

Estrategia de Comunicación para el Programa de Gestión del Clima Organizacional en
Andercol S.A.S.

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicadora-Periodista

Juliana Suaza Muñoz

Asesor:

Jorge Andrés Molina Benítez

Magíster en Educación y Desarrollo Humano

Unilasallista Corporación Universitaria
Facultad de Ciencias Sociales y Educación

Comunicación y Periodismo

Caldas, Antioquia

2022

Tabla de contenido

Resumen	5
Introducción	7
Propósito superior	8
Visión	8
Principios	8
Justificación	9
Impacto tecnológico	10
Impacto social y económico	10
Objetivos	12
Marco teórico	13
Comunicación Interna	13
Clima Organizacional	15
Calidad de Vida Laboral	17
Liderazgo	19
Plan Estratégico de Comunicación	21
Metodología	24
Resultados	28
Sensibilización a líderes	28
Grupo nominal	33
Elaboración plan de acción	37
Ejecución de plan de acción.....	39
Seguimiento a líderes y equipo	40
Conclusiones y recomendaciones	41
Referencias.....	44

Lista de gráficas

Gráfica 1. Gestión Andercol.....	26
---	-----------

Listas de ilustraciones

Ilustración 1. líder en el Negocio Químico	29
Ilustración 2. líder que identifica y apoya	30
Ilustración 3. líder empático	31
Ilustración 4. líder comprometido.....	32
Ilustración 5. líder motivador	33
Ilustración 6. Invitación Grupo Nominal.....	34
Ilustración 7. ¿Disfrutas de tu trabajo en Andercol?	35
Ilustración 8. Relaciones de respeto y cooperación	36
Ilustración 9. Plan de Acción	38
Ilustración 10. Ejecución Plan de Acción.....	39
Ilustración 11. Construcción de un mejor clima.....	40

Resumen

Andercol S.A.S. es una empresa del Grupo Empresarial Orbis que cuenta con más de 56 años en el mercado de la Química Intermedia y la cual hace presencia en cinco países de América Latina, como lo son: Colombia, Brasil, México, Ecuador y Venezuela.

Esta ha sido una empresa que se ha destacado por ser innovadora y con un gran compromiso hacia el desarrollo de productos sostenibles, generando alternativas amigables con el medio ambiente y promoviendo la producción eficiente.

En esta organización se valora altamente el poder que tiene la comunicación interna y la gestión humana para el alcance de los objetivos mediante estrategias que permiten tener buenos resultados y productividad a medida que las personas van adquiriendo una percepción positiva de la empresa, logrando así, un buen clima laboral.

Desde este punto, se detecta la necesidad de hacer un acompañamiento permanente a cada equipo de trabajo y con ellos a sus líderes, para detectar aspectos positivos y/o negativos existentes dentro del ambiente laboral.

Este objetivo se logra mediante un proyecto conjunto de las áreas de Gestión Humana y Comunicaciones con el propósito de mejorar la Calidad de Vida Laboral mediante el CO, el cual permite tener una aproximación específica a la percepción de la organización y las distintas realidades.

En esta misma línea, la función principal del área de Comunicaciones es el acompañamiento mediante la creación de estrategias que permitan generar sensibilización, aprendizaje y conciencia tanto a líderes como a colaboradores.

Para el año 2021, Andercol me da la oportunidad de ser parte del área de comunicaciones y entre las distintas funciones que debo de realizar dentro de mi rol, está la asignación de este proyecto tan importante y transversal para todas las áreas que

conforman la compañía, el cual asumo con total profesionalismo y es un escenario perfecto para poner en práctica mis conocimientos adquiridos durante la carrera profesional.

Mi labor dentro del proyecto es crear una estrategia comunicacional que me permita cumplir con los objetivos trazados, los cuales se alcanzarán con la creación de mensajes de sensibilización, testimonios de los colaboradores de la empresa y apertura de espacios de aprendizaje que garantizarán la participación de todo el personal.

En este trabajo expondré todo el plan comunicacional generado de la mano del área de Gestión Humana como responsables del proyecto y la metodología utilizada para detectar las herramientas más pertinentes para alcanzar los objetivos trazados.

Introducción

Este trabajo se llevó a cabo en la empresa Andercol, en la ciudad de Medellín, Antioquia.

Esta empresa se define:

Andercol es una empresa del Grupo Empresarial Orbis que trabaja de manera sostenible para generar valor a sus accionistas, empleados, proveedores, clientes y comunidades de manera conjunta. Actualmente enfocamos nuestros esfuerzos en el desarrollo de productos innovadores basados en química renovable y en los materiales reciclados, generando alternativas amigables con el medio ambiente y la producción eficiente (Andercol S.A.S., 2017).

Esta compañía cuenta con alrededor de 350 colaboradores en Colombia y más de 190 en el exterior, contando con administrativos, operarios y practicantes.

Andercol a lo largo de su tiempo en el mercado se ha caracterizado por ser una compañía que siempre está a la vanguardia en temas de innovación y en la detección oportuna de necesidades de los clientes para ofrecerles soluciones apropiadas. Todo esto, gracias al amplio conocimiento profundo en sus procesos, la capacidad que tiene para obtener alianzas tecnológicas.

Para esta compañía el bienestar de sus colaboradores ha sido algo fundamental y en los últimos años ha venido reforzando fuertemente el tema de crear una cultura organizacional enfocada en cuatro pilares: Sostenibilidad, Liderazgo, Innovación y Servicio.

Propósito superior

Soluciones químicas para un hábitat mejor (Andercol S.A.S., 2017).

Visión

Seremos la compañía química Latinoamericana preferida por crear soluciones sostenibles a través del trabajo colaborativo en la cadena de valor (Andercol S.A.S., 2017).

Principios

Íntegros: nos caracteriza la honradez, verdad y rectitud en cada una de nuestras acciones.

Confiables: cumplimos con lo que nos comprometemos.

Respetuosos: por las personas, las leyes, el medio ambiente y la diversidad.
(Andercol S.A.S., 2017).

Justificación

Actualmente para la mayoría de las organizaciones es evidente que no solo el aspecto financiero y productivo es importante, ya que detrás de esto existe un factor determinante para lograr el éxito de una compañía: la calidad de vida laboral de los colaboradores.

Conocer e intervenir en las distintas realidades de trabajo que existen en un ambiente laboral es una gran estrategia que permite mantener la productividad en mercados cada vez más impredecibles. Por ende, un correcto estudio cuantitativo y cualitativo del Clima Organizacional, permitirá una aproximación muy cercana de las percepciones que tienen las personas sobre su empresa y ambiente laboral, las cuales pueden constituir un elemento fundamental para implementar políticas de gestión y un desarrollo estratégico de la organización.

Un buen liderazgo también se convierte en un elemento clave para el Clima Organizacional, ya que un ambiente de trabajo se caracteriza por aquello que perciben los colaboradores de su jefe y compañeros, como la calidad del trato entre todos, al igual que la disposición de herramientas y recursos para realizar sus labores.

Por otro lado, el buen ambiente propicia en las compañías un fuerte enfoque a la innovación y al desarrollo, ya que mediante las relaciones interpersonales de los colaboradores se construyen ideas que generan valor al interior de las organizaciones. De esta forma, el clima laboral impacta de forma positiva o negativa en la sostenibilidad de la empresa, influyendo en la capacidad de las personas para adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Impacto tecnológico

En los últimos años, la tecnología de la información ha revolucionado los espacios laborales, dando paso a distintas formas de trabajar, relacionarnos y comunicarnos. Para este proyecto, los medios de comunicación internos con los que cuenta la compañía han sido fundamentales para obtener una comunicación bidireccional, rompiendo barreras entre los colaboradores y los líderes.

En este caso, se utilizará una plataforma de Google llamada Forms, la cual nos brinda, mediante cuestionarios, obtener las percepciones de las personas partícipes del proyecto y conservarlas en bases de datos para el momento de ejecutar el plan de clima organizacional.

Otros medios por los que se hará difusión de dicha temática son mediante el correo electrónico, el WhatsApp corporativo y las carteleras digitales, las cuales son más utilizadas en la empresa para la comunicación interna. En estos se transmitirá información tanto a líderes como al equipo de trabajo en general para tener un mayor alcance e impacto.

Así, mediante estas plataformas tecnológicas se logra acortar las distancias entre las personas, la accesibilidad a la información es mucho mayor y la capacidad de interacción y el relacionamiento aumenta en los colaboradores. Así, obtenemos una mejora continua en la comunicación entre los equipos de trabajo, lo cual es un elemento clave para potenciar un mejor clima laboral.

Impacto social y económico

El papel que juegan las comunicaciones en una empresa es fundamental para un correcto desarrollo y para alcanzar los objetivos trazados, siendo un punto clave para

lograr un buen clima laboral. Todo esto se logra mediante un acompañamiento comunicacional, con mensajes que generen sensibilización y aprendizaje tanto a los colaboradores como a líderes.

Uno de los indicadores más importantes para conocer la Calidad de la Vida Laboral es el Clima Organizacional, el cual permite tener una aproximación específica a la percepción que las personas tienen de la organización y las distintas realidades. Es en ese momento donde la comunicación se convierte en el eje fundamental del clima para generar percepciones ajustadas a las realidades de trabajo, de ahí la importancia del acompañamiento comunicacional para cerrar brechas entre las percepciones y la realidad.

Las buenas estrategias de comunicación, anteceden los buenos resultados y la productividad, logrando la innovación social y económica, ya que las personas a medida que tienen una percepción más positiva de la organización, tienen un mejor desempeño social y de tareas, aumentando la productividad y la buena reputación organizacional.

Objetivos

General

- Desarrollar una estrategia comunicativa para el acompañamiento al programa de Gestión del Clima Organizacional en la compañía.

Específicos

- Sensibilizar a la comunidad empresarial frente al rol que tienen en el mejoramiento de la Calidad de Vida Laboral, a través de la Gestión del Clima Organizacional.
- Determinar los temas a tratar durante toda la ruta metodológica.
- Diseñar piezas comunicacionales enfocadas en el acompañamiento de cada una de las fases del programa.
- Generar un alto impacto con la estrategia para la consecución de los objetivos del programa.

Marco teórico

Comunicación interna

En las empresas contemporáneas, la comunicación interna se ha convertido en un instrumento muy efectivo en la gestión para la mejora de la competitividad organizacional y el clima laboral.

La comunicación interna es la relación entre los individuos que comparten el mismo entorno laboral. Existen factores que influyen en estas relaciones en las cuales se involucran tres actores, como lo son: la empresa, las personas y el entorno.

Así mismo, como indica Jesús García (1998), la comunicación interna es una herramienta y un medio insustituible para desarrollar nuevas competencias, las cuales supone el nuevo contrato psicológico que vincula a las personas con las organizaciones propiciando: la flexibilidad, la apertura a los cambios, el espíritu de participación e innovador y el trabajo en equipo.

Las estrategias enfocadas al posicionamiento y reconocimiento de marca de la compañía ya no es el objetivo principal; ahora está en las prioridades establecer comunicaciones asertivas y efectivas con el público interno que den sentido a la labor de cada colaborador dentro de la organización y así, fortalecer la identidad y confianza de la misma.

Una comunicación completa en una organización consiste en implementar el mismo concepto y herramientas que se utilizan en la comunicación externa (relaciones públicas, marketing, publicidad) en la comunicación interna. De igual forma, los canales de comunicación interna deben reunir esas características de diversificación y globalidad.

La clave es que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece (Brandolini, Frigoli y Hopkins, 2009, p.7).

Horacio Andrade (2005) nos indica en su libro *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*, que la comunicación es una responsabilidad de todos los integrantes de la compañía, quienes tienen el deber de comunicar de forma correcta y acertiva los mensajes que se generen dentro de la organización, aunque algunos deben jugar un rol más importante en este proceso debido a la posición que ocupan o por la información que manejan. En esta misma vía, el desarrollo de las habilidades comunicacionales en las diferentes áreas de la organización se ha convertido en una prioridad, más ahora que se generan tantos cambios en las dinámicas de trabajo.

Por otro lado, es necesario estar en permanente monitoreo al momento de investigar o evaluar los canales y participantes de la comunicación interna, para así obtener resultados esperados. No basta con basarnos en metodologías o fórmulas que han sido exitosas para otras organizaciones, ya que son entornos con otra visión, necesidades o realidades. Lo que se debe hacer es estar constantemente actualizado sobre las últimas novedades en cuanto a factores que puedan afectar a los diferentes actores de la comunicación interna.

En conclusión, si se cuenta con un plan de comunicación interna que vaya alineado a la estrategia global de la compañía, se obtendrá un compromiso por parte de los colaboradores y al mismo tiempo su productividad mediante un buen clima organizacional.

Clima Organizacional

El Clima Organizacional es, sin duda, el mejor indicador para conocer la Calidad de Vida de los colaboradores de la organización, ya que este nos facilita una fiel aproximación de las distintas percepciones que tienen las personas sobre la empresa, al igual que sus diversas realidades de trabajo.

Un clima positivo se caracteriza porque las personas perciben favorablemente realidades laborales como el apoyo que reciben por parte de sus jefes y compañeros, la calidad del trato entre las personas, la claridad con que cuentan sobre lo que hacen, la disposición de herramientas y recursos para realizar el trabajo, la estabilidad, la coherencia, entre otras (Toro y Sanín, 2012, p.11).

El conocimiento de los distintos atributos de las realidades del clima organizacional no solo nos ayuda a implementar políticas para las personas, sino también, la creación de estrategias que permitan el desarrollo de la organización.

La definición de Clima Organizacional es la combinación de varios elementos que lo componen, como por ejemplo, el ambiente donde diariamente desempeña una persona su trabajo, el trato que se recibe por parte de los superiores o de sus compañeros y las relaciones interpersonales en el ámbito laboral.

La Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social, en su artículo llamado Clima organizacional y satisfacción laboral nos dice que: “Conocer el clima

organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional” (Juárez, 2012, p.307).

El ambiente laboral puede impactar a la organización, de manera externa o principalmente interna, ya que no solo es el comportamiento de los colaboradores sino que también entran a jugar las percepciones de estos en su ambiente laboral, lo cual se va evidenciando mediante la productividad de la empresa.

Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad (Peralta, 2002, p.3).

Las percepciones que componen el clima organizacional, se originan en factores de liderazgo que son las prácticas de dirección utilizadas, las cuales pueden ser autoritarias, participativas, etc. Por otro lado, están factores relacionados con el sistema formal de la organización y su estructura como lo son: relaciones de dependencia, remuneraciones, promociones o sistemas de comunicaciones, entre otros. Finalmente, existen otros que van ligados a las consecuencias del comportamiento que se da en el trabajo como los incentivos, el apoyo por parte de los líderes y las relaciones interpersonales.

El Clima Organizacional también influye directamente al momento de determinar una cultura organizacional en la compañía, siendo esta el patrón general de creencias,

comportamientos y valores compartidos entre los colaboradores. La cultura es, en gran medida, determinada por las personas que conforman la empresa, ya que las mismas percepciones que se generan en el clima organizacional, determinan las creencias, los mitos y otros aspectos más que conforman la cultura de la organización.

Como nos expresa Fernando Toro y Alejandro Sanín (2012) en definitiva, el Clima laboral se trata del conjunto de percepciones en común por los empleados sobre las diversas realidades de trabajo, como lo es el liderazgo, el trato entre los colaboradores, la estabilidad, la claridad de la organización, el trabajo en equipo, entre otros factores relevantes en la vida laboral.

Un buen clima organizacional tendrá consecuencias positivas para la organización, como por ejemplo el logro, el poder, la productividad, la baja rotación, satisfacción, adaptación y capacidad de innovación por parte de las personas que conforman la compañía. Por el contrario, un mal clima organizacional tendrá consecuencias negativas como la alta rotación, inadaptación, poca innovación y baja productividad, entre otros.

Calidad de vida laboral

Según Toro, 2002 (como se citó en Toro, F. y Sanín, A., 2012) “La calidad de la vida de los trabajadores favorece el éxito y la permanencia de las organizaciones”. Desde una mirada estratégica para la dirección de una organización, el clima laboral es especialmente importante, ya que el capital humano es la principal fuente de ventajas competitivas que se sostienen en el tiempo para una empresa, el cual es el único activo intangible que tiene la capacidad de crear, innovar y estar a su disposición.

Para fomentar la calidad de vida laboral es necesario propiciar a los colaboradores un contexto en el que cada uno pueda desarrollarse de una forma personal y profesional dando lo mejor de sí mismos voluntariamente, de esta manera se verán resultados positivos en la productividad y participación de la empresa dentro del mercado.

La percepción de las personas, con respecto al contexto laboral en que desarrollan su trabajo, en un momento temporal dado, esto es, el clima laboral de dicha empresa u organización es algo que se puede gestionar en el tiempo conociendo y activando las palancas de mejora de aquellos aspectos de la vida laboral que más influyen sobre las actitudes de satisfacción y compromiso en el trabajo (Jesús, 2016, p.5 y 6).

Por otro lado, Fernando y Alejandro (2012) también afirman que conocer el compromiso que tienen los colaboradores con la institución es una herramienta que le permitirá a la organización analizar de manera precisa la lealtad y responsabilidad de estos. Todo ello se logra cuando las personas se identifican con la empresa y con los objetivos establecidos, los cuales deben estar integrados y ser coherentes con su propósito.

Si se obtiene que las personas estén en la misma sintonía de la organización, se puede fomentar e inculcar un compromiso y se aumentarán las probabilidades de alcanzar una estabilidad, permitiendo el desarrollo de las capacidades colectivas y asegurando equipos de trabajo sincronizados, lo que conducirá a la organización a tener éxito en los resultados esperados.

Este compromiso impacta de manera directa en las actitudes y comportamientos de los colaboradores de la organización, los cuales se basan en la cultura y valores

compatidos disminuyendo la baja participación de las personas en sus funciones y las del colectivo.

Cuando se logra un clima positivo en las organización los colaboradores perciben de manera favorable su realidad laboral, que va desde el apoyo que reciben por parte del líder y los compañeros, la comunicación y el trato existente en el equipo, la disposición de recursos para realizar sus labores, la coherencia entre los objetivos y el comportamiento de cada individuo, entre otras; construyendo una organización que se adapta a los cambios, reduce la incertidumbre en las personas y favorece la innovación.

Liderazgo

La gran parte del éxito de una organización depende de la capacidad natural que tienen sus líderes para transmitir mensajes y confianza a su equipo de trabajo, quien se encarga de escuchar a sus colaboradores para saber detectar los aspectos positivos y los aspectos a mejorar de su empresa. “Dirigir, y por consecuente liderar, es un oficio que demanda un largo proceso de aprendizaje y que no se trata solamente de ocupar una posición de dirección por ocuparla” (Sánchez, 2009, p.17).

El líder tiene una gran responsabilidad e influencia con su equipo, ya que es considerado como un guía que un grupo en específico sigue y reconoce como su orientador.

Este personaje debe tener características específicas y cumplir con funciones propias del liderazgo como: ser original, centrarse en las personas y en su talento humano, inspirar confianza a su equipo de trabajo y ser el encargado de fomentar el desarrollo personal y profesional en sus colaboradores.

De estas aceptaciones y características otorgadas al concepto de liderazgo podríamos decir que el liderazgo es una acción ejercida por un líder, quien

a su vez deberá de contar con habilidades y capacidades específicas para desempeñar la función y el rol, deberá poseer credibilidad y reconocimiento por parte de sus seguidores (Sánchez y Barraza, 2015, p. 163).

En este mismo sentido, las percepciones de los colaboradores hacia su líder deben ser motivadoras e inspiradoras, logrando intervenir en el crecimiento de cada miembro de su equipo.

En Andercol S.A.S. se ha implementado un modelo de liderazgo, estipulado en el documento llamado El Líder del Negocio Químico, el cual detalla qué es un líder para el Negocio Químico y cuáles deben ser los comportamientos más destacados. En este modelo se describe a los líderes como personas que inspiran, promueven y motivan la ejecución de acciones facilitando el logro de los objetivos organizacionales e individuales.

Los comportamientos más sobresalientes que debe tener el líder para el Negocio Químico son: **identificar** las prioridades y necesidades del Negocio y su equipo humano, ser **empático, respetuoso y humilde** partiendo del ejemplo para reconocer el valor del otro como ser humano y ser comprometido al momento de obtener resultados de impacto económico, con el cumplimiento de las normas ambientales y siendo sensible ante la realidad de los demás.

Por lo anterior, los líderes deben implementar estrategias innovadoras que le permita a la organización estar preparados para adaptarse al cambio y promover una visión compartida entre todos los colaboradores, la cual permita que estos actúen voluntariamente y se dé el avance en las transformaciones que requiera la empresa.

De esta manera, los miembros de la organización darán cabida a un desarrollo social que conduzca al crecimiento personal, garantizando beneficios, mejores condiciones para todos y aportando al aprendizaje organizacional.

Plan estratégico de comunicación

Las estrategias son indispensables en la organización, ya que procuran desarrollar ventajas competitivas en cuando a productos, recursos o capacidades que permitan el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Para Sainz de Vicuña (2000) Las estrategias son el conjunto de acciones a emprender que, de forma consciente y coherente, permiten el logro de los objetivos finales de la empresa, teniendo en cuenta las decisiones que esta toma o puede tomar y a competencia, considerando también, aspectos externos tecnológico, sociales del entorno y económicas.

Lelia Zapata (2020) considera que el plan estratégico de comunicación interna (PECI) es un documento alineado de manera personalizada a la estrategia global de la empresa. Este se compone de programas y proyectos, debe ser evaluado periódicamente y estar sujeto a las actualizaciones necesarias para cumplir con los objetivos.

Este plan permite al comunicador interno avanzar en la transformación digital, involucrando a todo el personal en las modificaciones convirtiendo a los colaboradores como aliados estratégicos.

“El Plan Estratégico de Comunicación Interna, que se abrevia con las siglas PECI, es una hoja de ruta que contiene políticas, estrategias, planes anuales de acción predefinidos y que deben revisarse y actualizarse acorde a las tendencias” (Zapata,

2020, p.37). Este plan es una guía que nos permite alinearlos y conocer cuál es la ruta metodológica encaminada al cumplimiento de los objetivos que se establezcan.

Para Lelia Zapata (2020) es el aporte más significativo para el comunicador interno, donde se trabaja un calendario de ejecución, la construcción de un mapa de audiencia interna, mensajes claves y la obtención de cultura colaborativa mediante temáticas a comunicar.

Este debe tener al menos una revisión anual donde se haga una minuciosa revisión que avale la coherencia de este plan estratégico con los objetivos y estrategias de la organización.

El plan estratégico de comunicación interna es rentable por muchas razones, quizá las más evidentes son que alinea al personal con los objetivos y estrategias del negocio; favorece la transformación digital y mejora el nivel de participación interna; promueve la colaboración y, en consecuencia, mejora la cuenta de los resultados de la entidad (Zapata, 2020, p.38).

De este mismo modo, el PECl es ideal para mejorar la eficiencia del negocio, centrado en mejorar el trabajo individual y colectivo, transmitiendo a los colaboradores una comunicación asertiva y confiable para para que se sientan parte fundamental de la organización, aumentando su motivación por el trabajo y por ende el compromiso y responsabilidad.

Según Saló, 2007 (como se citó en Zapata, L., 2020) un plan estratégico de comunicación interna se proyecta a largo plazo, concretándose en políticas de

comunicación interna, planes de comunicación anuales y correspondientes a programas puntuales.

Es esencial que se le dé la respectiva continuidad y hacer un seguimiento periódico a este plan estratégico como parte del quehacer diario de la corporación para garantizar que se mantenga competitiva, innovadora y vigente en el tiempo; ayudando a reconocer las potencialidades y limitaciones al interior de la empresa.

Metodología

Para este proyecto de Clima Organizacional se utilizó una metodología cualitativa, la cual tiene como objetivo principal comprender las diferentes experiencias y realidades de los colaboradores. Esta consiste básicamente en investigaciones centradas en los sujetos, los cuales adoptan una perspectiva emic o la parte interior del fenómeno que se quiere estudiar de forma completa.

En este proceso de indagación, el investigador interactúa con todos los participantes y de allí, busca respuestas de dudas que se enfocan en la experiencia social y su significado a la vida humana.

Para esto, se utiliza una técnica muy reconocida y efectiva para conocer las distintas realidades en el ambiente laboral llamada **Grupo nominal**, la cual consiste en una reunión de determinado grupo con características especiales, que es utilizado como un punto de apoyo para la generación de ideas de forma individual.

Es decir, se trata de una técnica que funciona en grupo en un aspecto puramente nominal o formal. Es, fundamentalmente, su capacidad para lograr ciertos objetivos lo que la diferencia de las reuniones de grupo convencionales, es decir, de las reuniones sin estructura prefijada, que pueden tener un orden del día o no y donde la intervención del director de la reunión dependerá única y exclusivamente de sus cualidades y deseos personales (Guillen, 1990, p.54).

Esta técnica creativa se basa en la intuición y creatividad de los colaboradores para la solución de problemas abiertos y el resultado es implementado en el desarrollo de todo el grupo, aunque las ideas son generadas de manera individual.

Esta metodología creativa también les permitirá a todos los participantes una mayor libertad para la elaboración de ideas y búsqueda de soluciones.

En este proceso investigativo también se utilizaron técnicas aún más comunes como la **Observación** que, según María Soledad (1998), este es el método por el cual se establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho o los actores sociales, de los que se obtienen datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación.

Otra técnica utilizada es la **Encuesta**, la cual se lleva a cabo dentro del grupo nominal para la obtención de la información requerida para detectar aquellos aspectos positivos y negativos del equipo y finalmente de allí, crear el plan de acción.

“La encuesta se ha convertido en una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, utilizan esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos” (Galindo, 1998, p.1).

En Andercol S.A.S. se ha implementado una gestión que consiste en seis (6) pasos que se están implementando en todas las áreas que conforman la empresa para conocer así, las diferentes realidades percibidas a través de toda la organización. Las distintas fases se componen de la siguiente manera:

Gráfica1.

GESTIÓN ANDERCOL



Tomado de: Archivo Andercol S.A.S.

En este caso, el proyecto enfocado a la mejora continua del Clima Organizacional de la empresa ha sido un trabajo conjunto del área de Gestión Humana y el área de Comunicaciones, cuyas funciones han sido claves para contribuir a la sensibilización de todos los colaboradores y, por ende, a reconocer su rol como un aspecto fundamental para la organización.

En este proceso que puede durar meses e incluso años, se establece una metodología que consta, en primer lugar, de hacer una exploración cualitativa y cuantitativa del plan de acción a desarrollar. Luego de hacer el grupo nominal, se obtienen los resultados mediante una encuesta cuantitativa y cualitativa donde cada colaborador expresa cuáles son los puntos débiles y fuertes que considera que posee su grupo de manera personal para luego ponerlas en común, organizadas en una encuesta donde cada persona evalúa cada ítem con un valor numérico para obtener un resultado

cuantitativa. Finalmente, con un puntaje de 1 a 100 se evalúan los aspectos más regulares, en los que hay que trabajar de forma constante para su mejora continua.

Luego de llevar a cabo el grupo nominal, se procede con la elaboración del plan de acción que se estructura con las propuestas de los colaboradores, el cual será la matriz y punto de partida donde se establecerán las estrategias y acciones a implementar por el grupo para la obtención de resultados que repercuten directamente en la Calidad del Clima Organizacional.

En el momento en que se comienza a ejecutar el plan de acción, se hace un seguimiento tanto a líderes como colaboradores con el objetivo de analizar los resultados y las estrategias implementadas para observar si funcionan o si deben replantear nuevas ideas que ayuden al alcance de los objetivos trazados.

El área de Gestión Humana se encargará cada tres (3) meses de hacer un seguimiento a los logros, acciones, dificultades y de allí, se pueden proponer nuevas acciones.

Resultados

Del proyecto de Clima Organizacional, liderado por el área de Gestión Humana, el área de comunicaciones intervino con la implementación y el desarrollo de **una Estrategia de Comunicación para el Programa de Gestión del Clima Organizacional en Andercol.**

Este proceso que consta de seis (6) fases, en las que el equipo va a desarrollar diferentes actividades enfocadas al cumplimiento de los objetivos establecidos para la mejora continua del ambiente laboral. Se desarrollará por áreas, para así percibir detalladamente los aspectos positivos y los aspectos a mejorar de cada equipo en la organización. Para ello, se hizo la propuesta comunicacional vía correo electrónico de forma personalizada, es decir, en el momento en que un área comience este proyecto, se les enviarán los correos según el orden de las fases estipuladas en la Gestión de Andercol. Las fases llevan el siguiente orden:

Sensibilización a líderes

La cual tiene como objetivo preparar a los líderes para la exploración y gestión del Clima Organizacional favoreciendo la comprensión de su rol en el proceso.

Para esta fase se elaboraron cinco (5) piezas enfocadas al liderazgo como pilar fundamental de Andercol S.A.S., teniendo en cuenta su concepto y los comportamientos principales que debe poseer un líder para la organización.

Dentro de las piezas también se encontrará material audiovisual, que en este caso son videos donde se mostrarán casos de éxito de colaboradores de la organización que se han destacado por ser grandes líderes para sus equipos.

Pieza 1. Esta da inicio al proceso de clima organizacional, la cual será enviada el mismo día en que se planeó el encuentro de Sensibilización a los Líderes.

Ilustración 1.



Pieza 2. Con esta información se pretende comenzar a generar conciencia en los líderes sobre la importancia del rol que desempeña cada uno. Su envío será en días siguientes de la reunión de líderes. Al momento de hacer el envío se pondrá como hipervínculo el video nombrado “Líder que identifica y apoya”, en el que participó Juan Gonzalo Bedoya Loaiza, Gerente de Logística.

Ilustración 2.



Video 1.

<https://youtu.be/BGNimjOcD40>

Pieza 3. Este diseño será enviado cinco días después de hacer el envío de la **pieza 2**. Al momento de hacer el envío se pondrá como hipervínculo el video nombrado "Líder empático", en el que participó Lina Marcela Ruiz Restrepo, Coordinadora de compras.

Ilustración 3.

Yo +sumo 

Soy un líder Empático

Los líderes en Andercol nos caracterizamos por ser **respetuosos y humildes** con nuestros equipos de trabajo, partiendo del ejemplo que les damos al **reconocer su labor para el alcance de los objetivos.**

¿Cómo lo logramos?

Escuchando abiertamente **las ideas, propuestas y opiniones** que tienen los colaboradores. De esta manera, propicio un ambiente de confianza que me facilitará la socialización de información y de conocimientos.

Resaltamos el siguiente caso de éxito de liderazgo en nuestra compañía poniendo en práctica la **empatía**. Para verlo...

¡Haz clic aquí!

¡Te invitamos a sumar al clima organizacional!

Video 2.

<https://youtu.be/4KZYwjgKk7g>

Pieza 4. En esta pieza se hará referencia a un comportamiento fundamental de liderazgo para Andercol S.A.S. el cual consiste en el compromiso que debe tener el líder, no solo con su equipo de trabajo, también con el medio ambiente fomentando el desarrollo sostenible. Esta información será enviada días después del envío de la **pieza 3**, esta no tendrá caso de éxito.

Ilustración 4.

Yo + sumo | andercol

◇ Soy un líder Comprometido ◇

Nos preocupamos por el **desarrollo sostenible**, apostándole a las buenas prácticas de **gestión social, ambiental y económica** que conllevan a acciones socialmente responsables.

Nuestra labor está orientada a :

- ◇ La obtención de resultados de **impacto económico**.
- ◇ El cumplimiento de las **normas ambientales**.
- ◇ **Generar sensibilidad** ante la realidad de los demás.

◇  ◇ **Te invitamos a sumar al clima organizacional!** ◇

Pieza 5. Con este envío concluimos la etapa de Sensibilización a líderes. Se hará 3 días después de haberse enviado la **pieza 4**. Al momento de hacer el envío se pondrá como hipervínculo el video nombrado “Líder motivador”, en el que participó Hedmar Oswaldo Palacio Montoya, quien se desempeña como Coordinador del Laboratorio de Investigación y Desarrollo.

Ilustración 5.

Yo +sumo | Andercol

Soy un líder Motivador

En Andercol somos **líderes inspiradores**, capaces de generar soluciones oportunas a los diferentes retos y confiando en las capacidades de nuestros equipos de trabajo.

Lo alcanzamos mediante :

- ♦ **La motivación positiva y el reconocimiento del buen desempeño** de nuestros equipos, permitiéndo así, identificar en su líder un comportamiento ético y responsable.
- ♦ El favorecimiento del **aprendizaje organizacional** para construir y desarrollar nuevas competencias.

Resaltamos el siguiente caso de éxito de liderazgo en nuestra compañía. Para verlo...

¡Haz clic Aquí!

¡Te invitamos a **sumar** al clima organizacional!

Video 3.

<https://youtu.be/iMIjJbKMC9I>

Grupo nominal

Su objetivo es explorar las percepciones que las personas tienen sobre sus diferentes realidades de trabajo para encontrar aspectos positivos y por mejorar que permitan consolidar un plan de gestión enfocado en la Calidad de Vida Laboral.

Para este momento se tienen preparadas tres (3) piezas, las cuales abordan temas importantes para el clima organizacional y el funcionamiento del equipo de trabajo.

Estas constan de una invitación que se hace al equipo de trabajo para llevar a cabo la actividad incluida en el grupo nominal; una segunda pieza que habla sobre la importancia de la construcción de un buen ambiente laboral y una última pieza, que explicará la importancia de la construcción de relaciones de cooperación y respeto en el trabajo.

Pieza 1. Invitación que se enviará a los integrantes del equipo para su participación en el grupo nominal.

Ilustración 6.



The graphic is a vertical poster with a teal and blue background. On the left, a circular inset shows a man and a woman in business attire shaking hands. The man is wearing a light blue shirt and a watch, while the woman is wearing a dark blue jacket. In the background of the inset, there is a sign for 'andercol' and 'Industrias'. To the right of the inset, the text 'Yo +sumo' and 'andercol' is displayed. The main headline reads '¡Haz lo que te Apasiona en tu trabajo!' with 'Apasiona' in a large, white, cursive font and 'trabajo!' in a bold, green, sans-serif font. Below this, the text says 'Ahora tienes la oportunidad de expresar tus ideas, ponerlas en debate con tus compañeros y contarnos lo que piensas sobre tu ambiente laboral y el liderazgo en tu equipo.' with 'ambiente laboral y el liderazgo en tu equipo.' in green. Further down, it says 'Tú tienes el poder de transformar tu mundo y tu entorno.' with 'transformar' in a cursive font. At the bottom, it says '¡Te esperamos!' in a large, white, cursive font. Finally, at the very bottom, it says '¡Te invitamos a sumar al clima organizacional!' with 'sumar' in a large, bold, green font and 'clima organizacional!' in a cursive font.

Yo +sumo | andercol

¡Haz lo que te *Apasiona* en tu **trabajo!**

Ahora tienes la oportunidad de expresar tus ideas, ponerlas en debate con tus compañeros y contarnos lo que piensas sobre tu **ambiente laboral y el liderazgo en tu equipo.**

Tú tienes el poder de *transformar* tu mundo y tu entorno.

¡Te esperamos!

¡Te invitamos a **sumar** al *clima organizacional!*

Pieza 2. Es un diseño enfocado en la importancia de la construcción de un buen clima laboral, la cual es complementada con un podcast en el que tiene participación Maribel Peña Ochoa, quien se desempeña como Analista de Selección en la compañía.

Ilustración 7.

¿Disfrutas
de tu trabajo
en **Andercol?**

Tú tienes un **rol** fundamental en la construcción de un **buen ambiente de trabajo**. La forma en que saludas a tus compañeros, el apoyo que ofreces a tu equipo y la manera en que te comunicas, son algunas acciones que pueden **sumar o restar** al clima organizacional.

En nuestra compañía eres quien tiene la capacidad de crear e innovar para la construcción diaria de un mejor entorno.

Escucha cuáles son los beneficios de tener un **buen ambiente laboral**.

¡Te invitamos a **sumar** al *clima organizacional!*

Yo sumo | Andercol

Audio 1.

https://youtu.be/6t7CK_tka7c

Pieza 3. En este momento se desea contar a los colaboradores, desde ejemplos cercanos, sobre la importancia de las relaciones de respeto y confianza en los diferentes equipos de trabajo. Para esta temática se implementó un Vox Pop, en el que participaron tres colaboradores de la compañía, quienes nos dieron sus percepciones sobre cómo, desde sus acciones diarias, contribuyen a la construcción de buenas relaciones en el trabajo.

Ilustración 8.

En Andercol **Yo + tsumo** | **andercol**

Contribuimos a las relaciones de respeto y cooperación

Un buen **trato interpersonal** es de suma importancia para el óptimo **desempeño** en nuestras funciones y nos ayuda a sentirnos bien dentro del **ambiente laboral**.

Así aportan tus compañeros a la construcción de un buen trato interpersonal en la empresa:

Daniel H. Suaza Muñoz
Ingeniero Procesos
Manufactura

Yo aporto a la construcción de **buenas relaciones** con mis **compañeros** a través del completo **entendimiento** de sus necesidades y, brindando de manera diligente las acciones que se encuentren a mi alcance para la resolución de las mismas.

Jose Miguel Aguilar T.
Coordinador Sr Mejora
Continua Manufactura

Yo contribuyo y coopero con mis compañeros, **motivándolos** a generar cambios positivos, **potenciando** su talento, **escuchando** con la mente abierta sus observaciones y propuestas, **ayudando** a materializar sus ideas, creando **conexiones** duraderas y fomentando el trabajo en equipo.

Natalia Méndez Bustamante
Analista Talento y
Formación

Yo construyo relaciones de cooperación con mis compañeros siendo **receptiva**, **abierta** y **respetuosa** ante sus ideas, lo cual me permite actuar siempre desde la **empatía**, conocerlos mejor y generar relaciones de confianza. Además, me pongo a su disposición para apoyarlos cada que lo requieran reconociendo, celebrando y aprendiendo de sus logros.

Y tú, ¿Qué acciones implementas en tu día a día para crear buenas relaciones con tus compañeros?

¡Responde Aquí!

¡Te invitamos a **sumar** al *clima organizacional!*

Link de Mentimeter: <https://www.menti.com/8kryj78mdy>

Elaboración del plan de acción

Esta fase consiste en construir colectivamente un plan de gestión de clima organizacional que responda a las necesidades de los equipos de trabajo y contribuya a su calidad de vida y productividad. Para esta parte del proceso se creó una E – Card que consiste motivar a los colaboradores para poner en práctica todo lo que han venido conociendo sobre clima organizacional mediante la elaboración del plan de acción. Esta se creó con el fin de ser enviada el día después del encuentro para la elaboración del plan y estará complementada con un documento en PDF con los parámetros a tener en cuenta.

Ilustración 9.

Yo+sumo | **andercol**

¡Llegó el momento!

Es hora de poner en práctica y planificar las metas que queremos alcanzar para mejorar nuestro equipo de trabajo y así hacer más factible la consecución de los objetivos propuestos.

Con tu ayuda elaboraremos un **plan de acción**, el cual nos convertirá en un equipo más **eficiente**, donde ganaremos tiempo, energía y aumentaremos el grado de responsabilidad al momento de repartir nuestras tareas, sin dejar ningún aspecto importante atrás.

Abre el adjunto y conoce cuáles son los pasos

¡Te invitamos a **sumar** al *clima organizacional!*

¡Te invitamos a **sumar** al *clima organizacional!*

Manual Plan de Acción: https://drive.google.com/file/d/1Ak6-R0xPd3y9OA2ZhXa0kt1R8hDpDL_N/view?usp=sharing

Ejecución del plan de acción

Después de la elaboración del plan de acción, continuamos con su ejecución y para esto, se ha creado una pieza que tiene la intencionalidad de personificar al Plan de Acción desde su lenguaje, invitando a las personas a que no olviden sus tareas y responsabilidades con el equipo en cuanto a la construcción de clima organizacional.

Ilustración 10.



Yo + sumo | andercol

¡No me olvides!

Hace unos días tus compañeros y tú me dieron vida para ayudarles en la mejora continua de un buen ambiente de trabajo, enfocado en el compañerismo, las buenas relaciones y el logro de objetivos.

Te invito a que me revises con tu equipo y continúen haciendo de esta compañía un excelente lugar para trabajar.

¡Te invitamos a **sumar** al *clima organizacional!*

Seguimiento a líderes y al equipo.

Esta pieza está enfocada en el seguimiento a líderes, equipo de trabajo y al plan de acción, para analizar los resultados que se han llevado y así, identificar logros, dificultades para hacer ajustes al plan de acción. Su envío se hace según el tiempo que considere pertinente el Área de Gestión Humana dado a que cada área es un proceso distinto y con diferentes tiempos.

Ilustración 11.



Yo+sumo | andercol

Seguimos trabajando en la **construcción** *de un mejor clima*

Es el momento de **identificar logros y dificultades** en el proceso de gestión de clima organizacional del equipo para hacer ajustes al **plan de gestión** en caso de ser necesario.

¡Anímate a seguir avanzando, lo estamos logrado!

¡Te invitamos a **sumar** al *clima organizacional!*



Conclusiones y recomendaciones

En toda organización, la importancia del Clima Organizacional se convierte en un factor indispensable que permite el desarrollo de la empresa, brindándole una calidad de vida laboral a los colaboradores, estabilidad y propiciando herramientas para garantizar el buen funcionamiento de los distintos roles, especialmente el liderazgo.

Otro efecto positivo del Clima Organizacional es el compromiso que genera en los colaboradores, el cual se basa en un elemento motivacional que busca que las personas den lo mejor de sí en el trabajo y lo hagan con energía y dedicación. Este compromiso está fuertemente influenciado por la calidad del liderazgo y del trato entre las personas de la organización.

En los seis meses del periodo de prácticas en Andercol S.A.S. se pudo evidenciar que la mayoría de las áreas que conforman la organización, tienen una comunicación asertiva entre ellos, lo que les permite estar alineados a los objetivos organizacionales. Pero en otras áreas, especialmente en los laboratorios y plantas, se evidencian varios aspectos a mejorar, que van desde falencias en el rol que desempeñan los líderes y poca comunicación entre el equipo para alcanzar las metas trazadas.

Para disminuir esta brecha que surge de las realidades laborales, se diseñó esta Estrategia de Comunicación enfocada en la Gestión del Clima Organizacional, donde luego de realizarse un proceso de investigación, observación y recopilación de testimonios, se han podido conocer las diferentes percepciones de trabajo de los colaboradores, las cuales nos permiten tener una fiel aproximación de la realidad que viven las personas de Andercol en su trabajo.

A su vez, este también propicia la generación de conciencia en las personas para el buen desempeño en sus funciones dentro de la construcción del buen Clima Organizacional, lo que les dará herramientas para saber qué hacer y cómo actuar frente a la mejora continua en las estrategias y comportamientos para la estabilidad de los empleados y el alcance de los objetivos trazados.

Para llevar a cabo esta estrategia se optó por involucrar a varios colaboradores de la organización independientemente de sus rangos jerárquicos y de esta manera, hacerlos sentir parte fundamental de la empresa en su quehacer diario.

Del proyecto presentado se concluye que, las técnicas que permiten la integración de los colaboradores de una organización pueden ser muy eficaces para mejorar la relación y comunicación de estos, no sin antes ser explícitos y enfáticos en la importancia de la construcción de un clima organizacional.

Para esto es necesario hacer un constante seguimiento de la Calidad de Vida Laboral de los colaboradores de esta organización, mediante la implementación de espacios, la construcción de mensajes enfocados a la conciencia y a la sensibilización y, creaciones de estrategias y acciones a implementar para continuar con el buen funcionamiento de la empresa.

Como recomendación para un factor tan importante como la calidad de vida de los colaboradores, es hacer un seguimiento más continuo, después de comenzar la ejecución del plan de acción, en aquellas áreas que presentan más falencias en cuanto a su relación laboral, aspecto que influye directamente en el rol del líder, el trabajo en equipo, el cumplimiento de los objetivos y la estabilidad.

Por otro lado, se debe contemplar siempre el Clima Organizacional como el principal indicador para conocer la calidad de vida en el trabajo, entendiendo esta como la presencia de buenas condiciones que favorecen el desarrollo de los colaboradores en el trabajo, garantizando su bienestar y estabilidad.

Lo que se describe anteriormente es concebir la importancia de la calidad laboral como un requisito fundamental para asegurar la capacidad de adaptación a los cambios y a la productividad de la empresa. Es tan importante que otros factores como lo es la tecnología, el liderazgo o las estrategias establecidas e implementadas. De allí, está la relevancia de que las organizaciones inviertan tiempo y recursos en la búsqueda de un buen Clima laboral.

Este trabajo, se convierte en un paso a paso para lograr progresivamente una mejora en el ambiente laboral, el cual se determinará una comunicación asertiva entre los colaboradores, los cuales se encargarán de reflejar una imagen positiva de la empresa.

Referencias

- Andercol S.A.S. (2017). *¿Quiénes somos?* Recuperado de:
<https://www.andercol.com.co/index.php/quienes-somos>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima organizacional*. 5 Editorial UNED.
- Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*. Editorial La Crujía y Editorial DIRCOM.
- Fabrizi, M. (1998). *Las técnicas de investigación: la observación*. Disponible en: humyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/solefabril.htm. (Fecha consulta: Julio de 2013).
- Jiménez, J. G. (1998). *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos.
- Juárez, S. (2012). *Clima organizacional y satisfacción laboral*. Revista médica del instituto Mexicano del Seguro Social, 50(3), 307-314.
- Ordóñez, M. (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa*. Madrid: Estudio de Comunicación SA.
- Peralta, R. (2002). *El clima organizacional*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/elclima-organizacional>.
- Pinillos, A. A. (1995). *Comunicación interna, un paseo por el tiempo*. Harvard DEUSTO Business Review.
- Romo, H. L. (1998). *La metodología de la encuesta*. JG Cáceres, Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación, 33-74.

- Sánchez Manchola, I. D. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Programa Editorial UNIVALLE.
- Sánchez, J. B. y Barraza, L. (2015). *Percepciones sobre liderazgo*. Ra Ximhai, 11(4), 161-170
- Toro, F. y Sanín, A. (2012). *Gestión del Clima Organizacional*. Cincel: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional.
- Zanón, Á. G. (1990). *La técnica del grupo nominal*. Documentación Administrativa.
- Zapata, L. (2020). *El plan estratégico de comunicación interna, herramienta para alinear al personal*. Rosario Puertas-Hidalgo Mónica Abendaño Cesibel Valdiviezo-Abad, 29.