

**DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA GOBERNACIÓN  
DE CALDAS**

**PRESENTADO POR:**

**ANGGILA VANESA MORALES TORRES**

**LINA VANESSA RAMOS URBANO**

**MARÍA CAMILA AGUDELO QUINTERO**

**SANDRA MILENA FRANCO URREA**

**TUTORES:**

**ÁNGELA OCAMPO**

**CARLOS RIVERA**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**2022**

La gestión estratégica de la comunicación interna en las organizaciones aún sigue siendo una deuda pendiente especialmente en Latinoamérica, al ser las acciones de comunicación externa las que más significado tienen para los tomadores de decisiones, puesto que impactan a clientes y otros públicos que representan intereses para las empresas, en la mayoría de los casos comerciales (Marchiori, 2011).

No obstante, los trabajadores también hacen parte de los principales stakeholders, pues son ellos, los que a partir del trabajo que realizan en el día a día promueven el avance de los procesos y por ende el logro de los objetivos corporativos. Esto conlleva a que deban crearse planes de comunicación interna que impacten positivamente el talento humano desde una información clara, propuestas pedagógicas internas, mejora en las relaciones, compromiso organizacional, entre otros.

Ahora, en las entidades gubernamentales existen aún mayores retos frente al desarrollo de las comunicaciones internas. Por las particularidades de estas instituciones, las cuales están mediadas en su mayoría por una cultura formal y burocrática, los procesos no tienen la agilidad deseada en comparación con una organización privada.

Igualmente, la información que se comparte debe estar alineada para evitar errores en los procedimientos que puedan trascender en problemas legales para la institución. De ahí, que sea muy oportuno constituir canales de comunicación efectivos entre las diferentes dependencias, en este caso de la Gobernación de Caldas.

Lo anterior, para que además exista una cohesión precisa en el cumplimiento de los objetivos de gobierno que permita a cada trabajador entender su rol para el logro de estos propósitos, lo que a su vez incrementará su motivación y desempeño (Costa, 2018), mejorando a la vez el de la institución en general.

Teniendo en cuenta lo expuesto en este apartado inicial, el presente documento se divide de la siguiente manera. En la primera parte se exponen algunos antecedentes y el planteamiento del problema. Seguidamente, el marco teórico y la justificación de este estudio y por último los resultados y las conclusiones. El documento finaliza con el plan de acción.

## **Antecedentes**

Son varios los estudios recientes que se encuentran en la literatura internacional sobre la comunicación interna. Uno de estos fue el realizado por Jacobsen y Salomonsen (2021) en el que encontraron que las instituciones públicas la comunicación interna se ve fortalecida cuando existe un liderazgo transformacional y menos barreras de diálogo entre los trabajadores de la misma y el gobernante de turno.

Así mismo, Suh y Battaglio (2021) encontraron en su análisis que existen grandes amplias diferencias en el aprovechamiento de la comunicación interna entre organizaciones públicas y privadas. De acuerdo a sus resultados, estas diferencias son más marcadas en la gestión de la comunicación para implementar planes que permitan una mayor cohesión del talento humano, así como en la claridad sobre el desempeño real de la institución.

Igualmente, Mubarak y Darmawan (2019) hallaron que realizar procesos de formación en comunicación tiene un impacto positivo en la mejora de las relaciones, la motivación y el desempeño grupal.

Por su parte, Thorton (2018), concluyó que sin importar el tipo de organización el principal foco de la comunicación debe ser crear una conexión entre los intereses de cada trabajador y los propósitos corporativos, logrando así que la persona sienta que no solo está trabajando para una entidad sino para su propio proyecto de vida. En este camino, Stranzl et al., (2021) encontraron que, con el crecimiento del trabajo virtual, los desafíos de la comunicación en este aspecto se incrementaron puesto que los vínculos se generan mediados por plataformas tecnológicas; disminuyendo el contacto personal.

Avanzando, otros estudios internacionales como el de Peña et al., (2016) analizaron las diferentes políticas, estrategias de comunicación y su estructura. Además, de los procesos y su impacto positivo al interior de las entidades. Mediante los resultados de este análisis los investigadores concluyeron que la gestión de la comunicación interna es diferente según la organización. Mientras que, en Nestlé, que fue una de las organizaciones revisadas el foco se encuentra en el fortalecimiento de medios como carteleras, boletines y la creación de espacios de participación; en LG Electronics existe más atención a las alternativas de escucha de los empleados sistematizando formalmente sus inquietudes y sugerencias y en General Motors a la creación de estrategias de comunicación que favorezcan el clima laboral y el sentido de pertenencia de sus trabajadores.

Otro análisis similar a esta propuesta fue liderado por Portilla (2014) quien en su trabajo halló que la comunicación interna debía trabajar por implementar un plan que promoviera una mejor disposición al cambio que permitiera transformar la cultura altamente conservadora existente, la cual, se estaba convirtiendo en un obstáculo para el progreso de la entidad estudiada. Los principales retos encontrados estaban relacionados con las comunicaciones interdepartamentales y entre superiores y subordinados.

Tras el análisis de los resultados, se plantearon los siguientes objetivos con el fin de crear y desarrollar un plan de comunicación interna, que ayude al mejoramiento de la comunicación entre la institución y su personal:

1. Diseñar políticas de comunicación interna que apoyen una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño de las actividades laborales.
2. Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentre dentro y fuera de la institución.

3. Fortalecer por medio de la ejecución de actividades, la confianza de los colaboradores de la institución para que estimule una adecuada fluidez comunicacional.
4. Implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones interdepartamentales, para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación institucional.

Prosiguiendo en esta fase de antecedentes, Valle (2006) encontró que los trabajadores tanto operativos como administrativos, presentan bajos niveles de apertura, receptividad y empatía comunicativa; lo que se estaba impactando negativamente para el desarrollo organizacional y una efectiva comunicación en el trabajo. A través de las siguientes preguntas: ¿Qué función cumple la comunicación en el trabajo?, ¿Qué niveles de apertura, receptividad y empatía a la comunicación se presentan en los individuos, grupos y la empresa como sistema administrativo y social? Se realizó un cuestionario constituido por diferentes variables, siendo la comunicación la variable dominante. Los datos permitieron concluir que, aunque existía una voluntad por mejorar las relaciones interpersonales, en las actuaciones cotidianas la misma no era notoria y por el contrario era totalmente contraria. También se reveló que la comunicación cara a cara es por excelencia la mejor forma de mejorar las relaciones de trabajo, no sólo por razones de costo sino por su capacidad para lograr obtener una retroalimentación inmediata; mejorando los niveles de confianza.

Para continuar, se encuentra una investigación realizada en Ecuador por Calle y Badía (2020) realizada desde una perspectiva cualitativa, donde los autores toman como punto de partida la desconexión existente tanto en lo organizacional, en lo político, y lo relativo al desarrollo, lo que provoca la apatía en asuntos públicos, el distanciamiento entre funcionarios y ciudadanos, la lenta planificación territorial y la falta de estrategias de

comunicación integral; elementos que impiden una sinergia y comunicación eficaz. A partir de objetivos como identificar los flujos de comunicación utilizados, la distribución de medios y la importancia de la influencia de asesores comunicacionales y determinar los principales espacios de participación ciudadana como componente esencial de la comunicación estratégica, se llevaron a cabo entrevistas estructuradas a 10 autoridades del gobierno local de Cuenca, Ecuador, así como una encuesta a 20 comunicadores de preguntas abiertas y cerradas, a los responsables de comunicación del GAD de Cuenca desde tres enfoques con sus respectivas variables: 1. Organizacional (estrategia comunicacional, operatividad de gestión). 2. Político (influencia política, transparencia). 3. Desarrollo (participación ciudadana, toma de decisiones). Las conclusiones fueron que un buen uso de los medios favorece evitan procesos operativos y reflejan mayores niveles de transparencia al exterior de la institución.

Por otra parte, Barberis (2016) realizó un estudio en Argentina basado en entrevistas estructuradas, en el que define la situación problemática en la implementación deficiente y caótica de la comunicación interna en las instituciones públicas. Halló que el sistema burocrático que predomina en este tipo de entidades afecta directamente el impacto de la comunicación interna. Igualmente, que los empleados podrían ser más protagonistas en la construcción de la identidad institucional y que tanto el tamaño de la organización, su antigüedad, la estructura organizacional y la cultura son variables que se deben tener en cuenta al momento de analizar los mecanismos de comunicación interno y la creación de un Plan Estratégico de Comunicación que puede incidir positivamente en éstos.

En este estudio también se encontraron una serie de recomendaciones como la creación de un manual que se entregue a todos los trabajadores con las principales pautas

de comunicación que pueda ser compartido ya sea a través de medios virtuales y/o espacios presenciales que contribuyan a la apropiación del mismo.

Andino (2020) realizó su análisis en una institución gubernamental de Ecuador, donde a través de una investigación con enfoque descriptivo concluyó que la comunicación interna es una de las principales herramientas con las que cuentan las entidades públicas para su desarrollo, resaltando su aporte al fortalecimiento de los vínculos entre los trabajadores y Naranjo y Cáceres (2015) hallaron en un análisis llevado a cabo en la Gobernación de Tungurahua, que los empleados entendían principalmente el rol de la comunicación interna desde en el enfoque de contarles o que iba pasando en el día a día, comprensión que está muy alejada de la dimensión estratégica que tiene este tipo de comunicación.

En Colombia también ha existido un interés por realizar trabajos como el socializado en este documento. Uno de estos fue promovido por Pantevez (2016) quien, en sus conclusiones sobre la empresa estudiada, reflejan una comunicación interna sectorizada, ambigua y poco planificada, lo que estaba afectando los servicios internos de la organización y por consiguiente la atención general al público. Además, este estudio en el que se utilizaron tanto entrevistas como encuestas, permitió vislumbrar cómo el uso excesivo de canales físicos no permitía un mejor flujo de la información, así como avance en la gestión administrativa. Con relación a lo anterior, este trabajo resalta que la comunicación digital tiene cada vez mayor importancia para las compañías y en esta era las herramientas basadas en la informática pueden ayudar a que la comunicación interna sea más relevante en la gestión de una empresa.

En otros estudios nacionales, Molano (2012) realizó un trabajo investigativo en donde concluyó que la intranet era uno de los principales canales internos para el



funcionamiento correcto de la comunicación. Igualmente, que era necesario implementar estrategias que mitigaran los rumores constantes que se presentaban en la institución por lo efectos que esto tenía en la motivación y el desempeño de las personas.

Macías (2012) realizó un estudio en donde determinó que para el desarrollo de una propuesta de comunicación es necesario tener un diagnóstico cualificado en donde no sólo se analicen los canales de comunicación sino las interpretaciones de los funcionarios sobre la información que se les comparte, los mecanismos de relacionamientos entre los diferentes cargos, las estrategias para sistematizar el conocimiento, la transformación digital, el tipo de liderazgo y las herramientas existentes que permitan trascender en la visión operativa de la comunicación interna.

Por último, Cardona (2018) encontró que los trabajadores de la Gobernación de Risaralda requerían fortalecer los procesos de retroalimentación en el desarrollo de la comunicación interna. Así mismo, perciben altos niveles de rumores que no les permitían tener claridad sobre lo que estaba pasando, debido, entre otros factores, al mal uso que se daba de los canales formales.

En suma al fenómeno abordado, se ha notado que la tendencia de la literatura respecto al tema ha ido generando grandes cambios, puesto que tiene un crecimiento en los análisis realizados en el tema de la comunicación interna de las organizaciones, pasando de analizar e indagar aspectos solamente relacionados con medios y canales a un tema más de influencia de la comunicación interna en los procesos de división de los integrantes de una organización en la apropiación y sentido de pertenencia que tienen hacia la misma.

Los estudios más antiguos se basaban principalmente en el enfoque periodístico fundamentado sólo en los medios; ahora no sólo se indaga sobre ellos sino que hemos entendido que la comunicación interna se mueve en tres grandes factores; primero se

mueve en medios de suelo, segundo en relaciones y por último en procesos, pasando de hacer un análisis solamente de los componentes informativos de la comunicación interna a unos componentes más interactivos que tienen en cuenta que la comunicación no se deriva sólo de los medios sino también de las relaciones y los procesos.

Notamos desde los antecedentes, que anteriormente los análisis se hacían desde el pensamiento occidental, pero hoy la relación del tema de estudio con de la Gobernación de Caldas se involucra más en el sentido de la interacción, la cual influye en el sentido de pertenencia de los trabajadores, el compromiso y el clima laboral, y es por esto que desde nuestro proyecto de Desarrollo nos acogemos a este última tendencia porque tiene más alcance en cuanto al impacto de la comunicación interna.

## **Planteamiento del Problema**

La Gobernación de Caldas es una entidad pública que planifica y promueve el desarrollo económico, social y físico dentro del territorio, mediante el ejercicio de funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad y de subsidiariedad hacia la acción municipal y de intermediación entre la nación y los municipios.

Su estructura organizacional está dividida en 14 secretarías que dependen directamente del Despacho del Gobernador. Sus colaboradores están divididos entre funcionarios y contratistas; puestos que dependen en gran medida de la corriente política que triunfe en las urnas. La Administración Departamental cuenta con alrededor de 800 empleados, distribuidos así: 400 funcionarios y 400 contratistas.

Es importante destacar, que se presenta una ausencia de comunicación interna efectiva entre las 14 secretarías que conforman la entidad, al centralizarse la comunicación en el público externo, dejando de lado la difusión de la información con el personal interno.

Se sabe que la comunicación interna tiene un papel fundamental para lograr los objetivos propuestos por la organización, y actualmente existen grandes dificultades en la interacción e intercambio de información entre sectores, y esa falta de comunicación entre sectores en la gestión administrativa se debe a la ausencia de interacción entre los colaboradores y a la falta de procedimientos internos que faciliten el intercambio de información. Así mismo y como se evidencia en los antecedentes socializados, es evidente que la comunicación interna cuando no se genera correctamente puede ocasionar pérdidas a la entidad de diferente índole, al no aprovecharse estratégicamente esta herramienta que aporta importantes beneficios a la organización.

Además, también se ha percibido en la Gobernación de Caldas mediante un análisis de observación participante y no participante, que presenta una comunicación interna poco eficiente lo cual repercute en mayores niveles de tensión al verse incrementada la incertidumbre en los trabajadores. Igualmente, un arraigo por las formas de gestión tradicionales, que no contribuye a buscar alternativas modernas y replantean estrategias comunicativas que trasciendan en nivel informativo e impacten en otras áreas como el clima laboral, la conexión con el propósito de gobierno, mayor sentido de colaboración pertenencia, fortalecimiento del trabajo en equipo, transferencia de conocimiento, entre otros.

Asimismo, de acuerdo a la más reciente encuesta de clima organizacional se observó que la variable más baja está relacionada con la comunicación interna, lo que afecta notablemente las relaciones entre las diferentes Secretarías y los procesos internos, así favoreciendo al rumor y el “chisme de pasillo”.

De acuerdo a lo evidenciado en la Gobernación de Caldas respecto a las líneas anteriores, es claro que la falta de un Plan de Comunicación Interna construido desde una visión estratégica y a partir de un diagnóstico consciente y efectivo no ha permitido un mayor desarrollo de las comunicaciones al interior de la institución, especialmente entre las dependencias que deben trabajar conjuntamente para llevar a buen término el Plan de Desarrollo del Departamento de Caldas. Teniendo en cuenta lo anterior, esta propuesta de intervención parte de la siguiente pregunta: **¿Cómo se puede mejorar la comunicación interna entre los diferentes despachos de la Administración Departamental?**

## **Justificación**

La construcción de un Plan de Comunicación Interna para la Gobernación de Caldas permitirá tener una hoja de ruta clara para la toma de decisiones en las diferentes dimensiones de la comunicación: operativa, estratégica, cultura, motivacional, feedback y propositiva (Formanchuk, 2016); dando una orientación clara tanto a directivos como al resto del personal de la entidad para que sepan cómo actuar ante las diferentes situaciones. Algunos de los aspectos que se consideran para la creación de este plan buscan fortalecer los medios internos y propiciar nuevos canales de comunicación, así como estrategias de relacionamiento, sentido de pertenencia, etc.

Ahora, cabe resaltar que, con el fin de informar de primera mano y evitar rumores que se puedan generar entre los miembros, se debe implementar estrategias comunicativas claras, concisas, transparentes y eficaces. El rumor o “chisme de pasillo” desencadena en un entorno laboral denso y difícil de permear; de ahí que la comunicación facilite el correcto flujo de información en donde se susciten acuerdos y consensos para resolver de la mejor manera problemas institucionales, y por ende se refleje en una buena imagen corporativa con el propósito de cumplir con la visión de la entidad.

La investigación sobre el diseño de planes de comunicación interna es amplia tanto a nivel nacional como internacional. Así, dado que existe suficiente literatura relacionada con el diseño de planes de comunicación interna dentro de las organizaciones, este proyecto tiene como propósito documentar y recopilar la información más relevante del tema y generar evidencia en torno al fenómeno en estudio. De esta manera, el proyecto de desarrollo es pertinente, ya que aporta las estrategias aplicables válidas enfocadas con el objetivo del mismo.

Posteriormente el proyecto de desarrollo, con una sistematización de una experiencia educativa, aporta a las discusiones docentes, a la educación en las ciencias sociales y humanas, en tanto ofrece una nueva posibilidad de estudio y reflexión del diseño de planes de comunicación interna en las organizaciones, situándose en cierta perspectiva, fortaleciendo así, mecanismos de estudio y de comprensión de la realidad social y laboral.

Por otra parte, el diseño de planes de comunicación interna en las organizaciones puede permitir distinguir con claridad todo el proceso que conlleva cada colaborador durante la prestación de su servicio, trayendo consigo el reconocimiento de sus cualidades, actitudes y conocimientos en donde culmina con una alta productividad y desempeño exitoso.

Los resultados justificarán la importancia de incentivar el uso de técnicas y conceptos de administración de personal, y en general, el estímulo del individuo a través de la formación y desarrollo del mismo como influyente de un crecimiento que ayude a mejorar la productividad y el desempeño exitoso del trabajador en su servicio.

- Utilidad: permitirá generar una mejor dinámica comunicacional entre funcionarios y contratistas, transmitiendo correctamente la información de primera mano para evitar “rumores de pasillo” que desencadenan un entorno laboral denso y difícil de permear.
- Novedad: implementar estrategias comunicativas claras, concisas, transparentes y eficaces que faciliten el correcto flujo de información, con el propósito de cumplir con la visión de la entidad. A pesar de que la gobernación de Caldas es un ente público constituido hace años, no se han implementado estrategias y/o a pesar de tenerlas hay una gran deficiencia en su aplicabilidad.

- Interés: aplicar un Plan de Comunicación Interna, que permita y garantice de forma eficaz y veraz la difusión de la información, en donde se genere un buen clima organizacional que reduzca la brecha de comunicación interna entre los funcionarios y los contratistas.

## **Objetivos**

Objetivo general:

- Diseñar un Plan de comunicación interna que apoye los procesos y proyectos estratégicos de las secretarías de la Gobernación de Caldas.

Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de los procesos y canales comunicacionales desde la medición del clima organizacional de la Gobernación de Caldas.
- Determinar las variables más relevantes del proceso de comunicación interna en las secretarías de la Gobernación de Caldas.
- Construir el plan de comunicación interna de la Gobernación de Caldas.



## **Marco Teórico**

### **Sobre comunicación**

El concepto de comunicación se ha transformado con el paso del tiempo. Inicialmente, autores como Laswell (1948) tenían una concepción totalmente instrumental del mismo; desde una visión informativa y controladora de lo que este autor denominó las masas. Bajo esta óptica, los medios eran considerados como herramientas persuasivas con mucho poder, ante el cual las personas no podían tener ninguna resistencia.

Posteriormente, Lazarsfeld (1975) comienza a tener en cuenta las diferencias de las personas y su influencia en los procesos comunicativos. Así, incluye la perspectiva de ‘líder de opinión’; comprendiendo a partir de estudios realizados principalmente en Estados Unidos que las personas toman decisiones basadas en la influencia que tiene en ellas otros individuos de sus círculos sociales o con amplio reconocimiento.

Ahora, Goffman (1979) reflexiona sobre la comunicación desde la interacción que tienen los seres humanos en su vida cotidiana. De acuerdo con este autor, según las personas que estén alrededor y las condiciones del lugar donde se encuentre, una persona o grupos de personas asumen actitudes comunicantes planeadas para cumplir ciertos objetivos.

### **Sobre comunicación organizacional**

Por tanto, la comunicación en las organizaciones vigila tanto la comunicación interna como la externa, en el primer caso, tanto dentro de cada parte o subsistema, como entre las partes. Además, es determinada la relevancia de la comunicación como elemento integrador de una empresa, en un medio dinámico y cambiante como el que vivimos.

Capriotti (1998) por su parte considera que cuando se habla del término Comunicación Organizacional solamente es posible si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de la Comunicación Interna. Y no estamos hablando simplemente de recordar una definición más o menos acertada de dicha expresión, sino de aceptar e interiorizar la verdadera filosofía de la comunicación interna.

Respecto a lo anterior, un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la entidad. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles información (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes). Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual la comunicación, o mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos. (Capriotti, 1998. p.1).

Ahora, la comunicación organizacional es la que se genera dentro de un sistema económico, político, social o cultural y se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente. Mientras busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la organización o institución, esforzándose para lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo (Rebeil & Ruíz Sandoval, 1998. p. 9).

Martínez (2009) define la comunicación organizacional como una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad. (p. 34).

De igual manera, Martínez et al., (2009) afirma que la comunicación organizacional también nos permite conocer al recurso humano, evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo; y rescata la importancia de la comunicación en las organizaciones para el cumplimiento eficaz de sus objetivos, describiéndola como un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de la sociedad. (p. 34).

#### Sobre comunicación interna

Costa (2015) define la comunicación interna como una herramienta de gestión liderada por el Dircom (Director de Comunicaciones) que se basa en diferentes actividades informativas y de diálogo para conseguir que todos sus colaboradores estén informados, compartan unos mismos retos y aporten lo mejor de sí mismos para su logro.

De igual manera, Formanchuk (2010) afirma que la comunicación interna es una herramienta valiosa que tienen todas las instituciones pero que no todas gestionan correctamente; y que debe tenerse en cuenta puesto que el éxito de las mismas dependerá mucho de los tipos de comunicación que exista entre los trabajadores y el manejo que hagan de estos.

Brandolini et al., (2009) subrayan que se refiere al conjunto total de mensajes que se intercambian entre integrantes de una organización, a través de actividades efectuadas por la empresa para el mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros.

Por otro lado, para Malhotra y Eckfeldt (2016) la comunicación interna cumple la función de fortalecer los procesos internos e incrementar la valoración que tienen los trabajadores sobre la organización, así como implementar acciones que mejoren el clima laboral.

Para Chen (2017) uno de los principales aspectos de la comunicación interna es que permite, a través del lenguaje, la unión y comprensión de los miembros de una organización, permitiéndoles relacionarse y trabajar en equipo por objetivos comunes.

En cuanto a Tessi (2012) manifiesta que la comunicación interna tiene éxito cuando existen herramientas de escucha efectivas y se da en tres niveles: intrapersonal, interpersonal e institucional, por lo cual, según este autor, toda estrategia de comunicación debe originarse buscando primero un impacto en el individuo y posteriormente en el grupo social al que pertenece.

Andrade (2005) compara la comunicación interna como el sistema circulatorio de los individuos, al argumentar que la sangre, que en este caso es la información, llegue al cerebro correctamente y proporcione oxígeno para el desarrollo de las actividades.

Ahora, Formanchuk (2019) resalta que la comunicación interna funciona como un lubricante para las organizaciones, puesto que tiene el poder no solo de informar lo que sucede en las mismas, sino de integrar a los diferentes actores que hacen parte de estas y fortalecer la comprensión y aceptación de significativos compartidos. Además, realizó una clasificación para poder diagnosticar la comunicación interna y proponer planes en este aspecto acordes a la realidad de las organizaciones. Esta clasificación está basada en seis grandes dimensiones que cubren el espectro de gestión de la comunicación y la proyecta ante los trabajadores más allá de la información que comparten.

*Operativa:* Conocimiento de la información básica para el desarrollo de las labores.

*Estratégica:* Claridad sobre los objetivos que se deben cumplir, la misión y la visión institucional.

*Cultural:* Las comunicaciones son planificadas y ejecutadas buscando que los trabajadores concuerden con la forma cómo se hacen las cosas en la organización.

*Motivacional:* Mediante mensajes que lleven a los trabajadores a querer hacer su trabajo.

*Feedback:* Retroalimentación que reciben los trabajadores sobre cómo están realizando su trabajo.

*Propositiva:* Soportada por medios y espacios donde los trabajadores pueden socializar ideas para mejorar los procesos organizacionales.

### **Sobre cliente interno**

Según García (2010) el cliente interno es aquel miembro de la organización que recibe el resultado de un proceso anterior, el cual es llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. (p. 21).

También menciona que los principios del cliente interno fomentan:

- La participación del trabajador en el análisis de procesos y problemas.
- Participación en la búsqueda de soluciones, en la innovación y en la toma de decisiones.
- Participación en los beneficios a través de una remuneración y reconocimiento adecuados.

De igual manera, Mateus (2006) define al cliente interno como aquel que forma parte de la empresa, ya sea como empleado o como proveedor, y que no por estar en ella deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados. (p. 21).

Al mismo tiempo, Alcalde (2009) afirma que cada empleado de la empresa es un proveedor interno de una cadena de personas que forman un equipo, con el objetivo de proporcionar un producto o servicio que satisfaga la necesidad del cliente externo. (p. 22).

Según Grande (2005) el marketing interno tiene como objetivo conseguir que las personas en contacto con el público se encuentren conscientes de la importancia de su cometido y motivadas para desarrollar su trabajo con la mayor calidad posible. Agrega además que, para ellos, debe tratarse al empleado como a un cliente, y su trabajo como un producto. (p. 17).

### **Sobre clima organizacional**

De acuerdo con Forehand y Gilmer (1964) quienes definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización. (p. 361).

Por su parte, Tagiuri y Litwin (1968) consideran al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización. (p.40).

Campbell et al., (1970) brindan otra definición acerca del clima organizacional, lo definen como un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Para los individuos, el clima organizacional forma de un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características, resultados del comportamiento y contingencias. (p. 40).

Asimismo, la teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

### **Sobre diagnóstico de comunicación interna**

Según Jesús García Jiménez, autor del libro Comunicación Interna, “la gestión de la comunicación y la imagen no pueden encomendarse ni al azar ni a la buena fe”; es preciso fundamentarla en un conocimiento riguroso de la situación en que se encuentra cada empresa y en evidencias capaces de fundar un diagnóstico correcto” (p. 131). A propósito, resalta que el diagnóstico permite identificar las necesidades prioritarias de la empresa en materia de comunicación interna, así como conocer la percepción de los trabajadores sobre las acciones de comunicación realizadas al interior de la organización, así como incrementar el conocimiento para desarrollo de estrategias y políticas internas, entre otros.

Para Pérez (2007) “el diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual de la empresa u organización superior de dirección empresarial, por lo que refleja los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento”. (p. 22).

De acuerdo a lo anterior, podría comprenderse el diagnóstico de comunicación organizacional como una herramienta útil para conocer el estado del sistema de comunicación y su gestión, permitiendo comprender cómo fluye la comunicación al interior

de las organizaciones, cómo se comunica el personal, por qué motivos y mediante qué canales; como al exterior. Comparando estos flujos de comunicación con los que serían deseables de acuerdo con las políticas de comunicación intra y extra - institucional fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será optimizar la comunicación (Muriel y Rota, 2000). De acuerdo con este planteamiento, es muy importante realizar un diagnóstico previo de la situación de la empresa, en cuanto a los procesos de comunicación interna que se llevan a cabo y poder tener un panorama amplio que permita intervenir con estrategias puntuales y eficientes que brinden soluciones reales y duraderas a las falencias presentes en dicho proceso.

Siendo así, este diagnóstico de comunicación es el paso inicial para comprender las opciones que se tienen al momento de establecer estrategias que permitan mejorar el proceso de comunicación interna en la Gobernación de Caldas y será el punto de partida para implementar un sistema de comunicación que sea coherente con los objetivos de la organización.



## Referente Metodológico

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Metodología</b>
Realizar un diagnóstico de los procesos y canales comunicacionales desde la medición del clima organizacional de las secretarías de la Gobernación de Caldas.	Encuestas funcionarios  Resultado de la medición del clima organizacional
Determinar las variables más relevantes del proceso de comunicación interna en las secretarías de la Gobernación de Caldas.	Análisis de la información
Construir el plan de comunicación interna de las secretarías de la Gobernación de Caldas.	Diagrama de Gantt

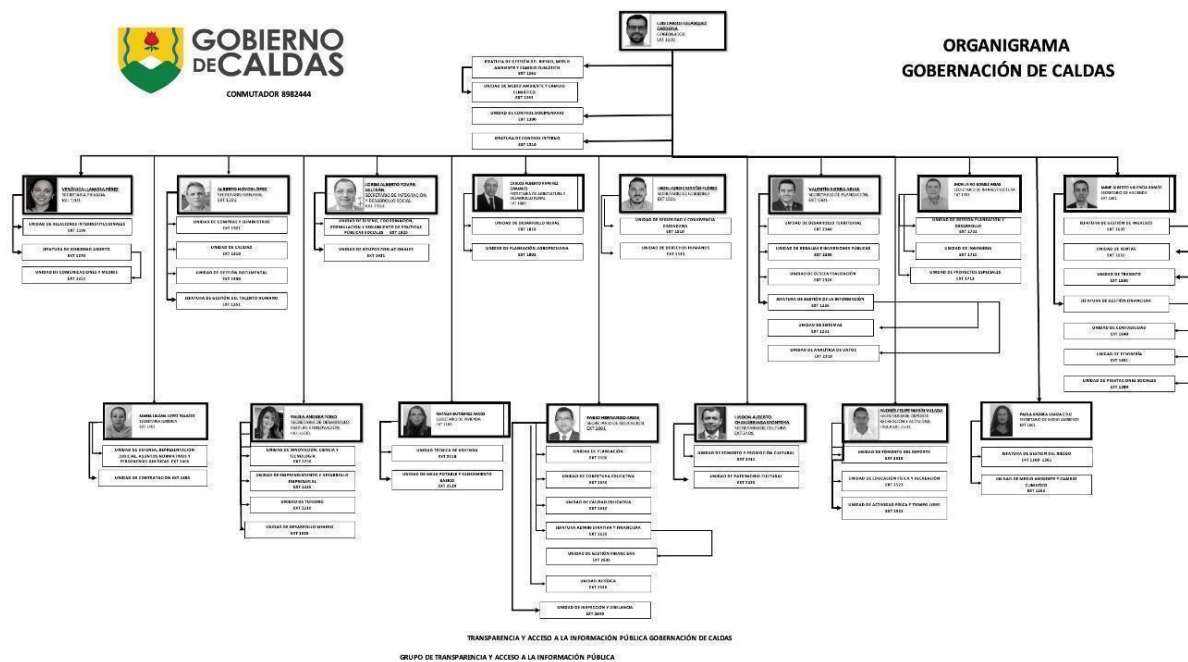
Técnicas e instrumentos de recolección de la información:

Para el desarrollo de la primera etapa en la cual se busca diagnosticar el proceso de comunicación interna y canales comunicacionales en la Gobernación de Caldas, se realizará una serie de encuestas en las cuales se busca conocer el estado actual de los canales y procesos de comunicación, tipos de información, preferencia de canales, frecuencia, claridad de la información impartida, etc. Se ha elegido este instrumento puesto que como lo señalan Casas et al., (2003) es ampliamente utilizado al poder aplicarse masivamente y recoger gran cantidad de datos de forma rápida y eficaz.

Para efectos de este estudio, la encuesta se aplicará a 112 funcionarios de la Administración Departamental, divididos en ocho funcionarios por cada secretaría, que suman en total 14 (Secretaría Privada, Secretaría General, Secretaría Jurídica, Secretaría de Desarrollo, Empleo e Innovación, Secretaría de Integración y Desarrollo Social, Secretaría de Gobierno, Secretaría de Infraestructura, Secretaría de Cultura, Secretaría de Deportes, Secretaría de Vivienda, Secretaría de Agricultura, Secretaría de Planeación, Secretaría de Medio Ambiente, Secretaría de Educación).

En la tercera etapa del proceso, se busca construir el Diseño del Plan de Comunicación Interna de la Gobernación de Caldas, aplicando la metodología de análisis empresarial Diagrama de Gantt.

Ilustración 1 Organigrama Gobernación de Caldas



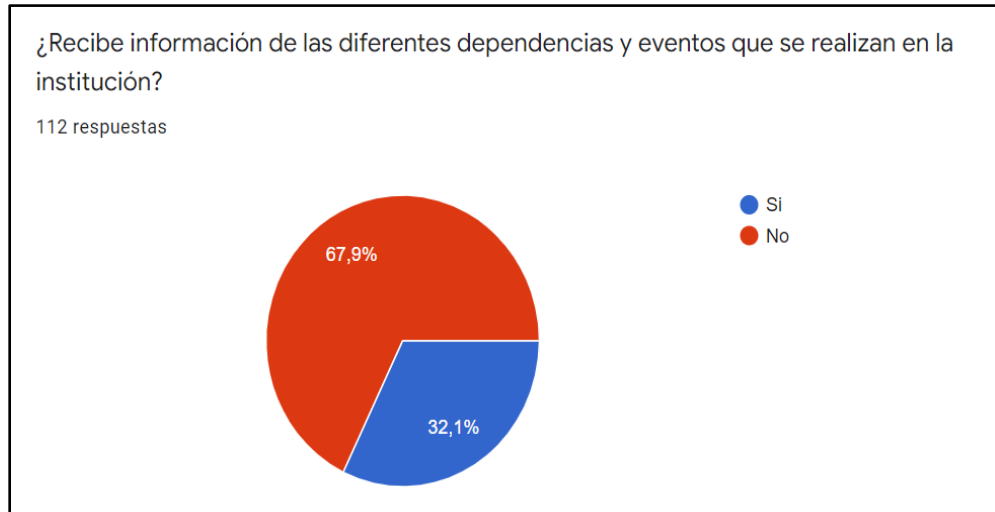
Fuente: grupo de transparencia y acceso a la información pública. (2022). Organigrama Gobernación de Caldas [imagen]. Recuperado de: <https://caldas.gov.co/index.php/inicio/mecanismos-de-control/transparencia-1/7-3-estructura-organica-y-talento-humano/42-3-4-organigrama>

## Resultados

Los posteriores gráficos permiten visualizar la muestra encuestada, distribuida a partir de las respectivas 14 secretarías de la Gobernación de Caldas mencionadas anteriormente.

### 1. Análisis de Encuestas:

Gráfica 2: Recepción de información



Fuente: Elaboración propia.

Con un 67,9%, es decir, la mayoría de encuestados manifiestan no recibir información de las diferentes dependencias y eventos, que tienen lugar en la institución. Así se evidencia que, dentro de la entidad, se genera desinformación al no contar con canales de comunicación, que difundan de una manera eficaz las diferentes actividades o hechos informativos de la Administración.

También, cabe destacar que existe una brecha entre funcionarios y contratistas, ya que mientras el empleado público de carrera tiene acceso a canales informativos como la intranet y el correo electrónico, el contratista no cuenta con estas herramientas comunicacionales. Así generando vacíos de información y convirtiendo el “rumor” o “chisme de pasillo” en el principal mecanismo de transmisión de la información. Los datos se muestran en la Gráfica 2.

Gráfica 3: Canales

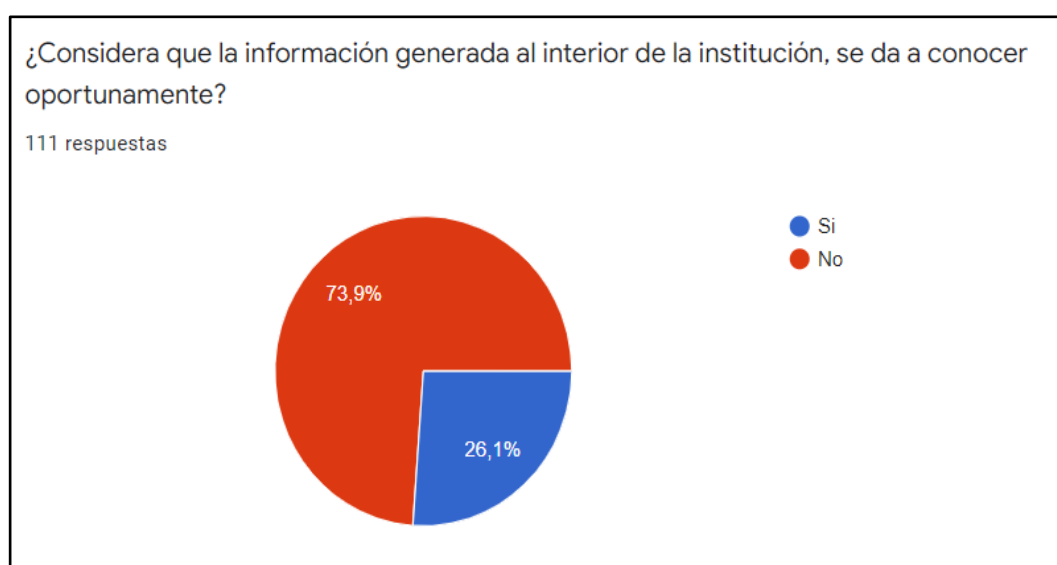


Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el 40,2% conformado entre contratistas, funcionarios y grupo de servicios generales, dicen que se enteran de las noticias o actividades mediante canales externos a los establecidos por la entidad, tales como: redes sociales, compañeros, medios de comunicación o chismes de pasillo. El 25% hablan del correo electrónico como el principal canal para informarse, el 23,2% la intranet y el 10,7% cartelera digital.

Durante la realización de las encuestas el grupo de contratistas y de servicios generales, manifestó su inconformidad y dice sentirse desplazado, olvidado y rechazado por la institución, además de mantenerse constantemente desinformado, pues dicen no tener acceso a computadores, además de no saberlos utilizar y falta de tiempo para consultar. Los resultados se muestran en la Gráfica 3.

Gráfica 4: Oportunismo en la entrega de la información



Fuente: Elaboración propia.

Triplicando el resultado, con un 73,9% los funcionarios de la Gobernación de Caldas consideran que la información generada al interior de la institución no se da a conocer de manera oportuna, es decir, que la difusión se realiza de manera lenta e ineficaz; esto, puede deberse a que no se cuenta con canales eficaces, que permitan su transmisión, además de no existir buenas relaciones entre las diferentes Secretarías, que permitan la circulación de la información. Los resultados se muestran en la Gráfica 4.

Gráfica 5: Canales internos de preferencia



Fuente: Elaboración propia.

A partir de los anteriores resultados, se puede observar que el 39,3% de los funcionarios de las secretarías objeto de estudio prefieren una comunicación por medio del canal de correo electrónico, por tanto, es la forma que permite construir gradualmente una fuerte relación comunicativa entre los funcionarios. Además, de las ventajas de segmentación que tiene cada miembro al utilizarla ya que genera la posibilidad de entregar y recibir el mensaje de forma rápida y efectiva a la persona correcta, dándole a él la sensación de estar acompañado y tenido en cuenta por su entidad. Los resultados se muestran en la Gráfica 5.

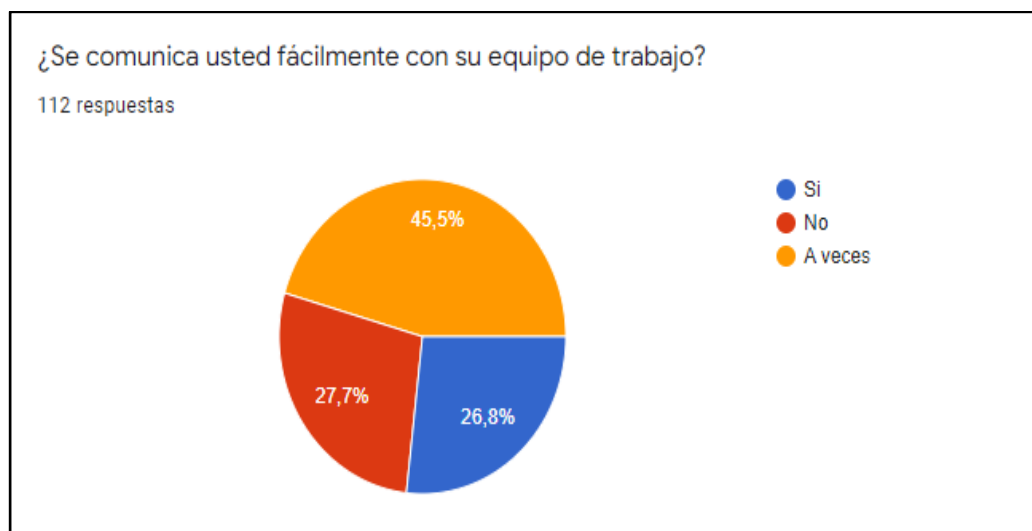
Gráfica 6: Importancia de la comunicación directa con el despacho del Gobernador



Fuente: Elaboración propia.

El 90,2%, es decir, la mayoría de los funcionarios de las secretarías de la Gobernación de Caldas, sí consideran pertinente la comunicación presencial y directa con el Despacho del Gobernador; primero, porque permite fortalecer las relaciones interpersonales evitando las percepciones subjetivas; segundo porque se genera un tránsito rápido y real de lo que requiere o demanda la entidad; y a partir de ellas, aumentar el compromiso y la implicación en las tareas corporativas, creando un clima organizacional integrador en el cual se mejore la comunicación transversal y se pueda confirmar la importancia del funcionario como un colaborador social. Los resultados se evidencian en la Gráfica 6.

Gráfica 7: Comunicación con el equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

El 45,5% de los encuestados, es decir, casi la mitad de los funcionarios de las secretarías de la Gobernación, respondieron comunicarse de vez en cuando fácilmente con su equipo de trabajo, lo que puede estar originándose porque el ambiente laboral es estresante, están sobrecargados de tareas, la información que manejan no es precisa o porque no les indican los compromisos a tiempo, y esto dificulta la comunicación eficaz entre los colaboradores. Igualmente, porque no existen espacios formales de comunicación que busquen mejorar sus relaciones sociales, lo que con el tiempo ha llevado a un trabajo más individualista donde “lo importante es cumplir lo de uno” se ha convertido en una insignia. los datos se muestran en la G7



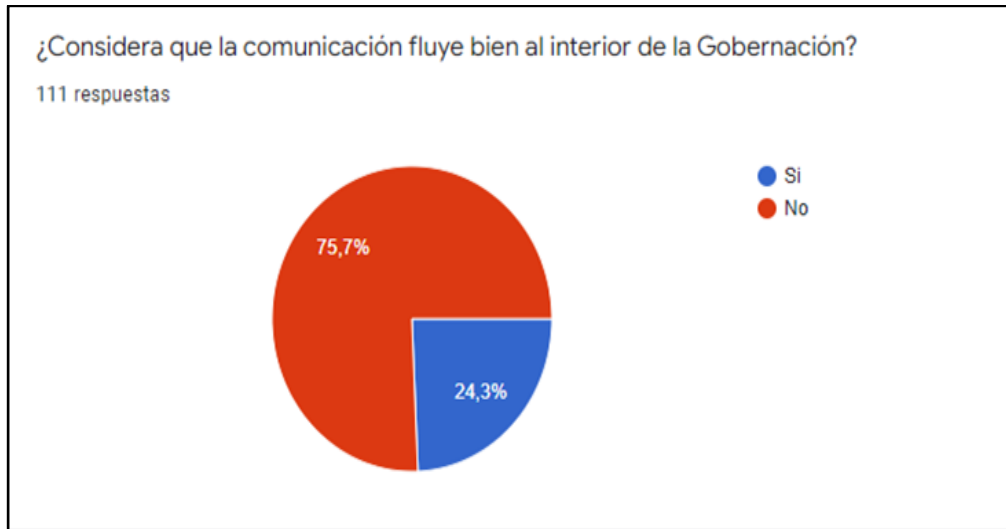
Gráfica 8: Retroalimentación



Fuente: Elaboración propia.

Considerando la dimensión Feedback documentada por Formanchuk (2018) el 62,2% de los miembros encuestados en las secretarías de la Gobernación de Caldas, afirmaron tener conocimiento de lo que se espera de ellos para la contribución de metas y objetivos dentro de la organización; según pudo conocerse, el personal de planta manifiesta su conocimiento porque se encuentra instaurado en el manual de funciones y en el caso de los contratistas por el contrato firmado inicialmente. No obstante, los resultados evidencian que el 37,8% de los colaboradores no tienen claridad sobre cómo pueden contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad, puesto que cada día son más las funciones que se les asigna, sin estar incluidas en el manual de funciones y contratos, esto varía según el plan de desarrollo del Gobernador. Resultados en la Gráfica 8.

Gráfica 9: Fluidez en la comunicación interna



Fuente: Elaboración propia.

El 75.7% de los colaboradores consideran que la comunicación interna no fluye de manera positiva y favorable al interior de la entidad gubernamental, porque no conocen ni se relacionan con todo el personal; los contratistas manifiestan que no son tenidos en cuenta y prefieren no opinar. En este caso, se evidenció que los secretarios de cada una de las dependencias en ocasiones “no saludan” a sus colaboradores, generando así un ambiente laboral tenso provocando de esta manera barreras informativas de comunicación. Los resultados se evidencian en la Gráfica 9.

Gráfica 10: Comunicación de los Secretarios de Gobierno con equipos de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

En un alto porcentaje (71,2%), los colaboradores de las dependencias de la Gobernación de Caldas manifestaron que los secretarios de la entidad no se comunican bien con sus equipos de trabajo, suscitado a la inexistencia de una comunicación directa con ellos, la poca cercanía, o en su defecto porque los secretarios se encuentran por fuera de las instalaciones gubernamentales; esto, a su vez afecta negativamente a la entidad y al buen desempeño de las tareas laborales de los funcionarios.

## **Análisis de Clima Laboral**

Para dar cumplimiento al segundo objetivo específico, la metodología consiste en analizar el clima organizacional de la Gobernación de Caldas, y para esto es indispensable comprender aquellas variables que influyen en este aspecto que trabaja articuladamente con el proceso de comunicación interna en la entidad. El objetivo que se tiene para realizar la evaluación del clima organizacional es poder tener un diagnóstico sobre la percepción y la actitud que tienen los colaboradores frente al proceso de comunicación, de acuerdo a las variables que se deciden analizar. Es importante poder determinar los aspectos que influyen en la empresa y sus colaboradores e inciden en los niveles de motivación y eficiencia del personal. Los resultados de la evaluación nos permiten recomendar acciones que permitan mejorar conductas y determinar las variables más importantes del proceso de comunicación interna para llevar un seguimiento del proceso.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional: a) Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores. b) Realizar entrevistas directas a los trabajadores. c) Realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de un cuestionario. (como se citó en Machorro et al., 2017).

Para este proyecto de desarrollo, se determinó como instrumento de medición del clima organizacional un informe de “Clima, Cultura y Adaptación al Cambio” realizado a partir de un cuestionario aplicado a los colaboradores de la Gobernación de Caldas en el año 2021, puesto que permite analizar cada una de las preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales los trabajadores deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción.

Al ser la Gobernación de Caldas una organización pública, es una entidad administrativa que se encuentra conformada por varias Secretarías, del informe analizado se tomaron en cuenta unas variables determinantes en la comunicación interna. Se considera pertinente abordar variables como las que se describen en el anexo 2 mediante la exposición de los resultados.

Con el fin de consolidar la información abordada, se realiza una síntesis de las variables, para dar una breve explicación de la importancia de las mismas.

Inducción, entrenamiento y capacitación: estas variables importantes en el proceso de comunicación interna se analizaron en el informe realizado dado que la entidad requiere para fortalecer la comunicación al interior de la entidad, hacer un correcto acompañamiento al personal, orientarlo desde el inicio cuando el trabajador se vincula y con mayor razón, cuando ya desempeña sus funciones.

- Del resultado obtenido por cada secretaría se puede observar que, en promedio, en la variable de entrenamiento, el 27,40% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo en que se recibe el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo. El 14,26% manifestó estar en desacuerdo y el 6,03% manifestó estar totalmente en desacuerdo.
- En promedio, en la variable de capacitación, el 36,96% de encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo en que se siente satisfecho con las capacitaciones recibidas porque le permiten desarrollar competencias y habilidades para ejecutar sus funciones. El 13,68% manifestó estar en desacuerdo y el 0,42% manifestó estar totalmente en desacuerdo.

- En promedio, en la variable de inducción, el 39,67% de encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo en que este proceso les permite conocer la entidad y vincularse adecuadamente a sus procesos. El 5,91% manifestó estar en desacuerdo y el 1,98% manifestó estar totalmente en desacuerdo.

Comunicación, canales de comunicación, información oportuna y manejo de conflictos: estas variables hacen parte netamente del proceso de comunicación de la Gobernación y se deben revisar periódicamente con el fin de no abandonar el proceso y siempre estar actualizados para aplicar las mejoras necesarias.

- Del resultado obtenido por cada secretaría se puede observar que, en promedio, en la variable de comunicación entre compañeros, el 49,99% de encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo en que se ha logrado un buen nivel de comunicación. El 7,48% manifestó estar en desacuerdo con este planteamiento y el 14,3% manifestó estar totalmente en desacuerdo.
- En promedio, en la variable de canales de comunicación internos, el 41,49% de encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo en que los canales usados al interior de la entidad son adecuados y suficientes para estar informados. El 5,49% manifestó estar en desacuerdo y el 6,25% manifestó estar totalmente en desacuerdo.
- En promedio, en la variable de información directa y oportuna, el 42,17 % de encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo en que la entidad comparte la información bajo estas características mencionadas, de acuerdo a sus temas de interés. El 7,81% manifestó estar en desacuerdo y el 0,75% manifestó estar totalmente en desacuerdo.

- En promedio, en la variable de conciliación de diferencias, el 43,67% de encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo en que existe un adecuado manejo de las diferencias entre compañeros, se logra llegar a conciliar. El 8,34% manifestó estar en desacuerdo y el 2,28% manifestó estar totalmente en desacuerdo

Aceptación de sugerencias, conocimiento de la misión, reuniones periódicas, relación entre dependencias y conocimiento de funciones: variables determinantes en el proceso de comunicación interna de la organización, ya que nos brindan un panorama de cómo el personal se siente parte de la entidad, involucrado en el proceso, y los resultados se reflejan en una buena comunicación interna.

- Del resultado obtenido por cada secretaría se puede observar que en promedio, en la variable de aceptación de sugerencias, el 55,85% de encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo en que el jefe escucha y tiene en cuenta sus aportes y sugerencias cuando son adecuados y pertinentes. El 5,97% manifestó estar en desacuerdo.
- En promedio, en la variable misión, el 70,22% de encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo que conoce la Misión de la Gobernación y se siente comprometido con ella. El 0,09% manifestó estar en desacuerdo.
- En promedio, en la variable de reuniones periódicas, el 52,33% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo en que se realizan reuniones que son útiles para el mejoramiento y el cumplimiento de los equipos de trabajo. El 4,93% manifestó estar en desacuerdo y el 1,13% manifestó estar totalmente en desacuerdo.
- En promedio, en la variable de relación entre las diferentes dependencias, el 42,44% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo en que las distintas

dependencias de la entidad trabajan en equipo de manera efectiva para alcanzar resultados. El 8,45% manifestó estar en desacuerdo y el 1,13% manifestó estar totalmente en desacuerdo.

- En promedio, en la variable de conocimiento de funciones, el 69,50% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo en que conoce cuales son sus funciones y para que las realiza. El 0,97% manifestó estar en desacuerdo

Estos porcentajes nos permiten comprender que la mayoría de personas encuestadas consideran que las variables anteriormente mencionadas se han manejado adecuadamente en la entidad, lo que les ha permitido llevar una buena comunicación/relación entre compañeros, sentirse escuchados y parte importante de la organización, que se mantienen informados a través de canales de comunicación adecuados y suficientes, han logrado solucionar diferencias entre compañeros, se logra trabajar como equipo, han sido debidamente acompañados/orientados en su proceso de vinculación y a medida que van avanzando en el desarrollo de sus funciones a través de capacitaciones de fortalecimiento, y en general, que el proceso de comunicación es adecuado.

Sin embargo, el porcentaje de encuestados deja en evidencia y piensa que algo le falta al proceso, que se necesitan mejoras y que quieren ser escuchados con el fin de aportar positivamente en esos cambios, buscando el buen funcionamiento de la Gobernación, una correcta coordinación de actividades, la adecuada integración de todos los miembros de la entidad y poner en práctica la misión, visión, valores, en pro de cumplir los objetivos de la empresa.



## Discusión de Resultados

En términos generales, el presente Proyecto de Desarrollo pretende contribuir y aportar a la literatura sobre el diseño de planes de comunicación interna en entidades públicas, además, replantear las estrategias y acciones de comunicación con los miembros de la entidad a partir de la variable clima organizacional, ya que mediante esta se puede controlar la ausencia de la eficiencia comunicacional en la organización la cual genera tensión en el personal.

Para llevar a cabo la ejecución del plan de acción, se aplicó una totalidad de 112 encuestas en las 14 secretarías de la Gobernación de Caldas, permitiendo así mostrar a través de sus resultados cuáles son las variables que influyen y afectan el proceso interno de comunicación. En primer lugar, dentro de los hallazgos encontrados en el análisis de resultados, se identificó la **brecha de comunicación existente entre los funcionarios y los contratistas de planta**, dado que mientras el empleado público de carrera tiene acceso a canales comunicacionales tales como la intranet y el correo electrónico, el contratista, por el contrario no cuenta con estas herramientas, lo que conlleva a generar vacíos de información que convierten el “rumor” o “chisme de pasillo” en el principal mecanismo de transmisión de la información.

De acuerdo con las líneas anteriores y apoyadas en lo que expone Capriotti (1998), quien plantea que *“no se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles información”*, se puede manifestar que la intención sólo de transmisión informacional afecta el proceso de lo que es realmente la comunicación interna entre los funcionarios y contratistas de planta de la entidad porque independientemente de quién sea el colaborador y el tipo de contrato que posea, se debe de

involucrar a todos sin excepción alguna en el proceso comunicativo interno, haciéndolos partícipes de lo que la organización hace, instándolos a colaborar, a sugerir y a comentar para que así ellos se sientan considerados como “miembros activos” a la hora de comunicar y no como meros receptores de información proveniente “desde arriba”.

Respecto a los resultados de la encuesta, se debe de convencer a la alta Dirección de la organización sobre importancia de generar una comunicación activa y eficiente a nivel interno, para producir una mejora en la interactividad dada entre los miembros de la organización, en la cual se sea indiferente al nivel profesional en lo relativo a las cuestiones laborales; de esta manera, será posible mejorar la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida. También, se puede favorecer la identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la alta Dirección; esto producirá un mayor nivel de solidaridad entre los miembros de las secretarías en todos sus niveles relacionales y coadyuva al éxito de las tareas laborales mejorando la integración grupal y el sentido de pertenencia dentro de la entidad.

Asimismo, resulta fundamental hablar de una segunda variable relacionada con la **ausencia de comunicación participativa**, evidenciada a través de los resultados de las encuestas, en donde hay un marcado consenso sobre la importancia de la comunicación presencial, de la conversación y escucha como herramientas elementales en la retroalimentación de los procesos comunicativos al interior de la entidad; en ese sentido se destaca la sugerencia de una mayor cercanía con el Despacho del Gobernador y los jefes de las diferentes Secretarías de la institución. Así marcándose una estrecha relación entre clima organizacional y comunicación interna, pues un buen clima redunda en una acertada gestión de la comunicación organizacional.

Lo anterior, se sustenta en la teoría de clima de Rensis Likert (1968), quien hace alusión a que el comportamiento asumido por los colaboradores tiene incidencia directa en el comportamiento de la alta dirección y el personal administrativo. Es así, como en la Gobernación de Caldas al no generarse espacios de escucha y participación, los funcionarios dicen sentirse no valorados.

En el mismo aspecto, el teórico marca la diferencia entre dos tipos de clima; primero, el participativo en donde se generan escenarios de integración, relación e interacción entre los colaboradores; segundo, uno totalmente autoritario, en donde se evidencia un clima de temor, estrés y no se brinda confianza al empleado. De esta manera, en la Administración Departamental se debe propiciar por un clima participativo, en donde se tenga en cuenta al contratista y/o funcionario, facilitando los procesos individuales y organizacionales; ya que al sentirse incluido, el colaborador genera un mayor compromiso con las metas y objetivos de la entidad.

La **ausencia de comunicación efectiva entre los secretarios y los funcionarios** es una más de las variables identificadas, determinada a partir de los resultados que arrojó la muestra encuestada, en donde el 71.2% manifestó que los secretarios de la entidad no se comunican efectivamente con sus equipos de trabajo, suscitado a la inexistencia de una comunicación directa con ellos; lo cual trasciende a que se deba generar una comunicación que sea directa y efectiva entre colaboradores y líderes. Sin embargo, en las organizaciones se promueve a que exista un diálogo fluido entre el jefe directo y el colaborador, aunque en la práctica no ocurra; por un lado, porque las obligaciones diarias laborales, personales e independientes no lo permiten; por el otro lado, las diferencias existentes entre lo que sería una fluida o escasa comunicación.

Como bien afirma Martínez et al., (2009) la comunicación organizacional *“permite conocer al recurso humano, para el cumplimiento eficaz de sus objetivos, describiéndola como un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de la sociedad”* coincidiendo con lo expuesto por el teórico, se considera que debe de existir una retroalimentación apreciativa en el proceso comunicacional interno de la Gobernación de Caldas, es decir, cuando el colaborador esté realizando bien sus quehaceres, el jefe logre reconocer su trabajo.

Además, en la Gobernación de Caldas se debe motivar a los secretarios para que realicen actividades participativas junto a los colaboradores, tales como capacitaciones de equipo de trabajo, integraciones, charlas, etc.; lo anterior, con el fin de brindar la oportunidad al colaborador y al jefe de expresar sus aspiraciones, opiniones y solicitudes dentro de la organización. Es así, como se puede llegar a tener una comunicación organizacional fluida, efectiva y con resultados inmediatos en cada una de las áreas que tiene el secretario a su cargo

Como consecuencia, al consolidar la información obtenida a través de los resultados de la muestra encuestada, se logró identificar una última variable, en este caso relacionada con la **ausencia de fluidez en la comunicación**, en este sentido se debe tener en cuenta que la variable se comporta de manera negativa dentro del proceso de comunicación interna en la Gobernación de Caldas. De acuerdo con los resultados, se puede evidenciar que la percepción de los colaboradores frente al proceso de comunicación interna en la entidad es limitado por fallas en el litigio, lo cual exige de grandes mejoras que a simple vista, para ellos, son evidentes. Lo anterior se soporta con el hecho de que un 75,7% de la muestra encuestada consideró que la información no fluye bien al interior de la entidad, a causa de

que no conocen ni se relacionan con todo el personal, también, porque los contratistas manifiestan que no son tenidos en cuenta y prefieren no opinar. En este caso, se evidenció que los secretarios de cada una de las dependencias en ocasiones “no saludan” a sus colaboradores, generando así un ambiente laboral tenso el cual provoca barreras informativas de comunicación, de lo cual los colaboradores refutan que la información debe de ser impartida mediante un canal de comunicación formal.

Según el planteamiento del teórico, se pudo evidenciar que en la Gobernación de Caldas no se aplican las técnicas y actividades correctas para que exista ese flujo de información, puesto que el análisis de los resultados arroja que: un 73,9% de encuestados manifestó que la información no se recibe oportunamente; un 45,5% de la muestra sostuvo comunicarse a veces de una forma fácil o fluida con su equipo de trabajo, mientras un 27,7% expuso no lograr ese nivel de comunicación entre compañeros y un 37,8% de los encuestados respondió desconocer lo que se espera de él con fin de contribuir a las metas y objetivos de la entidad.

Estos datos dan cuenta de la idea de que la Gobernación de Caldas no está preparada para colocar en práctica una comunicación directa y personal entre los miembros de la organización, debido a la inexistencia de conciencia de que el principal cliente de la entidad es el cliente interno; en tal sentido, García (2010) afirma que *“el cliente interno es aquel miembro de la organización que recibe el resultado de un proceso anterior, el cual es llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes”*.

Hay que tomar en cuenta, que el cliente interno es un proveedor de valor, quien fortalece la experiencia del cliente externo y mantiene la credibilidad en la organización, debido a que es el puente que conecta a la Gobernación de Caldas con los habitantes del departamento; al interactuar de forma directa con la organización, al estar en contacto con los diferentes procesos que se desarrollan, buscando mantener informado de la realidad de la entidad, con el fin de sentir mayor seguridad al momento de definir sus prioridades y los objetivos en los cuales debe enfocarse. Este cliente interno, lo que le garantiza a la entidad gubernamental es minimizar el impacto de las dificultades a las que pueda enfrentarse; por tanto, se hace importante conocer la entidad, sus procesos, sus fortalezas y debilidades para permitir plantear posibles acciones de mejora que puedan aplicarse a las actividades o procesos que están fallando, con la intención de unir esfuerzos en busca de lograr los objetivos de la organización.

El párrafo anterior, se sustenta como bien afirma Grande (2005), “*el marketing interno tiene como objetivo conseguir que las personas en contacto con el público se encuentren conscientes de la importancia de su cometido y motivadas para desarrollar su trabajo con la mayor calidad posible. Agrega además que, para ellos, debe tratarse al empleado como a un cliente, y su trabajo como un producto*” (p. 17).

Finalmente, el cliente interno puede ser escuchado, sentirse como un miembro activo de la entidad, comprometido y motivado si se le brinda un ambiente de trabajo cómodo y acogedor, donde a través de reuniones periódicas se puedan evaluar sus expectativas y fracasos, se pueda retroalimentar sobre su desempeño, se sienta retado a avanzar, a capacitarse, se sienta informado; lo anterior, en pro de fortalecer el proceso de comunicación al interior de la Gobernación, generando fluidez y asertividad en el mismo,

en esa misma línea, como enfatiza el planteamiento del teórico Capriotti (1998), *“el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del diálogo, es decir, la participación de las dos partes en la comunicación, adoptando así un verdadero carácter comunicativo”*.

## Conclusiones

Existen varias falencias en las comunicaciones de la Gobernación de Caldas, sobresaliendo el oportunismo en la entrega de la información, el acceso de canales para todos, brechas que permiten altos niveles de rumores, poca interacción directa con el gobernante de turno y poco trabajo en equipo por las deficiencias en las relaciones.

Frente a dimensiones como la estratégica, feedback y propositiva los resultados reflejan que es necesario la implementación de un plan de comunicación interna que conlleva a mayor claridad sobre los objetivos del actual gobierno, una mejor retroalimentación sobre el trabajo realizado por los empleados y lo que se espera de ellos para el cumplimiento de los objetivos corporativos; así como la apertura de medios y/o espacios formales donde puedan sugerir nuevas formas de hacer las cosas desde su conocimiento y experiencia. Esto último, también permitiría un mejor manejo de las situaciones y una mayor transferencia del conocimiento interno.

Por otro lado, el clima organizacional es un buen diagnóstico de percepción para mejorar el proceso de comunicación interna en las secretarías de la Gobernación de Caldas, que, tiene sus respuestas positivas y negativas dentro de su aplicabilidad, sin embargo, la mejora en el proceso comunicacional es importante para que la entidad posea un efectivo desarrollo de su parte misional a través de la gestión de diferentes variables, entre estas, el clima laboral.

De la identificación de las variables que presentan mayor falencia en el proceso de comunicación de la Gobernación de Caldas, se logró cuantificar el porcentaje de colaboradores que manifiestan su inconformidad en la manera como se gestiona este



proceso en la entidad. Y de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se logra determinar que el tema abordado es relevante para los funcionarios, destacándose la importancia de transformar el proceso de comunicación, de una mera actividad de recolección/almacenamiento de datos y flujo de información, a una acción de comprensión del proceso como factor determinante en la toma de decisiones oportunas.

Sumado a lo anterior, los resultados brindan la posibilidad de tener un panorama amplio de las estrategias, acciones y canales que serán efectivos para esta entidad pública y que deben ser implementados con el fin de fortalecer el proceso de comunicación en la misma, involucrando a todos los actores que participan en este proceso, en busca de que la organización sea productiva, brindando servicios de calidad a los usuarios, que integre a los colaboradores tanto en los diferentes procesos como en las diferentes dependencias o secretarías, y como resultado lograr que la Gobernación de Caldas alcance los objetivos misionales, generando así un impacto tanto en el cliente interno como en el externo, mediante una correcta planeación y gestión; las estrategias implementadas permitirán además de un correcto flujo de información, la adecuada gestión del tiempo en las actividades desarrolladas por la Gobernación, y un óptimo clima organizacional.

## **Plan de Acción**

El plan de acción puede ser consultado en el siguiente link:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MBwWe3\\_YJnfbueU7SsDxKyKZtViFHI\\_7GNR8XfXnxOg/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MBwWe3_YJnfbueU7SsDxKyKZtViFHI_7GNR8XfXnxOg/edit?usp=sharing)

## Referencias bibliográficas

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblio: España.
- Barberis, L. R. (2016). *Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba*. Trabajo Final de Graduación, Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado el 11 de 09 de 2021, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12959/BARBERIS%2C%20Lucia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Belloso Chacín, R. (2013). *Fundamentación teórica*. Capítulo Investigación, Universidad Privada Rafael Belloso Chacín, Maracaibo. Recuperado el 05 de 10 de 2021, de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0098882/cap02.pdf>
- Bravo Álvarez, J. (2011). *Diagnóstico de Comunicación Organizacional de la Empresa Productora de Piensos de Cienfuegos*. Trabajo de Grafo, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, Santa Clara - Cuba. Recuperado el 12 de 09 de 2021, de <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/6203/Trabajo%20de%20Diploma%20JanyBravo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brandolini, A., González Frigoli, M. y Hopkins N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Calle, S., & Badía, A. T. (Enero - Abril de 2020). Comunicación Estratégica, clave para un Buen Gobierno. *ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación*, 9(22), 1-17. Recuperado el 15 de 10 de 2021, de <http://scielo.sld.cu/pdf/ralc/v9n22/2411-9970-ralc-9-22-78.pdf>
- Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E., & Weick, K. (1970). Comportamiento, desempeño y eficacia gerencial. En J. D. Campbell, *Comportamiento, desempeño y eficacia gerencial* (pág. 251). McGraw-Hill., Estados Unidos. Recuperado el 02 de 11 de 2021, de <https://www.dheducacion.com/wp-content/uploads/2019/02/Clima-y-ambiente-organizacional.pdf>
- Cardona, M. (2019). *Relación de los funcionarios de planta con la gestión de la comunicación interna en la gobernación de Risaralda*. (Tesis de grado). Universidad Católica de Pereira: Colombia.
- Costa, J. (2015). *El paradigma del Dircom*. España: Joan Costa Institute: Costa, J. (2018). *Dircom, el ejecutivo estratega global*. Costa punto: España.
- Fernández Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Comunicativo, Universidad de Guadalajara, Trillas - México. Recuperado el 10 de 08 de 2021, de

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>

Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: Un desafío cultural*. Argentina: Formanchuk y Asociados

Formanchuk, a. (2019). Cómo y por qué elaborar una política de comunicación interna. *Investigación en Comunicación*, 6(1), pp. 1-24

García Jiménez, J. (14 de 10 de 2021). *Books Google*. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=KilceG\\_59dMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=snippet&q=gesti%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20y%20la%20imagen&f=false](https://books.google.com.co/books?id=KilceG_59dMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=snippet&q=gesti%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20y%20la%20imagen&f=false)

García, P. M. (Marzo de 2014). Plan Estratégico de Comunicación Interna para una Institución Descentralizada del Gobierno . Guatemala de la Asunción, Guatemala de la Asunción.

Goffman, E. (1978). *Anuncios de género* . Cambridge, MA: Prensa de la Universidad de Harvard.

Laswel, H. (1986). Estructura y función de la comunicación en la sociedad". En: Moragas, M. (editor) *Sociología de la comunicación de masas II. Estructuras, funciones y efectos*. Barcelona.

Lazarsfeld, P. (1975) Medios de comunicación colectiva e influencia personal. En: Schramm, W. (comp.) *La ciencia de la comunicación humana*. Editorial Roble. México.

Likert, R. (1968). El factor humano de la empresa. Bilbao, España: Devito.

Macías, Y. K. (2012). *PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA QUALITY PLUS SERVICE S.A.S*. Trabajo de Grado, Universidad EAN, Bogotá. Recuperado el 12 de 09 de 2021, de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4204/MaciasKarina2013.pdf;jsessionid=EC54586181AD05F00DF7F99ABE5CDF69?sequence=1>

Malhotra, N., y Ackfeldt, Anna. (2016). Internal communication and prosocial service behaviors of front-line employees: Investigating mediating mechanisms. *Journal of business research*. 69(10), pp. 4132-4139. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.038>

Marchiori, M. (2011) Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, vol. 42(2), pp. 49-54. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422294008.pdf>

Molano, J. S. (2012). *ESTUDIO DE CASO: CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES EN LA NUEVA EPS - DIAGNÓSTICO DE ESQUEMAS Y FLUJOS DE INFORMACIÓN, (BOGOTÁ D.C. 2009-2012)*. Trabajo de Grado, Bogotá. Recuperado el 06 de 10 de 2021, de

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/14676/MolanoGomezJuanSebastian2012.pdf?sequence=3>

- Mubarok, E., y Darmawan, J. (2019). The Influence of Training, Motivation, and Work Ethics on the Internal Communication and Their Impact on the Employee Performance. *Revista Europea de Negocios y Gestión*, 11(24), p. 1-8. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/234629097.pdf>
- Muñoz Zapata, D., & Valencia Rey, J. (2017). *Roles de la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento: oportunidades y desafíos a partir de experiencias de grandes empresas antioqueñas*. Estudio de Caso, Medellín. Recuperado el 11 de 09 de 2021, de <https://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/819/790>
- Naranjo, B., y Cáceres, M. (2015). *La comunicación interna y las políticas institucionales en la Gobernación de Tungurahua*. (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato: Ecuador.
- Pantevez, L. M. (2016). *APORTE DE LA COMUNICACIÓN INTERNA A LOS PROCESOS DE GESTIÓN*. Trabajo de Grado, Bogotá. Recuperado el 5 de 11 de 2021, de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/20915/PantevezYepesLinaMercedes2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Peña, B., Caldevilla, B., y Batalla, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui*, 1, pp. 315-330
- Pineda, A. E. (Enero - Junio de 2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1), 9-25. doi:<https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Portilla, P. (2014). *Plan Estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del Gobierno*. (Tesis de posgrado). Universidad Rafael Landívar: Guatemala.
- Ramirez de Amorim, L. (2014). La comunicación como trama in-visible de sentidos de y en las organizaciones. Portoalegre, Brasil: POLIANTEA. doi:<https://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/533>
- Saló Lloveras, N. (11 de 10 de 2021). *Books Google*. Obtenido de Estrategias de comunicación en el aula: el diálogo y la comunicación interactiva: <https://books.google.com.cu/books?id=8yIIkMK21ZsC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Soria Romo, R., & Pérez Esparza, M. (s.f.). *IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL: EL CASO COMPARATIVO DE TRES ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN JALISCO*. Ponencia, Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, Jalisco. Recuperado el 15 de 08 de 2021, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>

- Stranzl, D. Wolfgruber, S. Einwiller y J. Brockhaus, J. (2021). Manteniendo el espíritu. La comunicación interna en un entorno de trabajo cada vez más virtual. *Sociedad Académica de Gestión y Comunicación*, 50(1), pp. 60-63
- Suh, J. y Battaglio, P. (2021). Evaluación del efecto mediador de la comunicación interna en la gestión estratégica de recursos humanos y el desempeño percibido: una comparación intersectorial. *Política, Administración Pública y Relaciones Internacionales*, 5(1), 24-46.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica*. Management Communication
- Thornton, G. (2018). Las comunicaciones internas florecen en la base: la creciente importancia de los gerentes en el compromiso de los empleados. *Comunicación Estratégica*, 25(1), pp. 107-120
- Uribe Prado, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales* (Vol. 39). (T. U. Gómez, Ed.) Coyoacán, México: El Manual Moderno, S.A. de C.V. . Recuperado el 09 de 10 de 2021, de <https://www.dheducacion.com/wp-content/uploads/2019/02/Clima-y-ambiente-organizacional.pdf>
- Valle, M. M. (2006). *Estudio de caso: la comunicación organizacional en una empresa mexicana*. Quito, Ecuador: "Quipus"; CIESPAL . Recuperado el 7 de 11 de 2021, de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49504.pdf>
- VONHALLER, G. (07 de 09 de 2021). *Publmed*. Obtenido de VARIACIÓN AMBIENTAL EN ESTUDIOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/142425>

## Anexo 1

Preguntas encuesta:

1. Seleccione la Secretaría a la que pertenece:

- Secretaría Privada
- Secretaría General
- Secretaría Jurídica
- Secretaría de Desarrollo, Empleo e Innovación
- Secretaría de Integración y Desarrollo Social
- Secretaría de Gobierno
- Secretaría de Infraestructura
- Secretaría de Cultura
- Secretaría de Deportes
- Secretaría de Vivienda
- Secretaría de Agricultura
- Secretaría de Planeación
- Secretaría de Medio Ambiente
- Secretaría de Educación

2. ¿Recibe información de las diferentes dependencias y eventos que se realizan en la institución?

- Si
- No

3. ¿Cómo se entera de las noticias, actividades y comunicados de la entidad?

- Cartelera Digital
- Correo electrónico
- Intranet
- Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. ¿Considera que la información generada al interior de la institución, se da a conocer oportunamente?

- Si
- No

5. ¿Qué canal de comunicación prefiere utilizar para estar informado?

- Cartelera Digital
- Correo electrónico
- Intranet
- Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6. ¿Considera importante la comunicación presencial y directa con el despacho del Gobernador?

- Si
- No

7. ¿Se comunica usted fácilmente con su equipo de trabajo?

- Si
- No
- A veces

8. ¿Conoce lo que se espera de usted en términos de contribuir a las metas y objetivos de la entidad?

- Si



- No
- ¿Por qué?

9. ¿Considera que la comunicación fluye bien al interior de la Gobernación?

- Si
- No
- ¿Por qué?

10. ¿Cree que los Secretarios de la Gobernación se comunican bien con sus equipos de trabajo?

- Si
- No
- ¿Por qué?

## Anexo 2

### Análisis de Clima Laboral

#### ❖ **Secretaria privada, 10 funcionarios**

##### *Administración del Talento Humano:*

- Entrenamiento adecuado: el 40% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que al ingresar a la entidad los funcionarios reciben el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo. El 50% manifestó estar de acuerdo y el 10% restante manifestó estar en desacuerdo.
- Capacitación: el 50% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en estar satisfecho con las capacitaciones que recibe porque sienten que esto les permite desarrollar competencias y habilidades para poder ejecutar bien sus funciones. El 50% restante manifestó estar de acuerdo
- Inducción: el 50% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que la inducción que reciben les permite conocer la entidad y vincularse adecuadamente a sus procesos. El 50% restante manifestó estar de acuerdo.

##### *Comunicación e integración:*

- Comunicación: 80% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que se ha logrado un nivel alto de comunicación entre compañeros, lo que aporta al cumplimiento de objetivos y logro de resultados. El 20% restante manifestó estar de acuerdo

- Canales de comunicación: el 60% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que los canales de comunicación internos son adecuados y suficientes para mantenerse informados. El 40% restante manifestó estar de acuerdo
- Información oportuna: el 60% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que la información se recibe directa y oportunamente en aquellos temas que son de su interés. El 20% manifestó estar de acuerdo, un 10% manifestó estar en desacuerdo y el 10% restante manifestó estar totalmente en desacuerdo.
- Manejo de conflictos: el 70% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo cuando considera que existe conciliación a la hora de presentarse diferencias entre compañeros de trabajo. El 20% manifestó estar de acuerdo, el 10% restante manifestó estar totalmente en desacuerdo

*Estilo de dirección:*

- Sugerencias: El 50% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se siente escuchado por su jefe, que son tenidos en cuenta sus aportes y sugerencias cuando son adecuados y pertinentes. El 30% manifestó estar de acuerdo y el 20% restante manifestó estar en desacuerdo

*Orientación organizacional:*

- Misión: 80% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en conocer la misión de la Gobernación de Caldas y estar comprometidos con ella. 20% restante manifestó estar de acuerdo

*Trabajo en equipo:*

- Reuniones periódicas: 90% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se realizan reuniones en los equipos de trabajo, que son útiles para el mejoramiento y cumplimiento. El 10% restante manifestó estar de acuerdo
- Relación entre dependencias: 80% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que en la entidad las distintas dependencias trabajan en equipo para el logro de objetivos. El 20% restante manifestó estar de acuerdo

*Capacidad profesional:*

- Funciones: el 90% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que conoce sus funciones y la razón para la cual se realizan. El 10% restante manifestó estar de acuerdo

❖ **Secretaria general, 30 funcionarios**

*Administración del Talento Humano:*

- Entrenamiento adecuado: el 20% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que al ingresar a la entidad los funcionarios reciben el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo. El 60% manifestó estar de acuerdo y el 20% restante manifestó estar en desacuerdo.

- Capacitación: el 36,67% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en estar satisfecho con las capacitaciones que recibe porque sienten que esto les permite desarrollar competencias y habilidades para poder ejecutar bien sus funciones. El 53,33% manifestó estar de acuerdo y el 10% restante manifestó estar en desacuerdo
- Inducción: el 33,33% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que la inducción que reciben les permite conocer la entidad y vincularse adecuadamente a sus procesos. El 53,33% manifestó estar de acuerdo y el 13,33% restante manifestó estar en desacuerdo

*Comunicación e integración:*

- Comunicación: 63,33% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que se ha logrado un nivel alto de comunicación entre compañeros, lo que aporta al cumplimiento de objetivos y logro de resultados. El 36,67% restante manifestó estar de acuerdo
- Canales de comunicación: el 50% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que los canales de comunicación internos son adecuados y suficientes para mantenerse informados. El 43,33% manifestó estar de acuerdo y el 6,67% restante manifestó estar en desacuerdo
- Información oportuna: el 43,33% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que la información se recibe directa y oportunamente en aquellos temas que son de su interés. El 46,67% manifestó estar de acuerdo, y el 10% restante manifestó estar en desacuerdo.

- Manejo de conflictos: el 46,67% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo cuando considera que existe conciliación a la hora de presentarse diferencias entre compañeros de trabajo. El 50% manifestó estar de acuerdo, el 3,33% restante manifestó estar en desacuerdo

*Estilo de dirección:*

- Sugerencias: El 88,33% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se siente escuchado por su jefe, que son tenidos en cuenta sus aportes y sugerencias cuando son adecuados y pertinentes. El 16,67% manifestó estar de acuerdo

*Orientación organizacional:*

- Misión: 80% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en conocer la misión de la Gobernación de Caldas y estar comprometidos con ella. 20% restante manifestó estar de acuerdo

*Trabajo en equipo:*

- Reuniones periódicas: 46,67% del personal manifiesta estar totalmente de acuerdo en que se realizan reuniones en los equipos de trabajo, que son útiles para el mejoramiento y cumplimiento. El 50% manifestó estar de acuerdo y el 3,33% restante manifestó estar en desacuerdo.
- Relación entre dependencias: 30% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que en la entidad las distintas dependencias trabajan en equipo para el logro de objetivos. El 66,67% manifestó estar de acuerdo y el 3,33% restante manifestó estar en desacuerdo

*Capacidad profesional:*

- Funciones: el 90% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que conoce sus funciones y la razón para la cual se realizan. El 10% restante manifestó estar de acuerdo

❖ **Secretaría jurídica, 14 funcionarios**

*Administración del Talento Humano:*

- Entrenamiento adecuado: el 21,43% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que al ingresar a la entidad los funcionarios reciben el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo. El 64,29% manifestó estar de acuerdo, el 7,14% manifestó estar en desacuerdo y el 7,14% restante manifestó estar en total desacuerdo.
- Capacitación: el 28,57% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en estar satisfecho con las capacitaciones que recibe porque sienten que esto les permite desarrollar competencias y habilidades para poder ejecutar bien sus funciones. El 64,29% manifestó estar de acuerdo y el 7,14% restante manifestó estar en desacuerdo
- Inducción: el 28,57% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que la inducción que reciben les permite conocer la entidad y vincularse adecuadamente a sus procesos. El 64,29% manifestó estar de acuerdo y el 7,14% restante manifestó estar en desacuerdo

*Comunicación e integración:*

- Comunicación: 64,29% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que se ha logrado un nivel alto de comunicación entre compañeros, lo que aporta al cumplimiento de objetivos y logro de resultados. El 35,71% restante manifestó estar de acuerdo
- Canales de comunicación: el 42,86% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que los canales de comunicación internos son adecuados y suficientes para mantenerse informados. El 42,86% manifestó estar de acuerdo y el 14,29% restante manifestó estar en desacuerdo
- Información oportuna: el 50% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que la información se recibe directa y oportunamente en aquellos temas que son de su interés. El 42,86% manifestó estar de acuerdo, y el 7,14% restante manifestó estar en desacuerdo.
- Manejo de conflictos: el 42,86% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo cuando considera que existe conciliación a la hora de presentarse diferencias entre compañeros de trabajo y el 57,14% restante manifestó estar de acuerdo

*Estilo de dirección:*

- Sugerencias: El 57,14% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se siente escuchado por su jefe, que son tenidos en cuenta sus aportes y sugerencias cuando son adecuados y pertinentes. El 35,71% manifestó estar de acuerdo y el 7,14% restante manifestó estar en desacuerdo

*Orientación organizacional:*



- Misión: 64,29% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en conocer la misión de la Gobernación de Caldas y estar comprometidos con ella. El 35,71% restante manifestó estar de acuerdo

*Trabajo en equipo:*

- Reuniones periódicas: 35,71% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se realizan reuniones en los equipos de trabajo, que son útiles para el mejoramiento y cumplimiento. El 57,14% manifestó estar de acuerdo y el 7,14% restante manifestó estar en desacuerdo.
- Relación entre dependencias: 35,71% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que en la entidad las distintas dependencias trabajan en equipo para el logro de objetivos. El 42,86% manifestó estar de acuerdo y el 21,43% restante manifestó estar en desacuerdo

*Capacidad profesional:*

- Funciones: el 64,29% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que conoce sus funciones y la razón para la cual se realizan. El 35,71% restante manifestó estar de acuerdo

❖ **Secretaria de infraestructura, 13 funcionarios**

*Administración del Talento Humano:*

- Entrenamiento adecuado: el 30,77% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que al ingresar a la entidad los funcionarios reciben el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo. El 46,15% manifestó estar de acuerdo y el 23,08% restante manifestó estar en desacuerdo.
- Capacitación: el 30,77% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en estar satisfecho con las capacitaciones que recibe porque sienten que esto les permite desarrollar competencias y habilidades para poder ejecutar bien sus funciones. El 61,54% manifestó estar de acuerdo y el 7,69% restante manifestó estar en desacuerdo
- Inducción: el 30,77% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que la inducción que reciben les permite conocer la entidad y vincularse adecuadamente a sus procesos. El 69,23% restante manifestó estar de acuerdo.

*Comunicación e integración:*

- Comunicación: el 53,85% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que se ha logrado un nivel alto de comunicación entre compañeros, lo que aporta al cumplimiento de objetivos y logro de resultados. El 38,46% manifestó estar de acuerdo y el 7,69% restante manifestó estar en desacuerdo
- Canales de comunicación: el 46,15% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que los canales de comunicación internos son adecuados y suficientes para mantenerse informados. El 53,85% restante manifestó estar de acuerdo
- Información oportuna: el 46,15% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que la información se recibe directa y oportunamente en aquellos temas que son de su

interés. El 46,15% manifestó estar de acuerdo, y el 7,69% restante manifestó estar en desacuerdo.

- Manejo de conflictos: el 53,85% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo cuando considera que existe conciliación a la hora de presentarse diferencias entre compañeros de trabajo. El 38,46% manifestó estar de acuerdo y el 7,69% restante manifestó estar en desacuerdo.

*Estilo de dirección:*

- Sugerencias: El 53,85% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se siente escuchado por su jefe, que son tenidos en cuenta sus aportes y sugerencias cuando son adecuados y pertinentes. El 38,46% manifestó estar de acuerdo y el 7,69% restante manifestó estar en desacuerdo

*Orientación organizacional:*

- Misión: 69,23% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en conocer la misión de la Gobernación de Caldas y estar comprometidos con ella. El 30,77% restante manifestó estar de acuerdo

*Trabajo en equipo:*

- Reuniones periódicas: 53,85% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se realizan reuniones en los equipos de trabajo, que son útiles para el mejoramiento

y cumplimiento. El 38,46% manifestó estar de acuerdo y el 7,69% restante manifestó estar en desacuerdo.

- Relación entre dependencias: 23,08% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que en la entidad las distintas dependencias trabajan en equipo para el logro de objetivos. El 69,23% manifestó estar de acuerdo y el 7,69% restante manifestó estar en desacuerdo

#### *Capacidad profesional:*

- Funciones: el 69,23% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que conoce sus funciones y la razón para la cual se realizan. El 30,77% restante manifestó estar de acuerdo

#### ❖ **Secretaria de planeación, 16 funcionarios**

#### *Administración del Talento Humano:*

- Entrenamiento adecuado: el 12,5% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que al ingresar a la entidad los funcionarios reciben el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo. El 75% manifestó estar de acuerdo y el 12,5% restante manifestó estar en desacuerdo.

- Capacitación: el 25% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en estar satisfecho con las capacitaciones que recibe porque sienten que esto les permite desarrollar competencias y habilidades para poder ejecutar bien sus funciones. El 68,75% manifestó estar de acuerdo y el 6,25% restante manifestó estar en desacuerdo

- Inducción: el 25% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que la inducción que reciben les permite conocer la entidad y vincularse adecuadamente a sus procesos. El 68,75% manifestó estar de acuerdo y el 6,25% restante manifestó estar en desacuerdo.

*Comunicación e integración:*

- Comunicación: el 50% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que se ha logrado un nivel alto de comunicación entre compañeros, lo que aporta al cumplimiento de objetivos y logro de resultados. El 37,5% manifestó estar de acuerdo y el 12,5% restante manifestó estar en desacuerdo

- Canales de comunicación: el 37,5% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que los canales de comunicación internos son adecuados y suficientes para mantenerse informados. El 50% manifestó estar de acuerdo, el 6,25% manifestó estar en desacuerdo y 6,25% restante manifestó estar totalmente en desacuerdo

- Información oportuna: el 37,5% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que la información se recibe directa y oportunamente en aquellos temas que son de su interés. El 37,5% manifestó estar de acuerdo, y el 25% restante manifestó estar en desacuerdo.

- Manejo de conflictos: el 50% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo cuando considera que existe conciliación a la hora de presentarse diferencias entre compañeros de trabajo. El 31,25% manifestó estar de acuerdo y el 18,75% restante manifestó estar en desacuerdo.

*Estilo de dirección:*

- Sugerencias: El 50% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se sienta escuchado por su jefe, que son tenidos en cuenta sus aportes y sugerencias cuando son adecuados y pertinentes. El 31,25% manifestó estar de acuerdo y el 18,75% restante manifestó estar en desacuerdo

*Orientación organizacional:*

- Misión: 68,75% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en conocer la misión de la Gobernación de Caldas y estar comprometidos con ella. El 31,25% restante manifestó estar de acuerdo

*Trabajo en equipo:*

- Reuniones periódicas: 56,25% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se realizan reuniones en los equipos de trabajo, que son útiles para el mejoramiento y cumplimiento. El 37,5% manifestó estar de acuerdo y el 6,25% restante manifestó estar en desacuerdo.
- Relación entre dependencias: 31,25% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que en la entidad las distintas dependencias trabajan en equipo para el logro de objetivos. El 56,25% manifestó estar de acuerdo y el 12,5% restante manifestó estar en desacuerdo

*Capacidad profesional:*

- Funciones: el 75% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que conoce sus funciones y la razón para la cual se realizan. El 25% restante manifestó estar de acuerdo

❖ **Secretaría de vivienda y territorio, 11 funcionarios**

*Administración del Talento Humano:*

- Entrenamiento adecuado: el 54,5% del personal manifestó estar de acuerdo en que al ingresar a la entidad los funcionarios reciben el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo. El 27,27% manifestó estar en desacuerdo y el 18,18% restante manifestó estar totalmente en desacuerdo.

- Capacitación: el 18,18% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en estar satisfecho con las capacitaciones que recibe porque sienten que esto les permite desarrollar competencias y habilidades para poder ejecutar bien sus funciones. El 54,55% manifestó estar de acuerdo y el 27,27% restante manifestó estar en desacuerdo

- Inducción: el 27,27% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que la inducción que reciben les permite conocer la entidad y vincularse adecuadamente a sus procesos. El 54,55% manifestó estar de acuerdo, el 9,09% manifestó estar en desacuerdo y el 9,09% restante manifestó estar totalmente en desacuerdo.

*Comunicación e integración:*

- Comunicación: el 27,27% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que se ha logrado un nivel alto de comunicación entre compañeros, lo que aporta al

cumplimiento de objetivos y logro de resultados. El 63,64% manifestó estar de acuerdo y el 9,09% restante manifestó estar en desacuerdo

- Canales de comunicación: el 9,09% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que los canales de comunicación internos son adecuados y suficientes para mantenerse informados. El 81,82% manifestó estar de acuerdo y el 9,09% estante manifestó estar en desacuerdo

- Información oportuna: el 18,18% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que la información se recibe directa y oportunamente en aquellos temas que son de su interés. El 63,64% manifestó estar de acuerdo, y el 18,18% restante manifestó estar en desacuerdo.

- Manejo de conflictos: el 9,09% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo cuando considera que existe conciliación a la hora de presentarse diferencias entre compañeros de trabajo. El 54,55% manifestó estar de acuerdo y el 36,36% restante manifestó estar en desacuerdo.

#### *Estilo de dirección:*

- Sugerencias: El 45,45% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se siente escuchado por su jefe, que son tenidos en cuenta sus aportes y sugerencias cuando son adecuados y pertinentes. El 45,45% manifestó estar de acuerdo y el 9,09% restante manifestó estar en desacuerdo

#### *Orientación organizacional:*



- Misión: 54,55% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en conocer la misión de la Gobernación de Caldas y estar comprometidos con ella. El 45,45% restante manifestó estar de acuerdo

*Trabajo en equipo:*

- Reuniones periódicas: 36,36% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se realizan reuniones en los equipos de trabajo, que son útiles para el mejoramiento y cumplimiento. El 54,55% manifestó estar de acuerdo y el 9,09% restante manifestó estar en desacuerdo.
- Relación entre dependencias: 27,27% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que en la entidad las distintas dependencias trabajan en equipo para el logro de objetivos. El 72,73% restante manifestó estar de acuerdo

*Capacidad profesional:*

- Funciones: el 54,55% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que conoce sus funciones y la razón para la cual se realizan. El 45,45% restante manifestó estar de acuerdo.

❖ **Secretaría de integración y desarrollo social, 11 funcionarios**

*Administración del Talento Humano:*

- Entrenamiento adecuado: el 36,36% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que al ingresar a la entidad los funcionarios reciben el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo. El 63,64% restante manifestó estar de acuerdo.
- Capacitación: el 45,45% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en estar satisfecho con las capacitaciones que recibe porque sienten que esto les permite desarrollar competencias y habilidades para poder ejecutar bien sus funciones. El 54,55% restante manifestó estar de acuerdo.
- Inducción: el 36,36% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que la inducción que reciben les permite conocer la entidad y vincularse adecuadamente a sus procesos. El 63,64% restante manifestó estar de acuerdo.

*Comunicación e integración:*

- Comunicación: el 45,45% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que se ha logrado un nivel alto de comunicación entre compañeros, lo que aporta al cumplimiento de objetivos y logro de resultados. El 36,36% manifestó estar de acuerdo y el 18,18% restante manifestó estar en desacuerdo
- Canales de comunicación: el 36,36% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que los canales de comunicación internos son adecuados y suficientes para mantenerse informados. El 54,55% manifestó estar de acuerdo y el 9,09% estante manifestó estar en desacuerdo

- Información oportuna: el 27,27% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que la información se recibe directa y oportunamente en aquellos temas que son de su interés. El 72,73% restante manifestó estar de acuerdo.

- Manejo de conflictos: el 18,18% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo cuando considera que existe conciliación a la hora de presentarse diferencias entre compañeros de trabajo. El 81,82% restante manifestó estar de acuerdo.

*Estilo de dirección:*

- Sugerencias: El 54,55% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se siente escuchado por su jefe, que son tenidos en cuenta sus aportes y sugerencias cuando son adecuados y pertinentes. El 45,45% restante manifestó estar de acuerdo.

*Orientación organizacional:*

- Misión: 54,55% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en conocer la misión de la Gobernación de Caldas y estar comprometidos con ella. El 45,45% restante manifestó estar de acuerdo

*Trabajo en equipo:*

- Reuniones periódicas: 36,36% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se realizan reuniones en los equipos de trabajo, que son útiles para el mejoramiento y cumplimiento. El 54,55% manifestó estar de acuerdo y el 9,09% restante manifestó estar en desacuerdo.

- Relación entre dependencias: el 36,36% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que en la entidad las distintas dependencias trabajan en equipo para el logro de objetivos. El 63,64% restante manifestó estar de acuerdo

*Capacidad profesional:*

- Funciones: el 63,64% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que conoce sus funciones y la razón para la cual se realizan. El 36,36% restante manifestó estar de acuerdo

❖ **Secretaría de Cultura, 7 funcionarios**

*Administración del Talento Humano:*

- Entrenamiento adecuado: el 14,3% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que al ingresar a la entidad los funcionarios reciben el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo. El 57,1% manifestó estar de acuerdo y el 28,6% restante manifestó estar en desacuerdo.
- Capacitación: el 28,6% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en estar satisfecho con las capacitaciones que recibe porque sienten que esto les permite desarrollar competencias y habilidades para poder ejecutar bien sus funciones. El 57,1% manifestó estar de acuerdo y el 14,3% restante manifestó estar en desacuerdo
- Inducción: el 42,9% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que la inducción que reciben les permite conocer la entidad y vincularse adecuadamente a sus procesos. El 42,9% manifestó estar de acuerdo, el 14,3% restante manifestó estar en desacuerdo.

### *Comunicación e integración:*

- Comunicación: el 57,1% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que se ha logrado un nivel alto de comunicación entre compañeros, lo que aporta al cumplimiento de objetivos y logro de resultados. El 28,6% manifestó estar de acuerdo y el 14,3% restante manifestó estar en desacuerdo
- Canales de comunicación: el 57,1% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que los canales de comunicación internos son adecuados y suficientes para mantenerse informados. El 28,6% manifestó estar de acuerdo y el 14,3% restante manifestó estar en desacuerdo
- Información oportuna: el 57,1% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que la información se recibe directa y oportunamente en aquellos temas que son de su interés. El 28,6% manifestó estar de acuerdo, y el 14,3% restante manifestó estar en desacuerdo.
- Manejo de conflictos: el 57,1% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo cuando considera que existe conciliación a la hora de presentarse diferencias entre compañeros de trabajo. El 28,6% manifestó estar de acuerdo y el 14,3% restante manifestó estar en desacuerdo.

### *Estilo de dirección:*

- Sugerencias: El 71,4% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se siente escuchado por su jefe, que son tenidos en cuenta sus aportes y sugerencias cuando son adecuados y pertinentes. El 28,6% restante manifestó estar de acuerdo.

*Orientación organizacional:*

- Misión: el 71,4% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en conocer la misión de la Gobernación de Caldas y estar comprometidos con ella. El 28,6% restante manifestó estar de acuerdo

*Trabajo en equipo:*

- Reuniones periódicas: el 57,1% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se realizan reuniones en los equipos de trabajo, que son útiles para el mejoramiento y cumplimiento. El 42,9% restante manifestó estar de acuerdo.
- Relación entre dependencias: el 28,6% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que en la entidad las distintas dependencias trabajan en equipo para el logro de objetivos. El 57,1% manifestó estar de acuerdo y el 14,3% restante manifestó estar en desacuerdo.

*Capacidad profesional:*

- Funciones: el 71,4% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que conoce sus funciones y la razón para la cual se realizan. El 28,6% restante manifestó estar de acuerdo

❖ **Secretaría de hacienda, 57 funcionario**

*Administración del Talento Humano:*

- Entrenamiento adecuado: el 21,1% del personal manifestó estar de acuerdo en que al ingresar a la entidad los funcionarios reciben el entrenamiento adecuado para realizar su

trabajo. El 56,1% manifestó estar de acuerdo, el 21,1% manifestó estar en desacuerdo y el 1,75% restante manifestó estar totalmente en desacuerdo.

- Capacitación: el 22,8% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en estar satisfecho con las capacitaciones que recibe porque sienten que esto les permite desarrollar competencias y habilidades para poder ejecutar bien sus funciones. El 63,2% manifestó estar de acuerdo y el 14,0% restante manifestó estar en desacuerdo

- Inducción: el 21,8% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que la inducción que reciben les permite conocer la entidad y vincularse adecuadamente a sus procesos. El 61,4% manifestó estar de acuerdo y el 10,5% restante manifestó estar en desacuerdo.

#### *Comunicación e integración:*

- Comunicación: el 38,6% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que se ha logrado un nivel alto de comunicación entre compañeros, lo que aporta al cumplimiento de objetivos y logro de resultados. El 61,4% restante manifestó estar de acuerdo.

- Canales de comunicación: el 29,8% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que los canales de comunicación internos son adecuados y suficientes para mantenerse informados. El 66,7% manifestó estar de acuerdo y el 3,51% estante manifestó estar en desacuerdo

- Información oportuna: el 35,1% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que la información se recibe directa y oportunamente en aquellos temas que son de su

interés. El 57,9% manifestó estar de acuerdo, y el 7,02% restante manifestó estar en desacuerdo.

- Manejo de conflictos: el 33,3% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo cuando considera que existe conciliación a la hora de presentarse diferencias entre compañeros de trabajo. El 63,2% manifestó estar de acuerdo y el 3,51% restante manifestó estar en desacuerdo.

*Estilo de dirección:*

- Sugerencias: El 59,7% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se siente escuchado por su jefe, que son tenidos en cuenta sus aportes y sugerencias cuando son adecuados y pertinentes. El 35,1% manifestó estar de acuerdo y el 5,26% restante manifestó estar en desacuerdo

*Orientación organizacional:*

- Misión: el 56,1% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en conocer la misión de la Gobernación de Caldas y estar comprometidos con ella. El 43,9% restante manifestó estar de acuerdo

*Trabajo en equipo:*

- Reuniones periódicas: 29,8% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se realizan reuniones en los equipos de trabajo, que son útiles para el mejoramiento y cumplimiento. El 63,2% manifestó estar de acuerdo y el 7,02% restante manifestó estar en desacuerdo.



- Relación entre dependencias: 24,6% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que en la entidad las distintas dependencias trabajan en equipo para el logro de objetivos. El 63,2% manifestó estar de acuerdo y el 2,3% manifestó estar en desacuerdo.

*Capacidad profesional:*

- Funciones: el 64,9% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que conoce sus funciones y la razón para la cual se realizan. El 35,1% restante manifestó estar de acuerdo

❖ **Secretaría de Educación, 75 funcionarios**

*Administración del Talento Humano:*

- Entrenamiento adecuado: el 28% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que al ingresar a la entidad los funcionarios reciben el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo. El 54,7% manifestó estar de acuerdo y el 17,3% restante manifestó estar en desacuerdo.
- Capacitación: el 40% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en estar satisfecho con las capacitaciones que recibe porque sienten que esto les permite desarrollar competencias y habilidades para poder ejecutar bien sus funciones. El 49,3% manifestó estar de acuerdo y el 10,7% restante manifestó estar en desacuerdo
- Inducción: el 37,3% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que la inducción que reciben les permite conocer la entidad y vincularse adecuadamente a sus procesos. El 53,3% manifestó estar de acuerdo, y el 9,3% manifestó estar en desacuerdo.

### *Comunicación e integración:*

- Comunicación: el 45,3% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que se ha logrado un nivel alto de comunicación entre compañeros, lo que aporta al cumplimiento de objetivos y logro de resultados. El 48% manifestó estar de acuerdo y el 6,7% restante manifestó estar en desacuerdo
- Canales de comunicación: el 44% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que los canales de comunicación internos son adecuados y suficientes para mantenerse informados. El 48% manifestó estar de acuerdo y el 8% restante manifestó estar en desacuerdo
- Información oportuna: el 45,3% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que la información se recibe directa y oportunamente en aquellos temas que son de su interés. El 46,7% manifestó estar de acuerdo, el 6,7% manifestó estar en desacuerdo y el 1,3% manifestó estar totalmente en desacuerdo.
- Manejo de conflictos: el 44% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo cuando considera que existe conciliación a la hora de presentarse diferencias entre compañeros de trabajo. El 45,3% manifestó estar de acuerdo, el 6,7% manifestó estar en desacuerdo y el 4% restante manifestó estar totalmente en desacuerdo.

### *Estilo de dirección:*

- Sugerencias: El 58,7% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se siente escuchado por su jefe, que son tenidos en cuenta sus aportes y sugerencias cuando

son adecuados y pertinentes. El 33,3% manifestó estar de acuerdo y el 8% restante manifestó estar en desacuerdo

*Orientación organizacional:*

- Misión: el 62,7% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en conocer la misión de la Gobernación de Caldas y estar comprometidos con ella. El 36% manifestó estar de acuerdo y el 1,3% restante manifestó estar en desacuerdo.

*Trabajo en equipo:*

- Reuniones periódicas: el 42,7% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se realizan reuniones en los equipos de trabajo, que son útiles para el mejoramiento y cumplimiento. El 44% manifestó estar de acuerdo, el 10,7% manifestó estar en desacuerdo y el 2,7% restante manifestó estar totalmente en desacuerdo.
- Relación entre dependencias: el 36% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que en la entidad las distintas dependencias trabajan en equipo para el logro de objetivos. El 56% manifestó estar de acuerdo, el 5,3% manifestó estar en desacuerdo y el 2,7% restante manifestó estar totalmente en desacuerdo.

*Capacidad profesional:*

- Funciones: el 74,7% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que conoce sus funciones y la razón para la cual se realizan. El 22,7% manifestó estar de acuerdo y el 2,7% restante manifestó estar en desacuerdo.

❖ **Secretaría de Agricultura y Desarrollo, 13 funcionarios**

### *Administración del Talento Humano:*

- Entrenamiento adecuado: el 38,46% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que al ingresar a la entidad los funcionarios reciben el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo. El 53,85% manifestó estar de acuerdo y el 7,69% restante manifestó estar en desacuerdo.
- Capacitación: el 53,9% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en estar satisfecho con las capacitaciones que recibe porque sienten que esto les permite desarrollar competencias y habilidades para poder ejecutar bien sus funciones. El 23,1% manifestó estar de acuerdo y el 23,1% restante manifestó estar en desacuerdo
- Inducción: el 61,5% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que la inducción que reciben les permite conocer la entidad y vincularse adecuadamente a sus procesos. El 30,8% manifestó estar de acuerdo, y el 7,69% manifestó estar en desacuerdo.

### *Comunicación e integración:*

- Comunicación: el 46,2% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que se ha logrado un nivel alto de comunicación entre compañeros, lo que aporta al cumplimiento de objetivos y logro de resultados. El 38,5% manifestó estar de acuerdo y el 15,4% restante manifestó estar en desacuerdo
- Canales de comunicación: el 46,2% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que los canales de comunicación internos son adecuados y suficientes para mantenerse informados. El 53,9% restante manifestó estar de acuerdo.

- Información oportuna: el 61,5% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que la información se recibe directa y oportunamente en aquellos temas que son de su interés. El 38,5% restante manifestó estar de acuerdo.

- Manejo de conflictos: el 61,5% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo cuando considera que existe conciliación a la hora de presentarse diferencias entre compañeros de trabajo. El 38,5% restante manifestó estar de acuerdo.

*Estilo de dirección:*

- Sugerencias: El 61,5% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se siente escuchado por su jefe, que son tenidos en cuenta sus aportes y sugerencias cuando son adecuados y pertinentes. El 30,8% manifestó estar de acuerdo y el 7,7% restante manifestó estar en desacuerdo.

*Orientación organizacional:*

- Misión: el 92,3% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en conocer la misión de la Gobernación de Caldas y estar comprometidos con ella. El 7,7% manifestó estar de acuerdo.

*Trabajo en equipo:*

- Reuniones periódicas: el 76,9% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se realizan reuniones en los equipos de trabajo, que son útiles para el mejoramiento

y cumplimiento. El 15,4% manifestó estar de acuerdo y el 7,7% restante manifestó estar en desacuerdo.

- Relación entre dependencias: el 46,2% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que en la entidad las distintas dependencias trabajan en equipo para el logro de objetivos. El 38,5% manifestó estar de acuerdo y el 15,4% restante manifestó estar en desacuerdo.

*Capacidad profesional:*

- Funciones: el 76,9% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que conoce sus funciones y la razón para la cual se realizan. El 23,1% restante manifestó estar de acuerdo.

**❖ Secretaría de Deporte, Recreación y Actividad Física, 7 funcionarios**

*Administración del Talento Humano:*

- Entrenamiento adecuado: el 42,9% del personal manifestó estar de acuerdo en que al ingresar a la entidad los funcionarios reciben el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo. El 57,1% restante manifestó estar totalmente en desacuerdo.

- Capacitación: el 14,3% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en estar satisfecho con las capacitaciones que recibe porque sienten que esto les permite desarrollar competencias y habilidades para poder ejecutar bien sus funciones. El 51,7% manifestó estar de acuerdo y el 28,6% restante manifestó estar en desacuerdo
- Inducción: el 28,6% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que la inducción que reciben les permite conocer la entidad y vincularse adecuadamente a sus procesos. El 57,1% manifestó estar de acuerdo, y el 14,3% restante manifestó estar totalmente en desacuerdo.

#### *Comunicación e integración:*

- Comunicación: el 57,1% de los funcionarios manifestó estar de acuerdo en que se ha logrado un nivel alto de comunicación entre compañeros, lo que aporta al cumplimiento de objetivos y logro de resultados. El 28,6% manifestó estar en desacuerdo y el 14,3% restante manifestó estar totalmente en desacuerdo
- Canales de comunicación: el 14,3% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que los canales de comunicación internos son adecuados y suficientes para mantenerse informados. El 85,7% restante manifestó estar de acuerdo.
- Información oportuna: el 14,3% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que la información se recibe directa y oportunamente en aquellos temas que son de su interés. El 85,7% restante manifestó estar de acuerdo.
- Manejo de conflictos: el 14,3% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo cuando considera que existe conciliación a la hora de presentarse diferencias entre

compañeros de trabajo. El 42,9% manifestó estar de acuerdo, el 28,6% manifestó estar en desacuerdo y el 14,3% restante manifestó estar totalmente en desacuerdo.

*Estilo de dirección:*

- Sugerencias: El 14,3% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se sienta escuchado por su jefe, que son tenidos en cuenta sus aportes y sugerencias cuando son adecuados y pertinentes. El 85,7% restante manifestó estar de acuerdo.

*Orientación organizacional:*

- Misión: el 57,1% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en conocer la misión de la Gobernación de Caldas y estar comprometidos con ella. El 42,9% manifestó estar de acuerdo.

*Trabajo en equipo:*

- Reuniones periódicas: el 28,6% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se realizan reuniones en los equipos de trabajo, que son útiles para el mejoramiento y cumplimiento. El 57,1% manifestó estar de acuerdo y el 14,3% restante manifestó estar totalmente en desacuerdo.
- Relación entre dependencias: el 14,3% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que en la entidad las distintas dependencias trabajan en equipo para el logro



de objetivos. El 42,9% manifestó estar de acuerdo, el 28,6% manifestó estar en desacuerdo y el 14,3% restante manifestó estar totalmente en desacuerdo.

#### *Capacidad profesional:*

- Funciones: el 28,6% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que conoce sus funciones y la razón para la cual se realizan. El 71,4% restante manifestó estar de acuerdo.

#### ❖ **Despacho del Gobernador, 17 funcionarios**

#### *Administración del Talento Humano:*

- Entrenamiento adecuado: el 41,2% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que al ingresar a la entidad los funcionarios reciben el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo. El 52,9% manifestó estar de acuerdo y el 5,9% restante manifestó estar en desacuerdo.

- Capacitación: el 47% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en estar satisfecho con las capacitaciones que recibe porque sienten que esto les permite desarrollar competencias y habilidades para poder ejecutar bien sus funciones. El 41,2% manifestó estar de acuerdo y el 11,8% restante manifestó estar en desacuerdo

- Inducción: el 64,7% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que la inducción que reciben les permite conocer la entidad y vincularse adecuadamente a sus procesos. El 35,3% restante manifestó estar de acuerdo.

#### *Comunicación e integración:*

- Comunicación: el 76,5% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que se ha logrado un nivel alto de comunicación entre compañeros, lo que aporta al cumplimiento de objetivos y logro de resultados. El 23,5% restante manifestó estar de acuerdo
- Canales de comunicación: el 70,6% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que los canales de comunicación internos son adecuados y suficientes para mantenerse informados. El 29,4% restante manifestó estar de acuerdo.
- Información oportuna: el 64,7% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que la información se recibe directa y oportunamente en aquellos temas que son de su interés. El 35,3% restante manifestó estar de acuerdo.
- Manejo de conflictos: el 64,7% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo cuando considera que existe conciliación a la hora de presentarse diferencias entre compañeros de trabajo. El 23,5% manifestó estar de acuerdo, el 5,9% manifestó estar en desacuerdo y el 5,88% restante manifestó estar totalmente en desacuerdo.

*Estilo de dirección:*

- Sugerencias: El 88,2% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se siente escuchado por su jefe, que son tenidos en cuenta sus aportes y sugerencias cuando son adecuados y pertinentes. El 5,9% manifestó estar de acuerdo y el 5,9% restante manifestó estar en desacuerdo.

*Orientación organizacional:*

- Misión: el 88,2% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en conocer la misión de la Gobernación de Caldas y estar comprometidos con ella. El 11,8% manifestó estar de acuerdo.

#### *Trabajo en equipo:*

- Reuniones periódicas: el 76,5% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se realizan reuniones en los equipos de trabajo, que son útiles para el mejoramiento y cumplimiento. El 17,7% manifestó estar de acuerdo y el 5,9% restante manifestó estar en desacuerdo.
- Relación entre dependencias: el 64,7% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que en la entidad las distintas dependencias trabajan en equipo para el logro de objetivos. El 29,4% manifestó estar de acuerdo y el 5,9% restante manifestó estar en desacuerdo.

#### *Capacidad profesional:*

- Funciones: el 82,4% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que conoce sus funciones y la razón para la cual se realizan. El 5,9% manifestó estar de acuerdo y el 11,8% restante manifestó estar en desacuerdo.

#### **❖ Secretaría de Desarrollo, Empleo e Innovación, 9 funcionarios**

#### *Administración del Talento Humano:*

- Entrenamiento adecuado: el 44,4% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que al ingresar a la entidad los funcionarios reciben el entrenamiento

adecuado para realizar su trabajo. El 22,2% manifestó estar de acuerdo y el 33,3% restante manifestó estar en desacuerdo.

- Capacitación: el 44,4% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en estar satisfecho con las capacitaciones que recibe porque sienten que esto les permite desarrollar competencias y habilidades para poder ejecutar bien sus funciones. El 11,1% manifestó estar de acuerdo y el 44,4% restante manifestó estar en desacuerdo

- Inducción: el 44,4% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que la inducción que reciben les permite conocer la entidad y vincularse adecuadamente a sus procesos. El 44,4% manifestó estar de acuerdo y el 11,1% restante manifestó estar en desacuerdo.

#### *Comunicación e integración:*

- Comunicación: el 33,3% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que se ha logrado un nivel alto de comunicación entre compañeros, lo que aporta al cumplimiento de objetivos y logro de resultados. El 66,7% restante manifestó estar de acuerdo

- Canales de comunicación: el 22,2% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que los canales de comunicación internos son adecuados y suficientes para mantenerse informados. El 66,7% manifestó estar de acuerdo y el 11,1% restante manifestó estar en desacuerdo.

- Información oportuna: el 22,2% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que la información se recibe directa y oportunamente en aquellos temas que son de su interés. El 66,7% manifestó estar de acuerdo y el 11,1% restante manifestó estar en desacuerdo.

- Manejo de conflictos: el 33,3% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo cuando considera que existe conciliación a la hora de presentarse diferencias entre compañeros de trabajo. El 66,7% restante manifestó estar de acuerdo.

*Estilo de dirección:*

- Sugerencias: El 33,3% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se siente escuchado por su jefe, que son tenidos en cuenta sus aportes y sugerencias cuando son adecuados y pertinentes. El 66,7% restante manifestó estar de acuerdo.

*Orientación organizacional:*

- Misión: el 66,7% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en conocer la misión de la Gobernación de Caldas y estar comprometidos con ella. El 33,3% restante manifestó estar de acuerdo.

*Trabajo en equipo:*

- Reuniones periódicas: el 55,6% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se realizan reuniones en los equipos de trabajo, que son útiles para el mejoramiento y cumplimiento. El 44,4% restante manifestó estar de.

- Relación entre dependencias: el 22,2% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que en la entidad las distintas dependencias trabajan en equipo para el logro de objetivos. El 77,8% restante manifestó estar de acuerdo.

*Capacidad profesional:*

- Funciones: el 55,6% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que conoce sus funciones y la razón para la cual se realizan. El 44,4% restante manifestó estar de acuerdo.

❖ **Secretaría de Gobierno, 16 funcionarios**

*Administración del Talento Humano:*

- Entrenamiento adecuado: el 62,5% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que al ingresar a la entidad los funcionarios reciben el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo. El 31,3% manifestó estar de acuerdo y el 6,3% restante manifestó estar totalmente en desacuerdo.
- Capacitación: el 68,8% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en estar satisfecho con las capacitaciones que recibe porque sienten que esto les permite desarrollar competencias y habilidades para poder ejecutar bien sus funciones. El 25% manifestó estar de acuerdo y el 6,3% restante manifestó estar totalmente en desacuerdo
- Inducción: el 56,3% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que la inducción que reciben les permite conocer la entidad y vincularse adecuadamente a sus procesos. El 37,5% manifestó estar de acuerdo y el 6,3% restante manifestó estar totalmente en desacuerdo.

### *Comunicación e integración:*

- Comunicación: el 68,8% de los funcionarios manifestó estar totalmente de acuerdo en que se ha logrado un nivel alto de comunicación entre compañeros, lo que aporta al cumplimiento de objetivos y logro de resultados. El 31,3% restante manifestó estar de acuerdo
- Canales de comunicación: el 56,3% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que los canales de comunicación internos son adecuados y suficientes para mantenerse informados. El 43,8% restante manifestó estar de acuerdo.
- Información oportuna: el 50% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que la información se recibe directa y oportunamente en aquellos temas que son de su interés. El 50% restante manifestó estar de acuerdo.
- Manejo de conflictos: el 56,3% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo cuando considera que existe conciliación a la hora de presentarse diferencias entre compañeros de trabajo. El 43,8% restante manifestó estar de acuerdo.

### *Estilo de dirección:*

- Sugerencias: El 56,3% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se siente escuchado por su jefe, que son tenidos en cuenta sus aportes y sugerencias cuando son adecuados y pertinentes. El 43,8% restante manifestó estar de acuerdo.

### *Orientación organizacional:*

- Misión: el 87,5% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en conocer la misión de la Gobernación de Caldas y estar comprometidos con ella. El 12,5% manifestó estar de acuerdo.

*Trabajo en equipo:*

- Reuniones periódicas: el 62,5% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que se realizan reuniones en los equipos de trabajo, que son útiles para el mejoramiento y cumplimiento. El 37,5% restante manifestó estar de acuerdo.
- Relación entre dependencias: el 56,25% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que en la entidad las distintas dependencias trabajan en equipo para el logro de objetivos. El 43,75% restante manifestó estar de acuerdo.

*Capacidad profesional:*

- Funciones: el 81,25% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en que conoce sus funciones y la razón para la cual se realizan. El 18,75% restante manifestó estar de acuerdo.



# PLAN DE ACCIÓN - DIAGRAMA DE GANTT

TÍTULO DEL PROYECTO

Diseño del Plan de Comunicación Interna de la Gobernación de Caldas

RESPONSABLE DEL PROYECTO

Anggila Vanesa Morales Torres - Lina Vanessa Ramos Urbano - María Camila Agudelo Quintero - Sandra Milena Franco Urrea.

VARIABLE	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE DE LA TAREA	FECHA DE INICIO	FRECUENCIA	ENTREGABLE	DURACIÓN	REQUERIMIENTO TÉCNICO
1.		<b>Actividad 1:</b> Enviar mensajes de texto a móviles corporativos de los funcionarios y contratistas para comunicar todas las noticias de máxima relevancia.	Jefe de Prensa de la Gobernación.	04/07/22	Todos los días	Reporte de los mensajes enviados al software del área de sistemas	Todos los días	Listado de funcionarios / contratistas, celular, colaborador.

Activar Wind  
Ve a Configuraci

**Brecha de comunicación entre los funcionarios y contratistas de la entidad.**

Mantener informados de modo permanente y efectivo a todos los colaboradores a través de canales comunicacionales inclusivos.

**Actividad 2:** Publicar videos donde los colaboradores puedan enterarse de las novedades de la entidad proporcionados por la alta Dirección y los secretarios de cada dependencia, así como noticias, informaciones, clima laboral y conocimiento sobre la entidad gubernamental.

Jefe de Prensa de la Gobernación.

04/07/22

Todos los días

Reporte de horas de publicación

Todos los días

Panel digital

**Actividad 3:** Encuentros abiertos de interactividad entre los funcionarios y los contratistas de la entidad dos viernes al mes en la sala gerencial

Jefe de Talento Humano de la Gobernación.

04/07/22

Cada 15 días de 03:00 p.m - 05:00 p.m

Registro fotográfico

2 horas

Listado de funcionarios / contratistas, invitación, espacio adecuado, sillas.

**Actividad 4:** Establecer un manual de bienvenida para que los contratistas se sientan acogidos por la entidad desde el primer momento, a través de un funcionario que actúe como tutor y guía.

Jefe de Talento Humano de la Gobernación.

04/07/22

1 vez

Manual de bienvenida.

1 hora

Espacio adecuado, manual de funciones.

**Ausencia de comunicación participativa**

Propiciar escenarios de conversación y escucha, que permitan la interrelación y el intercambio de opiniones entre directivos y funcionarios.

<p><b>Actividad 1:</b> Recorrido del Gobernador de Caldas por las diferentes Secretarías de la Administración, con el fin de conocer las necesidades de los funcionarios-contratistas, además de generar cercanía y motivación con el público interno.</p>	<p>Jefe de Prensa de cada Secretaría de Despacho.</p>	<p>04/07/22</p>	<p>Cada 15 días.</p>	<p>Acta de compromisos por Secretaría</p>	<p>2 horas</p>	<p>Cronograma de recorridos, disponibilidad Secretarios, espacio adecuado, sillas.</p>
<p><b>Actividad 2:</b> Encuentro mensual del Gobernador con los Gestores de Comunicación de la entidad. "Encuentros Abiertos con el Gobernador"</p>	<p>Jefe de Prensa de la Gobernación.</p>	<p>04/07/22</p>	<p>1 encuentro al mes.</p>	<p>Registro fotográfico</p>	<p>2 horas</p>	<p>Listado de líderes, citación, espacio adecuado, sillas.</p>
<p><b>Actividad 3:</b> Escoger un representante de los colaboradores para que participe en los Consejos de Gobierno de la Administración- nivel estratégico.</p>	<p>Jefe de Talento Humano de la Gobernación.</p>	<p>04/07/22</p>	<p>Cada 15 días según agenda del Despacho</p>	<p>Citación del empleado</p>	<p>4 horas</p>	<p>Autorización del Consejo de Gobierno, asistencia de Secretarios, Gobernador, sillas, espacio adecuado.</p>

**Actividad 4:** Creación de una línea de whatsapp y atención a nivel interno, con el fin de que funcionarios-contratistas puedan realizar sugerencias o presentar inquietudes. Acceso para todo el personal que labora en la Gobernación.

Jefe de Talento Humano de la Gobernación. 04/07/22

Todos los días

Acta de seguimiento de las llamadas.

Todos los días

Celular y un funcionario. Difusión de la línea.

3.

**Actividad 1:** Realizar encuestas para el personal de planta y contratistas donde puedan sugerir en que temas o programas necesitan alguna reinducción.

Jefe de Talento Humano de la Gobernación. 05/07/22

Cada 15 días según agenda del Secretario de despacho.

Acta de reunión.

2 Horas

Listado de colaboradores, citación, espacio adecuado, sillas.

**Actividad 2:** Jornada de integración para celebrar fechas especiales (cumpleaños, amor y amistad, navidad) generando vinculo con el jefe inmediato.

Jefe de Talento Humano de la Gobernación. 05/07/22

1 encuentro al mes.

Registro fotográfico

4 Horas

Cronograma, lista de colaboradores, invitación, espacio adecuado, sillas

Falta de comunicación efectiva entre los

Establecer nuevos canales de comunicación interna, para lograr un adecuado

Activar W  
Ve a Configu

secretarios y los  
funcionarios-  
contratistas

desempeño y  
motivación en las  
actividades  
laborales.

**Actividad 3:** Cafe  
con el secretario y los  
colaboradores para  
informar sobre  
nuevos proyectos,  
cambios en la  
organización, logros  
de la compañía y  
reconocimientos  
departamentales o  
individuales.

Jefe de Talento Humano  
de la Gobernación.

05/07/22

1 encuentro al mes.

Registro fotográfico

4 Horas

Listado de colaboradores,  
apoyo de logística,  
citación, espacio  
adecuado, sillas.

**Actividad 4:** Hacer  
seguimiento a la  
evaluación  
desempeño y al logro  
de objetivos  
mediante un canal  
directo.

Jefe de Talento Humano  
de la Gobernación.

05/07/22

Cada 15 días según  
agenda del  
Secretario de  
despacho.

Acta de reunión y  
seguimiento.

1 Hora

Listado de colaboradores,  
citación, espacio  
adecuado y sillas.

4.

Activar Windows  
Ve a Configuración para

---

	<p><b>Actividad 1:</b> Realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación identificadas en cuanto al fortalecimiento de las habilidades comunicacionales del personal, esto permite establecer la estructura y las temáticas de la capacitación; debe detallarse en los objetivos que pretenden alcanzarse, las fechas establecidas para las respectivas capacitaciones y los ambientes necesarios para que el personal tenga conocimiento del proceso.</p>	<p>Jefe de Talento Humano de la Gobernación de Caldas</p>	<p>09/05/22</p>	<p>Semestral</p>	<p>Informe</p>	<p>8 días</p>	<p>Listado de colaboradores, apoyo de logística, funcionario capacitado.</p>
--	---	---	-----------------	------------------	----------------	---------------	--

---

<p><b>Insuficiencia de fluidez en la comunicación</b></p> <p>Establecer capacitaciones con el fin de fortalecer habilidades de comunicación en los funcionarios y contratistas de la</p>	<p><b>Actividad 2:</b> Crear un grupo focal de líderes comprometidos y motivados que dinamicen las actividades de la entidad con el fin de mejorar el clima en las diferentes dependencias</p>	<p>Jefe de Talento Humano de la Gobernación de Caldas</p>	<p>09/05/22</p>	<p>Semestral</p>	<p>Acta de compromiso de los líderes</p>	<p>5 días</p>	<p>Listado de líderes, espacio adecuado.</p>
--	--	---	-----------------	------------------	--	---------------	--

---

Gobernacion

**Actividad 3:** Crear una guía de comunicación interna donde se establezcan los mensajes que se deben comunicar, el público al que van dirigidos, los medios o canales por los cuales se deben comunicar, la frecuencia de comunicacion, y determinar los responsables de los canales de comunicación interna

Jefe de Prensa de la Gobernación.

09/05/22

Segun requerimiento de actualizacion de la informacion

Guía de comunicacion interna

2 horas

Funcionario capacitado, apoyo logistico.

**Actividad 4:** Hacer seguimiento a la información compartida en cada secretaria, para saber que todos los funcionarios y contratitas recibieron y entendieron el mensaje de forma efectiva, para que tengan una idea clara de lo que deben hacer de principio a fin.

Secretario de cada dependencia

09/05/22

Todos los dias

Test de recuerdo

2 horas

Listado de colaboradores