entorno laboral que fomente el bienestar y la mejora continua de la Corporación y en especial de sus trabajadores.

Por ejemplo, la implementación de un buzón de sugerencias, ya sea físico o digital, ofrece a los trabajadores un espacio donde pueden compartir ideas y comentarios de manera anónima (si así lo desean), que comunicaciones deberá revisar y responder de manera regular a estas contribuciones, de manera integral con otras áreas, para demostrar un compromiso real con la retroalimentación de los trabajadores y que ellos se sientan escuchados y valorados por la Corporación.

Además, desde comunicaciones se pueden fomentar espacios para realizar entrevistas individuales o encuestas anónimas para conocer una visión más detallada sobre áreas específicas de preocupación de los trabajadores y áreas de trabajo de la organización, estas estrategias permiten a los empleados expresar sus pensamientos de manera más privada, fomentando la honestidad y la transparencia, impactando el clima organizacional.

Así mismo se podrían organizar reuniones abiertas como otra práctica efectiva, brindando a los empleados la oportunidad de expresar ideas y preocupaciones de manera directa, desde el respeto, desde un ambiente de confianza para asegurar que todos se sientan cómodos compartiendo sus perspectivas.

El área de comunicaciones de la Corporación también podrá utilizar plataformas internas de comunicación, como foros en línea o grupos de discusión, para facilitar la interacción continua entre los trabajadores y la dirección o sus primeros líderes. Estos espacios digitales ofrecen oportunidades para el intercambio de ideas y la construcción de una comunidad laboral más conectada.

Es importante también hablar del liderazgo de los trabajadores y como se puede empezar a trabajar con ellos este tema tan necesario, es por eso que uno de los programas que se pueden consolidar es el del mentoría y asesoramiento, en los que se fortalecen los lazos entre los trabajadores y líderes, creando canales de retroalimentación más personalizados, esta interacción más directa puede generar un entendimiento más profundo de las preocupaciones individuales y trabajar en las fortalezas de los trabajadores.

La estrategia de escucha a los trabajadores debe ser un esfuerzo continuo y adaptable, siempre el área de comunicaciones debe mantener los canales abiertos, actuar sobre la retroalimentación recibida y fomentar una cultura organizacional de transparencia y apertura, que son pilares fundamentales para construir un ambiente laboral saludable y sostenible en la Corporación Gilberto Echeverri Mejía.

Conclusión

La integración exitosa de la gestión de la comunicación, el clima organizacional y el liderazgo de los trabajadores es esencial para cohesión y la prosperidad de cualquier organización hoy en día.

Se evidencia que un clima organizacional positivo, alimentado por líderes inspiradores, contribuye directamente al bienestar y la productividad de los empleados en las organizaciones. Así mismo, cuando los líderes establecen un tono de respeto mutuo entendiendo los momentos en la comunicación y, además, se trabaja para empoderar a todos los equipos de trabajo, se generan entornos donde la motivación y el efectivo cumplimiento de los compromisos, se impregnan en todos los niveles jerárquicos de la organización.

Este enfoque integral también impulsa una gestión activa del DirCom en las organizaciones, cuando este y su equipo de trabajo establecen canales de comunicación claros y abiertos en la organización para generar espacios intercomunicados, con coherencia y cohesión y lograr los objetivos organizacionales planteados.

Sin duda, la retroalimentación es una herramienta fundamental en este proceso de gestión de la comunicación, no solo impulsa el crecimiento individual de los trabajadores de la organización, sino que también contribuye al progreso organizacional de las entidades, donde se

define que la capacidad de adaptarse a cambios y aprender de estas experiencias se convierte en un activo valioso para la organización y el crecimiento de los trabajadores.

Uno de los temas necesarios para las organizaciones es empoderar a los trabajadores mediante el reconocimiento de su autonomía, gestión y responsabilidad. Esto no solo mejora la productividad, sino que también construye un ambiente de confianza e identidad, haciendo ver lo particular y valioso que es cada individuo para el cumplimiento del propósito organizacional. Este empoderamiento, combinado con un liderazgo que fomente la creatividad, es sin duda un estímulo que se trabaja en las comunicaciones de las organizaciones para generar innovación, integridad y capacidad de resolución de problemas.

El fomento del bienestar y satisfacción laboral de los colaboradores son temas que influyen en el rendimiento global de la organización y es acá donde los comunicadores deben gestionar la comunicación para propiciar espacios amenos al desarrollo organización y contribuir al éxito de la organización a largo plazo para estar preparados para enfrentar los desafíos futuros.

En esta investigación se destaca la necesidad que tienen los comunicadores en las organizaciones de generar sinergia entre la gestión de la comunicación, un clima organizacional positivo y un liderazgo inspirador, con el objetivo de crear una cultura organizacional sólida y orientada al éxito y el cumplimiento de los objetivos misionales, en este caso de las entidades públicas. Este enfoque integral no solo fortalece la resiliencia y la innovación de las organizaciones,

sino que también coloca el bienestar de los trabajadores en el centro de su estrategia para el éxito sostenible como organización.

Referencias bibliográficas

- Abendaño, M., & Sánchez, L. (2020). *De la comunicación interna al diálogo organizacional*. En Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M. & Valdiviezo-Abad, C. (Eds.), (2020). *Comunicar: de la táctica a la estrategia*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, n°178 (pp.47-60). La Laguna (Tenerife).
- Álvarez, José. (2007) *Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México. Revista Razón y Palabra. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729023>
- Asamblea de Antioquia. (21 de febrero de 2013). Ordenanza N°1. *Por medio de la cual se autoriza al gobernador de Antioquia para participar en la constitución de una entidad mixta sin ánimo de lucro, para la gerencia de la política de acceso a la educación superior de los estudiantes de escasos recursos de Antioquia*. <https://www.asambleadeantioquia.gov.co/ordenanza-no-1-de-21-de-febrero-de-2013-por-medio-de-la-cual-se-autoriza-al-gobernador-de-antioquia-para-participar-en-la-constitucion-de-una-entidad-mixta-sin-animo-de-lucro-para-la-gerencia-de-l/>
- Asamblea de Antioquia. (06 de agosto de 2020). Ordenanza N°10. *Por medio de la cual se autoriza modificar parcialmente la ordenanza 32 del 05 de septiembre de 2014*. <https://www.asambleadeantioquia.gov.co/ordenanza-no-10-de-06-de-agosto-de-2020-por-medio-de-la-cual-se-autoriza-modificar-parcialmente-la-ordenanza-32-del-05-de-septiembre-de-2014/>
- Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna*. La Crujía Ediciones.

- Agreda, D. Manosalva, J. Sonapo, C. (2020). *El liderazgo transformacional como uno de los estilos de liderazgo: Un artículo de revisión* [Tesis pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57397/B_Agreda_FD-Manosalva_LJI-Sonapo_PCA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Casares, E. (2007). *La comunicación en la organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción*. Razón y palabra, (56).
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. Reporte C&D–Capacitación y desarrollo, 13, 5-7.
- Charry Condor, H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. COMUNI@CCIÓN, 25-34.
- Canel, M., y Zamora, R. (2004) *La comunicación en las organizaciones políticas: la estrategia permanente en el mercado de la visibilidad de los poderes públicos*, en LOSADA, José Carlos(ed.) *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel, pp. 515-542.
- Cuervo, M. (2009). *El desafío de la comunicación interna en las organizaciones*. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (28), 61-70.
- Departamento Administrativo de Función Pública (2020). *Liderazgo para un servicio público de alto rendimiento: hacia un sistema senior de administración pública en los países de la OCDE*. https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/37220020/2020-07-15_Resumen_liderazgo_en_el_servicio_publico_OCDE.pdf/24b01c33-a1c4-7355-a471-44a7a32d6913?t=1599278165739
- Escalera, M. C., & Frías, P. (2019). “Diagnóstico y planificación de la Comunicación Interna del Instituto Superior Quality I.S.A.D”. Trabajo Final para optar al grado académico de

Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inédita).

Disponible en Repositorio Digital Universitario.

Espinoza, L. Á. M. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida.

CULCyT: Cultura científica y tecnológica, 6(32), 5-19.

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación

Conceptual. *Cuadernos de administración*, 42-61.

Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Perez, E. (2020). *Importancia de los*

estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156–174.

Gómez Ortiz, E. J., & Peñaranda Soto, E. (enero-junio de 2020). *El nuevo liderazgo y la*

transformación de las organizaciones del siglo XXI. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(9), (217-235).

Gonzáles Vásquez J., Ramirez López , R., Terán Ayay , N. T., & Palomino Alvarado , G. del P.

(2021). *Clima organizacional en el sector público Latinoamericano*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318

Hernández, T., Soberanes, L., Medina, A. y Martínez, E. El Binomio Marketing Interno

Compromiso Organizacional: Una herramienta clave en la generación de ventaja competitiva. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, Año3, Núm. 6, enero junio 2008. P. 180-194.

Iglesias Armenteros, A. L., & Torres Esperón, J. M. (2018). Un acercamiento al Clima

Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería.*, 197-209.

- Jaraba, Milena (2020) *INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE TAMALAMEQUE, CESAR*. (Tesis a grado de especialista). Recuperado de <http://repositorio.ufpso.edu.co/bitstream/123456789/2421/1/34252.pdf>
- Medrano, S. M. (2012). La comunicación interna en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 10(1), 24.
- Morales, F., & Enrique, A. M. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, (35), 83-93.
- Ocampo, M. (2011). *Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones: Universidad de la Sabana.
- Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 3-12.
- Paladines Galarza, F., Yaguache Quichimbo, J., & Altamirano Benítez, V. (2015). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e. *Razón y palabra*, 1-32.
- Puertas Hidalgo, R., Abendaño, M., & Valdiviezo Abad, C. (2020). *Comunicar: de la. Cuadernos Artesanos de Comunicación*.
- Preciado Hoyos, A. (2007). *Comunicación Directiva: influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana

Rivera Flores, Lincoln (2022), La comunicación interna y clima organizacional en el Gobierno Regional de Pasco – 2019 (Tesis académica a grado de maestro). Recuperada de

http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/2660/1/T026_40599096_M.pdf

Romero-Rodríguez, L. M., Castillo-Abdul, B. Á. R. B. A. R. A., & Ravina-Ripoll, R. (2019).

Comunicación para la motivación. Claves de la asertividad y del trabajo en equipo en las organizaciones. R. Ravina-Ripoll, LB Tobar Pesántez y E. Nuñez Barriopedro (Coords.),

Happiness Management and Creativity in the XXI Century. Intangible capitals as a source of innovation, competitiveness and sustainable development, 41-54.

Segredo Pérez, A., García Milian, A., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2016). Desarrollo

organizacional, cultura y clima organizacionales. Una aproximación conceptual. Revista De Información Científica Para La Dirección En Salud. INFODIR, 0(24), 86-99

Tamayo, S. (2020). Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria. Revista folletos gerenciales, Vol XXIV (N° 3), página 208 – 217.

Torrecilla, O. D. (2005). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. *Mza., documento de cátedra, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNC.*

Villafañe, J. (2004). La gestión profesional de la imagen corporativa. Pirámide.

Zuluaga, L. (2019). Liderazgo en las organizaciones, una revisión del estado del arte [Tesis posgrado, Corporación Universitaria UNITEC]. Repositorio UNITEC.

<https://repositorio.unitec.edu.co/bitstream/handle/20.500.12962/1306/SEMINARIO%20DE%20INVESTIGACION%20LAURA%20ZULUAGA%20RAI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>