



Comunicación estratégica para la gestión de la cultura y el estilo de
liderazgo en la Red Coogranada, sede Medellín

Paola Andrea Hoyos Zuluaga

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Comunicación
Organizacional

Directora:

VERÓNICA ISABEL SUESCÚN RAMÍREZ

Doctora en Antropología y Comunicación

Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela de Ciencias Sociales
Maestría en Comunicación Organizacional

Medellín

2025

El contenido de este documento no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad.

Tabla de contenido

Resumen	7
Introducción	10
1. Objetivos	11
1.1. Objetivo general	11
1.2. Objetivos específicos-OE-	11
2. Marco referencial	13
2.1. Orígenes del cooperativismo	13
2.2. Definición de la Red	16
2.3. Filosofía de la Red Coogranada	18
2.4. Comunicación estratégica	21
2.5. Cultura organizacional.....	24
2.6. Liderazgo organizacional	26
3. Metodología	30
3.1. Alcance	30
3.2. Tipo de investigación	30
3.3. Enfoque de la investigación	30
3.4. Planeación estratégica y categorías de análisis	31
3.5. Técnicas de investigación	32
3.6. Sistematización de la información.....	33
4. Análisis de los resultados	34
4.1. OE1: Percepción de los empleados sobre la comunicación estratégica y los estilos de liderazgo en la Red Coogranada	34
4.1.1. Comunicación estratégica	34
4.1.1.1. Concepción de la comunicación	34
4.1.1.2. Propósito de la comunicación	36
4.1.1.3. Efectos de la comunicación	37
4.1.1.4. Desafíos de la comunicación	39
4.1.2. Estilos de liderazgo	40
4.1.2.1. Conocimiento del direccionamiento estratégico de la Red Coogranada	40
4.1.2.2. Comunicación asertiva	41
4.1.2.3. Pensamiento estratégico	42
4.1.2.4. Formación de líderes	44

4.2. OE2: Transiciones en la cultura organizacional a partir del Direccionamiento Estratégico del 2022-2025, de la Red Coogranada	45
4.2.1. Transiciones de la cultura	45
4.2.1.1. Identidad corporativa	45
4.2.1.2. Clima organizacional	48
4.2.1.3. Pautas conductuales	49
4.2.1.4. Factores que impulsan el cambio cultural	50
4.2.1.5. Resistencia y adaptación al cambio	51
4.2.1.6. Rol del liderazgo en la transición cultural	54
4.3. OE3: Recomendaciones para una comunicación efectiva y una cultura saludable en la Red Coogranada	57
4.3.1. Cultura saludable	57
4.3.1.1. Comunicación	57
4.3.1.2. Rol del liderazgo	58
4.3.1.3. Cultura organizacional	58
5. Conclusiones	60
6. Futuras líneas de investigación	62
Referencias	63
Anexos	68

Lista de figuras

- Figura 1.** Estructura organizacional de las Unidades Estratégicas de la Red -UER-
- Figura 2.** Isotipo Red Coogranada
- Figura 3.** Sistema Integrado de Dirección de Comunicación Estratégica (Hexag-On)
- Figura 4.** Frecuencia de canales de comunicación interna
- Figura 5.** Calificación información interna
- Figura 6.** Eficacia de los canales de comunicación
- Figura 7.** Calificación canales de información
- Figura 8.** Efectividad de la comunicación
- Figura 9.** Canales de comunicación usados por el líder
- Figura 10.** Frecuencia del líder
- Figura 11.** Frecuencia del líder
- Figura 12.** Frecuencia del líder
- Figura 13.** Habilidades interpersonales del líder
- Figura 14.** Herramientas de gestión y logro de objetivos
- Figura 15.** Creencias y valores en Coogranada
- Figura 16.** Relación de Coogranada desde sus historias, anécdotas o leyendas
- Figura 17.** Atributos de recompensas en Coogranada
- Figura 18.** Visión y misión Coogranada
- Figura 19.** Canales de recepción: información transición cultural
- Figura 20.** Recomendación y cultura organizacional
- Figura 21.** Temas de conversación informal en Coogranada
- Figura 22.** Proceso de transición cultural en la Red Coogranada
- Figura 23.** Desafíos de la transición cultural
- Figura 24.** Percepción del proceso de transición cultural
- Figura 25.** Principales cambios en el trabajo
- Figura 26.** Experiencia personal en la adaptación a la transición cultural
- Figura 27.** Frecuencia del líder
- Figura 28.** Papel del líder en la transición cultural
- Figura 29.** Acciones del líder en la transición cultural

Lista de tablas

Tabla 1. Autores destacados por aportar a la comunicación organizacional

Tabla 2. Tipos de liderazgo en la dirección estratégica.

Tabla 3. Tabla planeación estratégica

Resumen

La Red Coogranada, es una entidad de carácter solidario y financiero conformado por diversas Unidades Estratégicas de Red - UER, diseñadas para ofrecer soluciones a sus asociados en los diferentes territorios del país. En este contexto, comprender la importancia de la comunicación estratégica y el estilo de liderazgo durante la fase de transición cultural resultó clave para el entendimiento y, por lo tanto, la apropiación de los propósitos de la organización por sus empleados.

Esta investigación analizó la incidencia de la comunicación estratégica y el estilo de liderazgo en la gestión de la cultura de la Red Coogranada, sede Medellín, con base en el Direccionamiento Estratégico del 2022-2025. Se buscó conocer la percepción de los empleados respecto a estos aspectos para lo que se implementaron técnicas como entrevistas semiestructuradas, encuestas de percepción, grupo focal y análisis documental, con el propósito de formular recomendaciones que fortalezcan la comunicación interna y promuevan una cultura organizacional saludable.

Los resultados arrojaron que el papel fundamental de la comunicación para facilitar la transición cultural, es generar valor con sus públicos internos mediante trabajo colaborativo. Además, de fortalecer las herramientas digitales como promotoras de una comunicación más asertiva y estratégica. También, se evidenció la necesidad de formación más personalizada para sus líderes, basada en las habilidades individuales, y de fomentar acciones que refuercen la comunicación interna y sus relacionamientos entre las diferentes Unidades Estratégicas de Red - UER y áreas de organización.

Palabras clave: cooperativismo, economía solidaria, comunicación corporativa, planeación estratégica, gestión de la cultura.

Abstract

Coogranada Network It's a solidarity and financial entity comprised of various Strategic Network Units (UERs), designed to offer solutions to its members in different parts of the country. In this context, understanding the importance of strategic communication and leadership style during the cultural transition phase was key to understanding, and therefore, the appropriation of, the organization's goals by its employees.

This research analyzed the impact of strategic communication and leadership style on the management of the culture of the Medellín-based Coogranada Network, based on the 2022-2025 Strategic Direction. The goal was to understand employee perceptions regarding these aspects by implementing techniques such as semi-structured interviews, perception surveys, focus groups, and document analysis, with the purpose of formulating recommendations that strengthen internal communication and promote a healthy organizational culture.

The results showed that the fundamental role of communication in facilitating the cultural transition is to generate value with internal audiences through collaborative work. Besides to strengthen digital tools as promoters of more assertive and strategic communication. Also highlighted the necessity for more personalized training for leaders, based on individual skills, and to encourage actions that strengthen internal communication and relationships between the different Strategic Network Units (UER) and organizational areas.

Keywords: cooperativism, solidarity economy, corporate communication, strategic planning, cultural management.

Introducción

Hoy en día, los problemas de comunicación son un tema común en las organizaciones, puesto que hay diferentes variables que impactan en el desempeño, y estas pueden verse influidas en las maneras en que sus líderes se comunican. Comprender y gestionar adecuadamente la comunicación se ha convertido en una prioridad para promover un entorno laboral saludable.

En este sentido, la comunicación organizacional busca proyectar y consolidar la identidad institucional a través de una cultura coherente con los objetivos estratégicos, donde los colaboradores asuman una actitud proactiva frente a su entorno. Abordar la comunicación desde una perspectiva estratégica permite a los líderes desarrollar competencias acordes con las dinámicas contemporáneas, facilitando así la gestión de debilidades organizacionales en función de los procesos de transformación que exigen los contextos sociales cambiantes.

La comunicación adquiere relevancia al contribuir al fortalecimiento del vínculo y la motivación de los empleados, quienes representan actores clave para el desarrollo de la organización. No obstante, existen factores asociados al estilo de liderazgo que inciden directamente en la relación con el público interno. Por ello, analizar la articulación entre la comunicación estratégica, el liderazgo y la cultura organizacional resulta fundamental, ya que permite fomentar el sentido de pertenencia y promover una participación activa a través de acciones coherentes que refuercen la conexión de los colaboradores con la institución.

Esta investigación examina cómo la comunicación estratégica y el estilo de liderazgo impactan la gestión de la cultura organizacional, considerando estos elementos como determinantes para optimizar la toma de decisiones, elevar el rendimiento laboral y consolidar un entorno positivo. Este trabajo indaga los fenómenos que se manifiestan en una organización de carácter solidario, y al mismo tiempo, comprende de qué manera los líderes aplican estrategias comunicacionales que favorecen una interacción asertiva con sus públicos internos.

La pregunta que orienta este estudio es: ¿Cómo inciden la comunicación estratégica y el estilo de liderazgo en la gestión de la cultura organizacional en la Red Coogranada, sede Medellín? Como resultado, se formularán recomendaciones prácticas que sirvan como herramientas para fortalecer el bienestar de los colaboradores, propiciar una comunicación eficaz, promover una cultura laboral saludable y generar sinergias entre los distintos roles presentes en la organización.

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Analizar la incidencia de la comunicación estratégica y el estilo de liderazgo en la gestión de la cultura de la Red Coogranada, sede Medellín.

1.2. Objetivos específicos -OE-

OE1. Conocer la percepción de los empleados sobre la comunicación estratégica y los estilos de liderazgo en la Red Coogranada, sede Medellín.

OE2. Explorar las transiciones en la cultura organizacional, a partir del Direccionamiento Estratégico del 2022-2025, de la Red Coogranada, sede Medellín.

OE3. Generar recomendaciones para una comunicación efectiva y una cultura saludable en la Red Coogranada.

2. Marco referencial

2.1. Orígenes del cooperativismo

El cooperativismo emerge como una expresión práctica del pensamiento contestatario de los socialistas ante las inhumanas consecuencias del liberalismo capitalista que surge a finales del siglo XVIII, en la Europa preindustrial (Fulcar, 2021).

La literatura reporta que en Egipto los artesanos de los faraones tenían un comercio, lo cual llevó a la conformación de asociaciones encargadas de la regulación de las actividades para amparar los intereses comunes. En las sociedades griegas (como Atenas) y romanas del siglo V A. C. al siglo III D. C. existía una estrecha relación de cooperación entre agricultores y artesanos representada por las sociedades de beneficios mutuos y el culto de los muertos (Villabona, 2019a, pp. 138-139).

En este momento de la historia es de resaltar que los grandes acontecimientos que aportaron para sentar las bases del cooperativismo fueron la Revolución Francesa (en el campo social y la forma de pensar en justicia, libertad, equidad y racionalidad científica), y la Revolución Industrial (empoderada en la tecnología y fomentar el capitalismo y el ánimo de lucro (Ramírez et al., 2016).

En lo económico, el régimen del feudalismo hacía ver un despotismo o tiranía, dado que la concentración de las tierras en manos de un solo señor no permitía ni libertad ni progreso tanto para el ser humano como para la sociedad que, siendo en su mayor parte agrícola, esperaba mejores retribuciones económicas. Es importante indicar que las industrias creadas hasta el momento exigían que un trabajador asalariado o proletario dedicara más a la producción, dejando para su descanso un escaso número de horas (Villabona, 2019).

Mediante la Declaración sobre la Identidad Cooperativa de 1995, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) realizó la instauración de los actuales siete principios cooperativos, los cuales son: adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los socios; participación económica de los socios; autonomía e independencia;

educación, formación e información; cooperación entre cooperativas; interés por la comunidad (Hernández, 2021).

Para contrarrestar los abusos de los industriales, Owen, considerado el padre del cooperativismo fue quien impulsó la idea del trabajo asociado, la cooperativa. Esta desarrolla un sistema económico que sustituye el sistema del capitalismo. Las cooperativas pasarían a ser grupos humanos de trabajo asociado con calidad de vida para sus integrantes. La idea rápidamente se constituyó por toda Inglaterra más de 500 cooperativas (Villabona, 2019).

2.1.2. Algunos antecedentes del cooperativismo en Colombia

El cooperativismo inició como un efecto político gubernamental de enfrentamiento a la depresión de los años treinta de arriba hacia abajo y en estricta aplicación del modelo norteamericano de cooperativas de crédito, comercialización y consumo (Gómez, 2015).

El gobierno nacional expidió la Ley 134, primer marco jurídico del cooperativismo colombiano, Decreto 849 de 1932 para el fomento del cooperativismo y a partir de eso se crearon las primeras cooperativas en el país (Fajardo, 2003).

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) define a las cooperativas como empresas centradas en las personas que son propiedad, están controladas y son dirigidas por y para sus miembros. Es así como la legislación, específicamente en el artículo 4 de la Ley 78 define la cooperativa como:

Empresa asociativa sin ánimo de lucro, los trabajadores son simultáneamente los aportantes y los gestores, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general (Alianza Cooperativa Internacional, 1995).

El cooperativismo como movimiento en Colombia tiene raíces que provienen del trabajo obrero en Europa a través de los sindicatos, así como el desarrollado por la iglesia que estableció por toda Latinoamérica las bases y los principios en materia económica, que luego fueron desarrolladas como normas y leyes en el país (Villabona, 2019).

En la década de los ochenta la explotación petrolera y los enclaves bananeros fueron determinantes para los obreros que empezaron un proceso no sólo sindical, sino de entidades como las “*natilleras*¹”, que se basaban en el ahorro y se podían asimilar a los fondos de empleados (Reyes et al., 2004 como se citó Villabona, 2019).

En 1960 ya existían 425 cooperativas con 243.392 asociados y hacia 1959 se crea Uconal, Unión Cooperativa Nacional, que agrupó cooperativas de ahorro y crédito, y dio origen a más de 600 cooperativas de ahorro y crédito. Posteriormente, se fundó Ascoop, Asociación Colombiana de Cooperativas con el objetivo de defender el sector, formar líderes y promover espacios de integración para favorecer el movimiento cooperativo (Villabona, 2019).

Se destacan algunos pioneros quienes influyeron en el cooperativismo y economía solidaria en el desarrollo nacional colombiano:

Rafael Uribe Uribe: La consolidación de su pensamiento basado en el socialismo europeo lo alejó del modelo de estado liberal y entró a formar parte del gobierno conservador del general Rafael Reyes, en el cual desarrolló importantes gestiones en pro del país. Se le conoce como el precursor de las ayudas sociales a los trabajadores. A su vez, sostuvo la lucha por la creación de diversos estamentos de protección social en Colombia (Ramírez et al., 2016).

Francisco Luis Jiménez: Desde 1930 comenzó el surgimiento del sistema cooperativo colombiano. Lideró la fundación de más de 200 cooperativas. También, participó en la fundación de Ascoop - Asociación Colombiana de Cooperativas, de la que fue presidente por veinte años, y de Confecoop -Confederación de Cooperativas de Colombia. Luchó por la integración del cooperativismo colombiano y americano, lideró y presidió por cinco años la OCA-Organización de Cooperativas de América (Ramírez et al., 2016).

Adán Puerto Sánchez: Promovió el modelo en el país e indicó la necesidad de unir la actividad sindical del sector. En 1931 se expide la primera Ley de Cooperativas con la

¹ Método de ahorro tradicional en algunas regiones de Colombia.

influencia de grandes pensadores, por lo que el cooperativismo colombiano se ajustó a la doctrina y principios promulgados por la ACI -Alianza Cooperativa Internacional (Ramírez et al., 2016).

2.1.3. La formalización del modelo solidario en Colombia

Hasta 1997, la supervisión de las entidades de economía solidaria fue por el Departamento Nacional de Cooperativas (Dancoop), la institución de gobierno encargada del sector cooperativo y tenía a su cargo la planificación de sus políticas, la ejecución de programas y proyectos y el control de gestión.

Como respuesta, el Gobierno del presidente Ernesto Samper Pizano expidió la Ley 454 (1998), que transformó al Departamento Nacional de Cooperativas, Dancoop, en el Departamento Administrativo de la Economía Solidaria, Dansocial; y creó a la Superintendencia de la Economía Solidaria- Supersolidaria y al Fondo de Garantías del Sector Cooperativo - Fogacoop (Supersolidaria, 2022).

La Supersolidaria de Colombia (entidad que supervisa el sector solidario) en su página web define la reseña histórica del modelo solidario en Colombia:

En 1986 se adopta el concepto de Economía Solidaria con el decreto 2536 del 4 de agosto que dio vida al Consejo Nacional de Economía Solidaria y lo reconoce como un sector en el entorno económico nacional. Y en 1988 con la ley 79 se organizan las formas solidarias del cooperativismo, asociaciones mutuales y fondos de empleados (Supersolidaria, 2022a, párr. 1).

Según el Informe Estadístico General del año 2021, presentado por Confecoop, el sector Cooperativo en Antioquia está:

Constituido por las cooperativas de todas las clases, precooperativas, administraciones públicas cooperativas, las instituciones auxiliares y los organismos de integración o representación, y un sistema de pagos de bajo valor, el cooperativismo de Antioquia lo constituye 316 entidades, según el acumulado que se actualizó para este estudio de desempeño 2021. Este grupo de organizaciones presenta un saldo de activos de casi 12,500 billones de pesos y sus ingresos fueron 8,442 billones de pesos (Confecoop, 2021, párr. 7).

2.2. Definición de la Red

La red es un sistema, un conjunto de elementos que se interrelacionan para lograr objetivos colectivos. La mejor manera de entenderlas es desde su visión sistémica, donde prima más las relaciones de las partes, que las actuación individual y aislada de cada una de ellas. El Sexto Principio de la economía solidaria es la cooperación entre cooperativas. Este principio es importante tenerlo en cuenta puesto que representa integración, asociatividad, redes de colaboración (Arboleda, 2022).

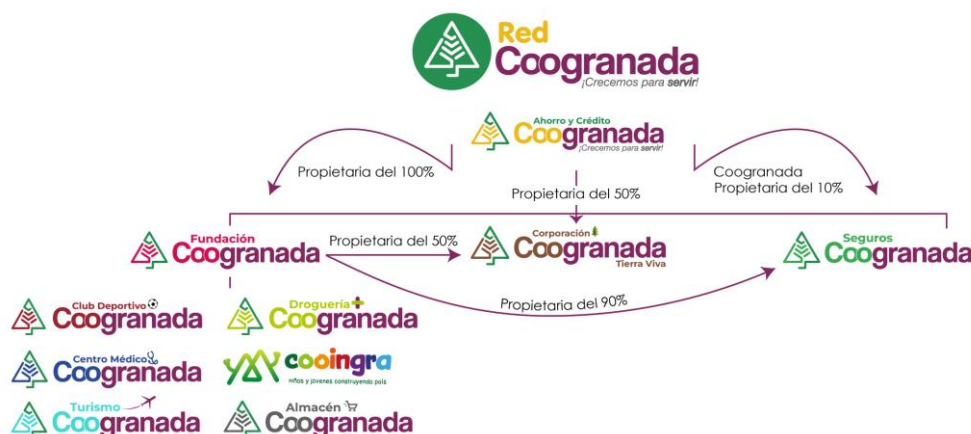
2.2.1. La Red Coogranada como articulador

La metodología de *redes de colaboración* en Coogranada ha permitido a su base social acceder a diversa oferta no solo lo relacionado con aspectos financieros, sino también desde un amplio portafolio de servicio integrado por las Unidades Estratégicas de la Red - UER. Estas han sido diseñadas para dar respuesta a las necesidades de sus asociados en los diferentes sus territorios del país; además, de estar a la vanguardia del sector empresarial y solidario.

A continuación, se visualiza la estructura de Coogranada con las UER - Unidades Estratégicas de Red (véase Figura 1)

Figura 1

Estructura organizacional de las Unidades Estratégicas de la Red -UER-



Nota: Presentación corporativa Red Coogranada (2024)

2.2.2. Historia de la Cooperativa Coogranada

La Cooperativa San Pio X de Granada, hoy Coogranada nació el 4 de febrero de 1963 en Granada, Antioquia, fundada por el padre Pedro Antonio Gómez junto con cuarenta y cuatro campesinos que unieron sus esfuerzos económicos mediante el aporte personal de \$10 pesos; esto como una alternativa de desarrollo para los campesinos y sus familias, quienes fueron víctimas de la violencia. Inició la descentralización de sus servicios y beneficios en diferentes territorios del país, y hoy suma veintidós oficinas y nueve corresponsalías (Coogranada, 2024).

2.2.3. Identidad de Coogranada

El logo representa la esencia de la marca basada en cuatro elementos: Solidaridad, comunidad, unión y estabilidad. Inspirados en los íconos del sector cooperativo: *los pinos*, se asocian a la vida, el apoyo mutuo, la igualdad y la solidaridad.

El tono diferencial en el “COO” hace hincapié a nuestra esencia cooperativa, nos permite resaltar nuestro origen “GRANADA”, su unión representa el trabajo en equipo y sugiere el símbolo del infinito de que Coogranada es para siempre (Coogranada, 2021).

El eslogan: “Crecemos para servir” destaca la palabra “servir” ratifica los objetivos misionales (véase la Figura 2.). De esta manera, se conservan las raíces e identidad, respetando la tradición, buscando reflejar una marca moderna que conserva su esencia (Coogranada, 2021).

Figura 2

Isotipo Red Coogranada



Nota: Coogranada (2021)

Los logos se caracterizan por un color único, diferencial que representan la diversidad de la base, acompañados de un ícono que representa su *core* de negocio, tipografía en minúsculas, con formas redondas, para generar cercanía y amabilidad, pero al mismo tiempo que representa la solidez de la entidad (Coogranada, 2021).

2.3. Filosofía de la Red Coogranada

Misión: Trabajar en Red practicando el modelo cooperativo, promoviendo el cambio positivo de la sociedad y mejorando el buen vivir de sus asociados.

Visión: En el año 2025 serán reconocidos a nivel nacional como la red cooperativa que impulsa la conexión de los servicios financieros con el consumo.

Los valores corporativos en la Red Coogranada (2023) son:

- Respeto al modelo cooperativo
- Trabajo en equipo
- Disposición al cambio
- Compromiso
- Excelencia en servicios

2.3.1. Definición de las Unidades Estratégicas de la Red -UER-

De acuerdo con la Red Coogranada las unidades estratégicas de la Red son:

Coogranada Ahorro y Crédito: Entidad de Ahorro y Crédito con más de 61 años de trayectoria en el sector cooperativo colombiano, brindando servicios y beneficios a más de 90 mil asociados, en diferentes zonas del país, a través de 22 oficinas y 9 corresponsalías.

Seguros Coogranada: La Agencia de Seguros desempeña una labor de intermediación entre las compañías aseguradoras y las personas naturales o jurídicas que requieren los servicios de protección mediante una póliza de seguros.

Corporación Coogranada Tierra Viva: Construye redes de comercio solidario, mediante técnicas agroecológicas y el buen vivir de los asociados garantizando la seguridad alimentaria de asociados y familias campesinas.

Fundación Coogranada: Contribuye al desarrollo integral de proyectos económicos, culturales, solidarios y políticos con proyectos, programas, servicios y beneficios.

Droguería Coogranada: Nace para facilitar el acceso a los medicamentos y ser reguladora de precios en el mercado local en Granada, Antioquia (Red Coogranada, 2023).

Centro Médico Coogranada: Ofrece atención como una IPS lo que amplía sus servicios tales como: Médico general, Nutricionista, Odontólogo, Radiólogo, Psiquiatra, Psicólogo, Optómetra, Pediatría y ayudas diagnósticas.

Turismo Coogranada: Brinda asesoría en viajes a través de operadores externos con el Registro Nacional de Turismo RNT 65729. En la actualidad ofrece planes regionales, nacionales, internacionales y cruceros.

Almacén Coogranada: Portafolio de productos con más de 800 referencias en diversas categorías: electrodomésticos hogar y línea blanca, utensilios de cocina, lencería para el hogar, artículos de tecnología, entretenimiento, implementos deportivos y variedades.

Club Deportivo Coogranada: Apoyo para encauzar la vida de muchos niños, y jóvenes donde a través del deporte se aplican las políticas de fidelización y expansión de la Red Coogranada.

Cooingra: Cooperativa de niños y jóvenes, nació en medio del conflicto armado como una alternativa de inclusión, formación y sanación; teniendo como eje principal la educación cooperativa y la cultura del ahorro basada en el modelo cooperativo.

A continuación, se exponen investigaciones realizadas en los últimos años con el propósito de comprender y avanzar en los conceptos de comunicación estratégica, gestión de la cultura y estilos de liderazgo enfocado por las organizaciones.

En este sentido, Atuesta (2018) expone la investigación académica en Comertex, empresa textilera ubicada en Bucaramanga, Colombia, donde se identificaron aspectos de los estilos directivos y su impacto con la comunicación estratégica hacia sus públicos internos. Además, de una revisión del entorno de la organización. Con el aporte de 46 empleados encuestados y 5 directivos entrevistados, se concluyó que, la comunicación directiva influye en un ambiente laboral óptimo, la fluidez en la comunicación estratégica, el fortalecimiento del trabajo en equipo y, por lo tanto, su relacionamiento.

Por otra parte, Buitrago et al. (2020) mediante un estudio realizado en la empresa de Cultivos González, aplica un análisis del liderazgo como una estrategia de mejoramiento organizacional para fomentar las relaciones humanas centradas en la comunicación estratégica, el trabajo en equipo, entre otras habilidades que puedan ser aplicadas. Se realiza una entrevista al gerente de la empresa y al administrador, encuesta a los 32 trabajadores y finalmente entrevista a 4 expertos sobre el liderazgo organizacional. Allí, se evidencia el modelo de liderazgo, la revisión teórica y el análisis de los resultados de los expertos con la cual se concluye que existe una viabilidad de ejecutar o implementar el liderazgo participativo dentro de la organización como una posibilidad clara de fomentar las relaciones organizacionales fundamentada en los procesos y procedimientos que esta ejecuta dentro del sector agrícola.

Desde otra perspectiva, Bello et al. (2022) analizan de qué manera la comunicación estratégica promueve la productividad corporativa en el siglo XXI. Por este motivo, realiza una revisión bibliográfica de los principales conceptos relacionados con este tópico y una exploración de las principales variables alrededor de la temática. La guía del plan comunicacional logra una cohesión entre los equipos de trabajo en torno a estos objetivos, dado que, la comunicación estratégica y la productividad deben actuar de forma íntegra, manteniendo un balance. Se logró constatar que la comunicación estratégica es un factor que incide en el nivel de productividad de los empleados independiente del nivel jerárquico que ocupen dentro de la organización y que de igual forma las consecuencias de su incorrecta ejecución intervienen en la toma de decisiones y en la calidad de los logros obtenidos.

Otra investigación, Saltos (2017) diagnóstica la incidencia que el liderazgo tiene en la comunicación estratégica de la empresa Mardex S.A. ubicada en Manta, Ecuador, teniendo una muestra de 43 personas de estudio correspondiente al 70% de los empleados

de la organización. Se evidencia que, el liderazgo es uno de los pilares estratégicos dentro de los procesos corporativos y, por lo tanto, influye directamente en la cultura corporativa y la comunicación estratégica la cual carece la organización para tener un factor esencial para competir en los nuevos escenarios.

Por último, Alva et al. (2020) realizan un estudio que tuvo como principal objetivo desarrollar un modelo conceptual que analice el efecto mediador que la cultura organizacional tiene en la relación que existe entre liderazgo y gestión del conocimiento. Los datos se recopilaban a través de una encuesta a 150 empleados de una universidad pública del Perú. Se utiliza cuestionario auto administrado para la toma de datos.

Los resultados revelaron la relación positiva entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. Además, el análisis también mostró que la cultura organizacional media completamente la relación anterior. Este estudio se diseñó para mejorar la gestión del conocimiento e incentivar la formación de una cultura organizacional a partir del liderazgo.

2.4. Comunicación estratégica

La comunicación estratégica es una forma de aglutinar las diferentes acciones de comunicación para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, pensando en los objetivos más que en las acciones (Carrillo, 2020).

Ya no es vista como transferencia de conocimientos y paquetes tecnológicos, ni se reduce al análisis de lo comunicativo, sino que se aborda desde un enfoque multiparadigmático y transdisciplinar que concibe la actuación de la comunicación también desde la estrategia y desde lo fluido (Massoni, 2013, p.3).

Por otro lado, expresa que la gestión de la comunicación estratégica establece un conjunto de técnicas y actividades enfocadas en agilizar el flujo de los mensajes entre los miembros, o bien influir en las conductas, opiniones de sus públicos (Fernández, 2012 como se citó en Miranda et al., 2018).

La comunicación estratégica no tiene audiencias, ni públicos objetivos, sino públicos de interés o *stakeholders* vinculados a la organización a través de sus intereses particulares y que mantienen una relación interactiva con la organización, de modo que

pueden entrar en contacto con ella, por diferentes canales y medios (Argenti et al., 2005 como se citó Carrillo, 2014).

En este sentido, el marco del paradigma de lo fluido en el que la ciencia es considerada un modo colectivo de producción y validación del conocimiento, y no una actividad puramente cognitiva, propone a las marcas de racionalidad comunicacional y a las mediaciones como cartografías dinámicas propias de la investigación en comunicación estratégica (Massoni, 2009, p.2).

La comunicación estratégica se debe desarrollar espacios de interacción-colaboración, donde la organización aprenda a interactuar con el entorno para lograr la convivencia armónica a nivel individual, organizacional y social. Además, por su naturaleza sistémica, simbólica y sustentable, se concibe como unidad funcional del sistema para tomar decisiones que solucionen problemas de articulación (Durán et al., 2019).

Massoni (2009) define la comunicación estratégica como un espacio de encuentro que implica acciones y sentidos compartidos y a las estrategias de comunicación como dispositivos de inteligibilidad que buscan hacernos ver nuevos planos, y que, a partir de indagar esos puntos de contacto, hacen emerger nuevas realidades. La comunicación estratégica entonces como cambio social conversacional aporta horizontes de mayor complejidad (p. 23).

Igualmente, la comunicación estratégica está concebida como un proceso generador de energía simbólica, movimiento relacional y acción social, por lo que su función es la generación de activos intangibles dentro del espectro organizacional. Desde esta perspectiva, los activos intangibles están ligados a una macrosistémica de la organización, y por ello otorgan valor a los resultados estratégicos, y no a los resultados operativos (Bravo et al., 2021).

Es así como Mandelbrot (1984) enuncia la comunicación estratégica como una teoría de la intersubjetividad no dualista que despliega la especificidad de lo comunicacional. Es las modalidades de construcción de lo social sobre las diferencias, no negándolas, pero considerando su fractalidad (Mandelbrot, 1984 como se citó Massoni, 2013).

Se dice que los gerentes tienen modelos que utilizan, los cuales son intuitivos e implícitos, por ello, hay tres tipos de modelos o *frameworks*: Los experienciales, reflejan lo que un individuo ha aprendido sobre las organizaciones. Los científicos, que tienden a ser explícitos y validarse mediante la comprobación reiterada o testeo. Y los pragmáticos, que son una mezcla de los experienciales y los científicos, y son desarrollados en forma inductiva (Díaz, 2013).

La comunicación de la organización en función a sus intereses u objetivos de tal manera que mejore la percepción en su entorno, actúa para reunir, gestionar el prestigio, credibilidad que toda organización necesita para alcanzar sus propósitos (Cabrera, 2022).

Por ello, se invita a repensar las formas del pensamiento y de acción. Esta es una perspectiva abierta a la multidimensionalidad propia del fenómeno de la comunicación. Esta exploración tanto en la ciencia como en la profesión, propicia otras modalidades de encuentro sociocultural (Massoni, 2013).

Al mismo tiempo, Scheinsohn define que, la comunicación estratégica ayuda a la productividad del sistema de manera multidimensional: a la organización como estructura funcional; al desarrollo profesional y personal de los individuos que se desempeñan al interior; a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus *stakeholders*; y finalmente, a la cadena de valor social y a la sustentabilidad del ecosistema (Scheinsohn, 2009 como se citó Durán et al., 2019, p. 189).

Se entiende desde este enfoque como encuentro sociocultural y el diseño de estrategias implica el despliegue de un camino cognitivo capaz de convocar a los actores relevantes en torno a problemáticas situadas y se trabaja a partir del reconocimiento de las racionalidades comunicacionales existentes (Massoni, 2013).

2.5. La cultura organizacional

La cultura organizacional es intangible en sus fundamentos, dicho de otro modo, las creencias, valores, normas, marcos de referencia no son palpables, solo se logra evidenciar su influencia dentro de la organización a través de sus miembros y que influye en el comportamiento (Montoya, 2014 como se citó en Rivera, 2018).

Para Portela (2022) la cultura organizacional cumple una función en la implementación de normas que se vuelven costumbre, reglas que se adhieren como creencias en sus empleados, el ambiente laboral es propicio llevarlo de forma en el que se sostienen los logros organizacionales.

Las organizaciones tienen el reto de evaluar los elementos culturales que condicionan su dinámica social con la finalidad de orientar y fortalecer su potencial humano hacia la obtención de mejores resultados a nivel individual, grupal y organizacional (Serrate et al., 2014 como se citó en Rivera, 2018).

La cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. La cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido (Lastra, 2023).

Una cultura organizacional saludable fomenta valores como la colaboración, la confianza, la innovación y el enfoque en el cliente. Estos se promueven en el entorno laboral, contribuyen a establecer un ambiente positivo que fortalece la motivación y el compromiso de los empleados (Quintero, 2023).

Por esto, la percepción de las personas acerca de su organización está relacionada con los procesos de cambio y transformación organizacional. La cultura no es visible, lo son tan solo sus manifestaciones, representa lo que no es formal, lo que se vincula con el individuo como ser social (Lastra et al., 2023).

Cada organización construye parámetros que orientan el comportamiento de la persona. Los aprende en el proceso de inducción, observación e imitación; esta última juega un papel importante en razón a que debe apropiarlos y asumirlos en su proceso de interacción (Méndez, 2019).

Por esto, el significado, comprensión y sentido compartidos describen la cultura como proceso de estructuras reales que nos permiten ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modos distintos (Lastra et al., 2023).

La gestión estratégica de la cultura organizacional es el proceso en que los directivos conceptualizan, ejecutan y controlan las presunciones básicas del comportamiento organizacional, garantizando sinergia con la concepción estratégica y

una relación más armónica entre el individuo, el grupo y la institución laboral (Tamayo, 2020).

Se refiere al proceso de configuración cultural de las organizaciones como uno de los fines principales de la comunicación interna, además del compromiso y la motivación. Así, la comunicación interna será el principal vehículo transmisor de la cultura organizacional en los procesos de construcción y desarrollo de la misma, pero también en los de transformación o cambio cultural (Gorka, 2015 como se citó Rozo et al., 2022). Los componentes de la cultura corporativa incluyen:

La identidad corporativa, el sistema de valores corporativos y la unidad estratégica. Estas tres dimensiones abarcan las acciones de la organización: ser, pensar y hacer, como una analogía de las conductas humanas (Villafañe, 2002 como se citó en Cabrera, 2022).

Los valores definen su rol y su aporte en el logro de los objetivos organizacionales. Adquieren un sentido de pertenencia y adhesión, solo si tienen claro por qué y para qué hacen lo que hacen y por qué y para qué la compañía adopta ciertas decisiones y traza objetivos específicos (Cuervo, 2009 como se citó Cabrera, 2022).

Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el *clima organizacional* ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores (Rivera et al., 2018, p.3)

El comportamiento al interior de la organización se trata del enunciado formal de las normas y políticas que deben guiar a todos los miembros con el propósito de generar el compromiso de todos los empleados, es necesario que estos compendios sean coherentes con las actuaciones que se generan desde la dirección organizacional (Ulloa, 2019).

“La creencia es una verdad subjetiva, una convicción, algo que el sujeto considera cierto, y no debe ser confundida con la verdad objetiva, cuya correspondencia en la teoría del conocimiento es el concepto de saber” (Patricio, 2017, p.2).

2.6. El liderazgo organizacional

Dentro de la cultura también podemos destacar un componente significativo como lo es el liderazgo. A continuación, se amplía diferentes conceptualizaciones del término aplicado en las organizaciones:

Para 1945, las teorías clásicas se orientan hacia los llamados estilos de liderazgo, considerando como premisa fundamental la necesidad de analizar al líder en el desempeño de sus funciones. En esta rama, gracias a estudios realizados en las universidades de Ohio y Michigan, se identificaron dos vertientes básicas: hacia la tarea y hacia las personas o relacional, lo cual dio origen al enfoque del liderazgo por comportamientos (Velasco et al., 2011, p. 3).

El liderazgo es una mezcla de seis dimensiones interrelacionadas: (1) Dinamismo personal, los atributos y el comportamiento de los líderes; (2) colaboración de las personas y desarrollo del grupo, la capacidad de brindar apoyo para realizar las estrategias de relaciones públicas; (3) orientación ética, valor de la ética en las relaciones públicas, (4) construcción de relaciones, hacer redes personales y sociales para facilitar el beneficio mutuo entre la organización y los clientes; (5) capacidad estratégica de decisión, analiza el contexto socio-político externo y las estructuras de la organización; (6) comunicación y gestión del conocimiento, los líderes de las relaciones públicas aplican su conocimiento y experiencia en una comunicación táctica, con estrategias eficaces (Meng y Berger, 2013 como se citó en Londoño, 2018).

“En 1967 nace el Modelo de Contingencia de Fiedler, como una fase transitoria entre el enfoque por comportamiento y situacional, el cual afirmaba que no era el comportamiento sino las diferentes situaciones las que afectan el estilo de liderazgo” (Velasco, 2011b, p. 4).

Existen dos paradigmas que permiten entender la evolución del concepto de liderazgo. Por una parte, el paradigma clásico o tradicional, donde el líder guía e inspira las actividades de otros a través de la definición de metas, confiriéndole un estatus superior a partir de una posición de poder en la que únicamente los “grandes hombres” ejercen liderazgo. Por otro lado, el nuevo paradigma, donde el líder motiva, organiza y orienta a los individuos a buscar sus propias soluciones

trazando estrategias que induzcan el trabajo adaptativo (Galarza, et al., 2019, p.17).

Asimismo, el liderazgo que es un poder personal que permite a un individuo tener el poder influir en otros, esto por medio de las relaciones existentes dentro de la organización, cabe precisar que, el término influencia es una transacción interpersonal en la que un individuo actúa de tal manera en la que se busca provocar modificaciones en el comportamiento de los demás (Chiavenato, 2017 como se citó Vásquez, 2023). En la Tabla 2 se relacionan los tipos de estilo de liderazgo que se pueden dar en la dirección estratégica de una organización:

Tabla 2

Tipos de liderazgo en la dirección estratégica

Tipo de liderazgo	Clasificación
Liderazgo clásico	<i>Liderazgo autocrático</i> : el líder asume toda la responsabilidad, todo se da de forma unilateral.
	<i>Liderazgo democrático</i> : el líder comparte funciones.
	<i>Liderazgo laissez-faire</i> : los líderes evaden su responsabilidad y sus miembros la asumen.
Otros tipos de liderazgo	<i>Liderazgo paternalista</i> : protegen al grupo, aceptan debilidades y libertades.
	<i>Liderazgo pragmático</i> : orientada a la eficacia, se basan en los factores situacionales.
	<i>Liderazgo moralista</i> : es sensible a las acciones y consecuencias humanas.
	<i>Liderazgo coaching</i> : observa y enfoca al talento humano orientando a centrar sus metas.
	<i>Liderazgo afiliativo</i> : se orienta a la satisfacción de los miembros del grupo.
Liderazgos contemporáneos	Se rechaza un estilo único del liderazgo y está orientada al liderazgo transformacional, trascendente, resonante.

Nota: (Rozo, 2019, p. 2)

El liderazgo como la movilización de recursos psicológicos, institucionales, políticos y económicos, entre otros, que efectúan personas con algunos motivos, en un contexto conflictivo o competitivo, con el objetivo de conseguir determinados resultados de manera independiente o en colaboración entre seguidores y líderes (Bush, 2010 como se citó en Santamaría, 2021).

El liderazgo se define como la habilidad que tienen ciertos individuos para influir en un determinado grupo de trabajo, en dirección a lograr los objetivos organizacionales. El poder otorgado por el cargo no garantiza la capacidad de liderar, es decir, el liderazgo

no puede ser otorgado como por arte de magia, la capacidad de influir en los demás la cual es propia de los líderes puede ser desarrollada o ser innata de la persona (Robbins et al., 2017 como se citó Vásquez, 2023).

Se plantea que el líder debe asumir cuatro roles críticos: en primer lugar, debe ser un visionario, que crea significado elaborando la visión, la misión y la dirección que definen el núcleo de la empresa; desarrollando, elaborando e interpretando continuamente éste significado para las personas de la organización (Albretch, 1996 como se citó Lucena, 2020).

3. Metodología

3.1. Tipo de investigación

De acuerdo con los objetivos propuestos en esta investigación que estuvo alineada al análisis de la incidencia de la comunicación estratégica, el estilo de liderazgo y la gestión de la cultura en la Red Coogranada, se define de *tipo aplicada* porque se busca llevar a la práctica en la organización la consolidación del conocimiento adquirido con el desarrollo de un producto que permita mejorar los procesos de comunicación interna.

Por ello, la investigación aplicada busca generar conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos de la investigación básica, ocupándose del enlace entre la teoría y la práctica (Lozada, 2014).

3.2. Alcance

Los estudios tienen como principal función especificar las propiedades, características, perfiles, de grupos, comunidades, objeto o cualquier fenómeno. Así mismo, en este tipo de estudio se observa, describe y fundamentan varios aspectos del fenómeno; no existe la manipulación de las variables, tampoco la búsqueda de causa efecto (Arias et al., 2021).

Por lo tanto, esta investigación tiene un *alcance descriptivo* porque explora y describe aspectos o variables más detalladas del fenómeno con el propósito de fortalecer el relacionamiento con los públicos internos.

En este tipo de alcance en la investigación, ya son conocidas las características del fenómeno en estudio y lo que se aspira a buscar, es la exposición y descripción de los aspectos presentes en un determinado grupo de personas. En este tipo de alcance investigativo es viable, pero no imprescindible, plantear una hipótesis que busque caracterizar el fenómeno del estudio (Ramos, 2020).

3.3. Enfoque

Este enfoque es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento, y justificar la utilización de ambos métodos (cuantitativo y cualitativo)

que se entremezclan en la mayoría de sus etapas, lo que es conveniente para obtener información que permita la triangulación como forma de encontrar diferentes caminos y obtener una comprensión e interpretación, lo más amplia posible, del fenómeno en estudio (Guelmes et al., 2015).

Por lo tanto, este estudio cuenta con un *enfoque mixto* dado que, las técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas que se van a utilizar, permitirán recopilar y analizar los datos con mayor detalle para lograr una mejor comprensión durante la investigación.

Otros autores señalan que, el enfoque mixto va más allá de la simple recolección de datos de diferentes modos sobre el mismo fenómeno, ya que implica desde el planteamiento del problema, mezclar la lógica inductiva y la deductiva, por lo que un estudio mixto debe serlo en el planteamiento del problema, la recolección y análisis de los datos, y en el reporte del estudio (Hernández, 2006).

3.4. Planeación estratégica y categorías de análisis

En la **Tabla 3** se observan las categorías y subcategorías de análisis, de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación:

Tabla 3

Tabla planeación estratégica

Objetivo general	Objetivos específicos	Técnicas de investigación	Instrumentos de investigación	Categoría / variable	Subcategoría/ indicador	
OG. Analizar la incidencia de la comunicación estratégica y el estilo de liderazgo en la gestión de la cultura de la Red Coogranada, sede Medellín.	OE1. Conocer la percepción de los empleados sobre la comunicación estratégica y los estilos de liderazgo en la Red Coogranada, sede Medellín	Entrevista semiestructurada - gerencias de la Red Coogranada	Guía de preguntas	Comunicación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Concepción de la comunicación Propósitos de la comunicación Efecto de la comunicación Desafíos de la comunicación 	
		Encuesta - personal administrativo/oficina.	Cuestionario	Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento Direccionamiento estratégico Red Coogranada Comunicación asertiva del líder Pensamiento estratégico Formación de líderes 	
	OE2. Explorar las transiciones en la cultura organizacional, a partir del Direccionamiento Estratégico del 2022-2025, de la Red Coogranada, sede Medellín.	Entrevista semiestructurada - gerencias de la Red Coogranada	Guía de preguntas	Cuestionario	Transiciones de la cultura	<ul style="list-style-type: none"> Identidad corporativa Clima organizacional Pautas conductuales Factores que impulsan el cambio cultural Resistencia y adaptación al cambio Rol del liderazgo en la transición cultural
		Encuesta - Personal Administrativo/oficina				
	OE3. Generar recomendaciones para una comunicación efectiva y una cultura saludable en la Red Coogranada.		Revisión documental	Ficha de registro	Cultura saludable	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Rol de liderazgo Cultura organizacional
			Grupos focales - jefes de áreas/directores de oficinas	Matriz		

3.5. Técnicas de investigación

Las técnicas utilizadas en la investigación, de acuerdo con la planeación estratégica (véase **Tabla 3**) fueron:

- *Revisión documental*: este tipo de investigación es aquella que se realiza mediante la consulta de documentos. Por lo tanto, la revisión de este tipo de publicaciones contextualiza el marco y los respectivos planteamientos de la investigación (Arias et al., 2021). Para la recolección de la información se acudió a la elaboración de una ficha de registro documental (véase **Anexo 1**).
- *Entrevista semiestructurada*: Las entrevistas se caracterizan por la aplicación de una conversación entre los investigadores y los entrevistados, dicha comunicación entre ambas partes. En el caso de la entrevista semiestructurada se caracterizan por su flexibilidad, ya que, aunque parten de un conjunto de preguntas previas, el entrevistado puede contestar de forma abierta. Los resultados son menos sistemáticos (Lopezosa, 2022). Las entrevistas se realizaron en abril del 2025 a tres directivas: Elsa Yolanda Peña Rico, Gerente de Mercadeo Social; Zaira Vanessa Ríos Hincapié, Gerente de Desarrollo; y a Yaneth Astrid Galeano Cortés, Dirección Ejecutiva Fundación Coogranada. Para la recolección de la información se acudió a la elaboración de una guía de preguntas (véase **Anexo 2**).
- *Encuesta*: como técnica, permite la recogida de los datos por medio de la interrogación que se realiza al encuestado con el propósito de que brinden información requerida para la investigación (López, et al., 2015 como se citó Gonzales, 2020). Se optó por un muestreo teórico o intencionado porque inicia mediante voluntarios y se avanza hacia una estrategia de muestreo deliberado a lo largo del estudio, basándose en las necesidades de información (Crespo et al., 2007). Las encuestas se realizaron a 50 empleados aleatoriamente correspondientes a 31 personas del área administrativa y 19 personas de oficinas. Para la recolección de la información se acudió a la elaboración de un cuestionario con 50 preguntas dividido en tres bloques temáticos: comunicación estratégica, estilos de liderazgo y transición cultural. La encuesta estuvo habilitada desde el 14 hasta el 26 de marzo del 2025 (véase **Anexo 3**).
- *Grupo focal*: Técnica cuyo interés consiste en captar la forma de pensar, sentir y vivir de los individuos que conforman el grupo e incluyen una temática específica, preguntas de investigación planteadas, objetivos claros, justificación y

lineamientos. De acuerdo al objetivo, se determina la guía de entrevista y la logística para su consecución (elección de los participantes, programación de las sesiones, estrategias para acercarse a ellos e invitarlos (Hamui-Sutton, 2013). El grupo focal se desarrolla con 5 empleados: Diana Cristina Giraldo Zuluaga, Jefes de Riesgos Financieros; Andrés Felipe Merchán Sandoval, Jefe de Comunicaciones; John Jairo García Giraldo, Jefe de Tesorería, Yelcy Edith Hoyos Aristizábal, Directora Oficina Medellín; y Luz Dary García Giraldo, Directora Oficina Central Mayorista. Para la recolección de la información se acudió a 6 preguntas divididas en los siguientes ejes temáticos: comunicación estratégica, estilos de liderazgo y cultura organizacional. El grupo focal se realizó el 9 de abril del 2025 a las 10:00 a.m. (véase Anexo 4).

3.6. Sistematización de la información

Para la recolección de datos de las entrevistas semiestructuradas, se diseñaron una batería de preguntas en un documento de Word, posteriormente se trasladó la información a una matriz de Excel para el análisis de la información.

En el caso de la encuesta de percepción, se realizó un formulario en línea en el aplicativo de *Microsoft Forms* y fue enviado a las áreas y oficinas seleccionadas, teniendo en cuenta la fecha de terminación en la que se descargó el archivo de *Excel* y *PDF*.

Y en el grupo focal, se implementaron una batería de preguntas las cuales diligenciaron manualmente los participantes bajo una modalidad de bases, luego fueron socializadas mediante un conversatorio el cual se grabó. Se elaboró una matriz de *Excel* para tabular la información.

La sistematización de la información se realizó mediante tablas de *Excel*, donde se cruzó la información recogida de los instrumentos de investigación, destacando los datos relevantes y gráficas explicativas.

4. Análisis de los resultados

En esta sección se presentan los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos definidos en los objetivos específicos de la investigación. Los datos fueron recolectados mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a tres directivas de la organización y encuestas aplicadas a empleados de la Red Coogranada, sede Medellín.

4.1. OE1: Percepción de los empleados sobre la comunicación estratégica y los estilos de liderazgo en la Red Coogranada

4.1.1. Comunicación estratégica

4.1.1.1. Concepción de la comunicación

De acuerdo con el Área de Comunicaciones de Coogranada, la organización concibe la comunicación como un pilar de confianza, apoyo y modernización para sus asociados, promoviendo contenidos que refuercen la identidad cooperativa y visibilicen su impacto en las comunidades (Coogranada, 2025).

Esta concepción institucional se refleja en las entrevistas realizadas, en las cuales las directivas coinciden en atribuir a la comunicación organizacional un carácter tanto operativo como estratégico. En particular, Yaneth Astrid Galeano Cortés Directora Ejecutiva Fundación Coogranada y Zaira Vanessa Ríos Hincapié Gerente de Desarrollo, destacaron la coherencia de la comunicación, así como su orientación hacia el fortalecimiento de la identidad institucional, fundamentada en roles y responsabilidades bien definidos. Por su parte, Elsa Yolanda Peña Rico Gerente de Mercadeo Social, enfatizó una visión más estratégica y personalizada de la comunicación, basada en el conocimiento de los públicos. Este enfoque se evidencia en declaraciones como la siguiente: “Coogranada ha venido haciendo esfuerzos significativos para mejorar el tema de comunicación interno y externo con el uso de herramientas que permitan entregar información de los aspectos importantes” (Z. Ríos, comunicación personal, 24 de marzo de 2025).

A pesar de estos avances, sus respuestas revelan que la comunicación en la organización aún conserva un enfoque predominantemente funcional e instrumental,

orientado al soporte de los procesos internos, más que al desarrollo estratégico de la gestión comunicativa.

En relación con el uso y valoración de la información divulgada internamente, la **Figura 4** presenta la frecuencia con que esta es utilizada por los empleados encuestados.

Figura 4

Frecuencia de uso de la información interna

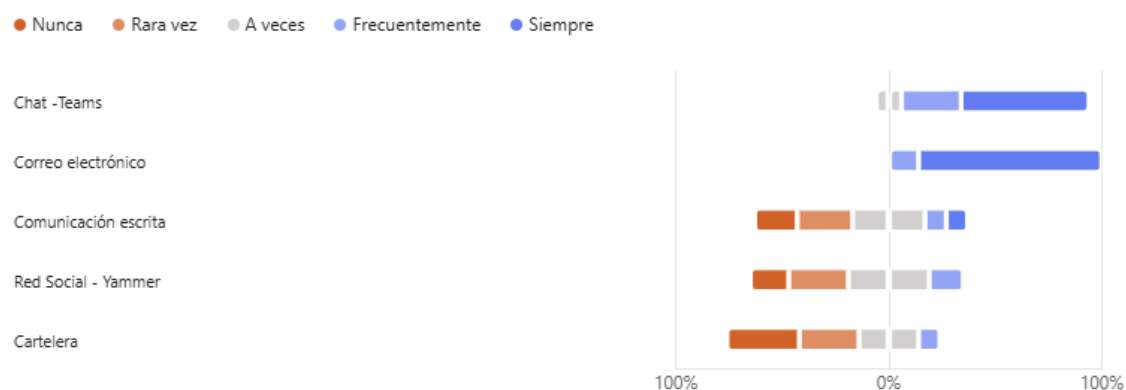


Como se observa, el 54 % de los encuestados manifestó utilizar frecuentemente la información interna (27 personas), mientras que un 24 % la considera fundamental y estratégica (12 personas) y un 20 % la utiliza de manera ocasional (10 personas). Lo anterior sugiere que la información interna es percibida como útil y valiosa para el desarrollo de las funciones laborales.

La **Figura 5** ilustra la frecuencia de uso de los canales de comunicación interna en Coogranada, según lo reportado por los encuestados.

Figura 5

Frecuencia de canales de comunicación interna



Los canales más utilizados son el correo electrónico, con un 86 % de preferencia (43 personas), y el chat de Teams, con un 60 % (30 personas). En contraste, canales como las carteleras físicas, la comunicación escrita y la red social interna (Yammer) presentan una frecuencia de uso significativamente menor. Esto refleja una clara preferencia por medios digitales, inmediatos y bidireccionales, lo cual puede estar asociado a las dinámicas de trabajo actuales y al perfil tecnológico de los empleados.

Los hallazgos permiten inferir que, si bien la estrategia de comunicación de Coogranada se orienta a fortalecer la identidad institucional y mejorar la efectividad de los canales internos y externos, persisten elementos de una comunicación predominantemente funcional, con limitaciones en cuanto a la planeación estratégica integral. No obstante, la percepción de los empleados es mayoritariamente positiva respecto a la utilidad de la información interna, y existe una tendencia clara hacia la digitalización de los canales.

4.1.1.2. Propósito de la comunicación

Coogranada plantea como propósito de su comunicación institucional: “Queremos ir más allá de transmitir un mensaje emocional, nuestro objetivo es generar las mejores experiencias a nuestra audiencia” (Coogranada, 2025). Las entrevistas realizadas a las directivas evidencian diversas perspectivas que enriquecen esta visión.

La Directora Ejecutiva Fundación Coogranada señala que la comunicación busca generar un impacto social positivo, promover el desarrollo de la economía local y fortalecer las relaciones en los territorios. La Gerente de Desarrollo enfatiza la importancia de mantener informados a los grupos de interés, asegurando una conexión efectiva con la Red Coogranada. Por su parte, la Gerente de Mercadeo Social destaca el valor de construir confianza con los públicos, mediante una comunicación orientada a soluciones: “Posicionamiento de marca con propósito que lleve a la persona a sentir que no solo le queremos vender cosas sino ofrecer soluciones” (E. Peña, comunicación personal, 28 de marzo de 2025).

En síntesis, el propósito comunicacional en Coogranada trasciende la promoción de productos y servicios, al orientarse hacia la creación de vínculos de confianza, la generación de soluciones reales y el fortalecimiento de la identidad institucional desde sus Unidades Estratégicas de Red (UER).

4.1.1.3. Efectos de la comunicación

Los efectos de la comunicación en Coogranada han llevado al análisis interno, como se documenta en el informe de la encuesta de comunicación interna. Este informe destaca la importancia de “Propiciar espacios de integración, diálogo y opinión entre las diferentes áreas y oficinas para fortalecer la comunicación entre los grupos al interior de la organización” (Coogranada, 2022).

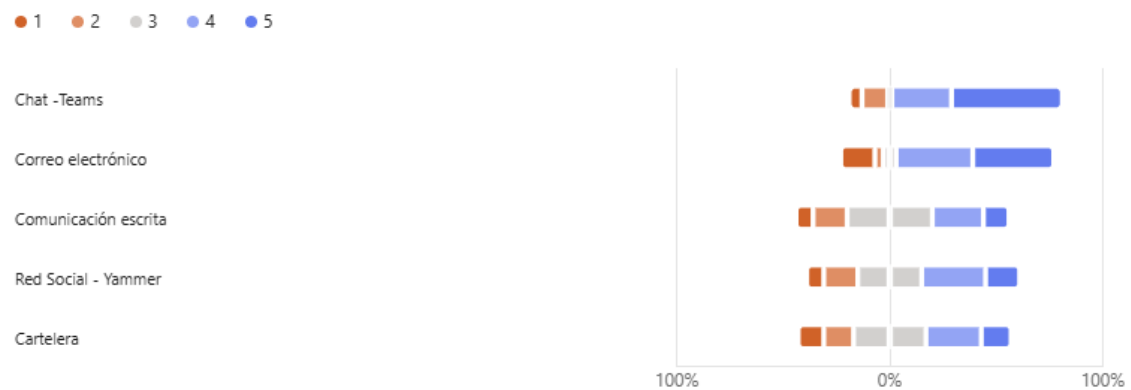
En las entrevistas, las directivas aportan visiones complementarias sobre cómo se mide la efectividad comunicativa. La Directora Ejecutiva Fundación Coogranada valora los indicadores de impacto y compra en las unidades comerciales, aunque reconoce que no siempre capturan la percepción de los empleados. En contraste, la Gerente de Desarrollo y la Gerente de Mercadeo Social priorizan indicadores vinculados a procesos, comprensión y participación interna. Esta última enfatiza el compromiso como métrica clave: “La evaluación de la efectividad sigue siendo medida por la percepción de los empleados, por lo cual se tienen en cuenta aspectos como: indicadores de cumplimiento comercial, estructuras de procesos y apropiación del conocimiento, mediante campañas internas y externas” (Y. Galeano, comunicación personal, 1 de abril de 2025).

Así, los efectos de la comunicación en la Red Coogranada se manifiestan en tres niveles: desempeño comercial, gestión de procesos y participación activa de los empleados.

En relación con los canales de comunicación interna, la **Figura 6** presenta la percepción de eficacia por parte de los empleados encuestados.

Figura 6

Eficacia de los canales de comunicación



Los resultados indican que los canales más eficaces son el chat de Teams (52 %, 26 personas) y el correo electrónico (38 %, 19 personas), lo cual sugiere una preferencia por herramientas digitales rápidas y formales. Canales como la cartelera, la red interna Yammer o la comunicación escrita fueron percibidos como menos eficaces, posiblemente por su falta de inmediatez en un contexto de trabajo híbrido. Es importante fortalecer los canales menos valorados y evaluar cómo hacerlos más atractivos y útiles para los empleados.

En la **Figura 7** se observa la calificación de los canales de información en la Red Coogranada.

Figura 7

Calificación canales de información



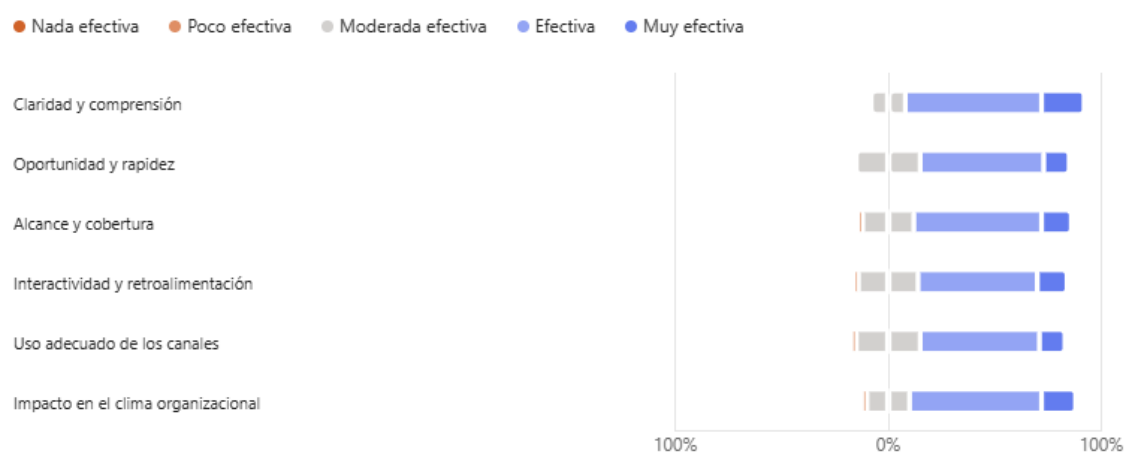
Las reuniones fueron calificadas como buenas (50 %, 25 personas) y excelentes (32 %, 16 personas), mientras que un pequeño porcentaje las consideró aceptables o insuficientes. Los grupos de trabajo y la comunicación informal también recibieron

valoraciones mayoritariamente positivas, aunque con oportunidades claras de mejora en cuanto a interacción y seguimiento. Los resultados indican que los empleados valoran tanto los canales formales como los informales, siempre que estos contribuyan a una comunicación clara, útil y oportuna.

En la **Figura 8** se evalúa la calificación de la efectividad de los canales de comunicación interna por parte de los empleados encuestados.

Figura 8

Efectividad de la comunicación



El 64 % de los encuestados considera que la comunicación interna es efectiva por su claridad y comprensión (32 personas). Otros aspectos destacados son su impacto en el clima organizacional (62 %) y su cobertura (60 %). Sin embargo, la interactividad y la retroalimentación presentan márgenes de mejora (56 %, 28 personas), lo cual resalta la necesidad de fortalecer la comunicación bidireccional mediante estrategias que fomenten el diálogo y la escucha activa.

4.1.1.4. Desafíos de la comunicación

Los principales desafíos comunicativos de la organización surgieron a raíz de la pandemia por COVID-19, que impulsó el rediseño de estrategias y canales, como lo demuestra el proyecto Renacer, orientado a la renovación de la imagen institucional y la articulación de las Unidades Estratégicas de Red (UER) (Coogranada, 2024).

La Directora Ejecutiva Fundación Coogranada menciona la necesidad de mejorar la comunicación con comunidades específicas y fortalecer la gestión comunicacional tanto interna como externa. La Gerente de Desarrollo identifica una barrera cultural en los hábitos de lectura y comprensión de la información, que requiere campañas de sensibilización y mensajes más dirigidos. La Gerente de Mercadeo Social advierte sobre la sobrecarga informativa y los desafíos generacionales: “El tema de comunicación efectiva es y seguirá siendo un reto, dado que estamos inundados de información y cambios generacionales” (E. Peña, comunicación personal, 28 de marzo de 2025).

Desde la perspectiva de los empleados encuestados las sugerencias para fortalecer la transición de la cultura en Coogranada, parte desde el fortalecimiento de la transición de la cultura es una necesidad prioritaria para mejorar las relaciones interáreas, mediante procesos de socialización, retroalimentación y liderazgo participativo. Estos desafíos requieren una estrategia comunicativa adaptable, clara y cohesionadora, que promueva una cultura organizacional sólida.

4.1.2. Estilos de liderazgo

4.1.2.1. Conocimiento del direccionamiento estratégico de la Red Coogranada

El conocimiento del direccionamiento estratégico fue promovido mediante el programa *Gestión del Cambio*, orientado a informar, formar y generar apropiación del plan estratégico. La Cartilla de Direccionamiento Estratégico destaca: “Ahora el plan estratégico es hacer cosas, por eso la ejecución es una tarea fundamental que solo se logra con un equipo humano, dispuesto al cambio, con actitud y comprometido” (Coogranada, 2023).

Las directivas coinciden en valorar el impacto de las acciones comunicativas en la comprensión del rumbo institucional. La Gerente de Desarrollo menciona el uso de estrategias lúdicas para promover la participación activa, mientras que la Gerente de Mercadeo Social resalta la articulación de la gerencia administrativa con el área de comunicaciones. La Directora Ejecutiva Fundación Coogranada concluye: “Un buen ejercicio comunicacional porque transversalmente ha impactado a asociados, empleados y directivos; así como a no asociados para que nos conozcan más” (Y. Galeano, comunicación personal, 1 de abril de 2025). Estos resultados infieren que el liderazgo estratégico se fundamenta en una comunicación estructurada, clara y participativa.

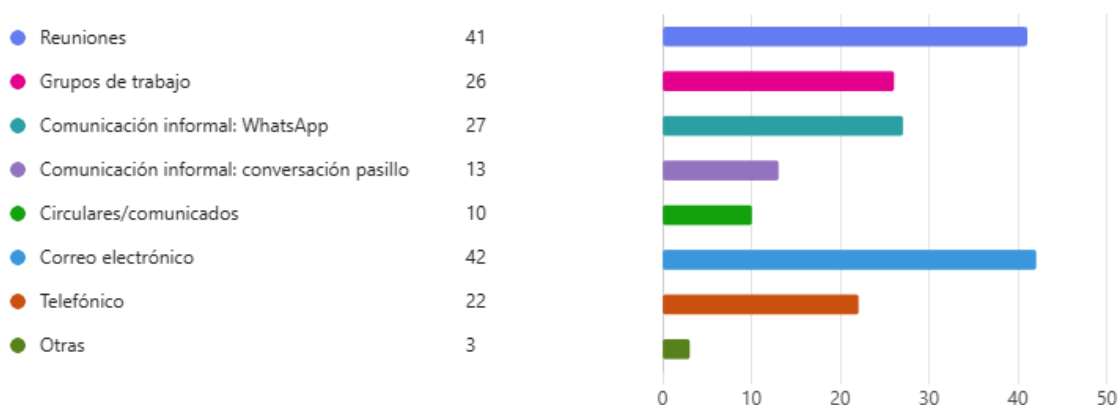
4.1.2.2. Comunicación asertiva

Las directivas describen diversas estrategias para garantizar una comunicación asertiva en sus equipos. La Directora Ejecutiva Fundación Coogranada menciona la implementación de comités por unidad de negocio, como espacio de alineación estratégica. La Gerente de Desarrollo enfatiza un ambiente de respeto y confianza como base de sus relaciones laborales. La Gerente de Mercadeo Social, por su parte, se apoya en herramientas que aseguran la información oportuna y alineación con los objetivos: “Tienen comités, por unidades de negocio, para verificación con el objetivo de alinearse a la estrategia global de la Red Coogranada” (Y. Galeano, comunicación personal, 1 de abril de 2025).

En la **Figura 9** se muestran los resultados de los canales de comunicación más utilizados por los líderes, según los empleados encuestados.

Figura 9

Canales de comunicación usados por el líder



El canal más usado es el correo electrónico (42 %, 21 personas), seguido por las reuniones (41 %, 20 personas) y WhatsApp (27 %, 14 personas). Los líderes priorizan herramientas que combinan formalidad y cercanía, evidenciando un equilibrio entre claridad institucional y accesibilidad interpersonal.

Las preguntas 11, 12 y 16 de la encuesta aplicada a los empleados (véase anexo 6) estuvieron orientadas a evaluar la frecuencia de comportamientos asociados al liderazgo en la Red Coogranada. Los resultados obtenidos permiten afirmar que, en general, los líderes son percibidos como comunicadores efectivos, con capacidad para

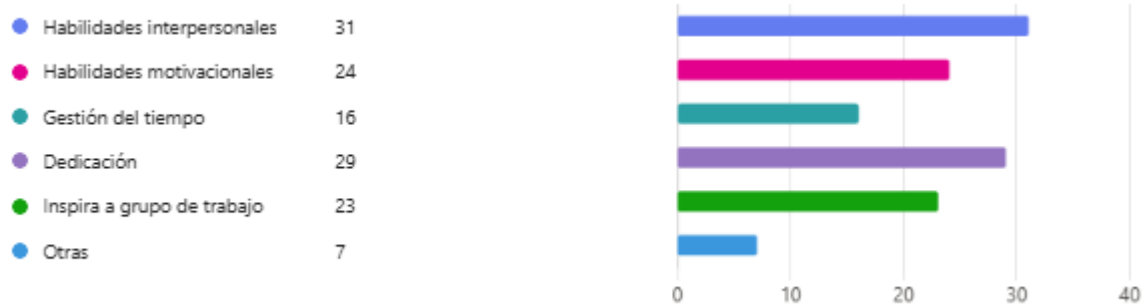
motivar al equipo, alinear metas, brindar retroalimentación y promover un ambiente colaborativo.

Más del 50 % de los encuestados indicó que sus líderes comunican con claridad los objetivos institucionales, fomentan el trabajo en equipo y toman decisiones estratégicas que impactan de manera positiva en los resultados organizacionales. No obstante, se identifican aspectos susceptibles de fortalecimiento, especialmente en lo relacionado con la retroalimentación constante, la escucha activa y el uso sistemático de herramientas de gestión. Estas áreas representan oportunidades clave para mejorar la efectividad del liderazgo y consolidar una cultura organizacional basada en la confianza, la participación y la mejora continua.

4.1.2.3. Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico en la Red Coogranada se evidencia en las entrevistas realizadas, en las que las directivas destacan acciones orientadas a la toma de decisiones alineadas con los objetivos institucionales. La Directora Ejecutiva Fundación Coogranada enfatiza la necesidad de crear espacios que fomenten el pensamiento crítico en sintonía con el direccionamiento estratégico, de manera que los equipos comprendan con claridad las metas organizacionales. Por su parte, la Gerente de Desarrollo resalta la autonomía como un valor que potencia las capacidades del equipo, contribuyendo al crecimiento de las áreas bajo su liderazgo. De forma complementaria, la Gerente de Mercadeo Social promueve una cultura de cocreación, en la cual los equipos participan activamente en la construcción de soluciones estratégicas. Esto se confirma en el siguiente testimonio: “La autonomía de la gestión de sus procesos, permitiendo ser propositivos para la mejora continua de los procesos que cada uno tiene a su cargo” (Z. Ríos, comunicación personal, 24 de marzo de 2025). En síntesis, generar espacios de participación activa favorece una comprensión más clara de los objetivos institucionales y promueve una visión organizacional orientada al pensamiento estratégico colectivo.

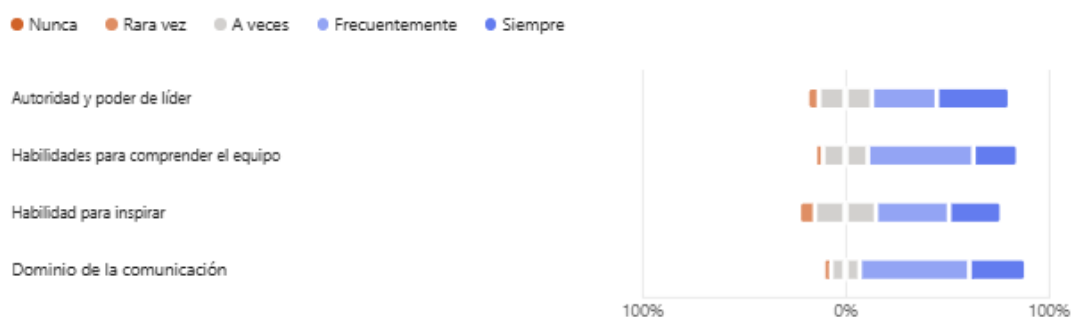
En la **Figura 10** se muestran los atributos que destacan al líder, según los empleados encuestados.

Figura 10*Habilidades interpersonales del líder*

Los datos indican que el 24 % de los encuestados destaca las habilidades interpersonales como el atributo más relevante en los líderes (31 personas), seguido de la dedicación (22 %, 29 personas), las habilidades motivacionales (18 %, 24 personas) y la gestión del tiempo (12 %, 16 personas). Un 5 % identifica otros factores (7 personas).

Estos resultados sugieren que los líderes son valorados por su capacidad de relacionamiento, su motivación hacia los equipos y su compromiso. No obstante, algunos aspectos, como la gestión del tiempo y el uso de metodologías organizativas, requieren fortalecimiento para consolidar un liderazgo más integral.

La **Figura 11** muestra las herramientas de gestión que utiliza el líder, según los empleados encuestados.

Figura 11*Herramientas de gestión y logro de objetivos*

El 54 % de los encuestados considera que sus líderes utilizan frecuentemente el dominio de la comunicación (27 personas), mientras que el 52 % señala que comprenden las necesidades del equipo (26 personas). Un 36 % afirma que sus líderes hacen uso

frecuente de su autoridad y poder, y un porcentaje similar destaca su capacidad de inspiración (18 personas). Estos hallazgos reflejan una percepción positiva sobre el liderazgo ejercido en la Red Coogranada, especialmente en lo que respecta a la comunicación efectiva, el reconocimiento del equipo humano y la gestión estratégica orientada al logro de los objetivos.

La Cooperativa demuestra una orientación clara hacia el fortalecimiento del pensamiento estratégico, la participación colectiva, y la consolidación de habilidades clave en sus líderes. Estas acciones se proyectan como elementos esenciales para el cumplimiento de la misión institucional y la transformación cultural en la Red Coogranada.

4.1.2.4. Formación de líderes

La formación de líderes constituye un eje fundamental en la gestión del cambio cultural promovida por la Red Coogranada. En concordancia con su direccionamiento estratégico, la organización ha implementado programas basados en un modelo educativo de enfoque constructivista, centrado en el aprendizaje significativo y la resolución de problemas (Coogranada, 2024).

Las entrevistas realizadas evidenciaron la existencia de programas sistemáticos de educación y desarrollo orientados a fortalecer el rol del liderazgo. La Directora Ejecutiva Fundación Coogranada subraya un enfoque participativo y colaborativo, donde los grupos de trabajo se alinean con la misión organizacional. La Gerente de Desarrollo menciona que estos programas son diseñados y ejecutados por expertos en temáticas específicas, con el objetivo de brindar formación actualizada y pertinente. Por su parte, la Gerente de Mercadeo Social resalta que la formación está alineada con las tendencias del entorno y las prioridades estratégicas, lo cual promueve una visión crítica y estratégica en los líderes. Esta visión se refleja en el siguiente testimonio: “Desde el direccionamiento estratégico se establecieron talleres para que los líderes, en conjunto con los equipos de trabajo, indicamos pautas estratégicas y comunicacionales” (Y. Galeano, comunicación personal, 1 de abril de 2025).

La Red Coogranada cuenta con un esquema estructurado de formación de líderes que contribuye al desarrollo de habilidades estratégicas, la consolidación de una cultura de liderazgo transformador y el fortalecimiento de las capacidades institucionales. Este

enfoque evidencia un compromiso institucional con el crecimiento profesional de sus directivos y con la sostenibilidad del cambio organizacional.

4.2. OE2: Transiciones en la cultura organizacional, a partir del Direccionamiento Estratégico del 2022-2025, de la Red Coogranada

4.2.1. Transiciones de la cultura

4.2.1.1. Identidad corporativa

Previo al rediseño de la identidad visual, Coogranada realizó una consulta participativa con sus asociados para conocer sus vínculos y percepciones. A partir de los resultados, se construyó una nueva propuesta de identidad corporativa que integró valores tradicionales con una visión moderna (Coogranada, 2021).

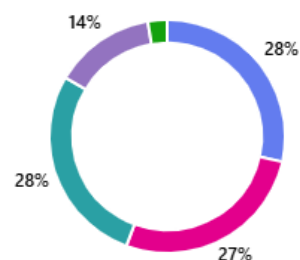
En las entrevistas, las directivas coincidieron en que el cambio de identidad ha sido percibido de forma positiva. La Directora Ejecutiva Fundación Coogranada lo considera oportuno para mejorar la conexión con los públicos. La Gerente de Desarrollo destaca que el cambio ha fortalecido el sentido de identidad al alinearse con los propósitos organizacionales. La Gerente de Mercadeo Social subraya que la nueva imagen proyecta dinamismo y evolución: “El cambio es bueno y oportuno, más para nuestra organización porque la imagen ayuda a que se capte mejor y poder llegar a nuestra gente y los territorios” (Y. Galeano, comunicación personal, 1 de abril de 2025). En resumen, la percepción general es que la evolución de la identidad corporativa ha fortalecido la estrategia, la cultura y la expansión institucional desde las Unidades Estratégicas de Red (UER).

En la **Figura 12** se muestran las creencias y valores de la Red Coogranada, según los empleados encuestados.

Figura 12

Creencias y valores en Coogranada

● Compromiso	43
● Trabajo en equipo	41
● Responsabilidad social	42
● Lealtad	21
● Otras	4



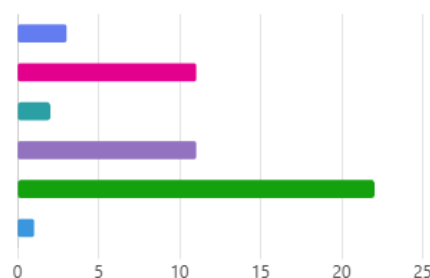
El 28 % de los encuestados considera que el compromiso y la responsabilidad social son los valores más representativos (43 personas), seguidos por el trabajo en equipo (27 %, 41 personas) y la lealtad (14 %, 21 personas). Estos hallazgos refuerzan la presencia de una cultura basada en principios colaborativos y sociales.

En la **Figura 13** se evidencia la relación de Coogranada desde sus historias, anécdotas o leyendas, según los empleados encuestados.

Figura 13

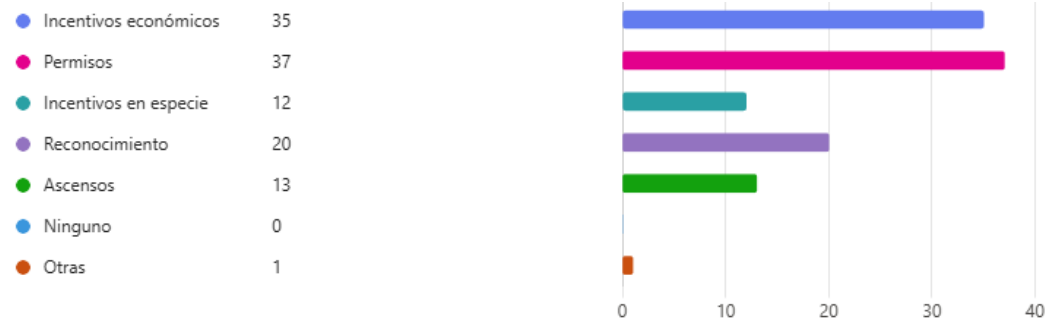
Relación de Coogranada desde sus historias, anécdotas o leyendas

● Pioneros de la cooperativa	3
● Experiencias con el asociado	11
● Empleados destacados	2
● Asociados y sus proyectos	11
● Responsabilidad social	22
● Otras	1



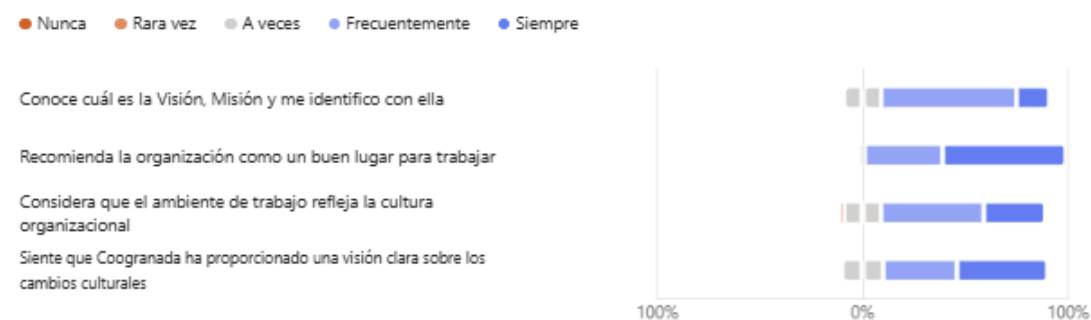
El 44 % de los participantes asocia a Coogranada con su responsabilidad social (22 personas), mientras que el 22 % lo relaciona con experiencias personales como asociado (11 personas). Las referencias a pioneros, empleados destacados o historias específicas fueron menos frecuentes. Esto indica que la identidad simbólica de la organización está fuertemente vinculada a su impacto comunitario.

La **Figura 14** expone los atributos de recompensas en Coogranada y esta cuenta con múltiples opciones de respuesta, según los empleados encuestados.

Figura 14*Atributos de recompensas en Coogranada*

Los permisos laborales (31 %, 37 personas), los incentivos económicos (30 %, 35 personas) y el reconocimiento (17 %, 20 personas) son los atributos de recompensa más valorados. Estos datos revelan que la organización ofrece beneficios tangibles y simbólicos que fortalecen el compromiso de los empleados.

La **Figura 15** señala las variables uno y cuatro que están enfocadas en la visión y misión, según los empleados encuestados.

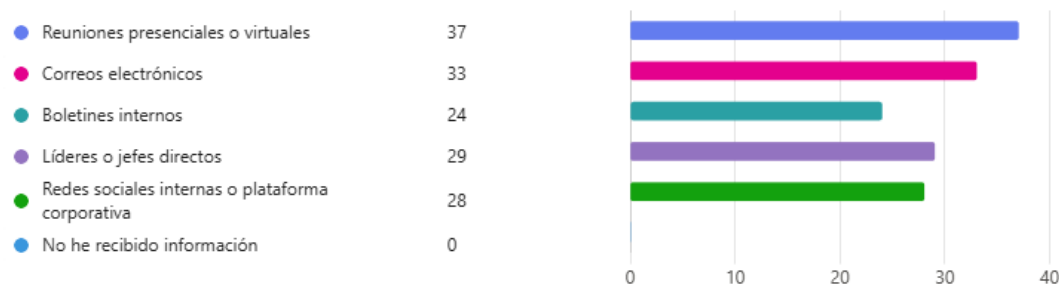
Figura 15*Visión y misión Coogranada*

El 66 % de los encuestados manifestó conocer frecuentemente la misión y visión de Coogranada (33 personas), y el 44 % expresó sentirse siempre identificado con ellas durante los procesos de cambio cultural (22 personas). Aunque los resultados son positivos, se evidencian oportunidades de mejora en la comunicación y apropiación de los principios estratégicos.

En la **Figura 16** se visualizan los canales de recepción de la información durante la transición cultural, según los empleados encuestados.

Figura 16

Canales de recepción: información transición cultural



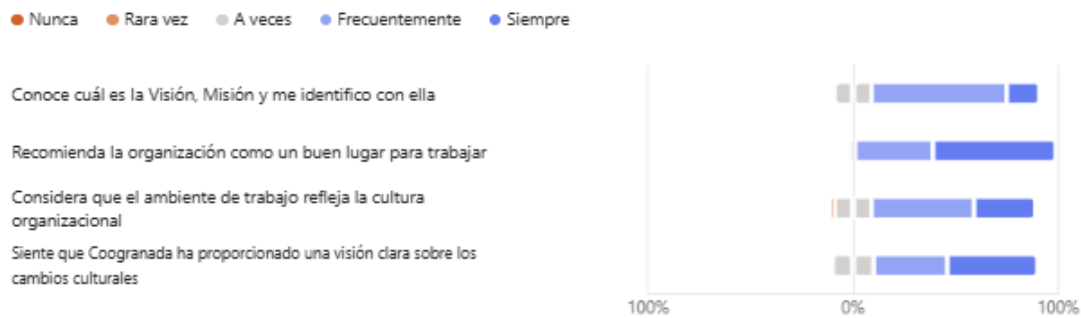
Los canales más utilizados para comunicar la transición cultural fueron: plataformas digitales internas (28 %, 28 personas), reuniones presenciales o virtuales (25 %, 37 personas) y correos electrónicos (22 %, 33 personas). También se mencionaron los líderes directos (19 %) y boletines internos (16 %). Estos resultados muestran una estrategia multicanal, con predominancia de medios digitales y encuentros sincrónicos.

Se puede decir que Coogranada cuenta con una identidad institucional sólida, alineada con su visión estratégica. La organización ha gestionado adecuadamente la transición cultural, aunque aún enfrenta el reto de consolidar la apropiación de sus valores y propósitos entre todos los empleados.

4.2.1.2. Clima organizacional

El clima organizacional se identifica como un factor clave para el fortalecimiento de la cultura, según lo expresa la organización: “Mantener un buen clima laboral dentro de la Cooperativa es de gran importancia, ya que este fortalece la cultura” (Coogranada, 2022).

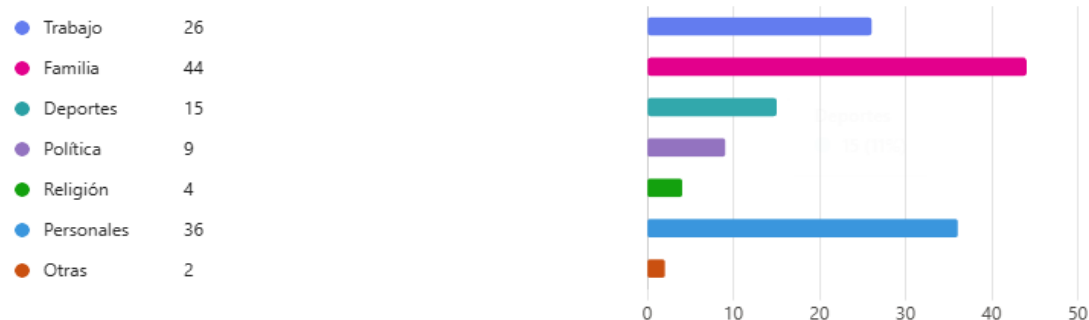
En la **Figura 17** se evidencian las variables dos y tres para hacer referencia de la entidad como un buen lugar de trabajo y su cultura organizacional, según los empleados encuestados.

Figura 17*Recomendación y cultura organizacional*

El 60 % de los encuestados afirmó que siempre recomendaría a Coogranada como un buen lugar para trabajar (30 personas), mientras que el 50 % considera que el ambiente de trabajo refleja con frecuencia la cultura organizacional (25 personas). Estos datos reflejan una valoración positiva del entorno laboral y su coherencia con los principios institucionales.

4.2.1.3. Pautas conductuales

La **Figura 18** resalta los temas de conversación informal en la organización, según los empleados encuestados.

Figura 18*Temas de conversación informal en Coogranada*

Los temas de conversación más frecuentes entre los empleados son de índole familiar (32 %, 44 personas) y personal (26 %, 36 personas), seguidos por el trabajo (19 %, 26 personas). Temas como el deporte, la política o la religión tienen menor presencia. Esta tendencia sugiere que la comunicación informal refuerza vínculos interpersonales basados en intereses comunes y cercanía emocional.

En la **Figura 19** se muestran qué tan preparados están los empleados para una transición de la cultura, según los empleados encuestados.

Figura 19

Proceso de transición cultural en la Red Coogranada



El 48 % de los encuestados indicó sentirse algo preparado para la transición cultural (24 personas), el 26 % muy preparado (13 personas) y el 24 % neutral (12 personas). Solo un 2 % expresó no estar preparado (1 persona). En conjunto, estos resultados evidencian una disposición favorable hacia el cambio y una actitud resiliente frente a los procesos de transformación institucional.

En conclusión, el clima laboral en Coogranada es percibido de forma positiva, y la mayoría de sus empleados se considera preparada para asumir las transiciones culturales. Esto constituye una fortaleza institucional clave para la gestión del cambio.

4.2.1.4. Factores que impulsan el cambio cultural

Entre los factores que han impulsado el cambio cultural se encuentran la reconfiguración de la identidad institucional, los aprendizajes derivados de la pandemia por COVID-19 y la expansión territorial de la organización. La estrategia “CoopCreadores y Coopembajadores de Marca” ha jugado un papel clave en esta transición: “Un CoopCreador en comunicaciones coordina la información interna apoyado en los Coopembajadores de Marca, quienes canalizan la comunicación desde y hacia el punto de origen. Básicamente, es un integrador de la información al interior de la organización” (Coogranada, 2022).

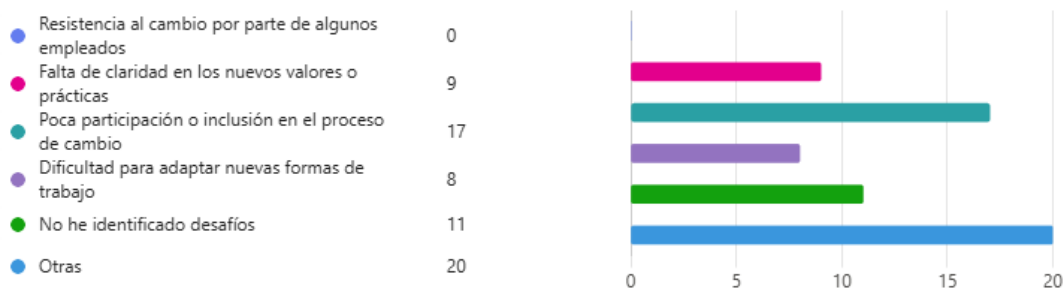
Las entrevistas reflejan el impacto de estas acciones. La Directora Ejecutiva Fundación Coogranada destaca que la nueva identidad, más juvenil, ha sido positiva a nivel interno y externo. La Gerente de Desarrollo señala que la pandemia motivó la transformación de formas de trabajo y comunicación.

La Gerente de Mercadeo Social enfatiza los desafíos de la expansión nacional: *“La expansión a nivel nacional ha sido un reto para hacer un cambio en la cultura, entendiendo que ya no somos locales, y eso nos ha generado crecimiento y aprendizajes”* (E. Peña, comunicación personal, 28 de marzo de 2025).

La **Figura 20** expone los desafíos presentes durante la transición cultural, según los empleados encuestados.

Figura 20

Desafíos de la transición cultural



El 31 % de los encuestados identifica otros factores que influyen en la transición cultural (20 personas), el 26 % menciona la falta de participación en el proceso (17 personas), y el 14 % destaca la ausencia de claridad en los nuevos valores (9 personas). Estos desafíos reflejan la necesidad de reforzar la comunicación interna y los espacios de participación para lograr una transición más inclusiva y clara.

En definitiva, aunque Coogranada ha avanzado en la implementación de su cambio cultural, persisten retos relacionados con la participación, la comprensión de los nuevos valores y la adaptación a nuevas dinámicas laborales. Enfrentar estos desafíos con una estrategia comunicativa clara y bidireccional será clave para consolidar una cultura organizacional coherente, resiliente y compartida.

4.2.1.5. Resistencia y adaptación al cambio

Las estrategias implementadas por la Red Coogranada para facilitar los procesos de adaptación y mitigar la resistencia al cambio se evidencian tanto en los resultados de las encuestas como en las entrevistas realizadas a las directivas. Todas coinciden en la importancia de mantener una visión compartida, una gestión del cambio articulada y una comunicación asertiva como ejes centrales de la transformación organizacional.

La Directora Ejecutiva Fundación Coogranada destacó la consolidación de programas que permitieron a empleados y directivos comprender con mayor claridad la visión organizacional. La Gerente de Desarrollo subrayó que el cambio es un proceso natural de evolución institucional, en el cual el apoyo de los equipos es esencial. Por su parte, la Gerente de Mercadeo Social consideró que la reestructuración administrativa fue un punto de inflexión para generar conciencia y aceptación del cambio: “La reestructuración administrativa generó acciones que hicieron que el equipo que estaba entendiera que debíamos cambiar, aceptando una ruta diferente, retos, pero excelentes resultados y logramos adaptarnos” (E. Peña, comunicación personal, 28 de marzo de 2025).

En resumen, Coogranada ha gestionado la transición cultural de manera proactiva, combinando comunicación efectiva con participación activa. Estas acciones han contribuido significativamente a minimizar la resistencia y a facilitar una adaptación fluida entre los empleados.

La **Figura 21** resalta el proceso de transición cultural, según los empleados encuestados.

Figura 21

Percepción del proceso de transición cultural

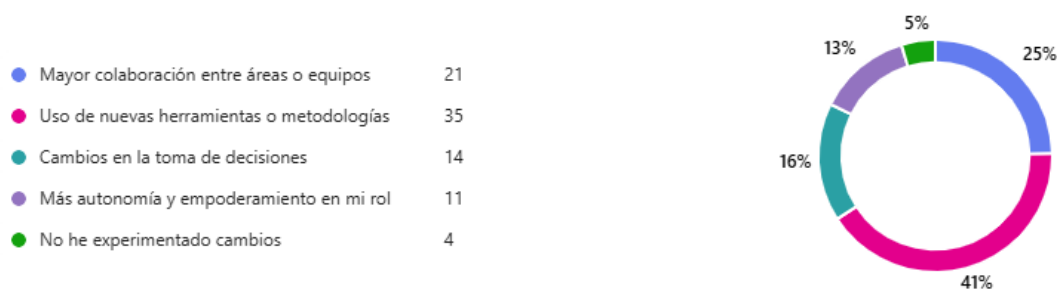


El 40 % de los encuestados considera que el proceso ha sido muy positivo (20 personas), el 36 % lo percibe como positivo (16 personas), y el 24 % mantiene una valoración neutral (12 personas). Aunque la mayoría valora positivamente la transición, se recomienda fortalecer las estrategias de comunicación y acompañamiento para involucrar a quienes aún no se sienten plenamente identificados con el proceso.

En la **Figura 22** se exponen los principales cambios en el trabajo durante la transición cultural, según los empleados encuestados.

Figura 22

Principales cambios en el trabajo

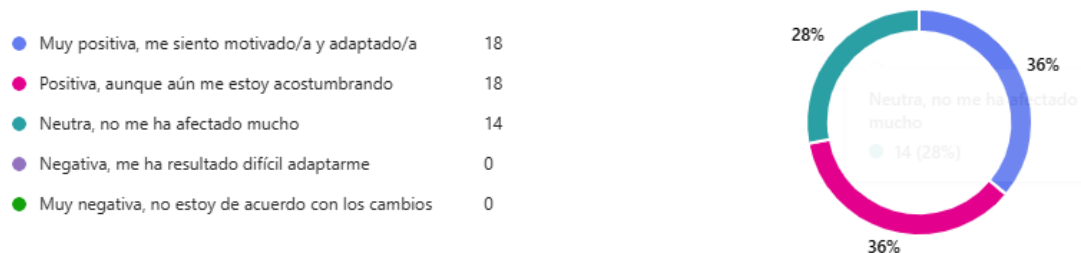


Los cambios más notorios durante la transición cultural han sido el uso de nuevas herramientas y metodologías (41 %, 35 personas) y el incremento de la colaboración entre áreas (25 %, 21 personas). También se reportaron transformaciones en la toma de decisiones (16 %), aumento de la autonomía (13 %) y casos donde no se percibieron cambios (5 %). Estos datos revelan una transformación progresiva del entorno laboral, aunque persisten sectores donde el cambio es menos evidente, lo que implica un desafío para la gestión del proceso.

La **Figura 23** muestra la experiencia personal en la adaptación en la transición cultural, según los empleados encuestados.

Figura 23

Experiencia personal en la adaptación a la transición cultural



El 36 % considera que su experiencia ha sido muy positiva, con altos niveles de motivación y preparación (18 personas), mientras que el 28 % expresa una postura neutral, sin identificar efectos significativos (14 personas). Si bien la mayoría percibe la transición de forma favorable, estos resultados evidencian la necesidad de continuar con acciones de acompañamiento y sensibilización, para alcanzar una integración plena y sostenida.

Coogranada ha desarrollado estrategias efectivas de comunicación y gestión del cambio, lo que ha favorecido una transición organizacional con altos niveles de aceptación. No obstante, se requiere reforzar la inclusión de todos los grupos internos mediante mensajes claros, espacios de diálogo y acciones concretas que promuevan el sentido de pertenencia.

4.2.1.6. Rol del liderazgo en la transición cultural

El liderazgo ha desempeñado un papel decisivo en la transición cultural de la Red Coogranada, tal como lo confirma el Informe del Proyecto de Gestión del Cambio (Coogranada, 2025), en el que se evidencia un alto nivel de entendimiento, compromiso y apropiación por parte de los líderes y sus equipos.

Las entrevistas a las directivas reafirman esta apreciación. La Directora Ejecutiva Fundación Coogranada explicó que los líderes han estado vinculados activamente en cada fase del proceso, alineando sus acciones con la estrategia organizacional. La Gerente de Desarrollo enfatizó la importancia de la implementación de metodologías flexibles y del uso de tecnologías colaborativas para facilitar la adaptación.

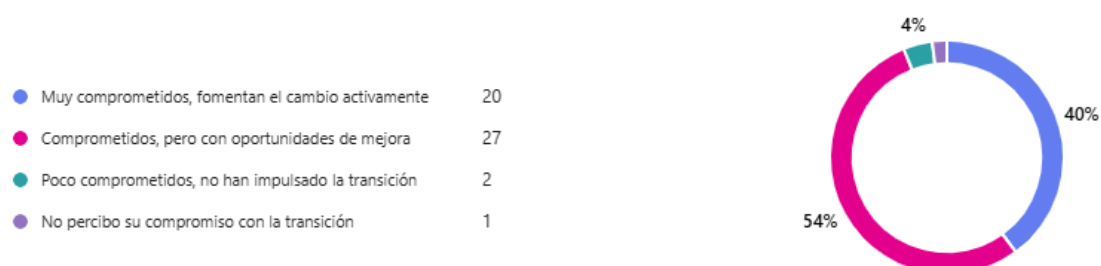
Por su parte, La Gerente de Mercadeo Social resaltó la actitud abierta y participativa de los líderes como facilitadores del cambio: “Se tuvo un liderazgo general muy abierto, flexible y dejó una organización comprometida, con equipos de jefaturas empoderadas, y eso ha sido muy valioso en estos momentos del cambio” (E. Peña, comunicación personal, 28 de marzo de 2025).

La **Figura 24** muestra la frecuencia del líder según las variables establecidas.

Figura 24*Frecuencia del líder*

Los comportamientos más destacados incluyen: fomentar la cooperación entre miembros (52 %, 26 personas), promover la mejora continua (50 %, 25 personas), escuchar activamente (48 %, 24 personas), definir metas claras y actuar con transparencia (46 %, 23 personas), adaptarse con eficacia a nuevas circunstancias (44 %, 22 personas), y manejar conflictos de manera justa (42 %, 21 personas). Estos resultados reflejan un liderazgo orientado a la empatía, la colaboración y la eficacia adaptativa.

La **Figura 25** muestra el papel del líder en la transición cultural, según los empleados encuestados.

Figura 25*Papel del líder en la transición cultural*

El 54 % considera que el liderazgo está comprometido, aunque con oportunidades de mejora (26 personas), mientras que el 40 % lo percibe como muy comprometido y activo (20 personas). Solo un 6 % reporta una baja percepción de compromiso. Estos datos confirman una valoración mayoritariamente positiva, pero también advierten sobre la necesidad de asegurar una presencia constante y visible del liderazgo durante el proceso.

En la **Figura 26** se indican las acciones del líder en la transición cultural, según los empleados encuestados.

Figura 26

Acciones del líder en la transición cultural



Las acciones más reconocidas son la promoción de espacios de diálogo y retroalimentación (34 %, 30 personas) y la comunicación clara sobre los cambios (30 %, 27 personas). También se menciona el apoyo directo a los empleados (21 %, 19 personas) y el liderazgo ejemplar (11 %, 10 personas). La percepción general indica que los líderes han asumido un rol facilitador, aunque es necesario seguir fortaleciendo la comunicación interna y el acompañamiento cercano.

El liderazgo en Coogranada ha sido un factor clave para la efectividad de la transición cultural. Su participación activa, flexibilidad, habilidades comunicativas y capacidad de generar compromiso han contribuido significativamente a consolidar un entorno organizacional abierto al cambio, cohesionado y resiliente.

4.3. OE3. Recomendaciones para una comunicación efectiva y una cultura saludable en la Red Coogranada.

En esta sección se presentan los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos definidos en los objetivos específicos de la investigación OE1 y OE2. Y los datos fueron recolectados mediante grupo focal aplicado a Diana Cristina Giraldo Zuluaga Jefe de Riesgos Financieros, Andrés Felipe Merchán Sandoval Jefe de Comunicaciones, Luz Dary García Giraldo Directora de Oficina Central Mayorista, Yelcy Edith Hoyos Aristizábal Directora de Oficina Medellín y John Jairo García Giraldo Jefe de Tesorería, cinco líderes de área y oficina de la organización Red Coogranada.

4.3.1. Cultura saludable

4.3.1.1. Comunicación

Para lograr una comunicación efectiva y fomentar una cultura saludable en la Red Coogranada, se recomienda desde la subcategoría *comunicación* las siguientes acciones:

- Fortalecer los canales de comunicación internos, asegurándose de que los empleados de la Red Coogranada participen activamente y que estos canales sean útiles para recibir retroalimentación sobre temas de interés.
- Capacitar continuamente a líderes y directivos en habilidades como la comunicación asertiva, la escucha activa y gestión de cambio, para que puedan implementar estrategias efectivas con sus equipos.
- Promover espacios de diálogo y co creación, donde todos los miembros puedan comunicarse de manera bidireccional, apropiarse del Direccionamiento Estratégico de la Red Coogranada y fortalecer la cultura organizacional.
- Diseñar planes de comunicación claros y dirigidos, adaptado a los diferentes públicos internos utilizando metodologías lúdicas y tecnológicas que faciliten la comprensión y aumente el compromiso de los empleados con la transformación y gestión del cambio.
- Establecer indicadores o mecanismo de seguimiento que permita medir periódicamente la efectividad de estos planes diseñados y ajustarlos según los

resultados, para asegurar que las acciones sean efectivas y contribuyan a una cultura saludable y alineada a los propósitos de la Red Coogradada.

4.3.1.2. Rol del liderazgo

Para contribuir a una comunicación efectiva y fomentar una cultura saludable en la Red Coogradada, se recomienda desde la subcategoría *rol del liderazgo* las siguientes acciones:

- Incentivar a los líderes y directivos de la organización a mantener cercanía con sus equipos, fomentar la confianza y compromiso desde sus roles acatando las necesidades específicas de sus equipos.
- Implementar programas de formación para líderes que refuercen habilidades claves como la resolución de conflictos, la comunicación efectiva, la gestión de equipos, inteligencia emocional, con el fin de crear un ambiente colaborativo y positivo.
- Promover un liderazgo transformacional y aspiracional, donde los líderes y jefes de la organización, desarrollen atributos como la empatía y una actitud abierta al cambio, orientado a sus equipos al permanente crecimiento personal y profesional.
- Garantizar que los líderes y jefes de área sean actores activos y promotores de una cultura organizacional sólida, que contribuya a un ambiente laboral saludable y aliado a la organización.
- Diseñar programas que se destaquen las habilidades de los equipos y reconozcan sus logros, con el fin de fortalecer la motivación y el compromiso, y así generar un sentido de propósito propio y para la organización.

4.3.1.3. Cultura organizacional

Para contribuir a una comunicación efectiva y fomentar una cultura saludable en la Red Coogradada, se recomienda desde la subcategoría *cultura organizacional* las siguientes acciones:

- Crear espacios de participación continuos donde todos los públicos internos puedan expresar sus ideas y percepciones sobre la transformación. Estos espacios fortalecerán la cultura deseada, fomentando un ambiente respetuoso donde todos se sientan cómodos para contribuir al cambio.

- Diseñar un plan de sensibilización institucional en colaboración con el equipo de Gestión Humana. Este plan debe reforzar el ADN de la organización y destacar su importancia para construir una cultura sólida.
- Fortalecer las relaciones entre Unidades Estratégicas de la Red - UER, áreas y oficinas, promoviendo el trabajo en equipo, la identidad colectiva y sentido de pertenencia como miembro de la Red Coogranada.
- Analizar las barreras de resistencia que puedan surgir durante la gestión de cambio, donde se diseñen estrategias específicas para abordar aspectos negativos y convertir esas dificultades en oportunidades de mejora y crecimiento de la organización.
- Implementar políticas que promuevan el bienestar integral de los empleados de la Red Coogranada, fomentando una comunicación efectiva y un equilibrio saludable entre sus empleados.

5. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones de esta investigación expuestas en relación con los objetivos específicos planteados.

OE1: Percepción de los empleados sobre la comunicación estratégica y los estilos de liderazgo en la Red Coogranada, sede Medellín

La percepción de los empleados sobre la comunicación estratégica en la Red Coogranada, sede Medellín, es que la organización ha entendido la importancia de la comunicación para fortalecer la cultura organizacional en la Red Coogranada. Esto se refleja en la implementación de herramientas digitales como el correo electrónico y chat de Teams, que son los canales más utilizados por sus públicos internos. Sin embargo, aún se percibe que la comunicación es muy funcional y operativa. Esto representa una oportunidad para avanzar mediante un plan de acción más estratégico y fomente una activa participación en los canales digitales y promueva una comunicación bidireccional entre sus empleados de las diferentes Unidades Estratégicas de Red - UER, áreas y oficinas.

La Red Coogranada busca generar experiencias significativas y construir relaciones de valor con sus públicos internos, promoviendo la confianza y el compromiso. En este sentido, los líderes son percibidos como figuras motivadoras. Por lo tanto, se identifica la necesidad de fortalecer los estilos de liderazgo para orientarlos hacia una gestión del cambio y la consolidación de una cultura organizacional más cohesionada y sólida. Se sugiere implementar una formación más dirigida según las habilidades y cualidades de cada líder o directivo, con el fin de alinearlos con el ideal deseado.

En la Red Coogranada se han implementado diversas estrategias para conectar con sus públicos internos y transmitir las novedades desde sus diferentes Unidades Estratégicas de la Red - UER; no obstante, se sugiere diseñar un programa de permanencia que promueva espacios de integración y escucha activa. Este programa deberá fomentar la participación colectiva, el diálogo, mesas de trabajo colaborativas y la mejora continua; además, de impulsar una visión más clara y compartida de los objetivos organizacionales, fortaleciendo así, la cultura interna.

OE2: Transiciones en la cultura organizacional, a partir del Direccionamiento Estratégico del 2022-2025, de la Red Coogranada, sede Medellín

Para fortalecer la transición de la cultura en la Red Coogranada parte de la evolución de su identidad corporativa de la Red Coogranada y su articulación con sus diferentes Unidades Estratégicas de Red - UER, lo cual ha permitido una expansión más sólida de su imagen. Sin embargo, aún se evidencia falta de claridad en torno a su visión estratégica, así como un poco entendimiento de los valores y propósitos de la organización entre los empleados. Por esto, se propone fortalecer una cultura de aprendizaje para potenciar el alcance de los objetivos institucionales. Estos pueden desarrollarse mediante estrategias como mentorías, cafés de conocimiento con los líderes, intercambios de conocimiento entre equipos y áreas, generando espacio de formación y desarrollo colaborativo que facilite la apropiación del Direccionamiento Estratégico de la Red Coogranada.

El proyecto de CoopCreadores y Coopembajadores de Marca busca integrar y transmitir la información de manera unificada a los empleados. Por ello, se sugiere articular planes de acción con este programa que fortalezcan la cultura organizacional y conecten con el propósito, a través de comunidades de prácticas, diseño de semilleros inter-áreas y/o UER, y metodologías como World café. Esto permite que los voceros transmitan la información de forma clara y precisa a sus grupos de trabajo, facilitando la adaptación a las nuevas dinámicas laborales.

En relación a la diversidad de sus grupos, se propone el diseño de un mapa de públicos internos que identifiquen sus segmentos, características, necesidades, intereses y comportamientos en relación con la Red Coogranada. Esta herramienta permitirá orientar las acciones de comunicación y gestión de forma concreta, estratégica y asertiva.

6. Futuras líneas de investigación

A lo largo de esta investigación se analizaron las realidades latentes en los procesos de cambio organizacional y en las diversas formas de comunicación, influenciados por contextos sociales, estructurales y por los avances tecnológicos que impactan el relacionamiento interno. En este sentido, plantear nuevas acciones que fortalezcan la comunicación interna y la cultura organizacional representan una alternativa para futuras investigaciones dentro de la Red Coogranada. A continuación, se plantean algunas temáticas a desarrollar:

1. Creación de indicadores para medir los avances en la transformación cultural y sus diferentes componentes.
2. Diseño de un programa de Gestión del Cambio, articulando al plan de expansión y al relevo generacional, con enfoque en la cultura organizacional.
3. Posicionamiento de la Red Coogranada como una cooperativa del sector solidario aspiracional para los jóvenes en Colombia.

Referencias

- Almansa, A. et al. (2019). *Comunicación estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders. (1a. Ed)*. Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda.
<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1274/Comunicaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alva, V. et al. (2020). Efecto mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. *Revista Tzhoecoen*, 12 (3), 360-370. <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1333/1271>
- Atuesta, M. (2018). *Impacto del estilo directivo en la comunicación interna. Estudio de caso Comertex*. [Tesis de Pregrado, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio institucional Universidad Pontificia Bolivariana.
https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/5560/digital_37487.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arias, J. et al. (2021). *Diseño y metodología de la investigación. (1a. Ed)*. Enfoques Consulting Eirl.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Arboleda, G. (2022). *El pentágono de la red. Manual del articulador: Metodología para la integración de organizaciones en red. (1a. Ed.)*. Go to RED.
- Bello, L. et al. (2022). *La comunicación estratégica interna y su influencia en la productividad corporativa en el siglo XXI*. [Tesis de Especialización, Fundación Universitaria Área Andina]. Repositorio institucional Fundación Universitaria Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstreams/9ec7930f-c135-4086-a338-3dbb9606df18/download>

-
- Cabrera, C. (2022). *Comunicación estratégica para la gestión y prevención de crisis en las organizaciones*. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional del Santa]. Repositorio Institucional Universidad Nacional del Santa. <https://repositorio.uns.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14278/4085/52559.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrillo, M. (2014). La comunicación estratégica y sus profesionales. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5 (2), 22-46. https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/43162/5/ReMedCom_05_02_04.pdf
- Carrillo, M. (2020). La comunicación estratégica ¿Qué es y para qué sirve? *Editora Rede® Integrada*.
- Informe estadístico general año 2021. Estado del sector solidario del departamento de Antioquia* (2021). Medellín, Confecoop Antioquia, Octubre 2022. Repositorio: <https://www.confecoopantioquia.coop/Files/descargas/informe-estado-sector-solidario-2021.pdf>
- Coogranada (2024). *Presentación corporativa Red Coogranada*. [Diapositivas de PowerPoint].
- Crespo, C. et al. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación*. <https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/340/330>
- Duran, P. et al. (2019). Comunicación Estratégica: Modelo de gestión comunicacional. *Anuario de Investigación CONEICC*, 1 (26), 70-80. <https://anuario.coneicc.org.mx/index.php/anuarioconeicc/article/view/76/135>
- Galarza, S. et al. (2019). *Liderazgo y desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Un acercamiento desde las contribuciones teóricas clásicas y contemporáneas*. [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de la Plata]. Repositorio Institucional Universidad Nacional de la Plata. https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/79854/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fajardo, M. (2003). Presencial del cooperativismo en Colombia. *UniRcoop*, 1 (2), 121-138.

https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.1.pdf

Fulcar, J. (2011). Antecedentes, necesidades y oportunidades del cooperativismo y la economía social en el Caribe. *Universidad del Pinar del Río*.

Guelmes, E. et al. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 7 (1), 23-29. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n1/rus03115.pdf>

Gómez, H. et al. (2016). El sector solidario como alternativa para el desarrollo social e inclusivo en el posconflicto colombiano. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23 (107). <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1250/1436>

González, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. (1a. Ed). Enfoques Consulting Eirl. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26118w/Tecnicas%20e%20instrumentos.pdf>

Hernández, D. (2021). Origen y desarrollo del principio cooperativo de interés por la comunidad. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 139, 1-25. <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/76634/4564456558498>

Hernández, R. et al. (2006). *Metodología de la investigación*. (6a Ed.) Interamericana editores S.A.

Hamui-Sutton, A. et al. (2013). La técnica de grupos focales. *Revista en Investigación y Educación Médica*, 2 (5), 55-60. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733230009.pdf>

Lastra, J. et al. (2023). *Gestión de la cultura organizacional y el cambio organizacional*. (1a Ed.). Editorial Universidad del Tolima. <https://repository.ut.edu.co/bitstreams/3dee6745-2d66-41d1-94d2-2136ceca7662/download>

-
- Londoño, C. (2018). El liderazgo y la comunicación estratégica: una aproximación teórica. *Revista Razón y palabra*, 2 (3), 358-373. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1276/1296>
- Lopezosa, C. et al (2022). *ATLAS. ti para entrevistas semiestructuradas: guía de uso para un análisis cualitativo eficaz*. DigiDoc Research Group.
- Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 3 (1), 47-50. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6163749.pdf>
- Lucena, E. (2021). Liderazgo Y Cultura Organizacional En El Contexto Empresarial. *Gerentia*, 1, 179-191. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/500/1993>
- Massoni, S. (2013). Comunicación estratégica: matrices de datos en la investigación enactiva. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, 10 (18), 91-102. <https://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/116/117>
- Massoni, S. (2009). Comunicación estratégica: somos seres en-red-dándonos. *FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora*, 1 (12), 3-24. https://cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec_estrategias_n12_m1pp3_24.pdf
- Méndez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169. <http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v21n37/2145-4558-unem-21-37-136.pdf>
- Miranda, et al. (2018). La investigación de públicos en la comunicación estratégica: estado de la cuestión. *Revista Razón y Palabra*, 22 (3), 125-151. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1262/1281>
- Moreno, P. (2005). *Metodología de la investigación*. http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3830/Metodologia_investigaci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y

-
- Patricio, A. (2017). Más sobre la interpretación (II). Ideas y creencias. *Revista de la asociación española de neuropsiquiatría*, 37 (131), 127-143. <https://scielo.isciii.es/pdf/neuropsiq/v37n131/08.pdf>
- Pérez, R. (2012). El estado del arte en la comunicación estratégica. *Revistas Científicas Complutenses*, (10), 121-196. <https://core.ac.uk/download/pdf/38817292.pdf>
- Pérez, B. et al. (2016). Matriz de consistencia metodológica. *Ciencia Huasteca Boletín Científico De La Escuela Superior De Huejutlatla*, 4 (8). <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/huejutla/article/view/318/4703>
- Portela, P. (2022). Transformación organizacional desde la comunicación estratégica. Estrategias de transformación digital de las organizaciones en pandemia. *Recor*, 13 (26). <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1900/Transformaci%c3%b3n%20organizacional%20desde%20la%20comunicaci%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Quintero, Y. (2023). *La comunicación interna como factor clave en la gestión de la cultura corporativa*. (1a. Ed.). Dykinson S.L. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=940799&orden=0&info=open_link_libro
- Ramírez, L. et al. (2016). El cooperativismo y la economía solidaria: génesis e historia. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 24 (109), 133-145. <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1507/1614>
- Ramos, C. (2020). Los Alcances de una Investigación. *CienciAmérica*. <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/336/621>
- Red Coogranada (2021). Brandbook Coogranada. [Diapositivas de PowerPoint].
- Red Coogranada (2023). Direccionamiento estratégico Red Coogranada. [Diapositivas de PowerPoint].

-
- Rivera, D. et al. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39 (22).
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>
- Rozo, A. et al (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 27, 54-69.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8340667.pdf>
- Salas, C. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Revista Signo y Pensamiento*, 31 (59), 234-346.
<https://www.redalyc.org/pdf/860/86022458016.pdf>
- Saltos, M. (2020). *Incidencia del liderazgo en la comunicación estratégica de la empresa Mardex S.A.* [Tesis de Pregrado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. Repositorio institucional Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
<https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/1828/1/ULEAM-RRPP-0033.pdf>
- Steinbach, I. et al. (2018). Características teóricas y metodológicas de las investigaciones de grado en la carrera Comunicación Estratégica y Corporativa de la UPSA. *Revista Aportes de la comunicación y la cultura*, 1 (25), 19-35.
<https://ojs.upsa.edu.bo/index.php/aportes/article/view/58/49>
- Santamaría, F. (2021). *Influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la satisfacción laboral en las empresas medianas en Lima Metropolitana.* [Tesis de Doctorado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional Universidad San Ignacio de Loyola.
<https://repositorio.usil.edu.pe/bitstreams/5bcc73c4-aa4f-4f5b-996d-7447ca49680e/download>
- Sora, V. et al. (2020). *El liderazgo como estrategia de mejoramiento organizacional: propuesta para la empresa Cultivos González.* [Tesis de Especialización, Universidad EAN]. Repositorio institucional Universidad EAN.
<https://repository.universidadean.edu.co/bitstreams/cffffe35-e4c6-4b4b-87c4-099fda5c592c/download>

-
- Reseña histórica (2022). Bogotá, Supersolidaria, Enero 1 de 2022. Sitio web: <https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/resena-historica>
- Tamayo, L. (2020). La cultura organizacional y su gestión desde un enfoque estratégico una revisión bibliográfica, análisis y valoraciones. *Psocial*, 6 (2), 88-97. <https://www.redalyc.org/journal/6723/672371459008/672371459008.pdf>
- Ulloa, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *Revista Científica de Comunicación*, 10 (2), 150-173. <https://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/201/194>
- Toscano, G. (2009). La entrevista semi-estructurada como técnica de investigación. *Graciela Tonon*, 46, 45-32. https://colombofrances.edu.co/wp-content/uploads/2013/07/libro_reflexiones_latinoamericanas_sobre_investigacion.pdf#page=48
- Vásquez, V. (2023). *La influencia del estilo de liderazgo en la cultura organizacional en una empresa financiera de valores 2023*. [Tesis de Pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/a9552913-026f-428e-935a-98b147d33d13/content>
- Velasco, M. et al. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: un análisis descriptivo. *Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 2 (2), 94-110. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1117/932>
- Villabona, J. (2019). *El Cooperativismo en Colombia: Una alternativa a la desigualdad*

Anexos

Anexo 1

Ficha de registro documental

Ficha de registro documental ☆ ☁

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda

Menús 100% 123 Times ... 11 + B I A

B212 REFERENCIAS TRABAJO DE GRADO

#	Palabra clave	Título del documento	Tipo de documento	Año de publicación	Referencia APA	Enlace	Repositorio
1	Comunicación estratégica	El liderazgo y la comunicación estratégica: una aproximación teórica	Revista	2018	Londoño-Proaño, C. (2018). El liderazgo y la comunicación estratégica: una aproximación teórica. Razón y palabra, 22(3_102), 358-371.	https://rvp.cheersportulidcats.com/index.php/rvp/article/view/1276/1296	Repositorio: https://www.dropbox.com/scl/fi/m97rxy69rhdkvum6fj/El-liderazgo-y-la-comunicaci-n-estr-teorica-una-aproximaci-n-te-rica.pdf?rlkey=tho04w5ovreoi0ka84k43smv&st=maa3jlcw&dl=0
2	Comunicación estratégica	Comunicación estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders	Libro	2019	Duran, P., Martínez, N. G. C., Rodríguez, V. M. M., & Quiroz, R. C. (2019). Comunicación Estratégica: Modelo de gestión comunicacional. Anuario de Investigación de la Comunicación conice, (XXV), 70-80.	https://repositorio.usab.edu.bo/8080/handle/54000/1374	Página: 183 - 202. / Repositorio: https://www.dropbox.com/scl/fi/k45dm51arw0mpo3iah/Comunicaci-n-estr-teorica-interfaz-relacional-entre-organizaciones-y-sus-stakeholders.pdf?rlkey=90oth9edci0hc9y9f799ih1&st=hz7roac&dl=0
3	Comunicación estratégica	La comunicación estratégica como articulador de los intangibles organizacionales	Revista	2020	Bravo, P. D., Rodríguez, V. M., & Quiroz, R. C. (2021). La comunicación estratégica como articulador de los intangibles organizacionales. RICHSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas, 10(20).	https://richsh.ore.mx/index.php/RICHSH/article/view/253	Repositorio: https://www.dropbox.com/scl/fi/81yrv661o9zh81a01ira/La-comunicaci-n-estr-teorica-como-articulador-de-los-intangibles-organizacionales.pdf?rlkey=9yomc2u1ate7w6k47w66&st=0levn8oa&dl=0
4	Comunicación estratégica	Enfoques y tendencias de la comunicación estratégica en Colombia	Libro	2020	Guzmán Ramírez, H. (2020). Enfoques y tendencias de la comunicación estratégica en Colombia.	https://repositorio.usab.edu.bo/handle/54000/1374	Pág. 32 - 33/ Pág. 35 - 39/ Pág. 62 - 76/ Pág. 92- 98. Repositorio: https://www.dropbox.com/scl/fi/9hno36ca5e851uu9um49/E-nfoques-y-tendencias-de-la-comunicaci-n-estr-teorica-en-Colombia.pdf?rlkey=5fukzaph1qizar2r3h4954qs&st=2e82oc5&dl=0
		El papel de la Comunicación Estratégica como			Gutiérrez-Meneses, R. (2022). El papel de la Comunicación Estratégica como	https://www.dropbox.com/scl/fi/kfu1wv3uyv1xci8md486/EI	Repositorio: https://www.dropbox.com/scl/fi/kfu1wv3uyv1xci8md486/EI

Referencias Liderazgo transformacional

Esta ficha se realizó en línea utilizando una hoja de cálculo:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1AGyiljvU7QIGGP6DmTDfd2WlSfg9BM289TzIsXNc_M/edit?usp=sharing

Anexo 2

Guía de preguntas Entrevista semiestructurada – Directivos Red Coogranada

Comunicación estratégica

1. ¿Cómo describiría la estrategia de comunicación en Coogranada? (concepción de la comunicación)
2. ¿Cuáles son los propósitos de comunicación de Coogranada? (propósitos de la comunicación)
3. ¿Cómo evalúa la efectividad de su comunicación estratégica y qué indicadores utiliza para medir su impacto en los colaboradores? (efectos de la comunicación)
4. ¿Qué desafíos ha identificado en la comunicación y cómo los han abordado? (desafíos de la comunicación)

Estilos de liderazgo

5. ¿Qué tan familiarizados están los colaboradores con la visión, misión y objetivos estratégicos de Coogranada y cómo se comunican estos elementos al interior? (conocimiento del direccionamiento estratégico)
6. ¿Qué estrategias utiliza para asegurar una comunicación asertiva con su equipo? (comunicación asertiva del líder)
7. ¿Cómo fomenta Coogranada el pensamiento estratégico en sus líderes y colaboradores para la toma de decisiones alineadas con los objetivos organizacionales? (pensamiento estratégico)
8. ¿Cuáles son los programas de formación o desarrollo para los líderes dentro de Coogranada? (formación de líderes)

Transiciones de la cultura

9. ¿Qué eventos, crisis o estrategias han motivado la transición cultural? (factores que impulsan el cambio cultural)
10. ¿Qué estrategias ha implementado Coogranada para facilitar la adaptación y reducir la resistencia al cambio? (resistencia y adaptación al cambio)
11. ¿Cómo han influido los líderes en la gestión del cambio cultural? (rol del liderazgo en la transición cultural)

-
12. ¿Cómo han cambiado las percepciones de los colaboradores sobre la identidad de Coogranada? (identidad corporativa)

Anexo 3

Encuesta académica: Empleados Red Coogranada Sede Medellín

Hola. Soy Paola Andrea Hoyos Zuluaga y estoy realizando mi trabajo de grado para la Maestría en Comunicación Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana - UPB, por lo que le invito a realizar esta encuesta que le tomará un tiempo aproximado de 10 minutos.

Su opinión es muy importante para el desarrollo de esta investigación académica que busca analizar la incidencia de la comunicación estratégica y el estilo de liderazgo en la gestión de la cultura en Red Coogranada, sede Medellín.

Su aporte será clave y anónimo. Evalúe las siguientes preguntas y responda de forma abierta y honesta a cada una de ellas. Las escalas pueden variar y ponderarse dándole mayor peso a los temas de mayor relevancia de acuerdo al momento que vive la organización. No deje preguntas sin contestar.

INFORMACIÓN GENERAL

1. Género:

- Hombre
- Mujer
- Persona no binaria

2. Último grado académico alcanzado:

- Bachillerato
- Técnica o tecnología
- Universitario
- Especialización
- Maestría
- Otro

3. Antigüedad en Coogranada:

- Entre 1 y 3 años
- Entre 4 y 5 años
- Entre 6 y 8 años
- Más de 9 años

4. Dependencia:

- Oficina
- Administrativo

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

5. Ordene de 1 a 5 los siguientes canales de comunicación de Coogranada, de acuerdo con la percepción de eficacia para usted.

	1	2	3	4	5
Chat Teams					
Correo electrónico					
Comunicación escrita					
Red social – Yammer					
Cartelera					

6. ¿Con qué frecuencia utiliza los canales de comunicación interna?

	1	2	3	4	5
Chat Teams					
Correo electrónico					
Comunicación escrita					
Red social – Yammer					
Cartelera					

7. ¿Cómo califica los canales de información?

	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Reuniones					
Grupos de trabajo					
Comunicación informal					

8. ¿Cómo califica la efectividad de la comunicación interna?

	Nada efectiva	Poco efectiva	Moderadamente efectiva	Efectiva	Muy efectiva
Claridad y comprensión					
Oportunidad y rapidez					
Alcance y cobertura					
Interactividad y retroalimentación					
Uso adecuado de los canales					
Impacto en el clima organizacional					

9. ¿Cómo califica la información divulgada internamente?

- No utilizada
- Poco utilizada
- Usada ocasionalmente
- Frecuentemente utilizada
- Fundamental y estratégica

ESTILOS DE LIDERAZGO

10. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza con su líder? Selecciona las opciones que correspondan.

- Reuniones
- Grupos de trabajo
- Comunicación informal: WhatsApp
- Comunicación informal: conversación pasillo
- Circulares/comunicados
- Correo electrónico
- Telefónico
- Otra

11. Con qué frecuencia su líder:

	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
Establece metas claras y alcanzables					
Comunica la visión y los objetivos de manera efectiva					
Realiza seguimiento constante y retroalimentación oportuna					
Reconoce y motiva el desempeño del equipo					
Brinda apoyo y recursos para lograr los objetivos					
Fomenta la colaboración y el trabajo en equipo					
Ajusta estrategias según sea necesario para mejorar resultados					

12. Con qué frecuencia su líder:

	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
Motiva e inspira al equipo para alcanzar metas y mejorar el desempeño					
Fomenta un ambiente de confianza y colaboración dentro del equipo					
Comunica de manera clara la visión y los objetivos organizacionales					
Brinda apoyo y orientación constante para resolver problemas y tomar decisiones					
Reconoce y valora el esfuerzo de los colaboradores, impulsando su compromiso					
Fomenta la autonomía y el desarrollo profesional del equipo					
Toma decisiones estratégicas que impactan positivamente en los resultados					
Se adapta a los cambios y gestiona los retos con eficacia					
Influye significativamente en el equipo o en los resultados					

13. ¿Cuáles de estos atributos podrías destacar de su líder? Selecciona las opciones que correspondan.

- Habilidades interpersonales
- Habilidades motivacionales

- Gestión del tiempo
- Dedicación
- Inspira a grupo de trabajo
- Otro

14. Con qué frecuencia su líder:

	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
Expresa ideas con claridad y escucha activamente					
Comprende y considera las necesidades y emociones del equipo					
Inspira y mantiene al equipo comprometido					
Define metas claras y tiene una perspectiva a largo plazo					
Analiza situaciones y elige las mejores soluciones					
Se ajusta a nuevas circunstancias con eficacia					
Fomenta la cooperación entre los miembros					
Maneja desacuerdos de manera justa y eficaz					
Busca nuevas formas de mejorar procesos y resultados					
Actúa con transparencia y valores sólidos					
Impulsa el crecimiento profesional de los colaboradores					
Afronta desafíos con calma y determinación					

15. ¿Con qué frecuencia su líder utiliza las siguientes herramientas para gestionar su equipo y promover el logro de los objetivos?

	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
Autoridad y poder de líder					
Habilidades para comprender el equipo					
Habilidad para inspirar					
Dominio de la comunicación					

16. Con qué frecuencia su líder:

	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
Convoca a reuniones periódicas – Organiza encuentros regulares para alinear al equipo y dar seguimiento a las tareas					
Utiliza canales de comunicación interna – correos, chats corporativos, plataformas colaborativas, etc.					
Brinda Feedback y retroalimentación – comentarios constructivos sobre el desempeño					
Evalúa el progreso mediante métricas claras - Indicadores de desempeño (KPIs)					

Usa algún software - Herramientas digitales de gestión					
Fomenta el aprendizaje continuo en el equipo - Capacitaciones y formación					
Implementa incentivos, premios o elogios para impulsar el rendimiento -reconocimiento y motivación					
Asigna tareas de manera clara y efectiva - Delegación de responsabilidades					
Aplica estrategias para manejar desacuerdos y mejorar el clima laboral - Técnicas de resolución de conflictos					
Consulta la opinión del equipo para mejorar procesos -Encuestas o reuniones de retroalimentación					
Usa metodologías ágiles - Gestión del tiempo y prioridades					
Fomenta un ambiente en el que los colaboradores pueden expresarse - escucha activa y comunicación abierta					

TRANSICIÓN CULTURAL

17. ¿Cuáles creencias y valores destacan en Coogranada? Selecciona las opciones que correspondan.

- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad social
- Lealtad
- Otro

18. ¿Con cuál opción relaciona a Coogranada desde sus historias, anécdotas o leyendas?

- Pioneros de la cooperativa
- Experiencias con el asociado
- Empleados destacados
- Asociados y sus proyectos
- Responsabilidad social

19. ¿Cuáles son los temas de conversaciones informales en Coogranada?

- Trabajo
- Familia
- Deporte
- Política
- Religión
- Personales
- Otro

20. ¿Cuál de estos atributos caracterizan las recompensas de Coogranada?

- Incentivos económicos

- Permisos
- Incentivos en especie
- Reconocimientos
- Ascensos
- Ninguno
- Otro

21. Con qué frecuencia su líder:

	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
Conoce cuál es la Visión, Misión y me identifico con ella					
Recomienda la organización como un buen lugar para trabajar					
Considera que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional					
Siente que Coogranada ha proporcionado una visión clara sobre los cambios culturales					

22. ¿Cómo percibe el proceso de transición cultural en Coogranada?

- Muy positivo
- Positivo
- Neutro
- Negativo
- Muy negativo

23. ¿A través de qué canales ha recibido información sobre la transición cultural? (Seleccione todas las que apliquen)

- Reuniones presenciales o virtuales
- Correos electrónicos
- Boletines internos
- Líderes o jefes directos
- Redes sociales internas o plataforma corporativa
- No he recibido información

24. ¿Cómo considera el papel de los líderes en la transición cultural?

- Muy comprometidos, fomentan el cambio activamente
- Comprometidos, pero con oportunidades de mejora
- Poco comprometidos, no han impulsado la transición
- No percibo su compromiso con la transición

25. ¿Qué acciones ha tomado su líder para facilitar la transición cultural? (Seleccione todas las que apliquen)

- Explicar claramente los cambios y su propósito
- Fomentar espacios de diálogo y retroalimentación
- Apoyar a los colaboradores en la adaptación

-
- Dar el ejemplo con su comportamiento
 - No ha tomado acciones claras

26. ¿Cuáles han sido los principales cambios que ha experimentado en su trabajo?
(Seleccione todas las que apliquen)

- Mayor colaboración entre áreas o equipos
- Uso de nuevas herramientas o metodologías
- Cambios en la toma de decisiones
- Más autonomía y empoderamiento en mi rol
- No he experimentado cambios

27. ¿Cómo ha sido su experiencia personal en la adaptación a la transición cultural?

- Muy positiva, me siento motivado/a y adaptado/a
- Positiva, aunque aún me estoy acostumbrando
- Neutra, no me ha afectado mucho
- Negativa, me ha resultado difícil adaptarme
- Muy negativa, no estoy de acuerdo con los cambios

28. ¿Cuáles considera que han sido los mayores desafíos en la transición cultural?
(Seleccione todas las que apliquen)

- Resistencia al cambio por parte de algunos empleados
- Falta de claridad en los nuevos valores o prácticas
- Poca participación o inclusión en el proceso de cambio
- Dificultad para adaptar nuevas formas de trabajo
- No he identificado desafíos

29. ¿Qué tan preparado/a se siente para seguir avanzando en el proceso de transición cultural?

- Muy preparado/a
- Algo preparado/a
- Neutro/a
- Poco preparado/a
- Nada preparado/a

30. ¿Qué sugerencias daría para fortalecer la transición cultural en Coogranada?
(Pregunta abierta)

Anexo 4

Guía metodológica para el grupo focal - jefes y directores Red Coogranada

Propósito: explorar la percepción de los jefes de áreas y directores de oficinas sobre la comunicación estratégica y los estilos de liderazgo en la Cooperativa de ahorro y crédito, con el fin de recopilar insumos para la elaboración de una guía para el manejo de una comunicación efectiva y una cultura organizacional saludable.

1. Metodología

Población objetivo: jefes de área y directores de oficinas de la Cooperativa de ahorro y crédito.

Duración: 60 minutos

Modalidad: Presencial o virtual, según disponibilidad.

Facilitador: Paola Andrea Hoyos Zuluaga (Investigadora)

Materiales:

- Grabadora de audio (con consentimiento de los participantes)
- Hojas y marcadores para lluvia de ideas. Post it
- Pizarrón o pantalla para sistematizar respuestas

Estructura del grupo focal:

- Bienvenida y presentación (5 minutos)
- Explicación del objetivo de la investigación
- Reglas de participación
- Consentimiento informado
- Discusión guiada (35 minutos)
- Conclusiones y cierre (20 minutos)
- Resumen de hallazgos clave
- Agradecimientos y cierre

2. Guía de preguntas

Comunicación estratégica

- ¿Cómo describiría la comunicación dentro de Coogranada?
- ¿Qué mejoraría en la estrategia de comunicación interna?

Estilos de liderazgo

- ¿Cómo influye el estilo de liderazgo en la comunicación interna?
- ¿Cómo maneja las dificultades desde su rol de líder en Coogranada?

Cultura organizacional

- ¿Cómo describe la cultura organizacional de la Coogranada?
- ¿Tiene alguna recomendación para promover una cultura saludable?

3. Análisis de la información

Categorías de análisis:

- Eficiencia de la comunicación interna
- Impacto del liderazgo en la comunicación
- Percepción de la cultura organizacional
- Estrategias de mejora sugeridas

Método de análisis:

- Codificación de respuestas
- Identificación de patrones y tendencias
- Resumen de hallazgos clave

4. Resultados esperados

- Identificación de los principales desafíos y fortalezas en la comunicación interna.
- Diagnóstico de los estilos de liderazgo predominantes y su impacto en la cultura organizacional.
- Recomendaciones para una guía de comunicación efectiva y fortalecimiento cultural en la cooperativa.

Anexo 5

Evidencias de instrumentos desarrollados por objetivos

Enlace evidencias carpeta general:

https://www.dropbox.com/scl/fo/1ut19pv020huq5zxi1395/AN-oSl_k8FkPqvSn5Avj2wA?rlkey=z62e9qjowq59guqaqd7dnyfax&dl=0

https://www.dropbox.com/scl/fo/qno6ay3r36a77xzrvkrqy/AA9So_cU0AhF-rKbVX4qsgs?rlkey=0aj5ucba03qniebfet8xpny8t&dl=0

Enlace evidencia objetivo específico 1:

https://www.dropbox.com/scl/fo/pfk8ialey0kgt1hlah717/AN_q-Hh4LiBdzXgn6uq4KOI?rlkey=omvs4udmqnac2cxsqxy7wyzwt&dl=0

<https://www.dropbox.com/scl/fo/ydjsjt8mnga2gy1rljf6r/AMNo1Uhmh9ihaN8Y2MKveXY?rlkey=lppkjpx2d8zd2q1wc6b1excess&dl=0>

Enlace evidencia objetivo específico 2:

https://www.dropbox.com/scl/fo/pfk8ialey0kgt1hlah717/AN_q-Hh4LiBdzXgn6uq4KOI?rlkey=omvs4udmqnac2cxsqxy7wyzwt&dl=0

<https://www.dropbox.com/scl/fo/ydjsjt8mnga2gy1rljf6r/AMNo1Uhmh9ihaN8Y2MKveXY?rlkey=lppkjpx2d8zd2q1wc6b1excess&dl=0>

Enlace evidencia objetivo específico 3:

https://www.dropbox.com/scl/fo/c63symjha87gext3kg6ht/ADBSPkZzbshaZeX_xW9P1HY?rlkey=6yrgdz3hhbxcxsngosqtuubr1&dl=0

Anexo 6

Encuesta de percepción aplicada a los empleados de la Red Coogranada

Esta encuesta se realizó en línea utilizando un formulario de *Microsoft Forms*:

https://www.dropbox.com/scl/fi/gkq02payfpyapz18s6bnt/Encuesta-acad-mica_-Empleados-Red-Coogranada-Sede-Medell-n.pdf?rlkey=bqtmpp1o71mgvlmxb75zzy6w6&dl=0