

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Humanas**  
**Especialización Comunicación Organizacional**



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

**La comunicación asertiva entre los funcionarios de carrera administrativa de la  
Gobernación de Risaralda**

**Carolina Álvarez Rodríguez**

**Manizales**

**2016**

### **Asesora de trabajo**

Ester Julia Castaño

Comunicadora Social – Periodista; Especialista en Comunicación Organizacional; Magister en Desarrollo Humano; Magister y Candidata a Doctor en Relaciones Internacionales Iberoamericanas; Docente investigadora de la Universidad Católica de Pereira.

### **Acerca de la autora**

Carolina Álvarez Rodríguez

Comunicadora Social – Periodista de la Universidad Católica de Pereira, promoción marzo 2010. Actualmente ocupa el cargo como Coordinadora de Comunicación Interna en la Gobernación de Risaralda.

El presente trabajo es para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional de la Universidad de Manizales.

Cualquier correspondencia relacionada con el presente artículo, por favor enviarla al correo electrónico [carolina.alvarezcomunica@gmail.com](mailto:carolina.alvarezcomunica@gmail.com)

## Introducción

Después de un trabajo de contextualización se determinó que en la Gobernación de Risaralda era importante formular una propuesta de mejoramiento desde la comunicación asertiva con el propósito de fortalecer la comunicación interna.

La comunicación asertiva es tomada desde las relaciones que se dan en torno a los funcionarios de carrera administrativa. Se seleccionó este público en el proceso de contextualización al determinar la necesidad de trabajar el tema, considerando que es el más pertinente con el fin de fortalecer las relaciones laborales y para evitar conflictos internos que pueden generar un choque a la hora de comunicarse con sus compañeros de trabajo y con los usuarios externos.

La idea con este trabajo era conocer inicialmente las necesidades de comunicación de los funcionarios de carrera administrativa y para esto se acudió a la realización de un diagnóstico cuya técnica fue la encuesta, la cual se aplicó a 158 de estos funcionarios, herramienta que permitió conocer de primera mano la problemática comunicativa de este público concreto. Esta encuesta fue anónima, donde se reservó el nombre del encuestado para que se sintiera en confianza de responder con tranquilidad.

Una vez recopilada la información, se analizaron los resultados, se detectó la problemática existente y se formuló un propósito estratégico que mejore y contribuya a un buen manejo de la comunicación entre los diferentes públicos internos de la Gobernación de Risaralda y así mismo, que active a los colaboradores como un grupo de interés para difundir los hechos institucionales y convertirlos en reproductores de la información.

## 1. Objetivos

### **Objetivo general.**

Fortalecer la comunicación interna en la Gobernación de Risaralda con la propuesta de un plan de comunicación estratégica tendiente al mejoramiento de la comunicación asertiva entre los funcionarios de carrera administrativa.

### **Objetivos específicos.**

- Realizar el diagnóstico de la comunicación interna en la Gobernación de Risaralda
- Identificar las falencias de comunicación que tienen los funcionarios de carrera administrativa de la Gobernación de Risaralda.
- Generar una propuesta de comunicación estratégica que privilegie la comunicación asertiva y promueva la conciencia de servicio entre los funcionarios de carrera administrativa tanto en el ámbito interno como en el externo.

## 2. Justificación

El presente trabajo se enfoca en el tema de comunicación asertiva en la Gobernación de Risaralda, con el fin de mejorar las relaciones laborales entre los públicos internos, promover la buena atención a los usuarios, afianzar el sentido de pertenencia por la entidad y apoyar lo concerniente a la difusión de la comunicación institucional de la administración departamental.

Por ser un ente gubernamental, cada cuatro años cuando llega un administrador de turno y dentro de sus prioridades está informar la gestión, recursos a invertir y proyectos que se implementarán para la región. Sin embargo, esta información es dirigida al público externo, como la comunidad risaraldense y los medios de comunicación.

En este manejo de información, no se tiene en cuenta a los funcionarios, los cuales deberían ser los primeros informados porque de ellos dependen muchos procesos. Si estos tuvieran la información de primera mano directamente de su organización o líder del área, pueden generar un efecto voz a voz o bola de nieve, que consiste en pasar el mensaje de manera correcta para que se difunda en determinada cantidad de personas. Sin embargo, el punto a favor más importante, sería que de esta manera los funcionarios se verían incluidos en la organización.

Con un manejo adecuado de estrategias se pueden activar los colaboradores, convirtiéndolos así en un grupo de interés vital para reproducir la información institucional con sus círculos sociales o quizás de defensa en espacios familiares, con amigos o sociedad risaraldense.

Así mismo, se necesita crear entre los funcionarios y contratistas una comunicación asertiva para que no exista un ambiente con rivalidades.

Por lo anterior, es de suma importancia implementar una estrategia de comunicación al interior de ésta, acompañado de tácticas, donde los funcionarios tengan de primera mano la información institucional, se refleje a su vez el mejoramiento en el sentido de pertenencia por la administración y se fortalezca la comunicación asertiva entre los colaboradores.

Debido a ello lo que se pretende con este trabajo, es dejar una propuesta a los encargados de la Dirección de Comunicaciones para que dentro de su plan de gobierno incluyan al público interno, y entiendan la importancia que tienen estos funcionarios en el rol de la comunicación pública.

### 3. Contextualización

La Gobernación de Risaralda es una entidad pública que ejerce funciones administrativas, de coordinación e intermediación entre los municipios que lo componen y el Gobierno Nacional. Risaralda está compuesta por 14 municipios, Pereira, Dosquebradas, Santa Rosa de Cabal, Apia, Santuario, Pueblo Rico, Marsella, La Virginia, Balboa, La Celia, Belén de Umbría, Mistrató, Guática y Quinchía.

La Gobernación de Risaralda tiene como responsabilidad lo público, en el ámbito económico, social y de gestión ambiental de los 14 municipios. Para ello interactúa con la comunidad civil, institucional, organizada y de control, a través de los procesos de Asesoría y Asistencia Técnica e Inspección, Vigilancia y Control, siendo su prioridad la atención oportuna al ciudadano.

Dicho compromiso se fundamenta en el Sistema de Gestión de Calidad, que reconoce a los funcionarios como gestores de cambio quienes actúan con honestidad, lealtad, conocimiento y actitud mental positiva.

El Departamento de Risaralda está comprometido con el acompañamiento y satisfacción de sus clientes, promueve el desarrollo económico, social y ambiental, a través del Plan de Desarrollo “Risaralda Unida, Incluyente y con Resultados 2012-2015.

La administración departamental tiene un equipo de trabajo altamente calificado, garantizando el mejoramiento continuo en todas sus acciones, mediante la estrategia integradora CAMEDA (Calidad, Modelo Estándar de Control interno y Desarrollo Administrativo).

De acuerdo con la visión de la Gobernación de Risaralda plasmada en el Sistema de Calidad SAIA, es “proyectada hacia el año 2017, donde se expresa que Risaralda será Inteligente, Emprendedora y Cordial. Un territorio de oportunidades, una región, una empresa que hará socios a todos sus habitantes en el bienestar y en la oferta de bienes y servicios para el mundo.

La educación integral, la ciencia y la tecnología acompañarán la construcción de la identidad. La cotidianidad estará enmarcada por la creatividad, la alegría, la tolerancia, la trascendencia y la autonomía. La transparencia y la efectividad identificarán la gestión de lo público” (Gobernación de Risaralda, 2004)

Dentro de sus objetivos establecidos están, cumplir los requisitos de sus clientes en términos de confiabilidad. Gestionar y garantizar el cumplimiento del plan de desarrollo vigente. Promover el desarrollo de las competencias del personal, posibilitando el despliegue de las facultades humanas y profesionales, en un ambiente laboral, armónico y motivador. Garantizar el mejoramiento continuo en la gestión administrativa y social y fortalecer la estrategia CAMEDA al interior de las diferentes dependencias.

Para cumplir estos objetivos, la Gobernación de Risaralda plasmó cinco valores propios de la entidad: sentido de pertenencia, respeto, honestidad, responsabilidad y solidaridad.

Este periodo de administración 2012 – 2015 se encuentra liderado por el médico Carlos Alberto Botero López, quien ha asumido por segunda vez como mandatario de los risaraldenses. La primera vez que fue escogido por votación popular en el periodo comprendido entre los años 2004 – 2007.

La representación gráfica de la estructura organizacional que está diseñada en la Gobernación de Risaralda, es liderada por el Despacho del Gobernador, seguido a esto se



despliegan las direcciones de Control Interno Disciplinario, Control Interno y la Dirección de Comunicaciones. Para el caso particular del mandatario actual, considera esta última dirección vital para la difusión de la información de gestión y estrategias claves para llevar a cabo el plan de gobierno, por esto se modificó que la dirección de comunicaciones se desplegara del Despacho, ya que antes no aparecía en el organigrama.

Dentro de su equipo de trabajo, la Gobernación se encuentra conformada por 12 secretarías: Administrativa, Deportes, Recreación y Cultura, Desarrollo Agropecuario, Desarrollo Económico y Competitividad, Desarrollo Social, Educación, Gobierno, Hacienda, Infraestructura, Jurídica, Planeación, Salud y cuenta con cinco entidades descentralizadas: Lotería del Risaralda, Fondo Editorial, Promotora de Vivienda, Infider, Empresa de Aguas y Aseo de Risaralda.

En este ente gubernamental, la comunicación implementada, está enfocada a la externa, directamente a los medios masivos y a la comunidad risaraldense, a través de campañas estratégicas para dar a conocer la gestión.

La Gobernación de Risaralda cuenta con diferentes tipos de públicos internos (colaboradores), como el personal de carrera administrativa, libre nombramiento y contratistas. Cada uno de estos tienen sus funciones definidas y los alcances que deben cumplir en sus determinadas labores.

Los de Carrera administrativa, son aquellos que concursan por los puestos que ejercen y son los que más años llevan en las entidades, dado que tienen una estabilidad laboral. Seguido a esto, se encuentran los cargos de libre nombramiento y remoción, estos corresponden a los llamados Secretarios de Despacho o Directores, funcionarios que llegan en compañía del mandatario de turno y pueden ser removidos del cargo en cualquier momento. Y por último,

los contratistas, utilizan sus servicios para unas labores específicas plasmados en sus funciones; son personas que no cumplen horarios.

El manejo de la comunicación pública en este ente gubernamental tiene como objetivo fortalecer y posicionar la imagen positiva de la administración departamental por medio de diferentes mecanismos de comunicación dirigidos a la comunidad risaraldense y a los funcionarios de la administración departamental.

En el caso de la comunicación externa, se realiza un plan de medios para abarcar todo el departamento y emitir información institucional en los diferentes canales, emisoras, prensa y otros tipos de medios. De igual manera, en cada una de las secretarías y entes descentralizados tienen un rubro específico para comunicaciones y para llevar a cabo campañas estratégicas de acuerdo con el sector que integra cada una. Además, desde la Dirección de Comunicaciones se realiza la producción de piezas publicitarias para televisión, radio, prensa, redes sociales.

A nivel interno, se recurre a los medios propios como el correo electrónico institucional, la plataforma de comunicaciones oficiales SAIA, el chat interno denominado SPARK, las carteleras informativas en cada uno de los pisos de la Gobernación de Risaralda y un sonido interno, el cual tiene emisión en cada dependencia.

Desde la Dirección de Sistemas adscrita a la Secretaría Administrativa, se tiene prohibida la navegación en la web desde los computadores de la Gobernación, y sólo permite entrar en las páginas institucionales (página web Gobernación, plataforma comunicaciones oficiales SAIA y correo electrónico Gmail), lo cual iría en contra de la estrategia que se quiere efectuar desde el área de comunicaciones, donde se desea la participación y contacto de los funcionarios, como las redes sociales que posee la administración departamental y conozcan a través de este medio información institucional y noticiosa.

La respuesta por parte de la Dirección de Sistemas es que se presenta por dos cosas: uno evitar el uso inadecuado del Internet en las instalaciones de la Gobernación y dos, para que no colapse la capacidad en el uso de esta herramienta.

De esta manera, se ha convertido en una problemática porque en cualquier organización sea pública o privada, los públicos internos son un target estratégico para informar de puertas para afuera y más en el sector público, le da más credibilidad a la información oficial, genera de alguna manera sentido de pertenencia por que está recibiendo de primera mano, de la fuente involucrada, la información pertinente.

Frente a esto, el informático estadounidense J.C.R. Licklider (citado por Islas, De la Guardia y Gutiérrez, 1996) postuló cuatro condiciones para evaluar si verdaderamente las computadoras y la Internet realizan una significativa contribución al desarrollo de la comunicación humana. Esas condiciones son:

1. Que la misma comunicación se defina y exprese como un proceso de creación interactiva.
2. Que los tiempos de respuesta sean cortos para facilitar así una "conversación" libre y fluida entre los actores participantes.
3. Que la red global se encuentre formada por redes regionales independientes más pequeñas.
4. Se formen comunidades virtuales a partir de la afinidad personal y los intereses comunes de los usuarios de las redes.

En este sentido, el uso libre del Internet en la Gobernación de Risaralda, sería un acierto y un punto positivo para fortalecer los lazos comunicativos entre los funcionarios y la administración.

#### 4. Marco conceptual

“La comunicación se define como un proceso complejo, se trata de algo no sólo natural sino consustancial con la propia naturaleza humana” (Elías y Mascaray, 2003, p.53).

Una de las actividades inherentes al ser humano, es la comunicación, donde sencillamente se necesita más de dos personas para interactuar a través de lenguaje, señas, gestos y por ende una retroalimentación del uno al otro. El proceso de comunicación se caracteriza de un emisor, receptor, mensaje, un código y un canal, para así tener un procedimiento eficaz.

La comunicación está presente en diferentes espacios y en los diferentes roles que adoptan los seres humanos, familiar, personal, laboral y en la sociedad como tal. El ser humano ha venido posicionando sus roles con determinados espacios y grupos de interacción y para esta evolución, ha necesitado de la comunicación como un sistema de interacción que debe emplear de acuerdo con el rol que esté ejecutando en el momento.

La comunicación es un proceso mediante el cual se puede transmitir determinada información, sin embargo, para que se convierta en comunicación, debe haber una interacción y retroalimentación entre el emisor y el receptor. Lomonosov, 1989 señala:

La comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala. (p.89)

La comunicación tiene otros elementos que son vitales para que se desenvuelva mejor, como el canal que es el elemento físico por donde se transmite el mensaje; el código que es la

forma lingüística en que se emite, el contexto que significa el entorno en donde se presenta el proceso y el mensaje que es lo que se quiere divulgar.

Dentro de la comunicación como campo transdisciplinario, existen diversos tipos como la comunicación mediática, para el desarrollo y organizacional.

La comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (Robledo, 2012).

La comunicación organizacional cumple funciones como la de transmitir un conjunto de mensajes de la entidad a los colaboradores en el día a día de sus labores empresariales y ser transversal a los procesos internos, a la planificación, el control y seguimiento de la misma.

En el caso particular de los sitios de trabajo, cuando hay un buen manejo de comunicación se generan lazos entre los compañeros, que contribuyen de manera efectiva a los procesos de los cuales son responsables cada uno y con la unión y puesta en marcha de todos, mostrar resultados positivos en pro de la organización. “La comunicación es el entramado –el sistema nervioso- que mantiene unidos a los distintos elementos componentes de la organización. Sin comunicación, las organizaciones no pueden sobrevivir, se desintegran” (Elías y Mascaray, 2003, p.53).

Este proceso de interacción, conocido como comunicación, se convierte en el eje transversal que tiene que ver con todas las áreas de la organización. Debe ser objetiva y neutral frente a todas, sin embargo, todas dependen de ella.

Una organización se caracteriza por tener un sistema de roles y para que funcione correctamente, debe existir la coordinación del área comunicativa entre los distintos grupos funcionales ya que de esto depende el desarrollo de la entidad en el mundo competitivo.

Para este trabajo, se utilizará como referente la Gobernación de Risaralda del periodo, comprendido entre el 2012 hasta el 2015 y liderado por el médico Carlos Alberto Botero López. El mandatario departamental desde su primera administración en los años 2004-2007, ha enfatizado en el manejo mediático y de comunicación que una entidad gubernamental debe hacer, planteando la siguiente frase: *“Si no se comunica, no hacemos nada”*.

Desde la Gobernación de Risaralda, se ha determinado que la comunicación es el eje central de la administración y la directriz al equipo de esta área, es dar a conocer a la comunidad todo aquello que hace la Gobernación en pro de los risaraldenses, donde la comunicación juega un papel de construcción de tejido social y acercamiento con los ciudadanos de manera clara, eficaz y veraz, mediante mensajes estratégicos institucionales.

Es importante mencionar que dentro del concepto de la comunicación, se ha venido posicionando una rama de ésta, la comunicación organizacional, la cual se empezó a implementar por iniciativa del sector privado en los Estados Unidos en el año 1945, consolidando la actividad en los países occidentales. James E. Grunig, 1984 citado por Losada afirma que la Comunicación Organizacional es “una ciencia social del comportamiento, que trata de guiar la conducta de las entidades en su relación con el entorno social” (2004, p. 48).

La comunicación, desde la década de los ochenta inició su auge en las compañías y específicamente en grandes cadenas empresariales y privadas que entendieron la importancia de adaptar y luego fortalecer las redes de comunicación a través de una estructura que permitiera el flujo productivo.

Dentro de la comunicación organizacional existen dos tipos, externa e interna. Sobre la comunicación externa dice Losada:

La necesidad de comunicar en el mercado también ha contribuido a que se dé más importancia a la comunicación organizacional. De hecho, el predominio del concepto de imagen de marca en las estrategias de comunicación comercial ha fortalecido el papel de la dimensión institucional de la comunicación. (2004, p. 37).

La comunicación externa se especializa en la comunicación dirigida a los públicos que están de puertas para afuera de la entidad y la cual se dedica directamente a aspectos como reputación, imagen, posicionamiento, publicidad, mercadeo, relaciones públicas, merchandising, servicio al cliente, responsabilidad social empresarial entre otras.

Por su parte, la comunicación interna permite trabajar por alcanzar los objetivos de la organización, siguiendo por el camino que la misión indica, de la mano con la filosofía y los valores, a fines de llegar con éxito a la visión propuesta por la misma.

Es así como ésta comunicación se ha convertido en un elemento que ha permitido en las organizaciones unificar la cultura organizacional, fortalecer los valores y características de la organización como el liderazgo, la creatividad, la inclusión, la retroalimentación entre los diversos niveles jerárquicos y así lograr que los colaboradores tengan satisfacción por sus labores y un alto sentido de pertenencia por su organización.

La Gobernación de Risaralda ha planteado un objetivo para la estrategia de comunicación pública que deseaba implementar en este periodo administrativo 2012 – 2015, y está enfocado en fortalecer y posicionar la imagen positiva de la administración departamental por medio de diferentes mecanismos de comunicación dirigidos a la comunidad risaraldense (públicos externos) y a los funcionarios de la administración (público interno). Sin embargo, se ha

focalizado más en el público externo mediante la difusión de las diferentes campañas y las gestiones realizadas por la administración a través de las pautas con los medios de comunicación del departamento.

Es necesario para la administración, empezar a implementar estrategias, enfocadas en sus colaboradores. Se debe tener la claridad que para que éste público se interese más por la organización, es de suma importancia mantenerlos informados de todos los acontecimientos noticiosos y de gestión, ya que ellos están arraigados a la entidad y desde el alto mando se debe buscar la manera de que todos los funcionarios hablen el mismo idioma.

Es de suma importancia llevar a cabalidad estrategias que ayuden a fortalecer la comunicación interna, haciendo ver a los empleados como el eje central de la organización y como parte decisiva del equipo de trabajo, para lograr los resultados del Plan de Desarrollo que se está implementando.

La finalidad primordial de la comunicación interna es conseguir que los trabajadores conozcan y, sobre todo, acepten las políticas y directrices de la empresa. Se pretende conseguir dos objetivos básicos: Reducir la conflictividad laboral e incrementar la productividad y la eficacia del funcionamiento de la empresa. (Elías y Mascaray, 2003, p. 54).

Dentro de la comunicación interna se tratan temáticas como la identidad corporativa, los flujos de comunicación, la cultura y el clima organizacional, el comportamiento organizacional, el trabajo en equipo, y algunas más, como la comunicación asertiva, que es el tema del presente diagnóstico y posterior propuesta de mejoramiento.

Con el buen manejo de la comunicación interna y con la implementación de las estrategias correctas en éste campo, se llega a resultados positivos, donde los colaboradores



trabajan motivados y por ende aumentan sus niveles de productividad, beneficiando a la organización.

Sin embargo, ¿cómo se logran esos buenos resultados? El colaborador se debe sentir parte de la entidad, sentirse incluido en la organización y esto es posible cuando la misma, los mantiene al tanto e informados eficazmente de las decisiones y el rumbo que toman, trabajando de la mano con la misión, la filosofía, valores, visión y por supuesto, la estrategia con una buena línea de comunicación entre los funcionarios, la dirección y todas las áreas de trabajo de la entidad. De esta manera, los empleados se sienten útiles y se evita que caigan en el rumor de pasillo, y por ende en la incertidumbre.

La Gobernación, dentro de la estrategia de comunicación pública, plasma como alcance, construir y consolidar un puente de comunicación permanente a través del cual se informe tanto al público interno como externo sobre las diferentes acciones, medidas, gestiones y logros que en ella se cumplen, contribuyendo a garantizar la transparencia de la gestión administrativa.

Cabe aclarar, que las administraciones públicas que llegan cada 4 años a gerenciar la ciudad o el departamento como es el caso, tienen el afán de cumplir su plan de desarrollo a cabalidad. Sin embargo, sus funciones se centran más en la gestión de recursos desde el gobierno nacional y de construir proyectos que generen desarrollo para las regiones. Es decir, que su objetivo esencial es llegar a la gente externa, a las comunidades y a los medios de comunicación, dejando a un lado a un público tan importante como el interno, sus colaboradores, su equipo de trabajo.

Para que en la Gobernación de Risaralda se implemente una buena comunicación interna, se debe lograr inicialmente la confianza de los funcionarios, para que exista un buen flujo de la comunicación a partir de la estructura comunicacional a nivel interno.

Hoy, debido a la evolución social y al aumento del nivel cultural de los trabajadores, el orden y mando ya no funciona. Por consiguiente, para que los trabajadores aporten su colaboración y esfuerzo a la consecución de los objetivos de la empresa, quieren saber cuáles son esos objetivos y quieren conocer también cuál es la realidad de la empresa, su posicionamiento en el mercado, sus proyectos de futuro y, en definitiva, su viabilidad. Quieren compartir, quieren cooperar (Elías y Mascaray, 2003, p. 54)

Cuando en una organización fluye bien la comunicación, existe un buen clima laboral y por ende los colaboradores, al estar contentos en su entorno de trabajo, mejoran su rendimiento. Sin embargo, cuando la comunicación se torna agresiva, el clima se ve damnificado.

Uno de los factores esenciales para que en la organización esté presente el buen clima en el entorno laboral, es la confianza, confianza por parte de los colaboradores en la compañía, confianza recíproca entre directivos y colaboradores y confianza en los colaboradores del mismo nivel.

Para Luhmann la confianza está estrechamente relacionada con el aumento de posibilidades para la experiencia y la acción y, en este sentido, hay un aumento de la complejidad del sistema social y también del número de posibilidades que pueden reconciliarse con su estructura, porque la confianza constituye una forma más efectiva de reducción de la complejidad. (González, 2003, p.12)

Cuando en una compañía, los colaboradores cuentan con la información de primera mano de sus directivos se evitan los rumores de pasillo, se siembra esa semilla de confianza en el

ambiente laboral. Así mismo, cuando los hacen partícipes de los procesos internos, como toma de decisiones, los hace sentir importantes e incluidos, lo cual genera sentido de pertenencia y afianza a este público, que se puede convertir en defensor de la entidad de manera interna y por supuesto externa, el cual es el objetivo primordial.

Así mismo se presenta cuando en la organización existe una comunicación asertiva, ya que de allí depende el éxito de lo que se quiere comunicar, teniendo en cuenta el respeto, la claridad y la eficacia con la que se transmite el mensaje. Pero ¿por qué con respeto hay comunicación asertiva?

Porque si en la organización se habla con respeto y agradecimiento a los colaboradores, y se utilizan frases como ¡Por favor! ¡Lo siento! ¡Gracias! ¡Eres parte de este equipo! ¡Tú aportas a los resultados! Se logra confianza y se afianzan las relaciones entre los empleados y la organización.

Revisando algunos conceptos de respeto, el siguiente indica que

El respeto a los demás es una actitud permanente, de palabra y de hechos, y una forma de vida donde la sinergia juega un gran papel. Respetar es una actitud de ida y vuelta y para que se nos respete debemos empezar por el pilar fundamental, que es respetarnos a nosotros mismos.

(Anónimo, 2014)

La comunicación asertiva que se presenta en las organizaciones se da cuando se defienden los derechos personales, como el ser tratado con respeto y expresar los sentimientos, ideas y creencias de manera apropiada, sin pasar por encima de los derechos de otra persona.

Cuando se es asertivo en una compañía, no se hace sólo referencia a hacerse dar a entender cuando se expresa, sino que también respetando desde todos los ángulos a los compañeros y por supuesto así mismo.

Desde la óptica funcional, la asertividad se entiende como decir (o hacer) lo que hay que hacer, a la persona adecuada, con el lenguaje adecuado, en el momento justo y por el medio correcto.

Por complemento entre las dos perspectivas, habría que decir, que la asertividad tiene un imperativo aún mayor y superlativo; la coherencia entre el decir y el hacer, entre la comunicación verbal y la no verbal. (Múnera y Sánchez, 2003, p.99)

Para que una organización implemente una comunicación asertiva, debe estar consciente de los beneficios que trae como herramienta de trabajo y sobre todo confiar en ésta para poder construir los buenos resultados para la organización.

Una comunicación asertiva aporta en ser útil y funcional en la entidad, sobre todo para hacer valer los derechos y mantener al tanto de los deberes de los colaboradores. Así mismo, se puede manejar correctamente los conflictos que se presenten y permite conducir situaciones de negociación con habilidad y el lenguaje óptimo, favoreciendo el proceso de tomar decisiones.

El lenguaje es el medio de comunicación de los seres humanos, quienes utilizamos signos orales y escritos, sonidos y gestos que poseen un significado que les hemos atribuido. El lenguaje puede entenderse también como la capacidad humana que permite conformar el pensamiento. (Banco de la República, 2015)

Y es que el lenguaje es un elemento fundamental para llevar a cabo una buena comunicación asertiva en cualquier situación o contexto. Muchas personas entienden que el lenguaje es solo oral, sin embargo, el lenguaje abarca una palabra, un respiro, un gesto, una cruzada de brazos, una mala cara, en fin, cada señal del cuerpo tiene un significado.

Así como el lenguaje, hay muchas maneras de comunicar, en la Gobernación de Risaralda, a nivel interno, para informar a los funcionarios se utilizan herramientas como carteleras en cada piso del palacio gris, un comunicado denominado “Resultados internos” y

el cual es enviado mediante el correo institucional, un chat llamado “Spark” y una plataforma de comunicaciones oficiales “SAIA”. Estas herramientas solo permiten emitir una comunicación unidireccional.

Esto en lo que refiere a la utilización de canales y medios de comunicación internos, en el aspecto relacional, donde se permite la retroalimentación entre los funcionarios, se realizan comités por áreas para hacer seguimiento a las tareas pendientes y los responsables de cada una, de acuerdo con las funciones que son asignadas en su cargo.

En el contexto de la comunicación, se entiende por retroalimentación la respuesta que transmite un receptor al emisor, basándose en el mensaje recibido que, de manera eficiente, alimenta la conversación. Dentro del proceso de comunicación, la retroalimentación comunicativa es la cualidad que permite mantener la comunicación activa, y que favorece que el emisor cambie o modifique su mensaje en función de las respuestas recibidas. (Florida, 2012)

En la comunicación asertiva, la retroalimentación es ese vaivén de comportamientos, de respuestas, de reacciones, todo en torno a las relaciones laborales y a las interpretaciones de las situaciones y sucesos.

Para que dentro de una organización se implemente una buena comunicación asertiva, hace falta quién complemente y lidere el proceso, en este caso, un comunicador social apto, oportuno, que sepa escuchar y que por supuesto sepa llevar la empresa por el camino correcto en lo referente a la comunicación. Es vital que no se improvise, que sea planeado.

“El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podrá ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización” (Gómez, 2002).

La persona que lidere la comunicación asertiva debe tener consigo características esenciales para cumplir con éxito y buenos resultados el proceso como, tener la capacidad de tomar la iniciativa, ser carismático, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional

De la asertividad que se implemente en una organización, se despliega la satisfacción de los colaboradores en ella, y lo identificados que se sientan con la misión y visión de la entidad, a través de actividades que se implementen en un espacio diferente al laboral, que permita a los colaboradores respirar otro ambiente y de esta manera, diagnosticar lo bueno y no tan bueno que se presenta internamente y así poder construir la estrategia que sea necesaria.

Sin embargo, cuando no hay coherencia en lo que se dice y se hace dentro de la organización y mucho más cuando no hay la disposición para realizarlo y cuando la desmotivación va directamente desde la cabeza de la administración, que con su actitud fuerte no tiene muy contento a su equipo de trabajo, y esto influye en el poco sentido de pertenencia y bajo deseo de cumplir sus obligaciones laborales con satisfacción.

Al presentarse algunos inconvenientes a la hora de comunicarse asertivamente entre la dirección mayor y sus enlaces en cada dependencia, esto también influye en los colaboradores de las áreas, ya que funciona como una cadena. Si por el contrario, la relación fuera positiva, así se reflejaría.

“Los estilos de comunicación en el ámbito empresarial y humano, se pueden calificar en tres tipos: pasivo, agresivo y asertivo. Esta última técnica se convierte en la fórmula por antonomasia para el desarrollo directivo y comercial” (Udiz, 2012).

Sin duda, una buena comunicación no se basa en hablar duro, o creerse el que más sabe en la organización, o dar órdenes por darlas. Todo lo contrario, para cumplir con una

comunicación asertiva en la empresa, es primordial saber escuchar atentamente a todos los funcionarios, desde el más bajo nivel hasta el más alto, ya que de cierta manera todos se comunican directa o indirectamente.

El saber escuchar, en este caso es una de las funciones que tiene el comunicador en la organización, lo que hace con esta actitud es ganarse la confianza de los empleados, ganando terreno para detectar las falencias comunicacionales, directamente de las fuentes afectadas. Esto va de la mano con la importancia de generar espacios agradables y confiables y donde se permitan diálogos abiertos, que enriquezcan la toma de decisiones de la organización, donde es vital la integración entre directivos y colaboradores.

## 5. Marco metodológico

Para la ejecución de este trabajo en la Gobernación de Risaralda, se recurrirá a informarse de la actualidad de la administración mediante una encuesta generada para los funcionarios de carrera administrativa, con las cinco variables desarrolladas durante el marco conceptual, expuesto anteriormente.

Estas variables son: el respeto, la confianza, el lenguaje, la retroalimentación y el liderazgo.

Conocer la opinión del grupo de interés por el cual este trabajo se inclina, que son los funcionarios de carrera administrativa y saber de fondo cómo se sienten en la organización, a través de encuestas anónimas para que tengan la confianza de responder lo que realmente piensan y sienten de la situación indagada.

Mediante los resultados que arroje la encuesta, se podrá conocer la manera en que operan las dependencias, en lo que tiene relación con las actividades que involucran la comunicación y relaciones entre directivos y colaboradores.

Para analizar los resultados se realizarán gráficos estadísticos, donde se socializarán las necesidades en comunicación asertiva en la Gobernación de Risaralda, y seguido a esto, plantear la solución comunicativa.



## **6. Diagnóstico**

### **a. Análisis de Población**

En las entidades del Estado, como ya se había socializado en la contextualización, se reconocen por lo menos tres tipos de colaboradores o públicos internos, libre nombramiento y remoción, contratistas y carrera administrativa.

En el caso de los funcionarios de carrera administrativa que son aquellos en los cuales enfocaremos este trabajo, son colaboradores que a pesar de que haya cambio de administración, ellos permanecen y conocen más a fondo los procesos de la organización, al punto de convertirse en la memoria de ésta. Son funcionarios que tienen el criterio y la posibilidad de evaluar quién ha sido mejor administrador, porque les ha tocado estar en diferentes administraciones. Estos empleados, con determinado tiempo cumplido, van escalando de acuerdo con sus niveles profesionales y así mismo, son rotados por diferentes dependencias.

Los funcionarios de carrera administrativa, tienen beneficios que no se comparan con los de los otros dos públicos internos. Incluso pueden ganar menos dinero, además, tienen aseguradas las prestaciones de ley, vacaciones y son integrantes del fondo de empleados

Para este caso, se implementará el trabajo con el público interno de carrera administrativa, los cuales suman 282 funcionarios, pertenecientes a cada una de las Secretarías de despacho y entes descentralizados.

Los funcionarios de carrera administrativa han participado en concursos para ganarse los puestos que ocupan. Particularmente se encuentran en edades que oscilan desde los 29 hasta los 65.

#### **b. Muestra representativa**

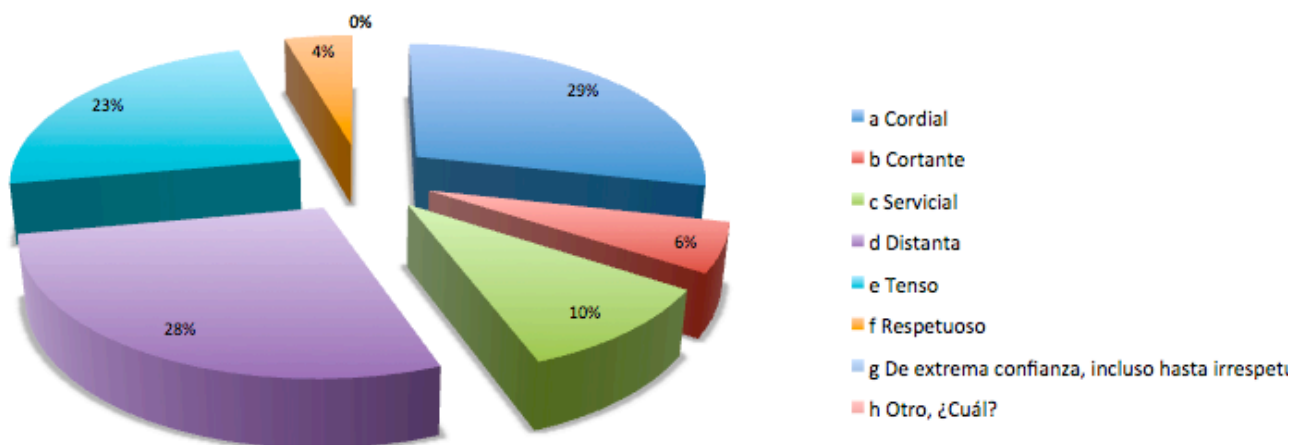
Siendo 282 funcionarios la población total, al aplicar la fórmula matemática del muestreo aleatorio simple para muestras finitas el resultado de la población a encuestar es de 158 funcionarios.

La encuesta diseñada está conformada por 10 preguntas (Anexo1), todas en relación con las cinco variables escogidas y desarrolladas en el marco conceptual, y las cuales son: respeto, confianza, lenguaje, retroalimentación y liderazgo.

#### **Tabulación encuesta**

A continuación, se tabula la encuesta con sus respectivas gráficas e interpretación por cada una de las diez preguntas.

**1. Considera usted que el trato entre compañeros es:**



**Interpretación**

En la primera pregunta donde se consulta a los colaboradores cómo considera el trato entre compañeros, de los 158 encuestados, el 29% equivalente a 45 funcionarios, consideraron que éste es cordial. Seguido del 28% es decir, 44 personas, piensan que es distante y un 23% igual a 37 encuestados, consideran el trato como tenso.

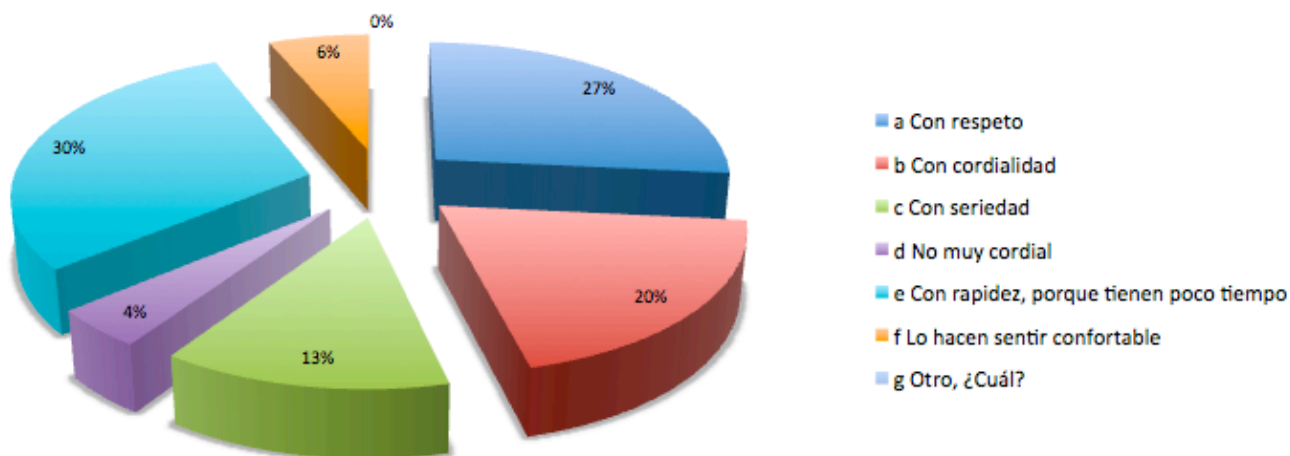
Existe una división entre las opciones opuestas, posiblemente porque en la gobernación de Risaralda hay varias dependencias y los encuestados responden de acuerdo con su experiencia con los líderes directos y con los compañeros de su entorno diario.

En cada dependencia se encuentran todo tipo de personalidades, cada uno de ellos con un estilo de trabajo y forma de ser y existen desde los más cordiales y serviciales, como los más introvertidos, que tienden a pasar por antipáticos y groseros. Y así mismo, están las personas más frías o duras a la hora de expresarse, que no tienen tacto ni diplomacia para hablar a sus

compañeros, quebrantando las relaciones laborales y creando un clima laboral desfavorable, incluso para aquellos colaboradores que son cordiales.

Para estas personas no hay instructivos específicos de cómo se deben comportar, tampoco se han realizado capacitaciones que los concienticen de la importancia de ser amables y empáticos y no se trabaja inducción o reinducción que controle el asunto.

## 2. A la hora de comunicarse con las directivas es tratado:



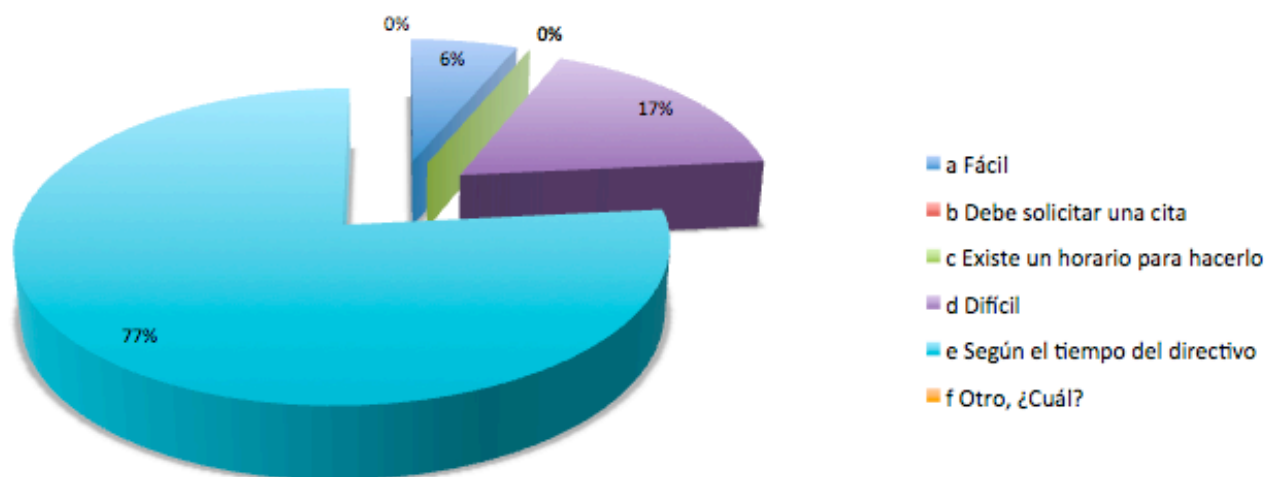
### Interpretación

En la pregunta, a la hora de comunicarse con las directivas cómo es tratado, el 30% equivalente a 47 respondieron: con rapidez, porque tienen poco tiempo. Seguido del 27% igual a 42 personas que contestaron, con respeto. La tercera opción de mayor votación fue el 20% equivalente a 31 encuestados y los cuales respondieron, con cordialidad.

Es notable la respuesta del 30% de los encuestados al decir que los directivos atienden con rapidez, posiblemente debido a la carga laboral que tienen.

Lastimosamente este tipo de casos afectan la comunicación asertiva entre los colaboradores y directivos, generando una cadena entre las diferentes niveles jerárquicos.

### 3. Comunicarse con las directivas de la empresa es:



#### Interpretación

En esta pregunta hay una notoria inclinación por la respuesta: según el tiempo del directivo, con un 77% equivalente a 121 encuestados, lo que conlleva a analizar, que los directivos o líderes de los procesos tienen otras ocupaciones y para sus colaboradores, les es difícil el acceso.

Se interpreta que los líderes o directivos de las dependencias no tienen una comunicación fluida con sus colaboradores, ya que para tener contacto con éste, dependen del tiempo libre que dispongan.

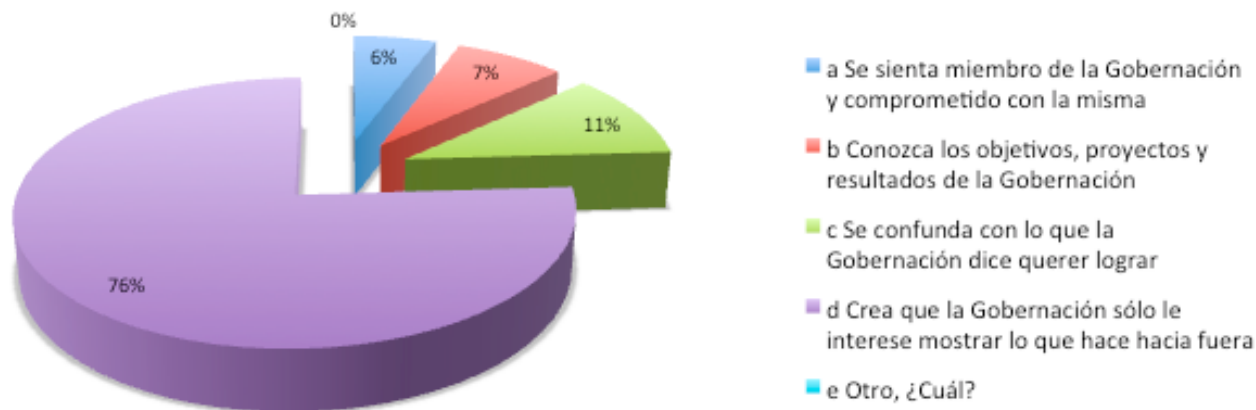
Para que en una organización exista un buen clima laboral, debe existir en el ambiente un factor esencial como la confianza por parte los colaboradores con los directivos y del mismo sentido, de los directivos con los colaboradores.

Uno de los factores para que los colaboradores se sientan en confianza en la organización es haciéndolos partícipes de diferentes procesos, donde sus directivos reconozcan a través de

frases o actitudes el trabajo y empeño como tal, de la mano con el contacto constante para brindar agilidad en los procesos, así mismo, evitando caer en los rumores y que el mismo directivo se encargue de aclarar dudas e indicar las directrices.

Y todo lo contrario, arroja los resultados de esta encuesta, donde es notable la falta de comunicación entre los directivos y colaboradores, por el acelere del día a día, dejando a un lado un factor tan importante como es la comunicación.

#### 4. La forma en que se utiliza la comunicación en la Gobernación, hace que usted?



#### Interpretación

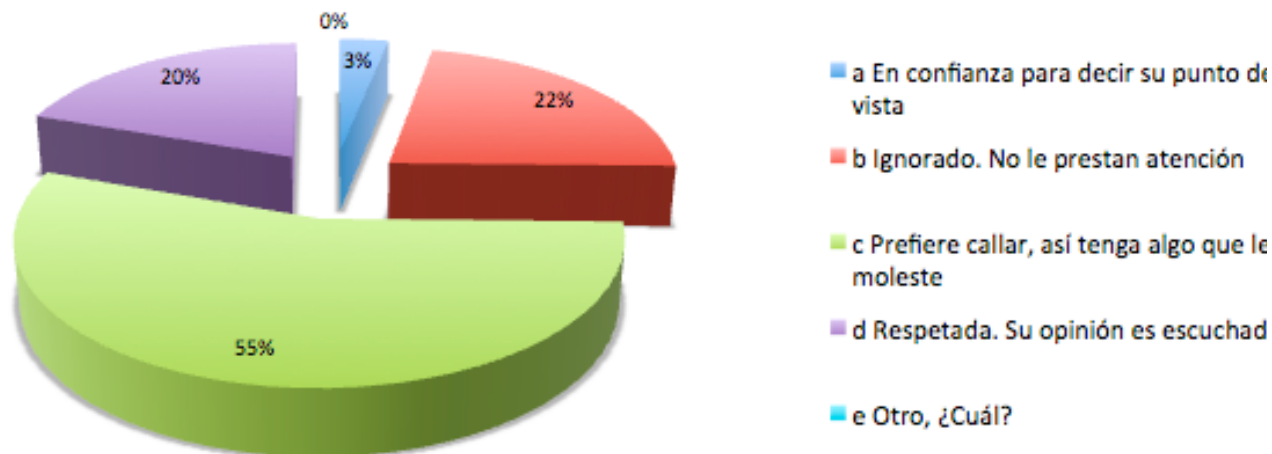
El 76% de los encuestados, es decir, 120 colaboradores, creen que la forma en que se utiliza la comunicación en la Gobernación de Risaralda está enfocada a mostrar lo que hace al público externo. Tan sólo el 11% equivalente a 17 funcionarios, se confunden con lo que la Gobernación dice querer lograr y tan sólo el 7% es decir 12 personas hace que conozca los objetivos, proyectos y resultados.

De acuerdo con lo expuesto en el marco conceptual, se socializa que uno de los factores primordiales para que los colaboradores rindan óptimamente en sus funciones diarias, es la información y mantenerlos alejados de todo tipo de rumor, el cual tiende a descomponer las relaciones laborales y crear incertidumbre en el ambiente, sino por el contrario, van a sentirse confiados y respetados en todos los aspectos que conjugan su entorno laboral.



El hecho de que el 76% de los encuestados creen que la comunicación implementada está enfocada a mostrar las gestiones pero hacia fuera, muestra que es más que evidente, la falta de una estrategia comunicativa interna, que permita mantener a los colaboradores informados constantemente, concluyendo así la falta de sentido de pertenencia en la mayoría ellos y a la hora que se les informa, no les llega el mensaje de la manera esperada y por ende ya no están con la mejor disposición.

### 5. En el momento de tratar problemas laborales con los directivos, usted se siente:

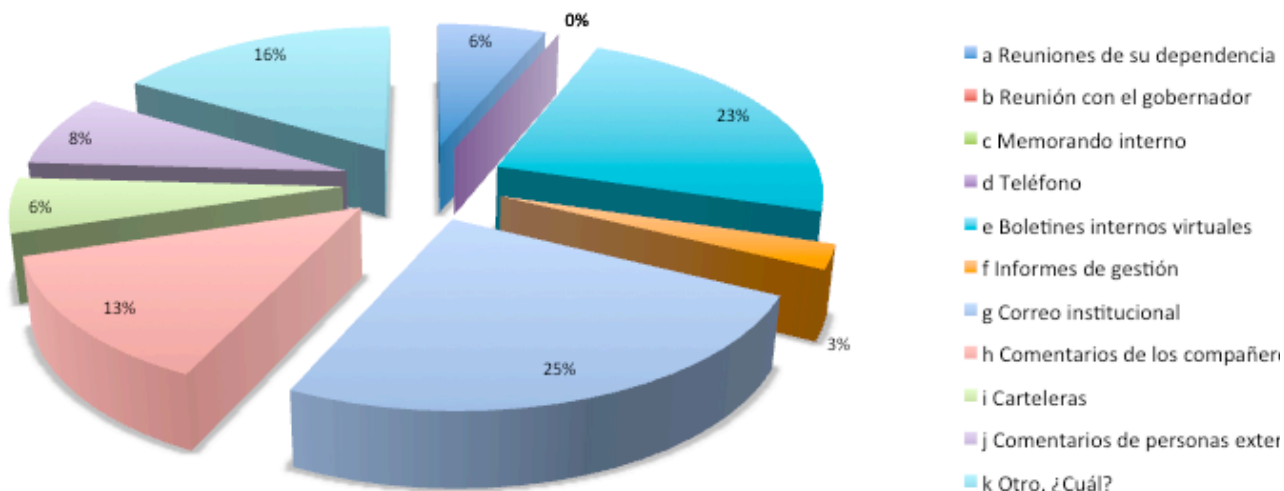


#### Interpretación

Cuando los colaboradores de carrera administrativa van a tratar algún problema con los directivos, el 55% equivalente a 87 funcionarios, prefieren callar, así tengan algo que les moleste. Seguido del 22% igual a 35 personas se sienten ignorados, no le prestan atención, mientras que un 20% es decir, 31 funcionarios, sienten que son respetados porque su opinión es escuchada.

Es evidente en esta pregunta, que no se tiene confianza en los directivos ya que no se han fortalecido las relaciones laborales, sino por el contrario, se han quebrantado, ya que cuando existe confianza, se puede hablar de las problemáticas sin ningún temor y con total espontaneidad.

**6. ¿Cómo se entera usted de los pronunciamientos de interés general por parte del mandatario departamental y de los proyectos que tiene la Gobernación?**



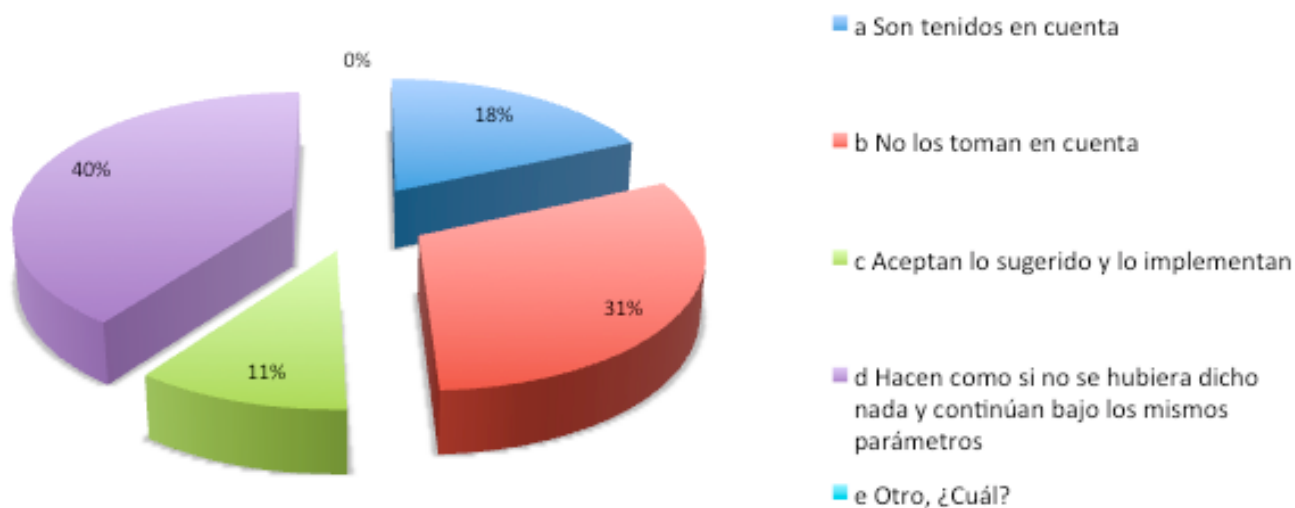
**Interpretación**

El 25% equivalente a 39 encuestados indicaron que se enteraban de los pronunciamientos de la Gobernación a través del correo institucional. Mientras que el 23% es decir 37 personas, por los boletines internos virtuales. Sin embargo, se nota una alta preferencia por la opción otro, en este caso todos acertaron con la emisora pública de la Gobernación, Risaralda 100.2 Tu Radio, con un 16% igual a 26 funcionarios.

Para que exista una buena comunicación asertiva entre los funcionarios y contratistas de la Gobernación de Risaralda, se debe tener en cuenta, cuál es la herramienta que más “consumen” o de preferencia, con el fin de generar estrategias comunicativas por esos medios e informar al target de manera exitosa.

Es por esto, que el correo institucional, los boletines internos y la emisora pública, deben fortalecerse de manera tal, que el público interno se informe asertivamente, sin dejar por fuera el resto de herramientas seleccionadas.

## 7. Los comentarios, sugerencias o dudas que usted plantea a los directivos, cree que:

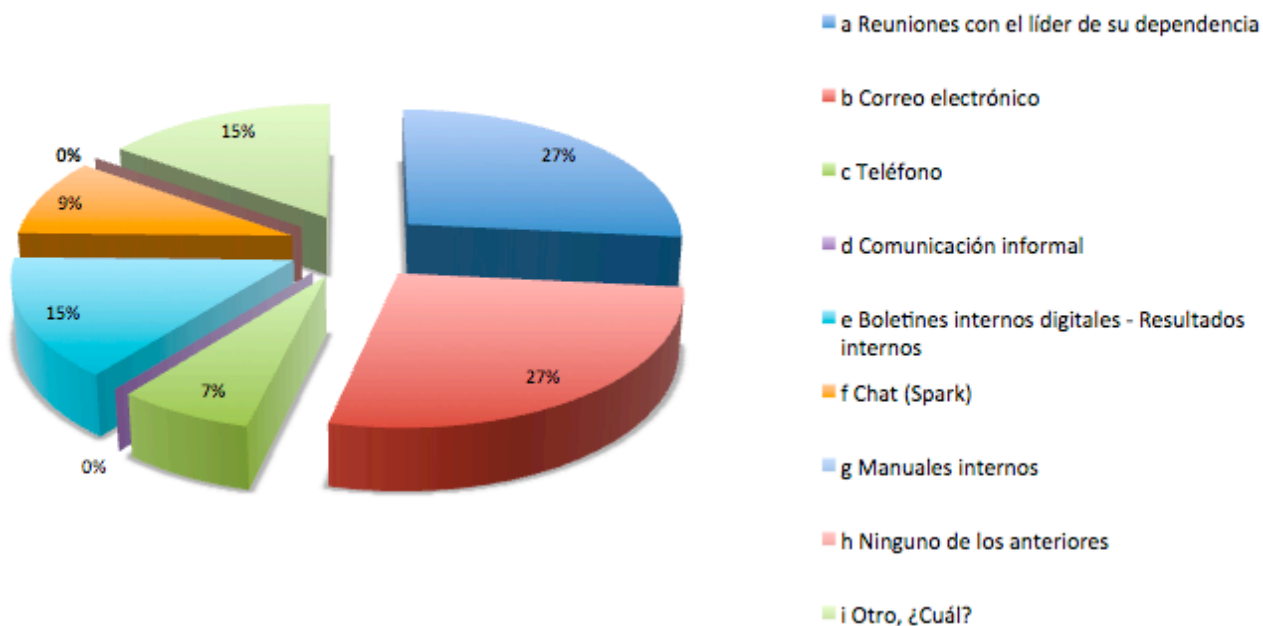


### Interpretación

El 40% equivalente a 63 encuestados indicaron que cuando plantean a los directivos algún comentario, expresan una sugerencia o duda, estos hacen como si no se hubiera dicho nada y continúan bajo los mismos parámetros. Y el 31% es decir, 49 funcionarios indican que no los toman en cuenta.

Al no tener en cuenta a los colaboradores en este aspecto, los directivos están bloqueando todo tipo de interacción, creando una barrera que dificulta la comunicación y pone en riesgo la confianza y el respeto el uno al otro, y por ende, conlleva a no tener sentido de pertenencia ni por su trabajo ni por la organización, llevando a consecuencias como el cumplir funciones, sólo por obligación y no por gusto.

### 8. ¿Por cuál de estos medios, usted se siente mejor informado?

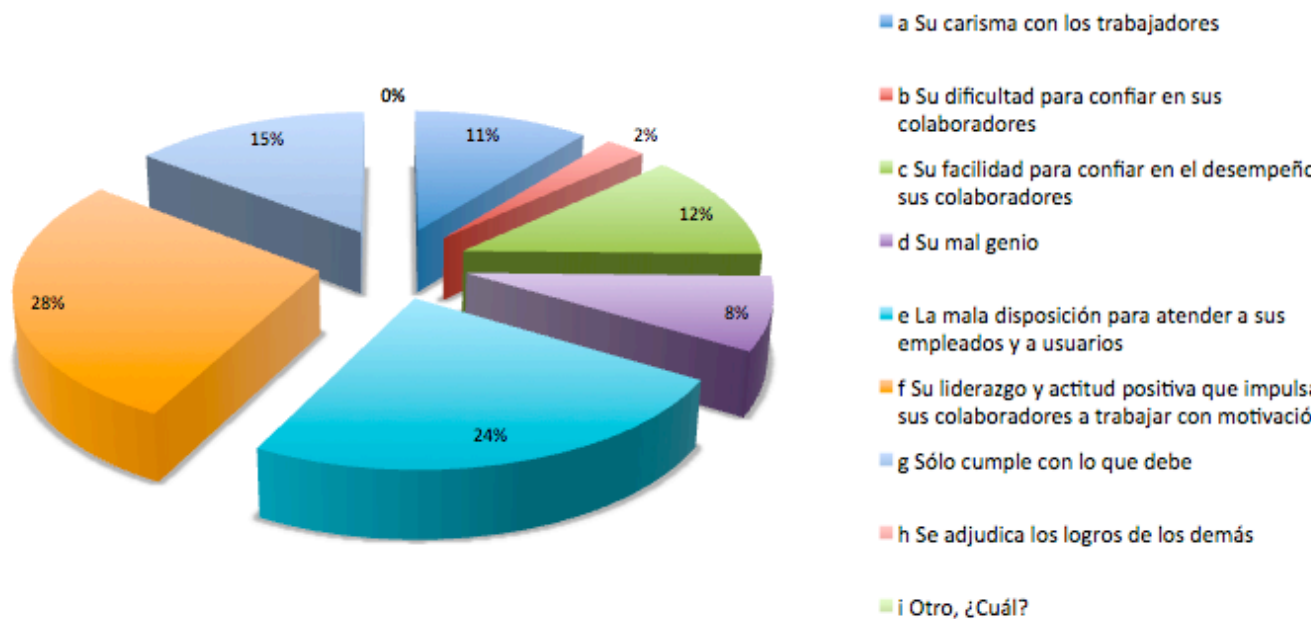


#### Interpretación

Cuatro fueron los medios con los que se sienten mejor informados escogidos por los funcionarios, las opciones a y b tienen un empate del 27% equivalente a reuniones con el líder de su dependencia y correo electrónico institucional. Seguido a esto, se encuentra el 15% también existe un empate entre las opciones boletines internos (resultados internos) y otro, donde indicaron la emisora pública de la Gobernación, Risaralda 100.2 Tu radio.

De acuerdo con los datos que arroja la encuesta, se concuerda con los medios por los cuales los colaboradores se enteran de la información institucional, siendo positivas las herramientas utilizadas para la comunicación interna, sin embargo, no sobra fortalecerlas y posicionarlas, con otras ayudas.

### 9. Considera que su superior se caracteriza por:



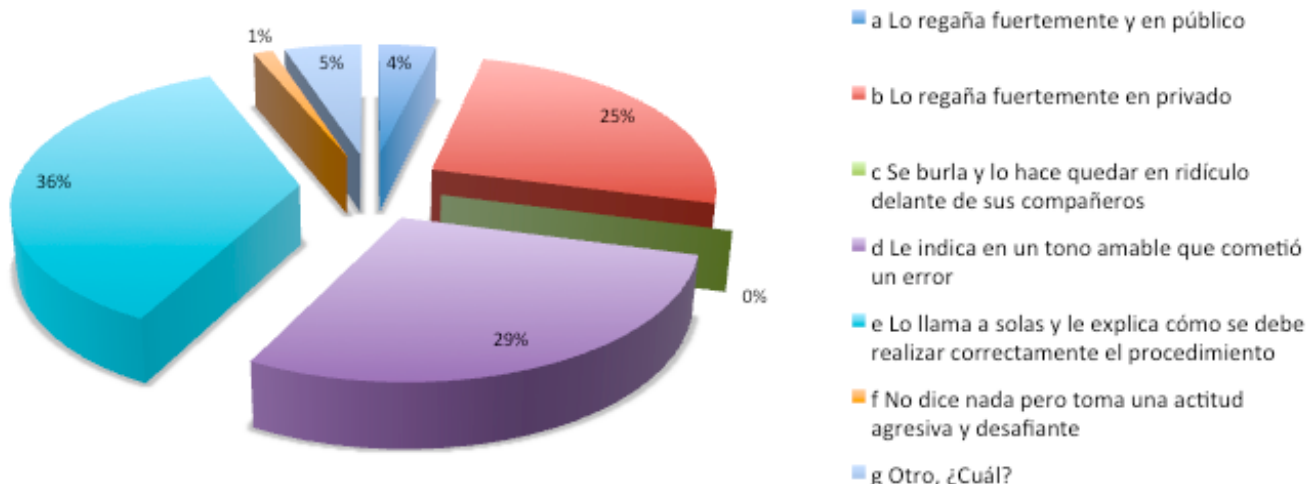
#### Interpretación

El 28% equivalente a 44 encuestados indicó que su superior se caracteriza por su liderazgo y actitud positiva que impulsa a sus colaboradores a trabajar con motivación. Sin embargo, seguido a esto con un 24% es decir 38 personas opinaron que se caracteriza por su mala disposición para atender a sus empleados y usuarios.

Sin duda, las dos respuestas que toman la delantera se contradicen, pero esto se debe a los líderes de las áreas, mientras unos tienen características de buen jefe, otros no tienen las aptitudes o actitudes.

Se vuelve indispensable desde la elección de los coordinadores, que tengan habilidades como el saber escuchar a sus colaboradores y usuarios, capacidad de solucionar inconvenientes sin improvisación, por el contrario con una buena planeación, que motive a su equipo de trabajo en laborar por la meta establecida desde el inicio.

**10. Cuando un colaborador comete una falla en sus funciones, el superior:**



**Interpretación**

Qué hace el superior cuando el colaborador comete una falla, arrojó en mayor porcentaje la opción, lo llama a solas y le explica cómo se debe realizar correctamente el procedimiento con un 36% equivalente a 57 funcionarios. Por otro lado, se encuentra con un 29% es decir, 45 encuestados indicaron que el superior le aclara en un tono amable que cometió un error y un 25% es decir, 40 colaboradores aseguraron que los regaña fuertemente en privado.

Sin duda, entre las características de los líderes de los procesos en una compañía, debe ser importante la motivación, el poder de gestionar, promover, incentivar, la capacidad en la toma de decisiones, evaluar y sobre todo respetar y valorar a su equipo de trabajo. Sino existe respeto, no habrá compromiso de los colaboradores hacia la compañía y con justa razón, ya que es una relación laboral que se cosecha constantemente de parte y parte.

## 7. Conclusiones

En el desarrollo del diagnóstico de la comunicación interna asertiva entre los funcionarios de carrera administrativa de la Gobernación de Risaralda se puede concluir en relación con el trato que reciben y la comunicación que se da entre colaboradores y directivos que se registran barreras para una libre comunicación relacional, transversal y asertiva dado que los líderes de algunas dependencias aducen falta de tiempo para atenderlos.

Se hace necesario que los líderes de los procesos cuenten con habilidades como las de saber escuchar a sus colaboradores y usuarios, proponer soluciones y motivar a su equipo de trabajo para alcanzar las metas. En este sentido, es valioso que reciban capacitación sobre la importancia de alentar la colaboración de las personas a su cargo, tener en cuenta las opiniones de las mismas, valorar la comunicación con su equipo de trabajo. De esta manera lograrán la confianza y el respeto, así como el compromiso de los colaboradores hacia la compañía.

Entre los resultados se logró conocer aquellas herramientas comunicativas que frecuentan los funcionarios, como el correo institucional, los boletines internos y la emisora pública, las cuales deben consolidarse para que el público interno permanezca informado de manera asertiva, sin dejar por de lado otras herramientas.

Es innegable que durante la administración anterior, la comunicación de la Gobernación de Risaralda estuvo enfocada hacia los públicos externos, especialmente los medios de comunicación y la comunidad risaraldense, mientras que el público interno no fue tenido en cuenta.



En este sentido se requiere la formulación de una estrategia comunicativa interna, que permita mantener a los colaboradores motivados e informados constantemente. Al asegurar la buena comunicación con los colaboradores, estos se convierten en aliados importantes de la administración, porque defienden, reproducen y confirman los acontecimientos de la organización.

## 8. Propuesta estratégica

### Propósito estratégico

Mejorar la comunicación asertiva entre los colaboradores de la Gobernación de Risaralda, optimizando los procesos comunicacionales internos para que la organización se proyecte en mejores términos de imagen y satisfacción del usuario.

### **Estrategia 1: Si todos nos respetamos, trabajaremos mejor.**

#### *Tácticas:*

-Charlas de crecimiento personal que mejoren el comportamiento entre colaboradores, resaltando el respeto como uno de los valores institucionales. Estas charlas se enfocarán en los colaboradores de cada dependencia, entes descentralizados y en los directivos o líderes del proceso.

#### **Indicador**

# talleres de crecimiento personal ejecutados

\_\_\_\_\_ X 100

17 talleres de crecimiento personal planeados

-Realizar un monólogo incluyendo como actores a varios colaboradores, donde se traten de manera irrespetuosa y sin que el resto de compañeros sepan que están actuando. Al finalizar la actuación, el líder del proceso interviene y hace saber a los presentes que se trataba de una actuación del cómo no se debe actuar en el círculo laboral.

**Indicador**

# monólogos ejecutados

\_\_\_\_\_ X 100

9 monólogos planeados

**Estrategia 2: Solamente con confianza, lograremos trabajar en equipo.*****Tácticas:***

-Planear recorridos por grupos de cada dependencia a las otras áreas de la Gobernación, donde conocerán a los demás colaboradores, esto con la intención de estrechar lazos e identificar personas estratégicas para que las funciones internas fluyan mejor y ayudarse de una dependencia a otra.

***Indicadores***

# recorridos ejecutados

\_\_\_\_\_ X 100

20 recorridos a dependencias

# colaboradores asistentes

\_\_\_\_\_ X 100

100 colaboradores invitados

-Crear espacios donde los directivos o líderes de procesos escuchen individualmente a los colaboradores, una vez cada 15 días.

**Indicadores**

# de espacios ejecutados

---

 X 100

52 espacios para atención a colaboradores

# de colaboradores atendidos por semana

---

 X 100

10 colaboradores atendidos por semana

-Implementar espacios propicios fuera de la oficina y realizar un desayuno de trabajo, en este caso, se podría efectuar por cada una de las dependencias, esto permite a los públicos internos, soltarse de la rutina diaria y ser persuasivos en un ambiente diferente, optimizando así el recurso humano con jornadas de trabajo, lluvias de ideas y solución de problemas internos de cada área. A este tipo de actividades también puede ser invitado el gobernador, con el fin de integrar y generar lazos de confianza entre los públicos internos de la administración departamental. Se realizará una vez cada tres meses para cada dependencia.

**Indicadores**

# desayunos ejecutados

---

 X 100

16 desayunos programados

# colaboradores asistentes

\_\_\_\_\_ X 100

480 colaboradores en los desayunos invitados

-Cuadro de honor: implementar un cuadro de honor al colaborador del mes, exaltando la labor ejercida en su quehacer como símbolo de respeto y admiración. Se realizaría ante sus compañeros de área en un acto sencillo, donde se entregue un souvenir y difusión a las otras áreas, mediante las herramientas de comunicación interna.

***Indicador***

# cuadros de honor ejecutados

\_\_\_\_\_ X 100

192 cuadros de honor programados

**Estrategia 3: Cuidando nuestro lenguaje, logramos un mejor ambiente laboral.**

***Tácticas***

-Crear cartillas animadas donde se muestre el tipo de lenguaje adecuado para utilizar con los compañeros.

***Indicador***

# cartillas realizadas

\_\_\_\_\_ X 100

1.000 cartillas programadas

-Compartir frases de buenos hábitos de convivencia, acompañados de un dulce a los colaboradores en la entrada de la Gobernación de Risaralda. Se puede realizar una vez cada 15 días.

***Indicador***

# jornadas entrega de frases y dulces

\_\_\_\_\_ X 100

24 jornadas entrega de frases y dulces planeadas

**Estrategia 4: Estar informados, garantiza hacer el trabajo con mejor calidad y desempeño.**

***Tácticas:***

-Herramientas de comunicación interna: crear un informativo de televisión interno donde se tenga en cuenta la participación de los colaboradores. La duración ideal sería entre 6 a 8 minutos, con una emisión cada 15 días, de acuerdo con las actividades alternas de la administración. El contenido se escoge en el comité de comunicaciones. Esta herramienta servirá para dar a conocer a los funcionarios y contratistas de la Gobernación de Risaralda notas generales de la administración departamental, sin embargo, contadas amigablemente no tipo noticia.

**Indicador**

# Informativos TV realizados

---

 X 100

24 informativos TV programados

-Crear un boletín interno donde se transmitirán mensajes importantes a los colaboradores, con el fin de generar en ellos, compromiso hacia la administración, así como mejorar actitudes y comportamientos que ayuden a tener un buen clima laboral y crecimiento de la productividad. En éste se manejará lenguaje informal no técnico, para generar confianza, interactividad y retroalimentación. Se realizarán dos boletines semanales.

**Indicador**

# informativos TV realizados

---

 X 100

96 boletines internos programados

-Crear Intranet la cual tendría una funcionalidad similar al manejo de una red social, con el fin de romper la barrera de “herramienta cuadrículada”, sino por el contrario, que sea flexible, confiable, llamativa y funcional. Se recomiendan secciones como amigos, con el listado de todos los colaboradores de la gobernación, grupos favoritos, chat privado, muro para publicaciones, calendario de eventos y cumpleaños, servicios sociales, trivias / concurso del mes, tips generales, un día en la vida de (personajes de la administración para exaltar ante sus compañeros), sociales, entre otras.

**Indicador**

# intranet creada

\_\_\_\_\_ X 100

1 intranet programada

-Comité de Comunicación Interna: crear un comité en el que participen el líder de comunicación interna y los enlaces con cada dependencia, con el fin de establecer planes de mejoramiento y estrategias para el público interno. Se realizará una vez a la semana.

**Indicadores**

# comités realizados

\_\_\_\_\_ X 100

48 comités programados

# de colaboradores asistentes

\_\_\_\_\_ X 100

16 colaboradores invitados

**Estrategia 5: Conociendo la realidad del otro, seremos más tolerantes.****Tácticas:**

-Jornada especial: Generar un espacio para una jornada especial que se podría implementar cada dos meses. Esta jornada se desarrollaría entre el líder del proceso con



colaboradores de su área. Este espacio servirá para trabajar en nuevas ideas que busquen mejorar internamente las relaciones, y aportar en procesos laborales de la organización.

***Indicador***

# jornadas especiales realizadas

\_\_\_\_\_ X 100

72 Jornadas especiales programadas

-Coffee Break: Se generará un espacio liderado por el Gobernador de Risaralda, manejando una comunicación informal con los colaboradores de cada dependencia, donde expondrán temas de cómo está funcionando cada secretaría, que se necesitaría para que el trabajo de cada persona fuera más productivo y de qué manera le gustaría alcanzar sus metas tanto personales como laborales dentro de la Entidad y de igual manera, es un espacio donde se permitirá proponer, consultar y dar opiniones sobre las actividades que realiza cada despacho. Estas temáticas serán socializadas con cada responsable de área para tener de esta manera un cronograma de trabajo.

Se espera que el “Coffee break con el gobernador” pueda realizarse semanalmente con cada secretaría y entes descentralizados.

Previo a la reunión se recopilarán sugerencias, dudas o ideas de cada dependencia, para que en el día del encuentro el mandatario de respuesta efectiva de éstas

**Indicador**

# Coffee Break efectuado

\_\_\_\_\_ X 100

48 Coffee Break programados

**Estrategia 6: Un liderazgo positivo, es garantía del éxito.****Tácticas:**

-Coaching: realizar sesiones de coaching y liderazgo con todos los directivos, secretarios de despacho y gobernador de Risaralda, una vez cada cuatro meses con un experto en el tema.

**Indicador**

# Sesiones coaching realizadas

\_\_\_\_\_ X 100

48 Sesiones coaching programadas

-Cazatalentos: jornada especial con un experto en coaching y liderazgo con los colaboradores de las áreas. Se realizará por cada dependencia con dinámicas que permitan identificar los líderes del equipo. Esta táctica sirve para que se conviertan en un enlace entre los compañeros y directivos y así mismo pueden ser parte del comité de comunicación interna.

**Indicador**

# Jornadas realizadas

\_\_\_\_\_ X 100

48 Jornadas Cazatalentos programadas

**Estrategia 7: El compromiso por nuestra labor, representa proactividad en nuestra organización.**

**Tácticas:**

-Integraciones recreativas - concursos: generar espacios donde se integren los colaboradores, en fechas como el día del trabajo (realizar una capacitación especial), día de amor y amistad (concurso para que las dependencias decoren), Halloween (concurso mejor disfraz), pregón navideño (la dependencia que se luzca en las novenas), día de la mascota y otras. Así mismo, incluir a las familias de los colaboradores. Para esto es necesario, realizar convenios estratégicos con privados que se vinculen con los souvenirs para los colaboradores.

De igual manera, los concursos se pueden realizar con la ayuda de las herramientas internas de comunicación, para asegurar que los colaboradores se informen de los acontecimientos de la administración y a su vez puedan beneficiarse de ello.

**Indicador**

# Integraciones realizadas

\_\_\_\_\_ X 100

6 Integraciones programadas

-Celebraciones especiales: Celebrar los cumpleaños del mes en cada dependencia y fechas especiales. Así mismo, exaltarlos a través de las herramientas internas de comunicación.

***Indicador***

# celebraciones realizadas

\_\_\_\_\_ X 100

12 celebraciones programadas

**Estrategia 8: Si conocemos nuestro direccionamiento estratégico, enfocaremos mejor nuestro trabajo**

***Tácticas:***

-Semana de los valores: implementar la semana de los valores, como una actividad dinámica y de integración con los miembros de cada dependencia, donde cada área tendrá un valor que será asignado mediante un sorteo en la primera reunión de participación con el líder de cada una.

La idea es que semanalmente se presente un valor por los diferentes niveles de la administración. Cada área deberá realizar una comparsa, donde se premiará la creatividad, integración e innovación, sin dejar a un lado, que el fin principal es socializar cada valor institucional y el direccionamiento estratégico para que los colaboradores comprendan la razón de ser del servicio social de la Gobernación de Risaralda.

***Indicador***

# dependencias participantes en concurso Semana de los valores

\_\_\_\_\_ X 100

16 dependencias invitadas para concurso Semana de los valores

-Trivias: utilizar las diferentes herramientas comunicativas internas, para desarrollar concursos y trivias de conocimiento general, con el propósito de que a través de éstas dinámicas se aprendan e implementen en el día a día el direccionamiento estratégico. Realizar uno por mes, de acuerdo, a los convenios con los privados que proveerán de los incentivos.

***Indicador***

# trivias realizadas

\_\_\_\_\_ X 100

12 Trivias programadas

**Estrategia 9: En un ambiente confortable, nuestros resultados son mejores y nuestra organización será mejor.**

***Tácticas:***

-Secret Friend: Realizar el juego amigo secreto, sin embargo, no se jugará con los nombres de los colaboradores, sino que se usarán animales, cada compañero será un animal. El desarrollo del juego se hace igual que el tradicional, sólo que se ocultará la identidad hasta el final del juego, con el fin de evitar prejuicios. Este se realizará por dependencia.

**Indicador**

# Juegos realizados

---

X 100

12 Juegos Amigo secreto programados

-Portarretrato: Recopilar en los colaboradores de cada área una foto suministrada por ellos, que quieran tener en sus oficinas. Una vez acumuladas, se realizará un diseño de un portarretrato en un material amigable con el medio ambiente para depositar la foto escogida por cada colaborador y entregarles como souvenir por parte de la administración.

**Indicador**

# Portarretratos realizados

---

X 100

500 Portarretratos programados

-Buzón interno de sugerencias: Crear un buzón virtual delimitado por dependencia, donde se podrán sugerir cambios o plasmar dificultades. Se deberá responsabilizar a alguien para que esté pendiente de esta herramienta y a su vez contestará a los colaboradores. Este se podrá encontrar en la Intranet.

***Indicadores***

# buzones internos realizados

\_\_\_\_\_ X 100

13 buzones internos programados

**Referencias**

Anónimo. (2014). ¿Qué significa tener respeto a los demás?. Recuperado de  
<http://www.elimpulso.com/noticias/actualidad/que-significa-tener-respeto-a-los-demas>

Banco de la República. (2015). Lengua y lenguaje. Recuperado de:

[http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/comunicacion/lengua\\_y\\_lenguaje](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/comunicacion/lengua_y_lenguaje)

De la Guardia, C., Islas, O., y Gutiérrez, F. (1996). Internet: inteligente medio de comunicación. Razón y Palabra. Recuperado de

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n3/mcluhan.html>

Elías y Mascaray, J.J. (2003). Más allá de la comunicación. Ciudad de México, México: Gestión 2000

Florido, J.L. (2012, 05, 13). Artículo Comunicación - Feedback y Retroalimentación.

Recuperado de <http://jlfloridod.blogspot.com.co/2012/05/comunicacion-feedback-y.html>

Gobernación de Risaralda. (2004). Información Organizacional. Recuperado de:

[http://www.risaralda.gov.co/site/main/web/es/informacion-organizacional\\_9#informacion\\_organizacional](http://www.risaralda.gov.co/site/main/web/es/informacion-organizacional_9#informacion_organizacional)

Gómez, C.A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Bogotá, Colombia: Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. Volumen 2. Número 2

González, J.A. (2003). El concepto de fiabilidad Anthony Giddens: Análisis y crítica de una alternativa en la teoría sociológica. México: Plaza y Valdes.

Lomonosov, B.F. (1989). El problema de la comunicación en psicología. Editorial Ciencias Sociales

Losada, J.C. (2004). Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Barcelona, España: Ariel



Múnera y Sánchez, P.U. (2003). Comunicación empresarial, una mirada corporativa. Medellín, Colombia: Colección Hermes.

Robledo, M. G. (2012). Artículo: Comunicación Organizacional. Concepto e importancia. Psicóloga Social Comunitaria de habla hispana en Holanda. Amsterdam. Recuperado de <http://miralbag.blogspot.com.co/2012/03/comunicacion-organizacional-concepto-e.html>

Udiz, G. (2012, 05, 28). Artículo La comunicación asertiva en la empresa. Recuperado de: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/la-comunicacion-asertiva-la-empresa>

## **Anexos**

### **Anexo 1. Formato encuesta**

Encuesta público interno de la Gobernación de Risaralda

**Preguntas:**

**1. Considera usted que el trato entre compañeros es:**

- a. Cordial.
- b. Cortante.
- c. Servicial.
- d. Distante.
- e. Tenso.
- f. Respetuoso.
- g. Confianzudo y hasta irrespetuoso.
- h. Otra, ¿cuál? \_\_\_\_\_

**2. A la hora de comunicarse con las directivas es tratado:**

- a. Con respeto y cordialidad.
- b. Con desinterés y apatía.
- c. De forma seca y cortante.
- e. Con amabilidad pero con rapidez, porque tienen poco tiempo.
- f. Lo hacen sentir confortable.
- g. Otro, Cuál? \_\_\_\_\_

**3. Comunicarse con las directivas de la empresa es:**

- a. Fácil.

- b. Debe solicitar una cita.
- c. Existe un horario para hacerlo.
- d. Difícil.
- e. Según el tiempo del directivo.
- f. Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**4. La forma en que se utiliza la comunicación en la Gobernación, hace que usted?**

- a. Se sienta miembro de la Gobernación y comprometido con la misma.
- b. Conozca los objetivos, proyectos y resultados de la Gobernación.
- c. Se confunda con lo que la Gobernación dice querer lograr.
- d. Crea que la Gobernación sólo le interese mostrar lo que hace hacia afuera.
- e. Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**5. En el momento de tratar problemas laborales con los directivos, usted se siente:**

- a. En confianza para decir su punto de vista.
- b. Ignorado. No le prestan atención.
- c. Prefiere callar, así tenga algo que le moleste.
- d. Respetada. Su opinión es escuchada.
- e. Otro, Cuál? \_\_\_\_\_

**6. ¿Cómo se entera usted de los pronunciamientos de interés general por parte del mandatario departamental y de los proyectos que tiene la Gobernación?**

- a. Reuniones de su dependencia.

- b. Reunión con el Gobernador.
- c. Memorando interno.
- d. Teléfono.
- e. Boletines internos virtuales.
- f. Informes de gestión.
- g. Correo institucional.
- h. Comentarios de los compañeros.
- i. Carteleras.
- j. Comentarios de personas externas.
- k. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**7. Los comentarios, sugerencias o dudas que usted plantea a los directivos, cree que:**

- a. Son tenidos en cuenta.
- b. No los toman en cuenta.
- c. Aceptan lo sugerido y lo implementan.
- d. Hacen como si no se hubiera dicho nada y continúan bajo los mismos parámetros.
- e. Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**8. ¿Por cuál de estos medios, usted se siente mejor informado?**

- a. Reuniones con el líder de su dependencia.
- b. Correo electrónico.
- c. Teléfono.
- d. Comunicación informal.

- e. Boletines internos digitales – Resultados internos.
- f. Chat (Spark).
- g. Manuales internos.
- h. Ninguno de los anteriores.
- i. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**9. Considera que su superior se caracteriza por:**

- a. Su carisma con los trabajadores.
- b. Su dificultad para confiar en sus colaboradores.
- c. Su facilidad para confiar en el desempeño de sus colaboradores.
- d. Su mal genio.
- e. La mala disposición para atender tanto a sus empleados como a los usuarios.
- f. Su liderazgo y actitud positiva que impulsa a sus colaboradores a trabajar con motivación.
- g. Sólo cumple con lo que debe.
- h. Se adjudica los logros de los demás.
- i. Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**10. Cuando un colaborador comete una falla en sus funciones, el superior:**

- a. Lo regaña fuertemente y en público.
- b. Lo regaña fuertemente en privado.
- c. Se burla y lo hace quedar en ridículo delante de sus compañeros.
- d. Le indica en un tono amable que cometió un error.

- e. Lo llama a solas y le explica cómo se debe realizar correctamente el procedimiento.
- f. No dice nada pero toma una actitud agresiva y desafiante.
- g. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_