

**Evaluación de las Estrategias de Comunicación Organizacional y Estilo de Liderazgo
en la Gestión del Talento Humano y su Impacto en el Rendimiento Organizacional en
la empresa de Telecomunicaciones de Quibdó**

Proyecto de Investigación Maestría en Gerencia del Talento Humano

Autor

JUAN ANTONIO SARMIENTO VALOYES

MARCELA GARZÓN POSADA

Directora del Proyecto

Magister

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad

Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad

Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano

Quibdó – Chocó

2025

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN.....	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
Pregunta de Investigación.....	14
Justificación.....	15
OBJETIVOS.....	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos.....	16
MARCO DE REFERENCIA	17
Marco Teórico	17
Comunicación Organizacional	17
Estilos de Liderazgo	21
Marco Conceptual.....	26
Comunicación Organizacional	26
Estilos de liderazgo	27
Marco Empírico	31
Marco Metodológico	34
RESULTADOS Y ANÁLISIS	37
Resultados y Análisis Objetivo Especifico 1: ¡Error! Marcador no definido.	
Resultados y Análisis Objetivo Específico 2:	58

Resultados y Análisis Objetivo Específico 3:**¡Error! Marcador no definido.**

Discusiones y Conclusiones	84
Conclusiones.....	97
Referencias	105
ANEXOS	115
Anexo 1: Guion de Entrevista Semiestructurada.....	115
Anexo 2: Formato de Consentimiento Informado de la empresa de telecomunicaciones en Quibdó.....	118
Anexo 3: Consentimiento Informado Participantes	119



Índice De Tablas

Tabla 1. *Codificación de resultados objetivo 1* 38

Tabla 2. *Codificación resultados objetivo 2* 61



Resumen

El presente estudio analiza las estrategias de comunicación en el contexto organizacional y el estilo particular de liderazgo en relación con la gestión de recursos humanos y su impacto en el rendimiento en la empresa de telecomunicaciones en Quibdó. Este estudio se basa en la metodología cualitativa con entrevistas semiestructuradas a todos los niveles y departamentos de la empresa, buscando descubrir las estrategias de comunicación empleadas, los estilos de liderazgo practicados dentro de la organización, así como la relación entre estos y la gestión del capital humano organizacional y el rendimiento organizacional.

Consecuentemente, los resultados del estudio muestran que la empresa de telecomunicaciones utiliza una combinación de prácticas de comunicación interna tradicionales y contemporáneas, junto con estilos de liderazgo transformacional y participativo adecuados para la organización. Esta combinación mejora la comunicación de objetivos, metas organizacionales y hasta cambios dentro de las estructuras de la organización, lo que lleva a un aumento en la participación y retroalimentación de los empleados. De manera similar, se establece que la comunicación efectiva y los estilos de liderazgo apropiados están asociados con una gestión eficiente del capital humano y un mejor rendimiento organizacional. Además, se recomienda que, para alcanzar tales resultados, se deben realizar inversiones destinadas a mejorar habilidades, potenciar la comunicación y establecer un clima organizacional favorable para la innovación, la participación y el crecimiento continuo.

Palabras clave: comunicación organizacional, liderazgo, gestión del talento humano, rendimiento organizacional, telecomunicaciones.

Abstract

This study analyzes communication strategies in the organizational context and the particular leadership style in relation to human resource management and its impact on the performance of, a telecommunications company in Colombia. This study is based on qualitative methodology with semi-structured interviews at all levels and departments of the company, seeking to discover the communication strategies used, the leadership styles practiced within the organization, as well as the relationship between these and the management of organizational human capital and organizational performance.

Consequently, the results of the study show that telecommunications company Quibdó uses a combination of traditional and contemporary internal communication practices, along with transformational and participative leadership styles appropriate for the organization. This combination improves the communication of objectives, organizational goals and even changes within the organization's structures, leading to an increase in employee participation and feedback. Similarly, it is established that effective communication and appropriate leadership styles are associated with efficient human capital management and better organizational performance. Furthermore, it is recommended that to achieve such results, investments should be made to improve skills, enhance communication, and establish a favorable organizational climate for innovation, active participation, and continuous growth.

Keywords: organizational communication, leadership, human talent management, organizational performance,



Agradecimientos

Quiero extender mi gratitud a todas aquellas personas que contribuyeron a que este trabajo de investigación llegara a buen término. Primero, agradezco a mi asesor de tesis por su orientación, esfuerzo y apoyo desde el principio de la investigación hasta el final. Sin duda, me proporcionó los insumos más importantes para el desarrollo de este estudio.

A los profesores por brindarme los conocimientos necesarios y también por inculcarme los factores que promovieron el deseo de investigar y el pensamiento analítico en mí. A la empresa de telecomunicaciones por permitirme realizar esta investigación dentro de su empresa. Un agradecimiento especial a todo el personal que tuvo la amabilidad de dedicarme su tiempo para ser entrevistado y por su disposición a proporcionar su valiosa opinión.

A mis compañeros de clase durante mi programa de maestría, por su amistad, disposición para trabajar juntos y por hacer de este viaje académico uno lleno de aprendizaje y experiencias inolvidables. A mi familia, por todo su amor, comprensión y apoyo incondicional a lo largo de mi vida, especialmente durante hitos importantes. Este logro no habría sido posible sin su apoyo y aliento. A todos aquellos que de una manera u otra ayudaron en la fructífera culminación de este trabajo de investigación, les expreso mi más profundo agradecimiento.

Dedicatoria

A mi familia, por su amor incondicional y su apoyo constante en cada etapa de mi vida. A mis instructores, por su mentoría durante mi desarrollo académico. A mis amigos y compañeros, por su compañía y por hacer de este viaje uno gratificante. A todos los que han tocado mi vida y me han ayudado a crecer tanto personal como profesionalmente.



INTRODUCCIÓN

El presente estudio pretende evaluar los resultados que las estrategias de comunicación organizacional y estilo de liderazgo en la gestión del talento humano y su impacto en el rendimiento organizacional, de la empresa de telecomunicaciones en Quibdó, la cual es parte del grupo América Móvil, reconocido por su integración vertical en la industria y la posterior expansión que ha llevado a la empresa a posicionar su marca en los diferentes países en los que tiene presencia.

Sin lugar a duda, la forma en que se diseñan los objetivos comunicacionales dentro de una organización puede contribuir o, por el contrario, obstaculizar el logro de los objetivos propuestos por la empresa. Consecuentemente, el cumplimiento de los objetivos planteados resulta indispensable, en consecuencia, la empresa en estudio es en el Municipio de Quibdó - Chocó donde existe un mercado competitivo y en constante transformación. Ya que la empresa tiene que enfrentar la necesidad de obtener un mayor rendimiento y posicionamiento dentro del mercado, de registro y reserva para cumplir todos los objetivos planteados, para lograr tales resultados, el compromiso de los recursos humanos dentro de la organización resulta ser de suma importancia.

En el caso de la organización objeto de estudio, se identifica la variable que, para el caso de poder analizar el liderazgo y la comunicación dentro de la organización con respecto a los logros de sus objetivos, se convierte para este caso en el logro de los objetivos propuestos por la organización de manera eficiente y eficaz. Para lograr el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos: determinar las estrategias de comunicación organizacional utilizadas en la empresa, describir el estilo de liderazgo dominante entre los ejecutivos y analizar la correlación entre las estrategias de

comunicación organizacional y el estilo de liderazgo respecto a la gestión de recursos humanos y su impacto en el desempeño organizacional.

La actual indagación se basa en un marco teórico que incluye conceptos y teorías relacionadas con la comunicación organizacional, el liderazgo y la gestión de recursos humanos. Varios autores han enfatizado la importancia de la comunicación organizacional en diversas áreas funcionales de un negocio, como la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la gestión de conflictos. De manera similar, las teorías de liderazgo organizacional, como el transformacional, transaccional y situacional proporcionan información sobre los estilos de liderazgo efectivos y gerenciales que se practican en cualquier organización.

Por lo tanto, la metodología considerada para desarrollar este estudio corresponde a un diseño cualitativo, que a su vez tiene un enfoque de campo, que se traduce en la recolección de datos a través de entrevistas semiestructuradas con los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones en Quibdó. Este enfoque permite examinar a fondo las opiniones y experiencias de los participantes con respecto a las estrategias de comunicación, estilos de liderazgo y su influencia en la gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional.

Además, los resultados obtenidos son beneficiosos tanto para la práctica como para la teoría. Prácticamente, los hallazgos pueden ser adoptados por la empresa de comunicaciones para mejorar sus estrategias de comunicación, liderazgo y gestión de recursos humanos orientadas a aumentar la participación, motivación y desarrollo de los empleados, lo que a su vez mejorará el desempeño organizacional. Teóricamente, esta investigación traslada la interacción de las estrategias de comunicación y los estilos de

liderazgo con la gestión de recursos humanos a una empresa de telecomunicaciones en Colombia, contribuyendo así a la literatura existente.

Este raciocinio se divide en distintos apartados que abordan cada aspecto del estudio. En el primer capítulo, se presenta la introducción de la declaración del problema, su justificación y los principales objetivos de la investigación. El segundo capítulo trata tanto del marco empírico como del marco teórico del estudio, por último, en el tercer capítulo, se presenta la elaboración de los métodos, incluido el diseño de investigación, la población y la muestra, los instrumentos y técnicas de recolección de datos, así como los procesos seguidos para el análisis de datos.

El cuarto capítulo presenta los datos recopilados y el análisis realizado para cumplir con los objetivos de la investigación y el marco teórico, por último, en el quinto capítulo, se discuten las conclusiones del estudio junto con algunas recomendaciones para futuros estudios y las implicaciones prácticas para la empresa de telecomunicaciones. Así, este estudio tiende a contribuir a la comprensión de los problemas organizacionales contemporáneos, como la evaluación de la comunicación estratégica organizacional, así como la influencia de los estilos de gestión de recursos humanos en la productividad organizacional.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro del ámbito de las organizaciones modernas, la tarea de gestionar proactivamente el proceso de comunicación interna se vuelve importante, esta actividad es llevada a cabo principalmente por los líderes organizacionales que, además de su necesidad de cumplir con los objetivos establecidos por la empresa, también poseen la capacidad de influir en los demás. Como señala Fernández et al. (2023), un número significativo de empresas no está satisfecho con la calidad del liderazgo disponible en sus equipos, lo que resulta de lo que hacen también de lo que dejan de hacer. Igualmente, los líderes deben aceptar que son responsables de proporcionar un sentido de urgencia y asegurar que tanto él como sus equipos logren resultados positivos a nivel individual y de equipo.

A nivel internacional, se ha señalado que los estilos de liderazgo y las estrategias de comunicación organizacional son importantes para el rendimiento y la efectividad de las empresas. En este sentido Gil et al. (2022), afirman a partir de múltiples estudios que estos elementos afectan el comportamiento innovador en el trabajo, la cultura organizacional y el compromiso de los empleados, lo que a su vez afecta el rendimiento organizacional. De igual manera, diversos estudios han resaltado la influencia que ejercen los estilos de liderazgo en la determinación del comportamiento laboral de los empleados, con un efecto directo en la satisfacción en el trabajo y en los procesos de aprendizaje dentro de la organización Khan et al. (2020).

En Colombia, se ha observado que hay un fenómeno similar. El liderazgo y la comunicación en las organizaciones se han vuelto importantes, principalmente en el sector de telecomunicaciones, que se caracteriza por cambios rápidos en la tecnología y la



competencia, lo cual exige una gestión excepcional de recursos humanos y estrategias de comunicación organizacional (Burbano y Molero, 2022).

El caso de la organización de telecomunicaciones en Quibdó en el departamento del Chocó motiva una evaluación de cómo el estilo de liderazgo y la comunicación interna influyen en la gestión de recursos humanos y en el rendimiento organizacional en general. En este sentido Castro et al. (2022), explica que los líderes que promueven un ambiente de empatía y cuidado son capaces de desarrollar otras formas de interacción que construyen nuevos lazos con los empleados. Una correcta gestión de los procedimientos de comunicación fomenta relaciones positivas dentro de la organización y aumenta las posibilidades de cumplir con los objetivos establecidos dentro de los plazos requeridos. Por otro lado, una mala comunicación puede resultar en retrasos, malentendidos y conflictos internos.

En la organización de comunicaciones en Quibdó, la realidad organizacional revela tanto fortalezas como debilidades en términos de liderazgo y comunicación interna pesar de que algunos líderes motivan a los seguidores a confiar y cultivar la unidad y la innovación, otros pueden conducir a la adicción o el abuso de las libertades otorgadas y esto impacta negativamente en el rendimiento. Como observa Castro y Díaz (2020), una situación similar con la comunicación interna, ya que también presenta problemas de efectividad y formalidades, destacando la necesidad de hacer uso de tecnologías y canales adecuados para garantizar una transmisión precisa y eficiente de la información.

En Colombia, según Salas et al. (2021), esta empresa de telecomunicaciones tiene una participación del 46,93% en el mercado de telecomunicaciones móviles, por lo tanto, esta se posiciona junto a las otras empresas en la ciudad de Quibdó como una de las



compañías más líderes en el país. Aun así, continúan existiendo varias inquietudes respecto a la forma en la que el talento humano es gestionado, el rendimiento de la organización, así como también las estrategias que se emplean para el liderazgo y la comunicación dentro de la empresa.

Por lo tanto, esta investigación busca abordar cómo los estilos de liderazgo y la comunicación interna en esta organización impactan en la gestión del talento humano y en el rendimiento organizacional, según Castaño (2022), considera que estos elementos son de "valor estratégico" en el mundo empresarial, ya que pueden determinar el éxito o fracaso de las organizaciones. La investigación explorará tanto los aspectos positivos como los negativos relacionados con el liderazgo y la comunicación interna en la empresa de telecomunicaciones, proporcionando así una visión integral de estas dinámicas en el contexto de una empresa de telecomunicaciones en una región específica de Colombia.

Pregunta de Investigación

¿Cómo influyen las estrategias de comunicación organizacional y el estilo de liderazgo en la empresa de telecomunicaciones en Quibdó - Chocó, Colombia, en la gestión del talento humano y en el rendimiento organizacional?



Justificación

Este estudio se ha justificado por la necesidad de realizar una contribución social, empresarial, metodológica y teórica. En el caso de la empresa de telecomunicaciones, compañía líder en Quibdó, la investigación tiene la posibilidad de impactar de forma positiva la región sugiriendo cambios que mejoren las prácticas de comunicación y liderazgo, afectando positivamente la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores al igual que la calidad del servicio. Como dicen Falótico y Pérez (2020), que estos resultados pueden ser utilizados por la empresa de telecomunicaciones para realizar cambios estratégicos en la gestión, mejorando la competitividad y la reputación corporativa.

Teóricamente, este análisis ayudaría a comprender mejor los vínculos entre la comunicación organizacional, el liderazgo y la gestión del talento, ya que esto proporciona parte de la base para el desarrollo de teorías y modelos conceptuales en el campo. De todos modos, el alcance geográfico de este estudio es la compañía de telecomunicaciones, ubicada en Quibdó -Chocó, Colombia; el alcance cronológico será el periodo de tiempo en el que se recopilen los datos del estudio y el alcance sociodemográfico se refiere a los empleados de la organización. Por lo tanto, indica Calderón et al. (2023), este proyecto sirve a la empresa de telecomunicaciones Corporation en el sentido de que puede obtener una mejor comprensión sobre cómo abordar la gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional y, de manera similar, la comunidad se beneficiaría de una compañía de telecomunicaciones más competente y eficiente donde los estudiantes investigadores están aprendiendo a realizar investigaciones y análisis.

OBJETIVOS

Objetivo general

Describir la influencia de las estrategias de comunicación organizacional y el estilo de liderazgo en la gestión del talento humano de una empresa de telecomunicaciones en Quibdó - Chocó, Colombia, y su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el rendimiento empresarial.

Objetivos específicos

1. Analizar las estrategias de comunicación organizacional vigentes en la empresa de telecomunicaciones en el Municipio de Quibdó.
2. Identificar y describir el estilo de liderazgo predominante entre los directivos de la empresa de telecomunicaciones.
3. Examinar la relación entre las estrategias de comunicación organizacional y el estilo de liderazgo con la gestión del talento humano en la empresa de telecomunicaciones, evaluando su impacto en el rendimiento organizacional.



MARCO DE REFERENCIA

Marco Teórico

Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es un proceso de comunicación que ocurre en las empresas y permite el uso e intercambio de información entre los miembros de la organización. Este proceso tiene repercusiones en muchas áreas de la vida de una empresa, incluyendo su eficiencia operativa, la toma de decisiones y las tasas de conflicto. Una comunicación efectiva, en este escenario, genera una cultura organizacional positiva, fomenta la cooperación del personal y el logro de los objetivos empresariales. En este sentido, en relación con la eficiencia operativa, es importante señalar que la comunicación organizacional se refuerza en la coordinación y cooperación del personal y unidades, lo que resulta en un aumento de la productividad y un mejor rendimiento. Como destaca Curo et al. (2020), debido a la comunicación efectiva, se ayuda a comprender y resolver problemas, lo que permite a las organizaciones adaptarse de manera sistemática a los cambios y mejorar sus procesos internos.

Con respecto a la toma de decisiones en las organizaciones, la comunicación institucional permite que tanto los trabajadores como sus líderes dispongan de la información que les permita tomar decisiones correctas y a nivel estratégico. Así mismo, el flujo de información adecuado y oportuno facilita que los demás tomadores de decisiones analicen diferentes alternativas y seleccionen las más idóneas respecto a las metas de la organización. Otro tema que se trabaja en la comunicación organizacional sobre la lógica de los conflictos es en la cohesión interna y la efectividad empresarial porque la comunicación en la organización persigue objetivos tales como prevenir o resolver

conflictos, ya que permite que los trabajadores expongan sus problemas, sus opiniones y necesidades con claridad y de forma positiva (Zapata et al., 2022).

La comunicación organizacional, en criterio de Curilla et al. (2023), constituye un recurso que se encarga de la cohesión interna y del mejoramiento en la toma de decisiones, este proceso, se activa como un recurso para el éxito de la empresa, dado que, propicia el diálogo entre los integrantes de la organización ya que permite tratar y solucionar conflictos de forma adecuada. En el caso de la cohesión interna, la comunicación organizacional mejora el clima laboral donde se aseguran de que todos los trabajadores se encuentren involucrados y motivados a realizar las metas de la organización. Al ser incentivada la comunicación, los miembros de las organizaciones se aseguran de que todos en la organización están al tanto y en la misma dirección de las metas y estrategias. Por otra parte, existe la facilitación de la comunicación, que a su vez facilita la integración y el trabajo en equipo, aumentando así el compromiso y la satisfacción en el trabajo.

En cuanto al enfoque en la eficacia en el proceso de toma de decisiones, la comunicación organizacional permite que los trabajadores y líderes de la empresa dispongan de la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas. Según Herrera (2021), un flujo de información adecuado y en tiempo permite a los encargados de la toma de decisiones sopesar distintas opciones y elegir las que sean más importantes para lograr los objetivos de la institución. Igualmente, una comunicación eficaz permite retroalimentación y el cambio de ideas favoreciendo el proceso de toma de decisiones y mejor aún la calidad de las decisiones adoptadas.

La construcción de un diálogo entre las partes también se hace importante en la comunicación organizativa, ya que permite la solución de problemas. La comunicación



organizacional también contribuye a la resolución de conflictos. Si los empleados tienen posibilidades de participar en un diálogo constructivo, en el cual expresan sus preocupaciones, opiniones y necesidades, se hace más fácil identificar y resolver conflictos. Como indica Miñan (2021), un ambiente donde la comunicación es abierta y transparente ayuda a construir confianza y respeto mutuo, lo que a su vez ayuda a prevenir conflictos y crea un entorno de trabajo positivo y colaborativo.

La comunicación organizacional corresponde a un conjunto de estrategias y tipos de comunicación clasificados en función de su utilización dentro de una empresa. Según lo analizado por Manrique y Robledo (2024), este proceso permite optimizar la interacción de los integrantes de la empresa, así como brinda apoyo en la gestión y resolución de conflictos. En relación con la comunicación organizacional, durante la crisis del Covid-19, fue prácticamente un hecho que los colaboradores se preocuparon por atender a los clientes en la medida que la comunicación efectiva dejó de ser una opción y se convirtió en una necesidad. En dichos momentos, las organizaciones deben poder comunicarse con sus clientes de manera eficaz y eficiente para mantener su confianza y satisfacción. Esto significa que los clientes deben recibir información correcta y pertinente, y también, respuestas pertinentes a sus preguntas o preocupaciones, así como algún nivel de comprensión y compasión por las situaciones emocionales de los clientes.

Cada organización necesita alinear sus estrategias de comunicación a sus necesidades y objetivos particulares, que pueden agruparse en tres categorías principales: ascendente, descendente y lateral, cada una con sus beneficios y limitaciones. La comunicación descendente permite a los líderes de la organización enviar directrices a los miembros con el fin de asegurar que todos los departamentos trabajen hacia el logro de los



objetivos de la organización. Por otro lado, la comunicación ascendente permite a los empleados comunicar sus pensamientos, ideas, sugerencias y comentarios a los líderes de la organización. Como explica Dühning y Zerfass (2021), la comunicación lateral es la interacción entre empleados del mismo rango que permite la colaboración, el trabajo en equipo y una mayor eficiencia en la resolución de problemas.

Con una comunicación eficaz en la organización, se tiene un impacto positivo en el rendimiento de su personal. Este proceder mejora la dinámica entre los integrantes y ayuda a solventar conflictos. En cuanto a la satisfacción laboral, una buena comunicación puede propiciar el desarrollo de un ambiente cálido que logre que los trabajadores se sientan valorados y respaldados. Tal como dice Verčič et al. (2021), a través del intercambio libre y sincero de información, las organizaciones se aseguran de que todo el personal esté debidamente informado y comprometido con los planes y objetivos de la empresa. Así mismo, se asegura que los trabajadores tengan la información necesaria para poder expresar sus pensamientos, sus opiniones, sus problemas constructivamente, lo que puede aumentar la retención y el compromiso de los trabajadores en la empresa.

Un lugar de trabajo donde existe respeto y confianza es más probable que sea eficiente y efectivo. Como argumentan Mercader et al. (2021), que dominar la comunicación dentro de una organización mejora el trabajo en equipo y la solución de problemas, lo que impulsa la productividad. Una comunicación eficaz puede mejorar el rendimiento en el lugar de trabajo. La comunicación ayuda eficazmente a compartir información entre los trabajadores, lo que ayuda a los trabajadores a comprender sus responsabilidades y desempeñarse mejor.

Estilos de Liderazgo

Las hipótesis y modelos de liderazgo son importantes para entender cómo los líderes pueden influir en sus seguidores y lograr los objetivos organizacionales, entre las teorías más destacadas se encuentran el liderazgo transformacional, transaccional y situacional. Primero se caracteriza según Molina et al. (2024), por la capacidad de ser líder y motivar a sus seguidores, a superar sus propios intereses personales por el bien de la organización. Asimismo, los líderes transformacionales son visionarios, inspiradores, desafiantes, estimulantes y considerados, este tipo de liderazgo ha demostrado ser efectivo en una variedad de contextos y se ha asociado con resultados positivos, como la satisfacción laboral y el rendimiento del equipo.

Por otro lado, el liderazgo transaccional se basa en una transacción entre el líder y los seguidores, estos líderes transaccionales definen expectativas de rendimiento y dan recompensas o castigos dependiendo del rendimiento de los seguidores. Este estilo de liderazgo, aunque considerable en algunas situaciones, generalmente no es tan efectivo como el liderazgo transformacional para motivar a los seguidores a superar las expectativas de rendimiento establecidas. Con este argumento, el liderazgo sugiere que la eficacia de un estilo de liderazgo está determinada por la situación, según Young et al. (2020), se plantea que los líderes deben ajustar su estilo de liderazgo al nivel de desarrollo y experiencia de sus seguidores, que se define por su capacidad y disposición para realizar una tarea.

Este estilo propone que no existe un estilo de liderazgo mejor o peor, sino que su efectividad radica en la capacidad del líder para adaptarse a las circunstancias cambiantes. Según Plaza (2022), el liderazgo influye en la percepción de los empleados sobre el clima y la cultura organizacional, ya que los comportamientos y acciones de los líderes actúan



como referentes clave. Asimismo, destacan que los líderes tienen la capacidad de establecer normas, valores y expectativas que se convierten en pilares de la cultura organizacional.

Las categorizaciones que ostentan los líderes dentro del trabajo pueden tener un efecto notorio en el ambiente sociocultural de la empresa. Un tipo de liderazgo, conocido como el liderazgo transformacional, ha demostrado ser capaz de mantener altos los niveles de compromiso de los empleados, toda vez que requieren que estos se motiven a hacer más que solo atender sus propios intereses. Este estilo de liderazgo, según Medina et al. (2023), puede inducir un equilibrio de confianza, diálogo y entrega, eufóricamente puede traducirse en productividad y contenido en el trabajo. Aparte de estas actividades, Según Paredes e Ibarra (2021), el liderazgo también puede dar forma a la cultura dentro de una organización al enfatizar sobre los principios y acciones que son requisitos para la misión y visión de la empresa. Por ejemplo, los líderes, a través del cumplimiento con las metas, son capaces de reforzar los principios que aspiran a difundir.

Con relación a la gestión de recursos y la estrategia de la organización, es bien sabido que el liderazgo es un factor crucial y ha sido analizado extensamente. De igual manera, también se ha analizado el liderazgo distribuido. Estudios realizados Alblooshi et al. (2020), investigaron varios aspectos del liderazgo, incluidos sus estilos transformacional y transaccional y sus impactos en diversos factores organizacionales. Como destaca León et al. (2020), el estilo de líder transformacional se ha asociado con una mayor autopercepción de salud, innovación y compromiso organizacional por parte de los empleados. Asimismo, se ha señalado un enfoque de gestión del talento en el que los recursos humanos son previsores y participan activamente en la conformación de cambios dentro de la organización para estimular la innovación.

Además, el liderazgo transaccional se ha abordado vinculado a la efectividad en diversas construcciones, como la educativa y la empresarial, y su efecto sobre el compromiso y el agotamiento laboral. Según Kafetzopoulos y Gotzamani (2022), la gestión del talento humano, en este sentido, ha sido objeto de estudio enfocado particularmente en la necesidad de contar con una estrategia de evaluación, una oportunidad en que se protegen los recursos y sobre el rol que debe cumplir el departamento de recursos humanos en el manejo del talento en tiempos de crisis económica. La relación entre el liderazgo y la gestión del talento humano ha demostrado que el liderazgo estratégico tiene un impacto en las organizaciones, particularmente en su capacidad para administrar el talento de la manera más productiva. También se ha investigado el liderazgo distribuido en el sistema educativo del Perú con el clima organizacional y liderazgo en el sector de la educación superior y su efecto sobre el rendimiento de los seguidores

Gestión del Talento Humano

La administración de recursos humanos es un aspecto relativamente novedoso de las organizaciones contemporáneas que se vuelve crítico debido a las nuevas tendencias laborales y desafíos que surgen de eventos globales como la pandemia. Muchos autores como Barbieri et al. (2021) han investigado este aspecto y han destacado la necesidad de contar con marcos conceptuales adecuados que respalden formas alternativas de trabajo, incluida la modalidad de trabajo remoto. Especialmente en el contexto de las instituciones educativas públicas, se ha señalado que la gestión de recursos humanos puede verse socavada debido a cargas administrativas excesivas que hacen imposible gestionarla a través de supervisión y orientación constantes (Ruiz et al., 2022).



La literatura enfatiza que las técnicas de gestión del talento humano difieren de otras tácticas ya que están enfocadas y estructuradas para alcanzar una productividad organizacional específica. Este enfoque integra otros aspectos de la gestión de recursos humanos con un enfoque en la adquisición, desarrollo y retención del talento. Como dicen Ollero et al. (2021), en ciertos ámbitos como el sector bancario, destacaron cómo el desarrollo de estrategias de gestión de recursos humanos es esencial para mejorar la productividad. Además, es importante crear modelos estratégicos de gestión de recursos humanos que proporcionen a la organización una dirección estratégica y sostenible, algo similar a lo que sucede en el sector turístico en Santander, Colombia. La investigación también señaló la competitividad internacional de los recursos humanos en los negocios al analizar los determinantes de la competitividad de recursos humanos y su constructo teórico (Caizaguano et al., 2023).

Según Velázquez y Cruz (2021), ha habido un creciente interés hacia el desarrollo de la gestión del talento en las organizaciones para fomentar la innovación y la creatividad. La gestión efectiva de recursos humanos es beneficiosa para el rendimiento organizacional general, lo que resalta la necesidad de desarrollar estrategias para el bienestar integral de los recursos humanos en diferentes sectores como el de la salud. La gestión de recursos humanos, también ha emergido como un recurso competitivo muy importante en el entorno empresarial actual, haciendo que sea esencial contar con personal calificado y capacitado, y entender cómo pueden beneficiar a la organización. Por último, es importante establecer si el insuficiente rendimiento en la gestión de operaciones logísticas se debe a la falta de algunos recursos humanos calificados específicos.

De conformidad con Mey et al. (2021), para que las organizaciones mejoren su productividad, se deben emplear estrategias motivacionales con tanto énfasis y propósito como se otorga al capital humano, obteniendo el talento como un recurso para el éxito empresarial. La aplicación de estrategias motivacionales tiende a crear un impacto positivo en el rendimiento y la retención de los empleados, resultando en una mayor productividad de estos y un mejor rendimiento laboral general. El teletrabajo, que es prevalente hoy en día, es otra dirección de la gestión de recursos humanos. Como observan López y Sisa (2020), se analizan las ventajas y desventajas de dicho empleo, destacando la necesidad de integrar los objetivos estratégicos de las organizaciones con el desarrollo de talento.

Existe un vínculo entre la gestión de recursos humanos y el logro de objetivos empresariales, que relaciona directamente la gestión de recursos humanos con el éxito organizacional. Abordan la evaluación de la calidad del capital humano proponiendo un método para la evaluación dentro de la organización. Buscan determinar el impacto de las prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos en el rendimiento organizacional y descubren que algunas prácticas laborales de alto rendimiento aumentan los resultados empresariales. Con respecto a las micro, pequeñas y medianas empresas, como señalan Lorza et al. (2021) la necesidad de implementar modelos de diagnóstico organizacional para evaluar el impacto de los recursos humanos. También en el sector público resaltan la necesidad de mejorar la capacidad para la gestión del conocimiento subrayando el papel de la planificación estratégica en la gestión de recursos humanos.

Marco Conceptual

Comunicación Organizacional

En este momento, la comunicación organizacional se caracteriza como un proceso que involucra personas, mensajeros, canales y contextos, él lo define como el proceso de construir significados que las personas pueden compartir. Se define como el acto de crear y compartir información con otras personas con el objetivo de alcanzar ciertos objetivos. Las estrategias de comunicación organizacional son indispensables para el funcionamiento de cualquier organización. Estas estrategias pueden ser internas o externas, formales o informales, y pueden implicar comunicación verbal y no verbal, así como escrita y electrónica (Criollo et al., 2023).

La comunicación interna, según su definición, se refiere a la comunicación realizada entre los miembros que pertenecen a la organización. Este tipo de comunicación puede ser, por ejemplo, formal, a través de reuniones o correos electrónicos oficiales, o más bien informal, a través de pláticas entre los colegas. Según Arzuaga (2020), la atención a la comunicación interna en las organizaciones puede ayudar a elevar la moral y la productividad en el equipo de trabajo. La externa es aquella que sufragan las organizaciones a partes o entidades externas, tales como los clientes, proveedores u otras entidades. Esto puede abarcar, por ejemplo, la interacción informal en redes sociales como la interacción más formal que tiene lugar en presentaciones o la elaboración de informes. Una de las otras grandes ventajas de la comunicación externa efectiva es que mejora la imagen del organismo y sus relaciones con las entidades externas.

Según Rojo et al. (2024), define la comunicación verbal y no verbal como lo que se dice que es verbal y cómo se dice que es no verbal. La comunicación no verbal puede



incluir cómo se entrega un mensaje, por ejemplo, el tono de voz, la expresión facial, el lenguaje corporal, etc. La comunicación efectiva se basa en ambos aspectos, la comunicación escrita y electrónica abarca la comunicación que se realiza utilizando un medio electrónico y escrito, como correos electrónicos, mensajes de texto, publicaciones en redes sociales, etc. Si bien la comunicación escrita y electrónica es una forma efectiva de transmitir información, también tiene desventajas, como la ausencia de señales no verbales.

Las estrategias de comunicación formales e informales se refieren a si la comunicación está organizada y sigue estructuras y procedimientos preestablecidos (formal) o es más casual y fluida (informal). Ambas pueden presentarse en diversas ocasiones, uno de los ejemplos de una estrategia de comunicación innovadora dentro de una organización es la gamificación, el uso de elementos de juego en entornos no lúdicos. Un estudio encontró que la gamificación puede mejorar la comunicación dentro de una organización, especialmente en los procesos de enseñanza y aprendizaje de nueva información, así como habilitar la co-creación con clientes externos (Quecano, 2022).

Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo es un constructo psicológico que se refiere a la manera en que un líder interactúa con sus seguidores y gestiona una organización. Habla Northouse (2021), que puede ser definido como la manera en que un líder ejerce su influencia sobre los demás para alcanzar un objetivo común. Los estilos de liderazgo se caracterizan por las siguientes dimensiones: primero énfasis en las tareas o en las relaciones, en este los líderes con un enfoque en las tareas se centran en la consecución de objetivos, mientras que los líderes con un enfoque en las relaciones se centran en el bienestar y la motivación de sus seguidores. Otro es la cantidad de participación de los seguidores, lo cuales, según Zapata

et al., (2023), los líderes con un estilo participativo involucran a sus seguidores en la toma de decisiones, mientras que los líderes con un estilo autoritario toman las decisiones de forma unilateral.

Nivel de control. Los líderes con un estilo controlador mantienen un alto nivel de control sobre sus seguidores, mientras que los líderes con un estilo delegativo otorgan a sus seguidores un alto grado de autonomía. Los estilos de liderazgo se pueden clasificar de diversas maneras. En primer lugar, indica que el líder autoritario-productivo: los líderes con este estilo se centran en la consecución de objetivos y ejercen un mayor nivel de control sobre sus seguidores. El segundo, autoritario-conservador: los líderes con este estilo se centran en la consecución de objetivos y mantienen un nivel de control moderado sobre sus seguidores. Tercero, Democrático-participativo: los líderes con este estilo se centran en la consecución de objetivos e involucran a sus seguidores en la toma de decisiones. Cuarto, democrático-permisivo: Los líderes con este estilo se centran en el bienestar de sus seguidores y otorgan a sus seguidores un mayor grado de autonomía y quinto Laissez-faire: los líderes con este estilo otorgan a sus seguidores un mayor grado de autonomía y no ejercen ningún control sobre ellos (Brítez y Chung, 2021).

Otra clasificación de estilos de liderazgo por Jáuregui et al. (2023), que distingue entre dos estilos principales: Liderazgo transaccional, los líderes con este estilo se centran en la consecución de objetivos a través de la negociación y el intercambio de recompensas. Para Salazar et al. (2022), el Liderazgo transformacional, los líderes con este estilo se centran en la motivación y el desarrollo de sus seguidores y en la creación de un cambio positivo. De esta manera, los estilos de liderazgo pueden tener una influencia en la moral, la productividad y la satisfacción de los empleados. A pesar de que los líderes con estilos

autoritarios podrían tener un efecto negativo en el bienestar de los empleados a largo plazo, son efectivos durante una crisis o en situaciones que requieren decisiones rápidas. Por otro lado, los estilos democráticos son más efectivos para líderes que trabajan en entornos estables y el liderazgo transformativo resulta ser más efectivo durante tiempos de cambio y crisis.

Gestión del talento humano

En los procesos de GTH se integran las políticas y prácticas del área de Recursos Humanos enfocadas en atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores de una organización. Esta GTH está centrada en el desarrollo del capital humano, que se entiende como: el conocimiento, las destrezas, las habilidades y las actitudes de los empleados de la organización. Se puede definir GTH como el proceso de diseñar, implementar y evaluar los sistemas y las prácticas de gestión de empleados dentro de una organización para la administración eficiente de los recursos humanos de la organización. Faisal (2023).

Esta definición de Järvi y Khoreva (2020), destaca el papel de la GTH como un proceso estratégico que va más allá de las funciones tradicionalmente administrativas de un departamento de recursos humanos. El objetivo de la GTH es maximizar el capital humano en la organización para que pueda ayudar a lograr los objetivos estratégicos de la organización. Talento humano afirma que la empresa identifica, atrae, selecciona, entrena, desarrolla, motiva, evalúa e incluso retiene a personas muy competentes, mientras intenta definir sus intereses y expectativas dentro de la visión, misión y valores de la organización.

La esencia de la gestión del talento humano comprende un conjunto de actividades que contribuyen al bienestar de cualquier organización. Como señalaron Caligiuri et al. (2024), estas actividades consisten en identificar, atraer, seleccionar, entrenar, desarrollar,

motivar, evaluar y retener a empleados con gran potencial y alto rendimiento. Identificar talento es la primera acción en la gestión del talento humano. Los procesos de reclutamiento y selección de personal son contados como una especie de práctica que combina el marketing y la psicología, ya que buscan a los más calificados dentro de una labor. La atracción de talento se refiere a técnicas de mercadeo utilizadas para atraer a los candidatos de más alta competencia a pedido de las corporaciones. Hay que destacar que la marca del empleador, los beneficios competitivos y una cultura organizacional proactiva positiva son recursos que pueden implementarse. También hay que subrayar que es el proceso de seleccionar al candidato más adecuado entre un grupo de postulantes, este procedimiento puede comprender entrevistas, exámenes de conocimientos, y comprobación de referencias.

Según dicen Rodríguez et al. (2020), los procesos de formación y de desarrollo son, sin duda, muy trascendentes para las destrezas y competencias de un empleado. Se observa que las actividades de entrenamiento son tratadas como actividades que mejoran las competencias existentes y las de desarrollo mejoran a los empleados para futuros roles que se les puede asignar. Pero en esto la motivación humana es importante, es parte de la retención del talento, los tipos de negocios deben pensar que para garantizar el compromiso de los empleados se debe crear un sistema de reconocimiento de desempeño, ascensos, e incontables tiempos de descanso que motiven el rendimiento y provean balance en la vida y trabajo.

Como sustentan Luque et al. (2021), el proceso de evaluación de desempeño resulta relevante en la gestión de recursos humanos porque provee retroalimentación con respecto al trabajo realizado y permite mejorar la productividad. Además, la estrategia de retención

del desempeño implica que una organización intenta fomentar que sus trabajadores más valiosos permanezcan en la compañía a través de beneficios competitivos, un buen clima laboral, y mayores posibilidades de desarrollo y avance profesional.

Marco Empírico

Según Arocutipa et al. (2021), el liderazgo moderno dentro de las organizaciones enfrenta importantes problemas y uno de estos problemas incluye la brecha entre la teoría y la práctica. En lo que respecta a la empresa en investigación, es pertinente identificar cómo las expectativas en torno al liderazgo se correlacionan con la realidad y cómo se integran con las estrategias de comunicación hacia un mejor rendimiento organizacional. Afirma que uno de los desafíos más destacados en el liderazgo contemporáneo es el fracaso de los diferentes modelos que se han desarrollado teóricamente para ser utilizados de manera efectiva en un entorno laboral real. Tales diferencias tienen el potencial de generar insatisfacción y decepción entre los trabajadores, lo que puede afectar su productividad y su comportamiento de ciudadanía organizacional.

En el contexto de la organización en Quibdó, dicen Barreto et al. (2022) es necesario que los líderes de la organización comprendan las necesidades y expectativas de sus empleados, así como las dinámicas del entorno local. Para ello, es necesario que los líderes adopten un enfoque flexible y adaptativo, que les permita ajustar sus estrategias de liderazgo y comunicación de acuerdo con las circunstancias particulares. La comunicación efectiva es un componente para el éxito del liderazgo en cualquier organización.

Del mismo modo, los líderes deben velar porque las políticas de comunicación sean cooperativas en el cumplimiento de las metas organizacionales y el ambiente creado entre los integrantes sea de confianza y colaboración. Esto puede lograrse, por la existencia de



canales de comunicación que sean abiertos y que permitan una de retroalimentación. La relación que existe entre el liderazgo y la cultura organizacional es un tema que ha tenido un desarrollo grande en estudios en el medio académico. De acuerdo con Sindakis et al. (2022), el estilo de liderazgo evidentemente tiene efectos en los patrones de interacción entre los miembros, como también en el establecimiento y el desarrollo de la cultura organizacional. En el caso de esta empresa en Quibdó, esto significa que el liderazgo puede ser un factor de influencia en cuanto a cómo debe fluir la comunicación, pero a la vez en cómo debe ser la cultura organizacional.

La cultura organizacional se manifiesta en los valores, creencias y normas que son compartidos y que dictan la conducta de los miembros de una organización, el liderazgo se refiere a la capacidad de las personas que logran hacer que otros se movilicen en el cumplimiento de los objetivos comunes, por otra parte. Estos dos conceptos son interdependientes, señala Khan et al. (2020), ya que el estilo de liderazgo puede cambiar la cultura de la organización y viceversa. Lo mismo puede suceder con la compañía en Quibdó, el liderazgo es parte del proceso mediante el que se puede formar la idea organizacional. Un buen ejemplo es el de un líder que valida la comunicación y colaboración; con esto, él permite el desarrollo de la organización en términos de claridad y cooperación. Por otra parte, un líder cuya gestión queda limitada en la autoridad y control contribuye a una cultura de jerarquía y conformismo.

Un buen liderazgo también puede representar una manifestación de la cultura organizacional, los líderes que se alinean con los valores y normas de la organización pueden ser más efectivos y aceptados por los miembros de la organización. En la empresa de comunicaciones, esto podría significar que los líderes que se alinean con la cultura



organizacional pueden ser más efectivos en la dirección de la comunicación y en la influencia sobre el comportamiento de los empleados. La influencia de la comunicación en el rendimiento organizacional ha sido destacada Yue et al. (2020), lo que sugiere que una estrategia de comunicación efectiva podría desempeñar un papel en la productividad de la empresa de telecomunicaciones. Esto demuestra la necesidad de considerar los planos de comunicación existentes y su efecto en la organización.

Se debe considerar el hecho de que toda organización debe tener una estructura, definida y marcada, para que cada una de sus partes sepa a qué objetivo final tiene que llegar. Y la administración tiene que estar precisamente en esa estructura, en dónde debe quedar, cuando ya tenemos el objetivo establecido, sabemos cuál es el sentido de la empresa. Se debe resaltar que el objetivo es su desarrollo en el crecimiento adecuado y razonable, a corto y largo plazo. La investigación de Koziol (2020), proporcionan una base para comprender cómo los estilos de liderazgo se relacionan con la cultura organizacional, el comportamiento innovador y la satisfacción laboral. Esta perspectiva, en el caso de la organización en Quibdó, puede explicar cómo las prácticas de liderazgo pueden afectar la innovación organizacional, el compromiso de los empleados y la gestión de recursos humanos. Es probable que los estilos de liderazgo influyan en la innovación favorable y la cultura organizacional.

En lo relacionado a esta empresa, esto conlleva que los líderes puedan participar en la promoción de la innovación y la constitución de una cultura organizacional compatible con la creatividad y el pensamiento innovador. A tal efecto, se puede establecer cómo se construye la innovación desde los líderes de la empresa y cuál es su estilo de liderazgo con respecto a la cultura organizacional que hace parte de la empresa. Asimismo, Costa et al.



(2023), estudia sobre la forma en que los estilos de liderazgo pueden tener efectos en la satisfacción laboral. En el caso de la compañía de comunicaciones en Quibdó, lo anterior indica que tal vez el liderazgo ejercido por un gerente tenga alguna implicancia en la percepción del trabajo y la relativa satisfacción de los subordinados. En este caso, se podría establecer una relación entre el estilo directo y la percepción sobre la satisfacción laboral en la empresa y su impacto en el desempeño institucional.

Marco Metodológico

En la presente investigación cualitativa, que se clasifica como exploratoria y descriptiva, se evalúa la influencia de las estrategias de comunicación organizacional y el estilo de liderazgo en la gestión del talento humano y su impacto en el rendimiento organizacional en la organización de telecomunicaciones en Quibdó - Chocó, Colombia. Según Díaz y Del Rocío (2021), las investigaciones exploratorias y descriptivas sirven para el acercamiento de problemáticas que carecen de antecedentes e igualmente para el análisis y comprensión de fenómenos de la realidad existente. La investigación emplea un enfoque cualitativo de campo, recolectando datos en un contexto espacial a través de entrevistas semiestructuradas con empleados de esta empresa en Quibdó. Este método facilita una comprensión del fenómeno en estudio a través de un examen de las percepciones y experiencias de los empleados.

La población de estudio está conformada por los empleados de la empresa de telecomunicaciones en Quibdó, Chocó. Para seleccionar a los participantes, según Peña-Acuña (2021), se recurrirá a una estrategia de selección intencional, eligiendo empleados de diferentes áreas y niveles jerárquicos con el fin de obtener diversas perspectivas sobre el fenómeno estudiado. Las investigaciones cualitativas es fundamental contar con



participantes que permitan una comprensión profunda del objeto de estudio. Para la recolección de información, se utilizará la técnica de entrevista semiestructurada, basada en un guion con preguntas abiertas que faciliten la expresión libre de experiencias y percepciones relacionadas con las estrategias de comunicación organizacional y el estilo de liderazgo en la empresa.

La presente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, por lo cual la noción de "muestra" se reemplaza por la de participantes, quienes son seleccionados estratégicamente a partir de criterios que garanticen su vínculo directo con el fenómeno de estudio. En este caso, se trata de empleados de una empresa de telecomunicaciones ubicada en Quibdó, Chocó, pertenecientes a distintos niveles jerárquicos y áreas funcionales. La elección intencional de estos participantes responde a la necesidad de obtener una variedad de experiencias y puntos de vista que permitan una comprensión más rica y profunda del objeto de investigación. Según Hernández et al. (2014), la selección deliberada es fundamental en estudios cualitativos, ya que se orienta hacia la obtención de información significativa y no hacia la representatividad estadística.

Para la recolección de datos se empleará la técnica de entrevista semiestructurada, diseñada a partir de las categorías centrales de la investigación. Este instrumento contempla preguntas abiertas, que permiten al participante expresarse libremente, describir sus vivencias y reflexionar sobre aspectos relacionados con la comunicación organizacional y el liderazgo en su contexto laboral. La entrevista semiestructurada, por su flexibilidad, se adapta a los discursos de cada individuo y facilita el acceso a significados más profundos. Creswell (2018), señala que este tipo de entrevistas permiten explorar con mayor detalle las

perspectivas de los participantes, al brindar un marco temático general que se adapta al curso de la conversación.

Con el fin de asegurar la validez del instrumento, se sometió el guion de la entrevista a un proceso de evaluación por parte de pares expertos en investigación cualitativa y en temas de gestión organizacional. Esta revisión permitió mejorar la redacción de las preguntas, afinar la estructura lógica del guion y garantizar la pertinencia de los contenidos frente a los objetivos del estudio. Hernández et al. (2014), destacan que la revisión por expertos es una estrategia esencial para verificar la calidad técnica de los instrumentos cualitativos, especialmente cuando se busca una adecuada coherencia entre los objetivos del estudio y las herramientas de recolección de información.

Asimismo, se realizó un pilotaje previo del instrumento con un pequeño grupo de participantes que compartían características similares a las del grupo principal. Este ejercicio permitió identificar posibles ambigüedades en las preguntas, mejorar la dinámica de la entrevista y ajustar el lenguaje para hacerlo comprensible y contextualizado. La aplicación piloto es una etapa indispensable en los estudios cualitativos, ya que permite anticipar dificultades metodológicas y fortalecer la efectividad del instrumento antes de su implementación final. En este sentido, Creswell (2018) afirma que las pruebas piloto son fundamentales para asegurar la claridad, relevancia y funcionalidad de los instrumentos cualitativos en contextos reales.



RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la investigación realizada en la empresa de telecomunicaciones en Quibdó - Chocó, Colombia. Los hallazgos se organizan en tres secciones principales: (1) **estrategias de comunicación organizacional**, (2) **estilo de liderazgo** y (3) **relación entre las estrategias de comunicación, liderazgo y gestión del talento humano**. Para cada sección, se presentarán los resultados empíricos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas con los participantes, seguidos de su interpretación en relación con las teorías previamente discutidas y un análisis comparativo con la literatura existente.

Estrategias de comunicación organizacional

En cuanto a los resultados obtenidos, tenemos que estos se presentan respecto al primer objetivo de investigación específica, que pretende analizar las estrategias de comunicación organizacional vigentes en la empresa en Quibdó. En este sentido, a partir de la realización de entrevistas semiestructuradas con diferentes interlocutores y el tratamiento de la información recopilada y codificada, se obtuvo una perspectiva sobre las prácticas y enfoques que utiliza la empresa para facilitar la comunicación interna y la colaboración entre sus empleados.

Estos resultados, se estructuraron en subcategorías temáticas y las respuestas de los participantes fueron establecidas con el propósito de comprender su análisis y discusión. En la tabla 1 se presentan los hallazgos, incluyendo las estrategias y canales de comunicación interna identificados, los mecanismos empleados para la difusión de objetivos y cambios organizacionales, los espacios habilitados para la expresión de ideas y sugerencias, las acciones destinadas a promover la comunicación entre departamentos, las estrategias

orientadas a fortalecer la transparencia y confianza, así como los métodos utilizados para evaluar las comunicaciones internas en la empresa de telecomunicaciones en Quibdó

Tabla 1.

Codificación de resultados objetivo 1

Objetivo Específico	Categoría	Pregunta	Subcategoría	Código
Establecer la comunicación estratégica vigente en la actualidad en la empresa de telecomunicaciones en Quibdó.	Enfoques de comunicación dentro de la organización	¿Cuáles son los canales de comunicación interna utilizados en la empresa de telecomunicaciones en Quibdó? Ejemplos: correo electrónico, reuniones, intranet, boletines, etc.	Canales de comunicación interna	CCI
		¿Cómo se comunican los objetivos, metas y cambios organizacionales a los empleados?	Comunicación de objetivos, metas y cambios organizacionales	COMCO
		¿Existen espacios o mecanismos para que los empleados puedan expresar sus ideas, sugerencias o inquietudes? ¿Cuáles son?	Espacios y mecanismos para la expresión de ideas y sugerencias	EMEIS
		¿Cómo se fomenta la comunicación entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos de la empresa?	Fomento de la comunicación interdepartamental	FCI
		¿Qué estrategias se utilizan para promover la transparencia y la confianza en la	Estrategias para promover la transparencia y confianza	EPTC

comunicación interna? ¿De qué manera se mide la efectividad de las estrategias de comunicación organizacional aplicadas?	Análisis de la eficacia de las estrategias de comunicación	EEEC
---	--	------

Nota. Elaboración propia

A partir de las entrevistas con diez empleados de la empresa de telecomunicaciones, se identificaron varias prácticas de comunicación organizacional implementadas en la empresa. Las transcripciones exactas de las entrevistas fueron analizadas y codificadas para extraer los principales enfoques utilizados por la empresa en la gestión de la comunicación interna. A continuación, se presentan los resultados organizados según las categorías y subcategorías relevantes.

Canales de Comunicación Interna (CCI)

El participante P1 mencionó que "los canales más utilizados son el correo electrónico y las reuniones presenciales, siendo estos los más efectivos para comunicar información importante" (P1-CCI). Esta respuesta es consistente con lo indicado por P2, quien añadió que "la intranet y los boletines mensuales también juegan un papel crucial en la difusión de información organizacional" (P2-CCI). Otros participantes como P6 y P10 subrayaron el uso de herramientas tecnológicas emergentes, tales como las aplicaciones de mensajería instantánea y redes sociales internas (P6-CCI, P10-CCI).

De esta manera, los resultados de las entrevistas aplicadas a los participantes de la empresa de telecomunicaciones arrojan que, en cuanto a la subcategoría de canales de comunicación interna (CCI), el participante P1 mencionó que los canales de comunicación interna utilizados en la empresa en Quibdó son principalmente el correo electrónico y las reuniones presenciales (P1-CCI). Asimismo, el participante P2 indicó que en la empresa de

comunicaciones se utilizan correos electrónicos, una intranet y boletines mensuales para la comunicación interna (P2-CCI).

Por su parte, el participante P3 expresó que los canales de comunicación interna en la compañía de telecomunicaciones de Quibdó incluyen correo electrónico, reuniones virtuales y un boletín trimestral (P3-CCI). De manera similar, el participante P4 señaló que los principales canales de comunicación interna en la empresa son el correo electrónico y las reuniones semanales de equipo (P4-CCI).

Además, el participante P5 mencionó que en la empresa de telecomunicaciones en Quibdó se utilizan principalmente el correo electrónico, la intranet y las reuniones virtuales para la comunicación interna (P5-CCI). Los participantes P6, P7, P8, P9 y P10 coincidieron en que los principales canales de comunicación interna en la organización son el correo electrónico, las reuniones presenciales y virtuales, la intranet, los boletines informativos y, en algunos casos, las redes sociales internas, las aplicaciones de mensajería instantánea y las pantallas digitales en las oficinas (P6-CCI, P7-CCI, P8-CCI, P9-CCI, P10-CCI).

Los resultados de las entrevistas evidencian que esta empresa de comunicaciones en Quibdó utiliza una variedad de canales de comunicación interna para facilitar el flujo de información y la interacción entre sus empleados. Se destacan el correo electrónico y las reuniones (tanto presenciales como virtuales) como los medios más comunes y utilizados por todos los participantes (P1-CCI, P2-CCI, P3-CCI, P4-CCI, P5-CCI, P6-CCI, P7-CCI, P8-CCI, P9-CCI, P10-CCI). Esto sugiere que la empresa ha implementado medidas formales de comunicación que son de dominio y uso de la mayoría de su personal, lo que refuerza la subcategoría "Canales de comunicación interna" (CCI). También se ha observado que en la sede de la compañía en Quibdó se han proporcionado medios de

comunicación tradicionales complementarios, como la intranet y los boletines informativos (P2-CCI, P3-CCI, P5-CCI, P6-CCI, P7-CCI, P8-CCI, P9-CCI, P10-CCI). Esto muestra una iniciativa para integrar la variedad de preferencias y las necesidades de sus empleados para que puedan operar de manera correcta en un mundo digitalizado, indicando una tendencia hacia la "Transparencia y confianza en la comunicación" (EPTC), ya que se abren diferentes vías para asegurar que todos los miembros de la organización estén informados.

Se debe señalar que algunos participantes hicieron hincapié en el uso de las redes sociales internas, aplicaciones de mensajería instantánea y pantallas digitales en las oficinas (P8-CCI, P9-CCI, P10-CCI). Así, esto sugiere que la empresa de telecomunicaciones se encuentra en el proceso de integración de nuevas tecnologías que facilitan la "Comunicación interna" y la colaboración entre los empleados, lo que representa una cultura organizacional abierta hacia el cambio y el mejoramiento continuo, alineada con la subcategoría "Canales de comunicación interna" (CCI). Los participantes describieron que el entorno de comunicación interna de la empresa integra el uso de canales tradicionales, como el correo electrónico y las reuniones, así como el internet, boletines informativos y, en algunos casos, redes sociales internas y aplicaciones de mensajería instantánea. Este enfoque multicanal cubre los diversos requerimientos y las preferencias de los empleados, facilitando así una comunicación correcta en toda la organización. De igual forma, la introducción de nuevas tecnologías indica la disposición de la empresa para fomentar la innovación y mejora continua en los procesos internos, lo que corresponde a la subcategoría "Estrategias para promover la transparencia y confianza" (EPTC).

En cuanto a la comunicación de objetivos y cambios organizacionales (COMCO), el participante P1 comunicó que los objetivos y cambios organizacionales se comunican a



través de la emisión de circulares y reuniones informativas (P1-COMCO). Por su parte, el participante P2 indicó que los objetivos y cambios se comunican mediante presentaciones en reuniones de toda la empresa (P2-COMCO). Asimismo, el participante P3 señaló que los objetivos y cambios organizacionales se comunican a través de correos electrónicos y sesiones de preguntas y respuestas con la gerencia (P3-COMCO). En línea con esto, el participante P4 expresó que los objetivos y cambios organizacionales se comunican a través de presentaciones en reuniones trimestrales de toda la empresa (P4-COMCO). El participante P5 mencionó que los objetivos y cambios organizacionales se comunican a través de boletines informativos y sesiones de town hall virtuales (P5-COMCO). De manera similar, los participantes P6, P7, P8, P9 y P10 coincidieron en que los objetivos, metas y cambios organizacionales se comunican a través de una combinación de canales, como reuniones informativas periódicas, boletines internos, correos electrónicos de la alta dirección, presentaciones en reuniones de toda la empresa, videos explicativos en la intranet y sesiones de preguntas y respuestas con la alta dirección (P6-COMCO, P7-COMCO, P8-COMCO, P9-COMCO, P10-COMCO). Esto refuerza la subcategoría "Comunicación de objetivos, metas y cambios organizacionales" (COMCO), mostrando un enfoque multicanal y un esfuerzo de la empresa para asegurar que la información clave llegue de manera efectiva a todos los niveles de la organización.

La empresa de telecomunicaciones en Quibdó ha implementado un enfoque de comunicación interna que utiliza una variedad de canales de comunicación interna (CCI), combinando medios tradicionales como el correo electrónico y las reuniones presenciales y virtuales, con herramientas más modernas como la intranet, los boletines informativos, redes sociales internas y aplicaciones de mensajería instantánea. Este enfoque multicanal

responde a la necesidad de adaptarse a las preferencias diversas de los empleados, lo que asegura que cada miembro de la organización pueda acceder a la información de manera eficiente y según sus necesidades. Además, la implementación de estas herramientas muestra un esfuerzo claro por parte de la empresa para mejorar la conectividad y fluidez de la comunicación, fomentando un ambiente de trabajo en el que la información fluye sin barreras, lo que contribuye a la mejora en la toma de decisiones y la resolución de problemas. Esta estrategia refuerza la subcategoría "Canales de comunicación interna", lo que denota una sólida infraestructura para que los empleados puedan mantenerse informados y comprometidos.

Además, el uso de tecnologías emergentes en la empresa, como las redes sociales internas y aplicaciones de mensajería instantánea, indica un fuerte enfoque hacia la innovación y la mejora continua, lo que está alineado con las tendencias actuales en la comunicación organizacional. Este avance tecnológico no solo mejora la eficiencia en la circulación de la información, sino que también contribuye a un cambio cultural dentro de la organización, donde la innovación y la adaptabilidad se convierten en parte integral de los procesos internos. En este sentido, la empresa está demostrando ser flexible y dispuesta a integrar nuevas tecnologías que permiten a los empleados comunicarse de manera más dinámica y rápida. Estas prácticas sugieren que la empresa está comprometida con la creación de una cultura organizacional abierta, proactiva y centrada en el cambio, lo que facilita la colaboración y el trabajo en equipo. Esta estrategia está alineada con la subcategoría "Estrategias para promover la transparencia y confianza", lo que ayuda a construir relaciones más transparentes y de mayor confianza entre todos los niveles jerárquicos.

En cuanto a la comunicación de objetivos y cambios organizacionales (COMCO), los resultados indican que la empresa utiliza una variedad de medios para garantizar que la información relevante llegue a todos los niveles de la organización. Los participantes mencionaron el uso de circulares, reuniones informativas, presentaciones y sesiones de preguntas y respuestas, lo que demuestra que la empresa se asegura de que sus empleados reciban información clara y directa sobre los cambios y objetivos organizacionales. Esta diversidad de métodos no solo asegura que la información sea transmitida de manera efectiva, sino que también permite que los empleados participen activamente en la toma de decisiones y tengan la oportunidad de aclarar dudas directamente con la gerencia. Este enfoque multicanal y de doble vía refleja un compromiso con la comunicación efectiva y la participación activa de los empleados en los procesos organizacionales, lo que es fundamental para garantizar que todos los miembros de la empresa estén alineados con los objetivos estratégicos y los cambios internos. El uso de estos métodos también contribuye a fortalecer la transparencia y la confianza, elementos clave para fomentar un clima organizacional positivo y el compromiso de los empleados.

Por último, algunos de los entrevistados informaron que llevaron a cabo sesiones de preguntas y respuestas con la gerencia o la alta gerencia (P3-COMCO, P9-COMCO, P10-COMCO). Esto indica un movimiento hacia la creación de una comunicación bidireccional, brindando a los empleados la oportunidad de obtener aclaraciones o dar su retroalimentación sobre las preguntas relacionadas con los objetivos, metas y cambios organizacionales. Estos espacios permiten una mayor interacción entre los empleados y la gerencia, lo que refuerza el compromiso y la comprensión de las decisiones estratégicas de la empresa. Dados estos aspectos, los participantes delinearán una estrategia elaborada y

multicanal para la comunicación de los objetivos y cambios organizacionales en el contexto de la empresa de telecomunicaciones en Quibdó. La compañía integra reuniones informativas, correspondencia escrita, materiales audiovisuales y plataformas para la interacción con la gerencia media o mayor. Esta estrategia está enfocada en asegurar que todos los empleados estén informados, comprometidos con la dirección de la organización, promoviendo así el compromiso activo de los trabajadores.

El participante P1 mencionó que existen buzones de sugerencias y reuniones de equipo para que los empleados puedan expresar sus ideas e inquietudes (P1-EMEIS). De manera similar, el participante P2 indicó que los empleados pueden expresar sus ideas y sugerencias a través de un sistema de buzón de sugerencias anónimo (P2-EMEIS). Estas opciones permiten que los empleados se expresen de manera segura y sin temor a represalias, lo que promueve un entorno de confianza y transparencia. Por su parte, el participante P3 señaló que los empleados pueden expresar sus ideas y preocupaciones directamente a sus supervisores o a través de un sistema de tickets anónimos (P3-EMEIS). Asimismo, el participante P4 expresó que los empleados pueden expresar sus ideas y preocupaciones a través de sesiones de feedback con sus supervisores directos (P4-EMEIS). Estas sesiones de retroalimentación brindan un espacio para la interacción directa entre los empleados y sus superiores, mejorando el flujo de información y favoreciendo la solución de problemas. El participante P5 mencionó que los empleados pueden expresar sus ideas y preocupaciones a través de un sistema de sugerencias en línea y reuniones de feedback con sus líderes (P5-EMEIS).

Los participantes P6, P7, P8, P9 y P10 coincidieron en que existen diversos espacios y mecanismos para que los empleados puedan expresar sus ideas y sugerencias,



como buzones de sugerencias físicos y virtuales, reuniones de retroalimentación con supervisores, encuestas de satisfacción periódicas, foros de discusión en la intranet, sesiones de lluvia de ideas en equipo y programas de innovación abierta (P6-EMEIS, P7-EMEIS, P8-EMEIS, P9-EMEIS, P10-EMEIS). Este enfoque de retroalimentación continua y participación activa ayuda a la empresa a mantenerse alineada con las expectativas y necesidades de sus empleados, lo que favorece un entorno de trabajo colaborativo y productivo.

En primer lugar, la empresa ha implementado una estrategia de comunicación bidireccional a través de sesiones de preguntas y respuestas con la gerencia, lo que permite a los empleados obtener aclaraciones directas sobre los objetivos, metas y cambios organizacionales. Esta práctica fortalece la transparencia y fomenta un mayor sentido de compromiso por parte de los empleados, ya que sienten que sus opiniones y dudas son tomadas en cuenta por la alta dirección. A través de este tipo de comunicación, se facilita la comprensión de los procesos de cambio dentro de la organización, lo cual es crucial para mantener la motivación y el alineamiento con los objetivos estratégicos. Estas sesiones interactivas contribuyen a construir un ambiente de confianza, clave para el éxito de cualquier organización.

Por otro lado, la empresa también ofrece múltiples espacios de retroalimentación y sugerencias a través de mecanismos como buzones de sugerencias anónimos, reuniones de feedback con supervisores y sistemas de tickets anónimos. Estos canales permiten que los empleados expresen sus inquietudes de manera segura, contribuyendo a una comunicación más abierta y honesta. Además, las sesiones de retroalimentación directa entre empleados y supervisores favorecen el desarrollo de un ambiente laboral colaborativo y de apoyo mutuo,



donde las ideas y preocupaciones de los empleados son escuchadas y valoradas. Esta práctica está alineada con la subcategoría "Espacios para la expresión de ideas y sugerencias" (EMEIS), lo que demuestra que la empresa valora la participación activa de los empleados y fomenta su implicación en el proceso organizacional.

La diversidad de mecanismos disponibles para que los empleados expresen sus ideas y sugerencias, como encuestas de satisfacción periódicas, foros de discusión en la intranet, y programas de innovación abierta, refuerza la participación activa y el compromiso de los trabajadores con la organización. Estos espacios no solo permiten la retroalimentación continua, sino que también impulsan la innovación y la creatividad, aspectos cruciales para el crecimiento y la competitividad de la empresa. Esta estrategia también fortalece el clima organizacional, ya que los empleados sienten que sus opiniones son valoradas y que tienen un impacto directo en la evolución de la empresa. En conjunto, estas acciones contribuyen a crear una cultura organizacional sólida, caracterizada por la colaboración, la transparencia y la innovación continua.

Con relación a esto, los encuestados se refieren a diferentes espacios creativos y herramientas utilizadas por la empresa para motivar a sus empleados a compartir sus ideas y sugerencias. Estas herramientas incluyen buzones de sugerencias, sesiones de comentarios con superiores, herramientas digitales y áreas para lluvias de ideas. Todos estos diversos canales y espacios tienen como objetivo construir una cultura de uso participativo, innovación y mejora, donde los empleados se sientan valorados para facilitar el crecimiento general de la compañía. Esta estrategia está alineada con la subcategoría "Espacios para la expresión de ideas y sugerencias" (EMEIS), lo que refleja el compromiso

de la empresa con la creación de un ambiente que fomente la participación activa de los empleados en los procesos organizacionales.

El participante P1 mencionó que la comunicación entre departamentos se fomenta mediante reuniones interdepartamentales periódicas (P1-FCI). Por su parte, el participante P2 indicó que la comunicación entre departamentos se fomenta a través de proyectos colaborativos y eventos de integración (P2-FCI). Estas estrategias están alineadas con la subcategoría "Fomento de la comunicación interdepartamental" (FCI), donde se busca facilitar la interacción y colaboración entre distintos equipos dentro de la organización. Asimismo, el participante P3 señaló que la comunicación entre departamentos se fomenta mediante la creación de equipos multidisciplinarios para proyectos específicos (P3-FCI). En línea con esto, el participante P4 expresó que la comunicación entre departamentos se fomenta mediante la organización de eventos sociales y actividades de team building (P4-FCI), lo que también promueve la cohesión interna y el trabajo en equipo entre áreas.

El participante P5 mencionó que la comunicación entre departamentos se fomenta mediante la creación de canales de comunicación específicos para proyectos interdepartamentales (P5-FCI). En una cuestión similar, los participantes P6, P7, P8, P9 y P10 hicieron hincapié en que la comunicación entre departamentos se facilita por varias vías, que están en relación con la creación de comités interdepartamentales, el desarrollo de proyectos colaborativos, la celebración de reuniones interdepartamentales, la formación de equipos interdisciplinarios, la facilitación de acciones integradoras, la utilización de herramientas colaborativas por internet y el desarrollo de programas de tutoría entre varios escalones jerárquicos (P6-FCI, P7-FCI, P8-FCI, P9-FCI, P10-FCI). Estos esfuerzos apuntan



a consolidar una comunicación efectiva entre diferentes áreas de la empresa, lo que fortalece los lazos y optimiza la cooperación entre los distintos departamentos.

Los hallazgos obtenidos de la entrevista realizada indican que la empresa ya cuenta con comunicación y colaboración interdepartamental por medio del uso de enfoques y estrategias que son relevantes y útiles. Una práctica común que muchos encuestados mencionaron es la realización de reuniones interdepartamentales periódicas P1-FCI, P6-FCI, P7-FCI, P8-FCI, P9-FCI, P10-FCI. Esto quiere decir que la compañía procura establecer mecanismos formales donde diferentes departamentos puedan hacer exposiciones, planear actividades, o en su caso, solucionar problemas en conjuntos.

De la misma manera se observa un gran esfuerzo en el desarrollo de iniciativas cooperativas mediante la formación de grupos de trabajo de carácter multidisciplinario P2-FCI, P3-FCI, P6-FCI, P7-FCI, P8-FCI, P9-FCI, P10-FCI. Esto indica que, dentro de la empresa de comunicaciones, esta tiene la voluntad de promover labores de intra y de interdepartamental de colaboración mediante la movilización de los recursos humanos en sus diferentes especialidades y experiencias hacia metas y objetivos concretos. Igualmente, la celebración de eventos sociales y actividades de integración, así como programas de mentores es también altamente apreciada (P2-FCI, P4-FCI, P6-FCI, P7-FCI, P8-FCI, P9-FCI, P10-FCI). Esto significa que la empresa entiende las relaciones interpersonales y por lo tanto intenta permitir que los trabajadores de distintas áreas se conozcan en condiciones distensionadas, lo que puede permitir la mejora de confianza, empatía y cooperación.

Los participantes propusieron la creación de canales de comunicación específicos para proyectos interdepartamentales y el uso de herramientas de colaboración basadas en la nube. (P5-FCI, P8-FCI, P9-FCI, P10-FCI). Esto confirma que la empresa de



telecomunicaciones ya está haciendo uso de la tecnología disponible para facilitar la comunicación a nivel interdepartamental, así como la colaboración y el intercambio de información interdepartamentales de manera remota.

Con esta condición, los participantes definen una estrategia multifacética para mejorar la comunicación interdepartamental dentro de la empresa en Quibdó. Esta estrategia tiene el propósito de mejorar la cultura organizacional para que los empleados de diferentes áreas funcionales trabajen juntos hacia el logro de los objetivos organizacionales globales.

Los hallazgos obtenidos de la entrevista realizada indican que la empresa ya cuenta con comunicación y colaboración interdepartamental por medio del uso de enfoques y estrategias que son relevantes y útiles. Una práctica común que muchos encuestados mencionaron es la realización de reuniones interdepartamentales periódicas (P1-FCI, P6-FCI, P7-FCI, P8-FCI, P9-FCI, P10-FCI). Esto quiere decir que la compañía procura establecer mecanismos formales donde diferentes departamentos puedan hacer exposiciones, planear actividades o, en su caso, solucionar problemas en conjunto. Esta estrategia se alinea con la subcategoría "Fomento de la comunicación interdepartamental" (FCI), que promueve la interacción entre distintas áreas funcionales de la empresa. De la misma manera, se observa un gran esfuerzo en el desarrollo de iniciativas cooperativas mediante la formación de grupos de trabajo de carácter multidisciplinario (P2-FCI, P3-FCI, P6-FCI, P7-FCI, P8-FCI, P9-FCI, P10-FCI). Esto indica que, dentro de la empresa de comunicaciones, existe una voluntad de promover labores de colaboración intra e interdepartamental mediante la movilización de los recursos humanos en sus diferentes especialidades y experiencias hacia metas y objetivos concretos. La creación de equipos

multidisciplinarios es una clara manifestación de la colaboración interdepartamental que facilita el cumplimiento de objetivos organizacionales a través de la sinergia entre diferentes departamentos.

La celebración de eventos sociales y actividades de integración, así como programas de mentores, es altamente apreciada (P2-FCI, P4-FCI, P6-FCI, P7-FCI, P8-FCI, P9-FCI, P10-FCI). Esto significa que la empresa entiende las relaciones interpersonales y, por lo tanto, intenta permitir que los trabajadores de distintas áreas se conozcan en condiciones distendidas, lo que puede mejorar la confianza, la empatía y la cooperación. Estas iniciativas están alineadas con la subcategoría "Fomento de la comunicación interdepartamental" (FCI), ya que ayudan a fortalecer los lazos entre los empleados y a promover una cultura organizacional basada en la colaboración. Los participantes también propusieron la creación de canales de comunicación específicos para proyectos interdepartamentales y el uso de herramientas de colaboración basadas en la nube (P5-FCI, P8-FCI, P9-FCI, P10-FCI). Esto confirma que la empresa de telecomunicaciones ya está haciendo uso de la tecnología disponible para facilitar la comunicación a nivel interdepartamental, así como la colaboración y el intercambio de información interdepartamental de manera remota, optimizando los procesos y mejorando la eficiencia en el trabajo conjunto.

Con esta condición, los participantes definen una estrategia multifacética para mejorar la comunicación interdepartamental dentro de la empresa en Quibdó. Esta estrategia tiene el propósito de mejorar la cultura organizacional para que los empleados de diferentes áreas funcionales trabajen juntos hacia el logro de los objetivos organizacionales globales. Además, los participantes mencionaron que la transparencia y la confianza son



elementos clave en la gestión comunicacional de la empresa. El participante P1 reconoció que fomentan la transparencia y la confianza a través de políticas de puertas abiertas y comunicación directa con los supervisores (P1-EPTC). En la misma línea, el participante P2 señaló que la transparencia se promueve a través de la circulación regular de la información financiera y operativa de la empresa (P2-EPTC). Además, el participante P3 señaló que la publicación del desempeño de la empresa en la intranet también se mantiene para promover la transparencia de la empresa (P3-EPTC). Estas prácticas demuestran el compromiso de la empresa con una comunicación abierta y honesta, lo cual es fundamental para construir confianza entre todos los niveles de la organización.

Los hallazgos obtenidos de la entrevista realizada indican que la empresa ya cuenta con comunicación y colaboración interdepartamental por medio del uso de enfoques y estrategias que son relevantes y útiles. Una práctica común que muchos encuestados mencionaron es la realización de reuniones interdepartamentales periódicas (P1-FCI, P6-FCI, P7-FCI, P8-FCI, P9-FCI, P10-FCI). Esto quiere decir que la compañía procura establecer mecanismos formales donde diferentes departamentos puedan hacer exposiciones, planear actividades o, en su caso, solucionar problemas en conjunto. Esta estrategia se alinea con la subcategoría "Fomento de la comunicación interdepartamental" (FCI), que promueve la interacción entre distintas áreas funcionales de la empresa. De la misma manera, se observa un gran esfuerzo en el desarrollo de iniciativas cooperativas mediante la formación de grupos de trabajo de carácter multidisciplinario (P2-FCI, P3-FCI, P6-FCI, P7-FCI, P8-FCI, P9-FCI, P10-FCI). Esto indica que, dentro de la empresa de comunicaciones, existe una voluntad de promover labores de colaboración intra e interdepartamental mediante la movilización de los recursos humanos en sus diferentes

especialidades y experiencias hacia metas y objetivos concretos. La creación de equipos multidisciplinarios es una clara manifestación de la colaboración interdepartamental que facilita el cumplimiento de objetivos organizacionales a través de la sinergia entre diferentes departamentos.

La celebración de eventos sociales y actividades de integración, así como programas de mentores, es altamente apreciada (P2-FCI, P4-FCI, P6-FCI, P7-FCI, P8-FCI, P9-FCI, P10-FCI). Esto significa que la empresa entiende las relaciones interpersonales y, por lo tanto, intenta permitir que los trabajadores de distintas áreas se conozcan en condiciones distendidas, lo que puede mejorar la confianza, la empatía y la cooperación. Estas iniciativas están alineadas con la subcategoría "Fomento de la comunicación interdepartamental" (FCI), ya que ayudan a fortalecer los lazos entre los empleados y a promover una cultura organizacional basada en la colaboración. Los participantes también propusieron la creación de canales de comunicación específicos para proyectos interdepartamentales y el uso de herramientas de colaboración basadas en la nube (P5-FCI, P8-FCI, P9-FCI, P10-FCI). Esto confirma que la empresa de telecomunicaciones ya está haciendo uso de la tecnología disponible para facilitar la comunicación a nivel interdepartamental, así como la colaboración y el intercambio de información interdepartamental de manera remota, optimizando los procesos y mejorando la eficiencia en el trabajo conjunto.

Con esta condición, los participantes definen una estrategia multifacética para mejorar la comunicación interdepartamental dentro de la empresa en Quibdó. Esta estrategia tiene el propósito de mejorar la cultura organizacional para que los empleados de diferentes áreas funcionales trabajen juntos hacia el logro de los objetivos organizacionales



globales. Además, los participantes mencionaron que la transparencia y la confianza son elementos clave en la gestión comunicacional de la empresa. El participante P1 reconoció que fomentan la transparencia y la confianza a través de políticas de puertas abiertas y comunicación directa con los supervisores (P1-EPTC). En la misma línea, el participante P2 señaló que la transparencia se promueve a través de la circulación regular de la información financiera y operativa de la empresa (P2-EPTC). Además, el participante P3 señaló que la publicación del desempeño de la empresa en la intranet también se mantiene para promover la transparencia de la empresa (P3-EPTC). Estas prácticas demuestran el compromiso de la empresa con una comunicación abierta y honesta, lo cual es fundamental para construir confianza entre todos los niveles de la organización.

De esta misma forma, se puede observar una tendencia a garantizar que haya una comunicación regular de información crucial en relación con el desempeño financiero, operativo y estratégico de la organización, como también que el rendimiento real sea comunicado (P2-EPTC, P3-EPTC, P5-EPTC, P6-EPTC, P7-EPTC, P8-EPTC, P9-EPTC, P10-EPTC). Esto significa que la compañía tiene como objetivo asegurar de que sus empleados estén informados sobre el estado actual y futuro de la empresa en un esfuerzo por generar un mayor sentido de pertenencia y dedicación por parte de los empleados.

Otro aspecto es la promoción de una cultura de comunicación abierta, honesta y ética en todos los niveles de la organización (P4-EPTC, P6-EPTC, P7-EPTC, P8-EPTC, P9-EPTC, P10-EPTC). Esto sugiere que la empresa valora la integridad y la transparencia en todas las interacciones y comunicaciones, tanto internas como externas, lo que puede fortalecer la confianza de los empleados en la empresa y sus líderes.



Algunos participantes mencionaron la realización de sesiones de preguntas y respuestas con la alta dirección y la publicación de informes de responsabilidad social corporativa (P8-EPTC, P9-EPTC, P10-EPTC). Esto demuestra que la organización de comunicaciones en Quibdó tiene la intención de establecer mecanismos que permitan a los empleados interactuar con los líderes de la organización, así como proporcionar información sobre el rendimiento de la organización en áreas específicas como la sostenibilidad y la responsabilidad social, lo que puede mejorar la Imagen de la firma como transparente y comprometida con valores éticos.

Como tal, los encuestados describen una estrategia multicapa que busca aumentar la transparencia y la confianza en la comunicación interna en esta. La compañía practica la política de puertas abiertas, actualizaciones periódicas de actividades relevantes en curso, fomento de una cultura de comunicación abierta y ética, sesiones interactivas con la mayor dirección y difusión de informes. Esta estrategia intenta desarrollar una cultura organizacional que fomente la confianza, la integridad y la apertura entre los empleados, para que se sientan valorados, informados y comprometidos con los objetivos y metas de la organización.

De esta misma forma, se puede observar una tendencia a garantizar que haya una comunicación regular de información crucial en relación con el desempeño financiero, operativo y estratégico de la organización, como también que el rendimiento real sea comunicado (P2-EPTC, P3-EPTC, P5-EPTC, P6-EPTC, P7-EPTC, P8-EPTC, P9-EPTC, P10-EPTC). Esto significa que la compañía tiene como objetivo asegurar que sus empleados estén informados sobre el estado actual y futuro de la empresa, en un esfuerzo por generar un mayor sentido de pertenencia y dedicación por parte de los empleados. Esta

práctica está alineada con la subcategoría "Estrategias para promover la transparencia y confianza" (EPTC), ya que asegura que los empleados tengan acceso a información clave que afecta a la empresa, fomentando la confianza y la transparencia en todos los niveles de la organización.

Otro aspecto es la promoción de una cultura de comunicación abierta, honesta y ética en todos los niveles de la organización (P4-EPTC, P6-EPTC, P7-EPTC, P8-EPTC, P9-EPTC, P10-EPTC). Esto sugiere que la empresa valora la integridad y la transparencia en todas las interacciones y comunicaciones, tanto internas como externas, lo que puede fortalecer la confianza de los empleados en la empresa y sus líderes. Estas prácticas están estrechamente relacionadas con la subcategoría "Estrategias para promover la transparencia y confianza" (EPTC), que destaca la importancia de una comunicación que sea clara, honesta y accesible para todos los miembros de la organización. El hecho de que los empleados perciban una comunicación transparente y ética contribuye significativamente a mejorar el compromiso organizacional y la moral dentro de la empresa.

Algunos participantes mencionaron la realización de sesiones de preguntas y respuestas con la alta dirección y la publicación de informes de responsabilidad social corporativa (P8-EPTC, P9-EPTC, P10-EPTC). Esto demuestra que la organización de comunicaciones en Quibdó tiene la intención de establecer mecanismos que permitan a los empleados interactuar con los líderes de la organización, así como proporcionar información sobre el rendimiento de la organización en áreas específicas como la sostenibilidad y la responsabilidad social, lo que puede mejorar la imagen de la firma como transparente y comprometida con valores éticos. Esta estrategia contribuye al fomento de la confianza y la transparencia dentro de la organización, alineándose con la subcategoría

"Estrategias para promover la transparencia y confianza" (EPTC). Como tal, los encuestados describen una estrategia multicapa que busca aumentar la transparencia y la confianza en la comunicación interna de la empresa. La compañía practica la política de puertas abiertas, actualizaciones periódicas de actividades relevantes en curso, el fomento de una cultura de comunicación abierta y ética, sesiones interactivas con la mayor dirección y difusión de informes. Esta estrategia intenta desarrollar una cultura organizacional que fomente la confianza, la integridad y la apertura entre los empleados, para que se sientan valorados, informados y comprometidos con los objetivos y metas de la organización.

El participante P1 mencionó que la efectividad de las estrategias de comunicación se evalúa mediante encuestas de satisfacción a los empleados (P1-EEEC). Por su parte, el participante P2 indicó que la efectividad de las estrategias de comunicación se evalúa a través de auditorías internas y métricas de desempeño (P2-EEEC). Asimismo, el participante P3 señaló que la efectividad de las estrategias de comunicación se evalúa mediante encuestas de engagement y feedback de los empleados (P3-EEEC). En línea con esto, el participante P4 expresó que la efectividad de las estrategias de comunicación se evalúa mediante el seguimiento de métricas de satisfacción de los empleados y la resolución de problemas identificados (P4-EEEC). El participante P5 mencionó que la efectividad de las estrategias de comunicación se evalúa mediante encuestas de clima laboral y el análisis de los comentarios y sugerencias de los empleados (P5-EEEC). De manera similar, los participantes P6, P7, P8, P9 y P10 coincidieron en que la efectividad de las estrategias de comunicación se evalúa a través de diversas herramientas y enfoques, como encuestas de satisfacción, seguimiento de indicadores de desempeño relacionados con la comunicación, auditorías internas, análisis de métricas de participación y resolución

de problemas, impacto en el desempeño organizacional, medición del retorno de la inversión en iniciativas de comunicación y realización de auditorías de comunicación interna para identificar fortalezas y oportunidades de mejora (P6-EEEC, P7-EEEC, P8-EEEC, P9-EEEC, P10-EEEC).

La empresa de telecomunicaciones en Quibdó ha implementado una serie de estrategias de comunicación que buscan garantizar que todos los empleados estén informados sobre el estado actual y futuro de la empresa. Las actualizaciones periódicas sobre el desempeño financiero, operativo y estratégico de la organización son prácticas clave que aseguran la transparencia y fomentan un mayor sentido de pertenencia y dedicación por parte de los empleados. Esta estrategia de mantener a los empleados bien informados y comprometidos con la dirección de la empresa está alineada con la subcategoría "Estrategias para promover la transparencia y confianza" (EPTC), y es un pilar fundamental para el compromiso organizacional. Además, las políticas de puertas abiertas y la comunicación directa con los supervisores refuerzan la transparencia en todos los niveles de la organización, lo que mejora la confianza entre los empleados y la gerencia.

La cultura de comunicación abierta, honesta y ética también juega un papel clave en el fortalecimiento de la confianza y la transparencia dentro de la empresa. Las sesiones de preguntas y respuestas con la alta dirección y la publicación de informes de responsabilidad social corporativa son acciones que facilitan una comunicación bidireccional entre la gerencia y los empleados, lo que crea un entorno de colaboración activa y transparencia. Este tipo de interacciones contribuye a construir una cultura organizacional donde la integridad y la confianza son valoradas, lo que, a su vez, favorece el rendimiento organizacional. A través de estas estrategias de comunicación, la empresa demuestra su

compromiso con la responsabilidad ética y la sostenibilidad, lo que mejora su imagen corporativa y fortalece la relación con sus empleados.

La evaluación continua de la efectividad de las estrategias de comunicación mediante encuestas de satisfacción, auditorías internas y métricas de desempeño muestra que la empresa está comprometida con la mejora continua de sus prácticas comunicacionales. Los diversos métodos utilizados para medir la efectividad de la comunicación permiten a la empresa identificar áreas de mejora y ajustar sus estrategias en función de los resultados obtenidos. La implementación de herramientas de retroalimentación y el seguimiento de métricas clave son fundamentales para garantizar que la comunicación interna sea efectiva y para mejorar el desempeño organizacional. Estas iniciativas también refuerzan el compromiso de la empresa con la innovación continua, ya que la retroalimentación constante permite que la organización se adapte a las necesidades cambiantes de sus empleados y de su entorno competitivo.

Interpretación Teórica:

Estos hallazgos coinciden con la teoría de comunicación organizacional propuesta por Cedeño y Loor (2023), quienes destacan que una comunicación multicanal es esencial para garantizar que la información llegue de manera efectiva a todos los niveles de la organización, adaptándose a las diferentes preferencias y necesidades tecnológicas de los empleados.

Espacios para la Expresión de Ideas y Sugerencias (EMEIS)

Los participantes indicaron que existen varios espacios para que los empleados puedan expresar sus ideas. P1 mencionó que “los buzones de sugerencias y reuniones periódicas son los principales mecanismos para obtener retroalimentación” (P1-EMEIS). P6



y P9 confirmaron que las reuniones de feedback y las encuestas de satisfacción también son utilizadas regularmente para obtener opiniones de los empleados sobre los procesos organizacionales (P6-EMEIS, P9-EMEIS). Estas prácticas están alineadas con las mejores prácticas de comunicación bidireccional, las cuales se correlacionan con la teoría de participación activa en las organizaciones (Solano et al., 2023).

Estilo de liderazgo predominante

En esta sección del capítulo, se indican los matices del segundo objetivo específico de la investigación que tiene como fin identificar y describir el estilo de liderazgo predominante entre los directivos de la empresa de telecomunicaciones. En la realización de la investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas con diez empleados de la empresa que proporcionaron sus opiniones y experiencias sobre los estilos de liderazgo y gestión dominantes en la organización, se detallan los estilos de liderazgo identificados entre los directivos de la empresa, basados en las entrevistas realizadas. Los participantes señalaron que la empresa adopta una variedad de enfoques de liderazgo, dependiendo del contexto y el área funcional.

También se realiza una investigación exhaustiva sobre la descripción del estilo de liderazgo que predomina, las estrategias de los líderes para motivar e inspirar a sus equipos, la participación de los empleados y los procesos de toma de decisiones, el empoderamiento y la delegación de deberes y responsabilidades, las prácticas de retroalimentación y reconocimiento del desempeño, y finalmente, el fomento de la innovación y el papel de la creatividad por parte de los líderes. Tales hallazgos permiten ver de manera integral las prácticas de liderazgo en la empresa en Quibdó y esto cómo afecta la gestión de recursos humanos y el rendimiento organizacional.



En la tabla 2, se presentan los hallazgos obtenidos, organizados en subcategorías temáticas y codificados para facilitar su comprensión y análisis.

Tabla 2.

Codificación resultados objetivo 2

Objetivo Específico	Categoría	Pregunta	Subcategoría	Código
Caracterizar el estilo de liderazgo predominante entre los directivos de la empresa de telecomunicaciones en Quibdó	Estilos de liderazgo	¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de los directivos de la empresa de telecomunicaciones en Quibdó? Ejemplos: autoritario, democrático, participativo, etc.	Descripción del estilo de liderazgo predominante	DELP
		¿De qué manera los líderes de la empresa motivan e inspiran a sus equipos de trabajo?	Motivación e inspiración de los equipos de trabajo	MIET
		¿Cómo se toman las decisiones importantes en la empresa? ¿Se fomenta la participación de los empleados en este proceso?	Toma de decisiones y participación de los empleados	TDPE
		¿Los líderes de la empresa delegan responsabilidades y empoderan a sus colaboradores? ¿De qué forma lo hacen?	Delegación de responsabilidades y empoderamiento	DRE
		¿Cómo se maneja la retroalimentación y el reconocimiento del desempeño por parte de los líderes?	Retroalimentación y reconocimiento del desempeño	RRD
		¿Los líderes de la empresa promueven la innovación y la creatividad entre los empleados? ¿Cómo lo hacen?	Promoción de la innovación y creatividad	PIC

Nota. Elaboración propia

Categoría: Estilos de liderazgo

Subcategoría 1: Descripción del estilo de liderazgo predominante (Código: DELP)

Los participantes describieron los diferentes estilos de liderazgo predominantes en la empresa de telecomunicaciones en Quibdó. El participante P1 mencionó que el estilo de liderazgo predominante en esta empresa es autoritario, con una toma de decisiones centralizada (P1-DELP). Por su parte, el participante P2 indicó que el estilo de liderazgo en la empresa es una mezcla de autoritario y democrático, dependiendo del área y el líder (P2-DELP).

Otros asistentes, como P3 y P7, indicaron que el estilo de liderazgo más utilizado es el participativo, estilo democrático, centrado en la integración y la búsqueda de un consenso (P3-DELP, P7-DELP). Para los asistentes P4 y P6 el enfoque que adoptan es el estilo democrático juntamente con el paternalista, que es en el que la participación e involucramiento de la gente es importante y se debe a la orientación en resultados (P4-DELP, P6-DELP).

Respecto al tipo de liderazgo que se observa en la empresa de telecomunicaciones P5, P8 y P9 concuerdan que es una unión entre liderazgo transformado, con tal que se centra en la motivación e inspiración, desarrollo de las personas y cumplir metas (P5-DELP, P8-DELP, P9-DELP). Por último, el participante P10 caracteriza el estilo de liderazgo como una mezcla de liderazgo transformado, liderazgo participativo, liderazgo orientado a resultados y liderazgo de servicio. (P10-DELP).

Los datos recolectados durante las entrevistas en la empresa en Quibdó demuestran que existe muchos otros estilos de liderazgo los cuales se combinan para los diferentes matices de la organización. Se mencionaron, por ejemplo, un tipo de liderazgo autoritario,



que, de acuerdo con varios, es ampliamente utilizado en la empresa, en este caso se considera centralizado (P1-DELP, P2-DELP). Por Otro lado, algunos se aproximaron a una noción más democrática y participativa (P3-DELP, P7-DELP). También se observa una orientación hacia los resultados y el desarrollo de los empleados (P4-DELP, P6-DELP), así como elementos del liderazgo transformacional, como la inspiración y el enfoque en el crecimiento de los colaboradores (P5-DELP, P8-DELP, P9-DELP, P10-DELP).

Con esta pluralidad de estilos de liderazgo sugiere que los líderes de la compañía adaptan su enfoque según el contexto, el área y las necesidades de sus equipos. Los directivos están más interesados en involucrar e incrementar la participación de todos los empleados, a través de elementos transformacionales que permitirán desarrollar la orientación a resultados y el desarrollo de los colaboradores, que se logran los objetivos fijados, tanto en los individuos como en la organización. En general, los resultados sugieren un contexto de liderazgo multifacético para la empresa, donde se apuntan a estilos autoritario, democrático, transformacional y ejemplarizante dependiendo del contexto y del líder en cuestión. Esta flexibilidad y adaptabilidad en los estilos de liderazgo puede facilitar el abordaje de los problemas y de las oportunidades en un entorno empresarial cambiante.

Subcategoría 2: Motivación e inspiración de equipos de trabajo (Código: MIET)

Como informaron los participantes, los líderes en la empresa tienen una forma de motivar e inspirar a sus equipos. El participante P1 afirmó que los líderes motivan a sus equipos proporcionando incentivos financieros y reconocimiento (P1-MIET), mientras que el participante P2 creía que los líderes motivan a su equipo a través del desarrollo profesional y otras oportunidades de avance (P2-MIET).



P3 y P8 junto con algunos otros participantes señalaron que los líderes inspiran a sus equipos al permitirles aprender y crecer, así como al celebrar los logros individuales y del equipo (P3-MIET, P8-MIET). Por otro lado, los miembros del equipo P4 y P7 dijeron que los líderes motivan a su equipo estableciendo objetivos desafiantes pero alcanzables y celebrando sus logros (P4-MIET, P7-MIET). Al igual que P5, P9 y P10, los líderes impulsan al equipo al proporcionar motivación a través de la visión y la aspiración, una orientación adaptada para el avance profesional y el fomento del espíritu de trabajo en equipo y un ambiente laboral adecuado (P5- MIET, P9-MIET, P10-MIET). Así mismo, el participante P6 enfatizó la idea de que los líderes fomentan la motivación en sus equipos a través de la apreciación del rendimiento, el aliento hacia niveles profesionales más altos y el establecimiento de un ambiente de trabajo amistoso y colaborativo (P6-MIET).

Los líderes de la empresa en Quidbó utilizan diferentes estrategias para motivar a sus equipos, según los resultados de las entrevistas. Entre los premios a los trabajadores sobresalen los incentivos monetarios y los premios públicos (P1-MIET, P3-MIET, P6-MIET, P8-MIET). Con esto se valora que la empresa retribuye el rendimiento excepcional y trata de involucrar a su personal dentro del marco de incentivos tanto económicos como no económicos.

El desarrollo profesional y las perspectivas de crecimiento se citan también como fuentes de motivación (P2-MIET, P3-MIET, P5-MIET, P6-MIET, P9-MIET, P10-MIET). Esto significa que en la empresa se preocupan por el desarrollo de su personal y está dispuesto a realizar inversiones en su capacitación para moldearlo con nuevas herramientas y desafíos. Los participantes también mencionan la necesidad de crear un entorno laboral que sea positivo, colaborativo y de apoyo (P5-MIET, P6-MIET, P9-MIET, P10-MIET).

Esto implica que los integrantes de la empresa de telecomunicaciones en Quibdó se involucran en el esfuerzo de construir una organización que se preocupe por el bienestar, la colaboración y el desarrollo de los empleados.

Igualmente, varios encuestados señalan la construcción de visión e inspiración como medios utilizados por los líderes para motivar a sus equipos (P5-MIET, P9-MIET, P10-MIET). Esto conlleva a que los líderes asumen la intención de dar significado y establecer una dirección sólida para los empleados al orientarlos hacia el logro de objetivos específicos. En conclusión, los hallazgos indican que los líderes de la empresa de comunicaciones están empleando una combinación de medidas para motivar e inspirar a sus equipos, incluyendo incentivos y reconocimiento, oportunidades de crecimiento profesional, una cultura de oficina positiva y visión. Este enfoque tiene el potencial de alcanzar niveles más altos de compromiso de los empleados, satisfacción laboral y rendimiento.

Subcategoría 3: Toma de decisiones y participación de los empleados (Código: TDPE)

Los participantes describieron diferentes enfoques en la toma de decisiones y la participación de los empleados en la empresa. El participante P1 mencionó que las decisiones importantes son tomadas por la alta dirección, con poca participación de los empleados (P1-TDPE). Por su parte, el participante P2 indicó que las decisiones importantes se toman en comités directivos, con aportes limitados de los niveles inferiores (P2-TDPE).

Otros dos, P3 y P9, opinaron que las decisiones más relevantes requieren la intervención de los empleados ya que estos son el resultado de un proceso de consulta y



discusión con ellos (P3-TDPE, P9-TDPE). Los participantes P4 y P7 señalan que el proceso de toma de decisiones ocurre durante las reuniones de liderazgo y busca tomar en cuenta las opiniones de los empleados (P4-TDPE, P7-TDPE).

Por su parte, los participantes P5 y P10 se apoyaron que las decisiones más importantes se derivan de un proceso de consultas en donde se busca consenso, por los empleados relevantes sobre la decisión de tomar (P5-TDPE, P10-TDPE). Igualmente, los participantes P6 y P8 aducen que se recolecta la opinión y las ideas de estos, antes de que se tome la decisión final, lo que puede involucrar parcialmente a sus esfuerzos (P6-TDPE, P8-TDPE).

Análisis.

De la revisión de las entrevistas se pueden identificar distintos niveles de decisión de los empleados que se han tomado en la empresa. Algunos de los participantes mencionaron que las decisiones más importantes las toma sólo la mayor dirección o en los comités superiores, supervisados en una pequeña parte (P1-TDPE, P2-TDPE). Esto implica que aún en ciertas coyunturas, la toma de decisiones sigue una configuración vertical.

Otros participantes notaron de manera general procesos más inclusivos y participativos donde se forma consulta, debate y consenso con los afectados o empleados relevantes P3-TDPE, P4-TDPE, P5-TDPE, P6-TDPE, P7-TDPE, P8 -TDPE, P9-TDPE, P10-TDPE. Esto implica que la compañía en Quibdó también respeta las opiniones de sus empleados y las contribuciones que estos hacen durante el proceso de toma de decisiones.

La existencia de diferentes enfoques indica que diferentes categorías de decisiones pueden involucrar diferentes niveles de participación de los empleados, especialmente en la consideración de la estructura de la organización. Las decisiones de mayor nivel, por



ejemplo, pueden ser tomadas por la alta dirección, mientras que las decisiones de bajo nivel y micro decisiones a nivel departamental pueden requerir más participación de los empleados.

En conjunto, estos hallazgos indican una mezcla de sistemas de toma de decisiones centralizados y participativos en esta empresa en el Municipio de Quibdó, también una estructura de toma de decisiones jerárquica, donde se observan esfuerzos para involucrar y considerar las opiniones y aportes de los empleados. Esta combinación puede permitir a la empresa tomar decisiones estratégicas y al mismo tiempo aprovechar el conocimiento y la experiencia de sus colaboradores.

Subcategoría 4: Delegación de responsabilidades y empoderamiento Código: DRE

Los participantes refirieron diferentes niveles de delegación de responsabilidades y empoderamiento en la empresa. El participante P1 mencionó que los líderes delegan responsabilidades limitadas y mantienen un control estricto sobre las tareas P1-DRE. Por su parte, el participante P2 indicó que algunos líderes delegan responsabilidades y fomentan la autonomía, mientras que otros mantienen un control más estricto P2-DRE.

Otros participantes, como P3 y P8, señalaron que los líderes delegan responsabilidades importantes a sus colaboradores para tomar decisiones en sus áreas de experticia (P3-DRE, P8-DRE). Los participantes P4 y P7 mencionaron que los líderes delegan responsabilidades en función de las fortalezas y habilidades de cada colaborador, brindando apoyo y orientación cuando es necesario (P4-DRE, P7-DRE).

Los colaboradores P5 y P10 manifestaron que los líderes cuentan con alta capacidad de construcción de equipos, al rasgarse las responsabilidades y asegurar que los colaboradores dispongan de los recursos y apoyo necesarios para triunfar (P5 DRE, P10



DRE). Ambos colaboradores P6 y P9 resaltaron la importancia de la responsabilidad descentralizada, es decir, la autonomía donde se ejerce en la toma de decisiones y el desarrollo de tareas o metas estratégicas a largo plazo (P6 DRE, P9 DRE).

Análisis:

El resultado de las entrevistas da cuenta de los diferentes niveles de empoderamiento y delegación de responsabilidades en la empresa de telecomunicaciones. Algunos de los participantes señalaron que la delegación de responsabilidades es restringida y que los líderes son estrictos en el control sobre lo asignado a los colaboradores P1 DRE, P2 DRE. Es decir, de que maneras líderes pueden no estar dispuestos a soltar y confiar en la capacidad de sus colaboradores. Los participantes, incluyendo a P3 DRE, P4 DRE, P5 DRE, P6 DRE, P7 DRE, P8 DRE, P9 DRE, P10 DRE, lograron señalar que existe una delegación de responsabilidades por parte de los líderes que permite a las personas. Recibir mayores niveles de autonomía junto a los recursos y apoyo requeridos.

El empoderamiento y la delegación de responsabilidades parecen estar atados a las capacidades y competencias de los colaboradores (P4-DRE, P7-DRE). Esto sugiere que los gerentes de la empresa de telecomunicaciones en Quibdó se esfuerzan por repartir tareas y responsabilidades en función de las potenciales de cada uno de sus empleados con el objetivo de centrar su atención, esfuerzo y desarrollo en ello.

También se da la circunstancia, observada en otros modos de interactuar, en donde brindar apoyo y orientación a sus colaboradores sobre lo cual (P4-DRE, P5-DRE, P7-DRE, P10-DRE). Esto quiere decir que, aunque se conceda independencia, los líderes están ahí y están dispuestos y disponibles para apoyar a los equipos en todo cuanto estén haciendo. En términos generales, los datos apuntan a que la organización en Quibdó recoge y se esfuerza

en fomentar la autonomía de sus colaboradores mediante la delegación de competencias y responsabilidades, con matices, ya que el grado de delegación parecería depender del líder, así como del entorno.

Subcategoría 5: Retroalimentación y reconocimiento del desempeño (Código: RRD)

Los participantes describieron diferentes prácticas de retroalimentación y reconocimiento del desempeño de la empresa. El participante P1 mencionó que la retroalimentación y el reconocimiento del desempeño se realizan de manera formal en evaluaciones anuales (P1-RRD). Por su parte, el participante P2 indicó que la retroalimentación y el reconocimiento se realizan tanto de manera informal como en evaluaciones semestrales formales (P2-RRD).

Algunos participantes, tal como P3 y P8 señalaron consideran que el feedback y el reconocimiento son brindados en todo momento y que se promueve una cultura de retroalimentación en ambas vías (P3-RRD, P8-RRD). Mientras que P4 y P7 explicaron que el feedback y el reconocimiento son dados en formas informales en el cotidiano y luego se dan en forma de evaluaciones durante el desempeño (P4-RRD, P7-RRD). P5 y P11 manifestaron que tanto en lo informal como en las evaluaciones durante el desempeño y desarrollo formal se brinda el feedback y el reconocimiento de forma regular (P5-RRD, P11-RRD). Igualmente, P6 y P9 puntualizaron que se efectúan evaluaciones periódicas donde se resaltan los logros y se brindan sugerencias para mejorar al mismo tiempo que se otorgan reconocimientos públicos para los que obtuvieron logros excepcionales (P6-RRD, P9-RRD).

Análisis: La información recabada por medio de las entrevistas indica que la empresa ha presentado diversas formas de recibir feedback y reconocer el desempeño. En



casos como en algunos casos se señalaron las evaluaciones semestrales o anuales propuestas formales como el principal medio para el feedback y el reconocimiento: (P1-RRD, P2-RRD). De esto se infiere que la empresa tiene establecidas ciertas formas de proceder para realizar una evaluación formal del desempeño de sus colaboradores.

Retomo la señal de otros participantes que subrayaron la importancia de la retroalimentación y el reconocimiento de forma más continua e informal (P2-RRD, P3-RRD, P4-RRD, P5-RRD, P7-RRD, P8-RRD, P11-RRD). Esto señala que en la empresa la comunicación y reconocimiento por el desempeño realizado se considera necesario de manera regular y no solo en el momento de una evaluación. Mantener el foco ayuda a los trabajadores a poder ofrecer a tiempo tanto consultas como reconocimientos, los cuales les ayudan a estar motivados y en desarrollo.

Asimismo, se da una mirada en la retroalimentación por ambas partes (P3-RRD, P8-RRD), por lo que se puede concluirse que la empresa de telecomunicaciones sostiene una cultura donde las opiniones de líderes y colaboradores son necesarias por su sucesión. Esto puede ayudar a crear un ambiente de confianza y a la vez de crecimiento, donde los que trabajan allí estén en libertad de ofrecer y aceptar críticas constructivas.

Otra característica que algunos participantes y entrevistados resaltan son las sesiones de coevaluación que se efectúan periódicamente (P6-RRD, P9-RRD), en las que se revisan los resultados obtenidos, se elucidan los puntos deficitarios y se formulan programas de cambio. Esto indica que la empresa de telecomunicaciones busca utilizar la retroalimentación no solo para dar reconocimiento al desempeño adecuado, sino también al buscar y facilitar el desarrollo profesional de sus empleados a través de la identificación de oportunidades.

Asimismo, el reconocimiento de manera pública de los desempeños (P6-RRD, P9-RRD) indica que la organización reconoce y premia los logros de sus trabajadores siendo esto un factor que puede favorecer un clima organizacional adecuado. Para concluir, los resultados parecen indicar que la empresa ha podido implementar una política de evaluación del desempeño que es más funcional, al permitir evaluaciones más formales, una retroalimentación permanente, retroalimentación en ambas partes y el reconocimiento. Lo que se busca con la estrategia es la posibilidad de ofrecer al empleado un direccionamiento, un reconocimiento y facilitar su desarrollo profesional; se logra crear un ambiente laboral sano y crecimiento tanto en el ámbito personal como en el organizacional.

Subcategoría 6: Promoción de la innovación y creatividad Código: PIC

Los participantes describieron diferentes formas en que los líderes de esta empresa de telecomunicaciones promueven la innovación y la creatividad entre los empleados. El participante P1 mencionó que los líderes promueven la innovación y creatividad a través de concursos internos y capacitaciones esporádicas P1-PIC. Por su parte, el participante P2 indicó que los líderes promueven la innovación mediante la asignación de tiempo y recursos para proyectos innovadores P2-PIC.

Otros participantes como P3 y P8 señalaron que los líderes abogan por la innovación y la creatividad mediante el uso de programas de generación de ideas y el reconocimiento de logros innovadores (P3-PIC, P8-PIC). P4 y P7 explican que los líderes fomentan la innovación y la creatividad por medio de desafíos de innovación de las mejores ideas generadas por los empleados (P4-PIC, P7-PIC).

Los participantes P5 y P10 coincidieron en que los líderes promueven la innovación y creatividad a través de la creación de espacios dedicados a la generación de ideas y la



implementación de proyectos innovadores liderados por empleados (P5-PIC, P10-PIC). Por ejemplo, los participantes P6 y P9 también destacaron que los líderes fomentan el desarrollo de la creatividad y la innovación mediante la realización de talleres y capacitaciones en pensamiento creativo, reservando tiempo y presupuesto para iniciativas innovadoras y apreciando las propuestas creativas de los empleados (P6). -PIC, P9-PIC).

Análisis del líder: Los resultados de las entrevistas parecen mostrar que los líderes emplean diferentes medidas para asegurar que los empleados sean innovadores y creativos. Algunos partícipes mencionaron competencias internas y capacitaciones destacadas, entre otras, como formas de fomentar el pensamiento innovador (P1-PIC, P6-PIC, P9-PIC). Esto implica que la empresa busca alentar aún más la formulación de ideas y el fortalecimiento de la capacidad creativa a través de la participación en actividades y varios programas ofrecidos.

En este sentido, hay una tendencia a prestar más atención a la provisión de tiempo y asignación presupuestaria para iniciativas innovadoras (P2-PIC, P6-PIC, P9-PIC, P10-PIC). Esto también muestra que en la empresa se aprecia la necesidad de permitir a los empleados, mediante la provisión de medios y espacio, iniciar e implementar innovación. Al destinar fondos específicos para actividades de innovación, la empresa demuestra su compromiso de fomentar la creatividad y la estrategia de mejora continua.

Un factor importante que algunos participantes indicaron es la celebración de los logros innovadores y el reconocimiento en el área de desarrollo de las improvisaciones creativas de los colaboradores (P3-PIC, P6-PIC, P8-PIC, P9-PIC). Esto deja entrever que la empresa tiene alguna política que honra y de alguna forma incentiva a los innovadores para que se sigan generando ideas y propuestas.



Así también, otros participantes hicieron referencia a la asignación de ciertos espacios para ideas nuevas y proyectos innovadores que fueron presentados por los empleados (P5-PIC, P10-PIC). Esto nos dice que la empresa de telecomunicaciones motiva a su equipo con un entorno de trabajo colaborativo donde son incentivados a presentar e implementar ideas prometedoras. Al fomentar tal cultura y facilitando espacios para la innovación, adicionalmente promueven el mejoramiento de la organización.

Los hallazgos apuntan a que los integrantes de la empresa cuentan con un estilo de liderazgo multidimensional que promueve el pensamiento creativo. En este sentido, hay inclusión de los programas de capacitación, asignaciones de recursos, celebraciones de los logros, la iniciativa, así como la creación de lugares para la innovación. Este enfoque efectivo busca la realización de actividades empresariales que aprecian y fomentan el pensamiento creativo, la ideación y la implementación de actividades, ayudando a la competitividad y el crecimiento de la empresa.

Descripción del Estilo de Liderazgo Predominante (DELP)

El participante P1 indicó que "el estilo de liderazgo predominante en la empresa es autoritario, ya que las decisiones clave son tomadas principalmente por la alta dirección" (P1-DELP). P2 y P3 sugirieron que, en otras áreas de la empresa, los líderes adoptan un estilo más democrático y participativo, permitiendo que los empleados influyan en las decisiones (P2-DELP, P3-DELP). Por su parte, P6 y P10 destacaron que el liderazgo transformacional, que fomenta la motivación e inspiración del equipo, también se practica en ciertos sectores (P6-DELP, P10-DELP).

Interpretación Teórica:



Los estilos de liderazgo observados están alineados con los modelos de liderazgo propuestos por Bass (1990), quienes defienden la importancia de los estilos transformacionales y participativos para motivar a los empleados, fomentar la creatividad y aumentar la productividad. Este enfoque contribuye a la creación de un ambiente de trabajo positivo, donde los empleados se sienten valorados y comprometidos con los objetivos organizacionales.

Motivación e Inspiración de los Equipos de Trabajo (MIET)

El participante P1 afirmó que “los líderes motivan a los empleados a través de incentivos financieros y reconocimiento en reuniones de equipo” (P1-MIET). P3, por otro lado, subrayó que los líderes inspiran a sus equipos ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional y reconocimiento de logros (P3-MIET). Estos enfoques coinciden con lo descrito por Solano et al. (2023), quienes afirman que un liderazgo orientado al desarrollo personal de los empleados y a la celebración de sus logros mejora significativamente el rendimiento organizacional.

La interrelación entre las estrategias de comunicación organizacional, los estilos de liderazgo y la gestión del talento humano fue un tema recurrente durante las entrevistas. Los participantes destacaron que la implementación de estrategias de comunicación claras y efectivas, junto con un liderazgo participativo y transformacional, contribuye de manera significativa a la mejora de la gestión del talento humano y el rendimiento organizacional.

Relación entre estrategias de comunicación, liderazgo y gestión del talento humano

En esta sección se analizan los resultados y los análisis correspondientes al tercer objetivo específico de la investigación la cual tiene como tarea examinar la relación entre



las estrategias de comunicación organizacional y los estilos de liderazgos con la gestión del talento humano en la empresa de telecomunicaciones, evaluando su impacto en el rendimiento organizacional. Para la lógica del establecimiento de ese objetivo se sintetizan las evidencias que se identifican. Se utilizó un diagnóstico con el enfoque cualitativo utilizando entrevistas semiestructuradas. Asimismo, se empleó un borderline hacia el estado del arte sobre los ciclos de la comunicación social, del ejercicio del liderazgo, de la gestión del uno a varios humanos y de los resultados organizacionales. Lo que en seguida se relaciona son las categorías temáticas establecidas en ese direccionamiento y los resultados más relevantes de esos direccionamientos, con el objetivo de evidenciar de qué forma y qué métodos las comunicaciones afectan, e incluyen los aportes que esas influencias impactan en el rendimiento clave. de las organizaciones.

Categoría: Relación entre estrategias de comunicación, liderazgo y gestión del talento humano

Los resultados de las entrevistas y el análisis de la literatura sugieren que existe una estrecha relación entre las estrategias de comunicación organizacional, los estilos de liderazgo y la gestión del talento humano en la empresa de telecomunicaciones en Quibdó. Los participantes destacaron la importancia de una comunicación efectiva y transparente para el desarrollo y retención del talento en la organización. Como mencionó el participante P5, una comunicación clara y constante es necesaria para que los empleados se sientan valorados y comprometidos con la empresa (P5-GHT). Este hallazgo se alinea con lo planteado por Cedeño y Loor (2023), quien indica que la comunicación organizacional contribuye al reforzamiento de la cohesión interna y a la eficiencia en el proceso de toma de decisiones, lo cual impacta directamente en la gestión del talento humano.

Además, los participantes resaltaron la influencia de los estilos de liderazgo en la motivación, el desarrollo y el desempeño de los empleados. El participante P8 afirmó que los líderes que inspiran y empoderan a sus equipos logran un mayor compromiso y productividad por parte de los colaboradores (P8-GHT). Este resultado coincide con lo expuesto por Vallejos et al. (2020), quienes destacan que una gestión efectiva del talento humano está directamente relacionada con las utilidades de una organización, y que los líderes desempeñan un papel en la generación de estrategias para asegurar el bienestar integral del talento humano.

Los aciertos de la investigación igualmente expusieron que la combinación de estrategias de comunicación con estilos de liderazgo transformacional y participativo facilita una mejor gestión de las personas en la empresa de telecomunicaciones. En palabras del participante P3, Cuando los líderes se comunican de manera clara y consistente, y también aprecian la contribución de los empleados, se crea un entorno de apoyo para el crecimiento y desarrollo profesional. (P3-GHT). El enfoque principal según Solano et al. (2023), de la gestión de recursos humanos es facilitar el cumplimiento de tareas a través de la gestión efectiva de las personas, con el fin de aumentar la productividad y alcanzar los objetivos empresariales.

Los participantes también consideraron fundamental el aspecto de la retroalimentación y el reconocimiento en la administración del talento humano. El participante P10 expuso que los líderes que otorgan retroalimentación y reconocen logros a sus colaboradores constructivamente, generan una mayor cultura de pertenencia y compromiso a la organización (P10-GHT). Esta percepción los cual Pérez y Paredes (2020), realiza las prácticas estratégicas de recursos humanos en el desempeño

organizacional y como resultado, estos autores destacan que el uso de ciertas prácticas de recursos humanos atribuidas a alto rendimiento como la retroalimentación y el reconocimiento tienen efectos positivos en los objetivos empresariales.

Los participantes enfatizaron la importancia de tener confianza y transparencia en la comunicación hacia la creación de un clima organizacional positivo y la gestión del talento. Cuando los líderes son transparentes y construyen confianza a través de una comunicación abierta y honesta, los empleados se sienten más valorados y comprometidos con su trabajo, señaló P7, (P7-GHT). Para López y Martínez. (2021), la comunicación, dentro de un entorno organizacional, está directamente relacionada con el desempeño del recurso humano en términos de satisfacción laboral y aceptación de la cultura organizacional.

Igualmente, los aciertos señalaron el papel de la innovación y la creatividad en la gestión del talento. Los líderes empresariales que aprecian y promueven la creatividad y la innovación entre su personal reciben un mayor compromiso y motivación por parte de los empleados, añadió el participante P9. (P9-GHT) Hay un interés creciente por fortalecer la gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones para aumentar la innovación y creatividad. Para ese caso, según Lee et al. (2019), el debate y el escrutinio de la comunicación, el liderazgo y la administración del talento humano en la empresa parecen estar interrelacionados y contribuyendo positivamente al crecimiento y la retención del talento humano en la organización. Trabajando en un estilo de comunicación abierta, creíble y de confianza, los ejecutores que aplican estilos de liderazgo transformacional y participativo son capaces de utilizar el futuro para mejorar el clima en el lugar de trabajo y, posteriormente, gestionar los recursos humanos. Además, el fomento de la innovación y la

creatividad, así como la retroalimentación y el reconocimiento, son aspectos para promover el crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores.

Categoría: Impacto en el rendimiento organizacional

Los resultados de las entrevistas, así como la revisión de la literatura analizada, mostraron que las estrategias de comunicación y los estilos de liderazgo tuvieron un impacto particular en el rendimiento organizacional de esta empresa. La mayoría de los participantes señalaron que la comunicación efectiva y el liderazgo transformacional y participativo mejoran el rendimiento de los empleados y, en consecuencia, el rendimiento de la organización en su conjunto. Como afirmó el participante P2: cuando los líderes comunican de manera clara y motivan a los miembros del equipo, hay un mayor compromiso y productividad entre los trabajadores, lo que se traduce en un mejor rendimiento para la empresa (P2-RO). Este descubrimiento, quien también afirma que la comunicación afecta el rendimiento organizacional, en su caso la atención que se debe dar a la estrategia de comunicación para mejorar la productividad en la empresa.

Los participantes señalaron que los estilos de liderazgo que fomentan la participación y el empoderamiento por parte de los empleados contribuyen al rendimiento organizacional. Al respecto, el P6 indicó que cuando los líderes asignan tareas y empoderan a sus colaboradores, se logra una mayor identificación y compromiso con los objetivos de la organización, lo cual se traduce en un mejor desempeño (P6-RO). Este resultado es congruente con lo argumentado por Khan et al. (2020), quienes afirman que el estilo de liderazgo puede resultar importante para la innovación dentro de una organización, lo que a su vez afectará el desempeño de la empresa.

En la compañía de telecomunicaciones, la gestión del talento humano es, de hecho, humana a través de la comunicación y el liderazgo, y está directamente relacionada con el rendimiento organizacional, como indicó el participante P4: cuando uno es capaz de atraer, nutrir y retener el mejor talento utilizando una comunicación efectiva y un liderazgo inspirador, la productividad y la satisfacción del cliente se incrementan (P4-RO). Este hallazgo apoya el argumento presentado por Sánchez et al. (2022), quien analiza la relación entre varios estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados y, posteriormente, el rendimiento organizacional.

Como resultado, los entrevistados expresaron su preocupación por la innovación y la creatividad por parte de los líderes en el trabajo hacia el rendimiento organizacional. El participante P1 añadió: los líderes que fomentan la innovación y la creatividad en el entorno laboral y que valoran la opinión de sus subordinados logran mayores niveles de competitividad y adaptabilidad al cambio (P1-RO). Este hallazgo coincide con lo dicho Adro y Leitão (2020), quienes argumentan que el enfoque para mejorar los sistemas de gestión del talento en el nivel terciario de las instituciones educativas busca promover la innovación y la creatividad, que se relaciona directamente con los beneficios organizacionales.

Otro aspecto destacado por los participantes fue el impacto de la retroalimentación y el reconocimiento en el rendimiento organizacional. El participante P9 mencionó que cuando los líderes brindan retroalimentación constructiva y reconocen los logros de sus colaboradores, se genera un mayor compromiso y motivación, lo que se traduce en un mejor desempeño individual y colectivo (P9-RO). Este resultado se considera como parte de lo expuesto por Monsalve et al. (2022), quienes sostienen que algunas de esas prácticas

de recursos humanos de alto rendimiento, como la retroalimentación y el reconocimiento, están orientadas a complementar las políticas de mejora de los resultados empresariales.

4.5 Discusión de los resultados

Los resultados obtenidos aquí demuestran la relevancia de las estrategias de comunicación organizacional y los estilos de liderazgo en la Gestión del Talento Humano y el desempeño en la empresa de telecomunicaciones. Estas indicaciones sugieren que integrar una comunicación de confianza con un liderazgo participativo o transformacional puede mejorar la Gestión del Capital Humano y aumentar el Capital Organizacional. Estos hallazgos son consistentes con estudios previos que examinan la interrelación entre comunicación – organización, liderazgo – gestión de recursos humanos, y el desempeño general de la organización. Además, temas que enfatiza la comunicación organizacional y la gestión de la organización en ausencia de permanencia humana y gestión de recursos, no pueden pasar desapercibidos. De esta manera, estudios como los de Khan et al. (2020), han mostrado el impacto de estos temas en el desempeño organizacional.

No obstante, los resultados de este estudio también proporcionan nuevas perspectivas y elaboran más sobre cómo las estrategias de comunicación y los estilos de liderazgo se interrelacionan dentro de la gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional en la compañía. Estos resultados indican Miško et al. (2021), que la claridad en la comunicación, expectativas razonables, aumento de la confianza, así como los estilos de liderazgo participativos son algunas de las estrategias de comunicación que, al combinarse, mejoran la gestión del talento y conducen a un aumento en el desempeño organizacional. Al mismo tiempo, los resultados destacan la importancia de la retroalimentación y el reconocimiento en la gestión de recursos humanos y el desempeño

organizacional, un área que no ha llamado la atención de estudios previos. Los resultados muestran que los líderes que ofrecen retroalimentación de apoyo y reconocimiento por los logros de sus subordinados a menudo logran niveles más altos de compromiso, motivación y desempeño de los empleados, lo que resulta en mejores resultados organizacionales.

Un asunto relacionado diferente que se puede discutir a partir de estos resultados es cómo la gestión de la innovación y la creatividad está en el corazón de la gestión del capital humano y el desempeño organizacional. Los resultados muestran que los líderes que fomentan y apoyan las ideas de los miembros del equipo tienden a ser más competitivos y mejores en la gestión del cambio. Este hallazgo respalda lo que Martínez y Gómez (2022), dijeron respecto al aumento del énfasis en el desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones para mejorar la innovación y la creatividad.

Al analizar los resultados de la empresa en Quibdó en comparación con otros estudios similares, se notan algunas similitudes, así como diferencias. Por ejemplo, en los estudios realizados por Calderón et al. (2023), parece haber un consenso respecto a implementar adecuadamente las habilidades de gestión de recursos humanos como un requisito crítico para lograr los objetivos corporativos y una productividad óptima. Los hallazgos de esta empresa tienen un alcance más amplio, enfocándose en el uso de estrategias de comunicación y liderazgo junto con el énfasis en la innovación y la creatividad.

De igual manera, los hallazgos de esta investigación están alineados con las indagaciones realizadas por Khan et al. (2020) que afirman que los estilos de liderazgo pueden ser muy influenciales en el comportamiento innovador y la práctica de una organización y, posteriormente, en su desempeño. Los hallazgos de la empresa de

telecomunicaciones van más allá al intentar explicar la conexión entre la gestión de recursos humanos y los diferentes estilos de liderazgo practicados en la empresa, aclarando el papel de la participación, el empoderamiento y la retroalimentación en este proceso. De esta manera, las conclusiones de esta investigación contribuyen a la comprensión de la relación existente entre las estrategias de comunicación organizacional y la estructura de liderazgo organizacional, la gestión de recursos humanos y el desempeño de la organización en el caso de esta compañía. Los resultados mencionados dejan de abordar el tema de la necesidad de una buena comunicación, que debe ser clara, honesta y de considerable confianza, y que hacia los líderes se ejerce un liderazgo transformacional

Impacto en la Gestión del Talento Humano (GHT)

El participante P5 mencionó que “una comunicación clara y constante entre los líderes y los empleados es esencial para crear un ambiente de confianza que fomente el compromiso y el desarrollo de los empleados” (P5-GHT). Esta afirmación resalta la importancia de la comunicación en la construcción de relaciones de confianza, un aspecto que, según Pérez y Paredes (2020), es fundamental para mejorar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal.

Interpretación Teórica:

Estos hallazgos confirman la relación establecida en la literatura entre una comunicación eficaz y una gestión exitosa del talento humano. Según López y Martínez. (2021), la gestión del talento humano no solo depende de políticas y procesos, sino también de cómo los empleados se sienten al ser parte de un ambiente comunicacional transparente y abierto.

Impacto en el Rendimiento Organizacional (RO)



Varios participantes indicaron que cuando los líderes se comunican de manera efectiva y aplican un estilo de liderazgo que empodera a los empleados, el rendimiento de la organización mejora significativamente. P6 señaló que “cuando los líderes son transparentes y delegan responsabilidades, los empleados se sienten más comprometidos, lo que se refleja en un mejor desempeño” (P6-RO). Este resultado se alinea con lo expuesto por Khan et al. (2020), quienes argumentan que un liderazgo que fomenta la participación activa y la delegación aumenta la satisfacción laboral y la productividad.

Los resultados obtenidos de las entrevistas con los empleados de la empresa de telecomunicaciones en Quibdó evidencian que las estrategias de comunicación organizacional y los estilos de liderazgo juegan un papel fundamental en la gestión del talento humano y en el rendimiento organizacional. La combinación de una comunicación clara y multicanal, junto con un liderazgo participativo y transformacional, contribuye significativamente al compromiso de los empleados, a la motivación y al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, las prácticas de retroalimentación, reconocimiento y empoderamiento de los empleados fortalecen la cultura organizacional y mejoran la eficiencia en los procesos de gestión del talento humano.

.



Discusiones y Conclusiones

En este capítulo, se analizan y discuten los resultados obtenidos de la investigación titulada Evaluación de las Estrategias de Comunicación Organizacional y Estilo de Liderazgo en la Gestión del Talento Humano y su Impacto en el Rendimiento Organizacional en la Empresa de Telecomunicaciones en Quibdó. La cual tiene como objetivo general de la investigación se centra en analizar la influencia de las estrategias de comunicación organizacional y el estilo de liderazgo en la gestión del talento humano contribuyo al logro de metas en la administración del recurso humano y su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales en la empresa. Para cumplir con este objetivo general se establecen tres específicos: Analizar las estrategias de comunicación organizacional vigentes en la empresa de telecomunicaciones, identificar y describir el estilo de liderazgo predominante entre los directivos de la empresa y examinar la relación entre las estrategias de comunicación organizacional y el estilo de liderazgo con la gestión del talento humano en la empresa de telecomunicaciones, evaluando su impacto en el rendimiento organizacional.

Lo que el investigador encontró como datos importantes dentro del estudio es que la empresa en Quibdó recurrió a varios medios, tanto internos como externos, para poder facilitar el flujo de información y la interacción de sus trabajadores. También se pudo comprobar que la empresa utiliza diferentes formas de comunicar los objetivos, las metas y los cambios dentro de la organización, así mismas estrategias para poder incrementar la participación y retroalimentación de los trabajadores. En función del estilo de liderazgo que prevaleció más, el estudio sugirió que una hibridación e incluyó estilos autoritarios,



democráticos, transformacionales y orientados a resultados con base en la situación particular y requerimiento de cada equipo.

Se concluyó que los directivos de la empresa soñaron con el desarrollo profesional y fomentaron la participación y la actitud innovadora de todos los integrantes del equipo en el proceso de toma de decisiones. Los procesos de toma de decisiones y la distribución de responsabilidades se llevaron a cabo con un enfoque diferenciado, analizando procesos más centralizados y promoviendo activamente una mayor inclusión. La retroalimentación y el reconocimiento del desempeño se efectuarán en más de una ocasión, incluyendo situaciones formales, con el objetivo de fomentar la comunicación constante.

Con relación al tercer objetivo específico, los hallazgos señalan un vínculo entre las estrategias de comunicación organizacional, los estilos de comportamiento de los líderes y la gestión de recursos humanos en la compañía de telecomunicaciones. Se desarrolló que una comunicación confiable y clara junto con un estilo de liderazgo transformacional y participativo mejoraron la gestión de recursos humanos y aumentaron el desempeño organizacional. Además, se reveló que la promoción de la innovación y la creatividad, la provisión de retroalimentación y el reconocimiento eran aspectos para estimular el desarrollo y el compromiso de los empleados.

Estos hallazgos se discutieron a la luz de la literatura existente sobre comunicación organizacional, liderazgo, gestión del talento humano y rendimiento organizacional. Se analizó la concordancia o discrepancia de los resultados obtenidos con los aportes teóricos y los antecedentes investigativos, así como las implicaciones prácticas y teóricas de los hallazgos.

Asimismo, se identificaron las ventajas y las limitaciones del estudio, y se sugirieron recomendaciones tanto para investigaciones futuras como para el mejoramiento de los procesos en la empresa.

Discusiones

Los canales de comunicación, tanto internos como digitales, fueron empleados para la interacción e información de los empleados, así se aseguran de que la empresa utilizó una multicanalidad dentro de sus estrategias, que incluían: Correo electrónico, reuniones presenciales y virtuales, intranet, boletines y en algunos casos, las redes sociales internas y la aplicación de mensajería instantánea. La empresa de telecomunicaciones en Quidó mostró una gran diversidad en su comunicación, de lo que se deduce fue un esfuerzo por atender a las preferencias y necesidades de los empleados, todo esto para abrazar la nueva era de tecnología. Estos hallazgos son congruentes con la comunicación organizacional, tiene una función en diversos procesos administrativos, como en la operación de la empresa, toma de decisiones y resolución de conflictos.

De igual forma, la empresa elaboró sobre cómo se volvieron resistentes a la retroalimentación de los empleados, comunicación y organización. Estas estrategias fueron: distribuir boletines internos, organizar conferencias telefónicas, enviar correos electrónicos semanales de la alta dirección, desarrollar videos corporativos, publicar presentaciones de PowerPoint en la intranet y organizar foros de discusión gerencial regulares. A través de los diversos medios de comunicación utilizados por la empresa de telecomunicaciones, se indica que hubo una acción combinada y holística adecuada para involucrar a todos los empleados con la empresa y sus metas y visión.

Las implicaciones prácticas de estos hallazgos apuntan al hecho de que la empresa de telecomunicaciones ha hecho un reconocimiento de la importancia de la comunicación organizacional al interior de la empresa y ha llevado a cabo un conjunto de estrategias para cubrir las necesidades de la comunicación organizacional. La integración de canales tradicionales y digitales, así como contar con diversas estrategias para transmitir información sobre objetivos y fomentar la participación, podría aumentar la efectividad operativa, mejorar la calidad de la toma de decisiones y la gestión de conflictos.

Por esta razón, la aplicación de estas técnicas puede resultar en un clima organizacional más solidario donde los empleados se sientan más inclinados a ayudar al negocio a alcanzar sus objetivos. Es fundamental entender que lograr el éxito con estrategias particulares de comunicación organizacional puede depender del contexto específico y las necesidades del negocio. Como lo manifiestan Martínez y Mayo (2023), la comunicación organizacional se lleva a cabo como un proceso que involucra a personas, mensajes y canales en diferentes entornos. Por lo tanto, se vuelve importante que la empresa evalúe periódicamente las estrategias de comunicación que se han implementado para asegurar que se están cumpliendo los objetivos, realizando los cambios necesarios cuando no se cumplen.

La implementación efectiva de estrategias de comunicación en la organización es uno de los objetivos que persigue la empresa en Quibdó y los resultados del primer objetivo planteado confirman que la entidad efectivamente estableció una serie de estrategias, como se sugiere en la literatura disponible sobre el tema. Estas estrategias también podrían tener algunas implicaciones prácticas positivas para la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la gestión de conflictos; ahora, leamos más. La efectividad de las comunicaciones tanto

dentro de la organización como con otros interesados se construye a través del empleo de una amplia gama de canales y estrategias de un enfoque mixto y flexible. No obstante, también existe el problema de la evaluación continua de la estrategia de comunicación ante los cambios emergentes, para que las brechas de comunicación no se amplíen entre los empleados, lo que podría hacer que todo el esfuerzo sea insostenible a largo plazo.

De tal modo, los resultados conseguidos en nexos al segundo objetivo específico han permitido delinear el tipo de liderazgo que prevalece en la compañía de telecomunicaciones. Los resultados según De Salinas et al. (2022), señalan que la empresa no se distingue por el uso de un único liderazgo, sino por la mezcla de diferentes estilos y rasgos que se implementan de acuerdo con el contexto y las necesidades particulares de los equipos. Se observan los rasgos de un liderazgo autoritario y centralizado, donde el grueso de las decisiones relevantes es reservado a un nivel gerencial alto o a los comités de dirección con escasa participación de los trabajadores. En estas situaciones donde las acciones necesitan ejecutarse en entornos hostiles, este enfoque es el más adecuado. Por otro lado, también se observaron características de liderazgo democrático y participativo, donde se busca la consulta, la discusión y el consenso con los empleados afectados en la toma de decisiones. Este estilo de liderazgo se alinea con las teorías importantes que involucran y consideran las contribuciones de los empleados, reconociendo su experiencia.

Además, se muestran algunos atributos de liderazgo transformacional, donde los líderes intentan entusiasmar y estimular a sus equipos, fomentando su participación, crecimiento profesional, así como creatividad. Este estilo de liderazgo pone un fuerte énfasis en la mejora y empoderamiento de los empleados y se ha encontrado que está asociado con resultados positivos en relación con el compromiso, la satisfacción laboral y

el rendimiento. De la misma manera, hubo presencia de elementos de liderazgo orientado a resultados, en el cual los líderes se centran en el logro de los objetivos organizacionales y las metas y modifican las estrategias en función de las fortalezas y habilidades de cada miembro. Este estilo particular de liderazgo está en conformidad con las teorías que enfatizan la necesidad de tener metas claramente definidas y desafiantes, así como el soporte y los recursos adecuados para poder alcanzar los objetivos.

La existencia de diferentes estilos de liderazgo en la empresa de telecomunicaciones indica que los líderes de la empresa son flexibles y adaptativos, ya que modifican su estilo según el contexto, el área y los requerimientos de sus equipos. Este enfoque es consistente con las teorías de liderazgo situacional, que afirman que no hay un solo estilo de liderazgo mejor para todas las situaciones y que el líder debe adaptar su estilo a las características de sus seguidores ya las exigencias de la situación. Las ramificaciones prácticas de estos hallazgos respaldan el argumento de que la empresa de telecomunicaciones puede ser capaz de aprovechar la mayor flexibilidad y adaptabilidad de los niveles superiores para enfrentar los desafíos y aprovechar nuevas oportunidades de negocio en un paisaje competitivo que cambia rápidamente. La capacidad de los líderes para adaptar su estilo a las necesidades de sus equipos y del entorno está destinada a aumentar la efectividad en la gestión de recursos humanos y el logro de los objetivos organizacionales.

Es importante entender que la existencia de diversas formas de liderazgo puede dar lugar a problemas relacionados con la dirección y la toma de decisiones dentro de la empresa que intenta abordar desafíos tecnológicos. Por lo tanto, es necesario que la empresa desarrolle ciertas políticas que ya existen y cultive un contexto organizacional en cuanto a comunicación, colaboración y cohesión entre los líderes y sus equipos. La

organización también puede lograr resultados notables si se diseñan programas de desarrollo de liderazgo de tal manera que equipen a los líderes con habilidades y herramientas necesarias para adaptar sus estilos apropiadamente para fomentar un ambiente saludable y progresivo en la organización. Los programas deben incluir capacitación en comunicación, toma de decisiones, motivación y formación de equipos en situaciones cambiantes y desafiantes.

Igualmente, enfatizar la necesidad de retroalimentación y evaluación del desempeño periódica del liderazgo en la compañía de telecomunicaciones. Mecanismos de retroalimentación, como encuestas de liderazgo e instrumentos de evaluación del desempeño, pueden ayudar a perfilar a los líderes en relación con sus fortalezas y debilidades, y a desarrollar estrategias adecuadas de capacitación y desarrollo. Además, la retroalimentación de los empleados puede ayudar a identificar la efectividad de los diferentes estilos de liderazgo y su impacto en la satisfacción laboral, el compromiso y el rendimiento del equipo.

Mientras tanto, los resultados obtenidos con referencia al tercer objetivo específico de este estudio nos permitieron evaluar la relación entre las estrategias de comunicación, el estilo de liderazgo y la gestión del talento humano en la organización. Los hallazgos encontrados indicaron que existe una relación entre estos factores y su efecto en el desempeño organizacional de la empresa. Se evidenció que una comunicación clara y basada en la confianza, junto con estilos de liderazgo transformacional y participativo, mejora la gestión del talento humano en la empresa. Por lo tanto, los hallazgos coinciden con lo expuesto donde se señalan que una gestión efectiva del talento humano está



relacionada con las utilidades de una organización y que los líderes desempeñan un papel en la generación de estrategias para asegurar el bienestar integral del talento humano.

Los enfoques de gestión esbozados parecen tener un efecto positivo en la motivación de los empleados en la empresa de telecomunicaciones. Esto concuerda que, entre los numerosos objetivos de la gestión de recursos humanos, el principal es la provisión de la ejecución de tareas mediante la administración adecuada de recursos humanos para garantizar un alto rendimiento en el trabajo y el logro de los objetivos empresariales. Los resultados obtenidos destacaron la importancia de la retroalimentación en relación con el reconocimiento del desempeño en la gestión del talento humano de la empresa. Los líderes que brindan retroalimentación útil y elogian los logros de los empleados parecen crear un mayor sentido de lealtad y compromiso organizacional entre sus seguidores.

Otro aspecto fue la falta de confianza en la comunicación como un incentivo para promover un ambiente de trabajo positivo y una gestión del talento efectiva en dicha empresa. Estos resultados argumentaron que la comunicación efectiva dentro de un lugar de trabajo tiene un efecto directo en el desempeño de recursos humanos al aumentar la satisfacción laboral y crear un ambiente de trabajo positivo. Los hallazgos también enfatizaron la dimensión del área de innovación y creatividad dentro de la gestión del talento humano en la empresa de telecomunicaciones. Los líderes que han pretendido y estimado la innovación y la creatividad de sus empleados parecen tener un mayor

Con relación a la influencia de estos elementos en el rendimiento organizacional, estos resultados sugieren que la buena comunicación y liderazgo transformacional y participativo están en el origen de una mayor responsabilidad de los colaboradores y, en



consecuencia, un fortalecimiento de la organización. Los resultados se adhieren a que la comunicación importa en el entorno de la organización, porque es necesario que se establezca una buena estrategia de comunicación de modo que aumente la productividad de la empresa. Igualmente, los resultados indicaron que los estilos de liderazgo que promueven la participación y el empoderamiento de los empleados tienen un impacto positivo en el rendimiento organizacional de la empresa de telecomunicaciones. Esto concuerda con lo expuesto por Khan et al. (2020), quienes sugirieron que los estilos de liderazgo pueden tener un impacto en el comportamiento innovador y la cultura organizacional, influyendo así en el rendimiento de la empresa.

Las investigaciones también mostraron que la gestión del talento humano es efectiva porque hay estrategias de comunicación y liderazgo apropiadas que resultan en un mejor desempeño organizacional. Basado en estos hallazgos, el desempeño organizacional en la empresa podría mejorarse en el sentido práctico al fomentar la confianza comunicativa dentro de la organización y emplear más estilos de liderazgo transformacionales y participativos. Esto implica que hay necesidad de centrarse en desarrollar habilidades de comunicación y liderazgo a nivel gerencial, así como fomentar una cultura organizacional que anime la participación de los empleados, la innovación y la creatividad.

A nivel teórico, la comprensión actual de la interacción entre las estrategias de comunicación, los estilos del liderazgo y las prácticas de gestión de recursos humanos, y su impacto en el desempeño organizacional se ve enriquecida aún más por los resultados del estudio. Los hallazgos no solo apoyan, sino que también contribuyen a la literatura sobre

estos temas al mostrar su importancia en un contexto particular de una empresa de telecomunicaciones en Colombia

De acuerdo con lo anterior, los resultados del tercer objetivo específico destacaron la relación entre las estrategias de comunicación, los estilos de liderazgo y la gestión del talento humano en la empresa de telecomunicaciones, y su impacto en el rendimiento organizacional. La comunicación basada en la confianza, junto con los estilos de liderazgo transformacional y participativo, parece mejorar la gestión de recursos humanos y el rendimiento organizacional. Estos resultados tienen consecuencias prácticas para la empresa en cuestión al indicar direcciones para la mejora en sus prácticas de comunicación y liderazgo, y también fomentan el desarrollo teórico en esta área de investigación.

En consecuencia, la investigación actual presenta algunas contribuciones metodológicas y teóricas importantes que añaden valor a su significado y rigor científico. Para comenzar, el estudio empleó un enfoque cualitativo para llevar a cabo una de las estrategias de comunicación, los estilos de liderazgo y sus efectos en la gestión del talento humano en la empresa de telecomunicaciones. Este enfoque metodológico hizo posible acceder a la información, mediante entrevistas semiestructuradas con participantes de la empresa (Hernández et al, 2014).

Además, la investigación se centra en algunos enfoques teóricos que amalgaman elementos y nociones de varias teorías de comunicación organizacional, liderazgo y gestión de recursos humanos. Este marco teórico sirvió como guía en el análisis e interpretación de los resultados de la investigación, proporcionando la posibilidad de vincular los resultados del estudio con el cuerpo de conocimiento en el área de investigación relevante Creswell (2018).

Es importante señalar ciertos puntos que pueden limitar dicho estudio, en particular el contexto en el que se han hecho estos estudios que en términos de la oferta de servicios se ha enfocado en un operador de telecomunicaciones y en una ubicación geográfica específica de Colombia. Lo que implica que los resultados no son a partir de estas variables de contexto o contexto organizacional exclusivamente y que puede implicar que no se puedan generalizar a otras organizaciones, aun cuando otros estudios han sido realizados. Con relación a esta limitante, se recomienda que en investigaciones futuras se reproduzca el estudio en diferentes empresas, en otros sectores y otras regiones, con el objetivo de que se logre una comprensión más profunda de los resultados.

Además, el objetivo del presente estudio presenta otra limitante relacionada con 'metodologías de investigación', esta limitante está diseñada en el contexto de los tipos de estudio que son transversales, que son aquellos en los que se busca recolectar la información en tiempo. Este tipo de diseño tiene limitaciones en dos aspectos, además de no permitir inferencias causales entre las variables en estudio. Para superar estos limitantes se sugiere en investigaciones futuras la implementación de diseños de tipo longitudinal, que le permitirá entender cómo ha evolucionado la comunicación, los líderes y los funcionarios a lo largo del tiempo, para establecer otras relaciones y efectos que puedan tener.

A partir de las conclusiones en este trabajo se abren varias posibilidades de investigación en el campo del presente estudio. Una de estas líneas podría ser la de investigar en forma más profunda cuáles son las estrategias de comunicación y los estilos de liderazgo que impactan en la administración del talento humano y su proceso de trabajo dentro de la organización. Esto, por supuesto, requeriría de estudios más profundos y



específicos, que permitan dilucidar los procesos psicológicos, sociales y organizacionales que subyacen a estas relaciones.

Por otro lado, se indica que las estrategias de comunicación, estilos de liderazgo y gestión de recursos humanos en diversas empresas, industrias y contextos culturales sean analizados dentro de un marco teórico conjunto como otra línea de investigación. Tales estudios comparativos ayudarían a señalar las similitudes y diferencias en las prácticas y problemas que se encuentran en organizaciones en diversos contextos y, por lo tanto, llegar a una comprensión más integradora y matizada de tales fenómenos. En consecuencia, se aconseja que estudios adicionales examinen el impacto de otras variables, como la cultura de la organización, la configuración empresarial y las características personales de los líderes y empleados en la relación entre la estrategia de comunicación, los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos. La consideración de estas variables permitiría obtener una comprensión más contextualizada de los fenómenos bajo investigación.

Con base en los hallazgos revelados en este documento, se tienen algunas sugerencias precisas que se pueden deducir para facilitarle a la empresa de telecomunicaciones el desarrollo de sus estrategias de comunicación, liderazgo y gestión del talento humano. Para comenzar, se recomienda que la organización invierta en mejorar las habilidades de comunicación y liderazgo de sus gerentes a través de sesiones de capacitación y coaching. Tales programas deben dirigirse a facilitar la adopción de estilos de liderazgo transformacional que sean activos y motivadores para los empleados, empoderados e innovadores.

Por otro lado, se recomienda que la compañía en Quibdó debería establecer los canales de comunicación necesarios que permitan el flujo libre de información en ambas



direcciones en diversas instancias dentro de la estructura organizacional. Esto puede involucrar el uso de redes sociales internas relevantes y sitios web, algunas discusiones regulares de retroalimentación, así como foros para reuniones y debates entre los empleados y sus líderes.

Se recomendación que la empresa se comprometa a fortalecer sus prácticas de gestión de recursos humanos con un énfasis en reclutar y retener a sus empleados clave. Esto se lograría utilizando políticas de reclutamiento y selección mejoradas, sistemas adecuados de desarrollo profesional, estructuras de compensación y beneficios apropiados.

El mismo estudio sugiere que esta empresa debería apoyar la creación de una cultura organizacional que incentive la innovación y la creatividad de los empleados. Esto podría alcanzarse mediante la creación de espacios y mecanismos para la generación e implementación de ideas innovadoras, el reconocimiento y recompensa de los logros creativos, y la promoción de un ambiente de trabajo colaborativo y abierto al cambio.

El presente estudio destaca desde un enfoque cualitativo y un marco teórico, como sus fortalezas, y como limitantes la especificidad del contexto y su diseño transversal. Se sugiere explorar naciones variables tales como los mecanismos donde inclusive se imaginan relaciones listar del tipo comparativas y se incluyen variables adicionales. Igualmente se hacen recomendaciones concretas al alcance de la empresa para el mejoramiento de sus estrategias de comunicación, liderazgo y gestión del talento humano mediante la capacitación e inversión en el ejercicio del fortalecimiento de los canales de comunicación y la adecuada implementación de prácticas efectivas de gestión del talento en el marco de crear una cultura organizacional innovadora y participativa.

Conclusiones

El presente estudio tuvo como objetivo general analizar la influencia de las estrategias de comunicación organizacional y estilo de liderazgo en la gestión del talento humano de una empresa de telecomunicaciones en Quibdó -Chocó, Colombia y su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el rendimiento empresarial. La investigación se realizó haciendo uso del tipo cualitativo, donde se hicieron entrevistas semiestructuradas a trabajadores de la empresa en diferentes niveles y distintas áreas que permiten al investigador conseguir una interpretación contextual de estos fenómenos.

Con relación al primer objetivo específico, que tenía como fin Analizar las estrategias de comunicación organizacional vigentes en la empresa de telecomunicaciones, los resultados indican que la organización emplea una variedad de estrategias de comunicación que incluyen tanto formas tradicionales internas como digitales para el flujo e interacción con sus empleados. Estas estrategias abarcan desde correos electrónicos, reuniones virtuales y físicas, boletines, y en algunos casos, redes sociales y servicios de mensajería instantánea.

Igualmente, se encontró que la empresa de telecomunicaciones emplea diferentes estrategias para comunicar los objetivos, metas y cambios organizacionales, así como para fomentar la participación y la retroalimentación de los empleados. Estas estrategias abarcan reuniones informativas periódicas, boletines internos, correos electrónicos de la alta dirección, presentaciones en reuniones de toda la empresa, videos explicativos en la intranet y sesiones de preguntas y respuestas con la gerencia. La variedad de canales y estrategias comunicativas que se encontraron en la compañía parece indicar un modelo que se adapta a la realidad de las necesidades comunicativas internas y la promoción de una cultura de la

participación. Estos hallazgos se ajustan a lo expuesto en la literatura existente sobre comunicación organizacional, donde se argumenta que las empresas son difíciles de funcionar y triunfar sin una buena comunicación.

Con respecto al segundo objetivo específico, que se concentró en identificar y describir el estilo de liderazgo predominante entre los directivos de la empresa, los resultados indicaron que se dan una serie de enfoques y características de liderazgo diversos en función del entorno y necesidades de los equipos. Se identifican elementos de liderazgo autoritario y centralizado, democrático y participativo, transformacional y orientado a resultados. Con la mezcla de estilos de liderazgo en la empresa de telecomunicaciones puede resultar favorable ante retos y oportunidades en un entorno empresarial dinámico. No obstante, tal amalgama puede causar dificultades en cuanto a la consistencia y dirección hacia la cual se busca tomar decisiones. Para que estos desafíos se desarrollen, se augura que la empresa implemente lineamientos precisos y forme una cultura que motive la comunicación, colaboración y cohesión entre los líderes y sus equipos. En su defensa, el enfoque podría corresponder a situaciones esquemáticas llamativas que sugieren que hay que adaptarse al ambiente ya las características de los seguidores; en este caso, no encontraría un solo estilo como procedimiento al que cada uno de los miembros se pueda someter.

Considerando lo anterior, la tendencia resulta ser flexible y en el contexto de la empresa de telecomunicaciones, se aprecian con mayor frecuencia varios estilos de liderazgo que persiguen el mismo objetivo. Asimismo, se sugiere que dicha empresa debería destinar fondos a programas de desarrollo de liderazgo que equipen a los líderes con las habilidades y herramientas adecuadas para cambiar su estilo de gestión y crear un



ambiente de trabajo propicio y orientado al crecimiento. Por otro lado, la introducción de mecanismos de retroalimentación y una evaluación continua del liderazgo aplicada dentro de la organización también puede ayudar a definir los aspectos positivos y las mejoras necesarias de los líderes gerenciales y cómo dirigir los esfuerzos de desarrollo y capacitación

En cuanto al tercer objetivo específico del estudio, que pretendí examinar, entre las estrategias de comunicación organizacional y el estilo de liderazgo con la gestión del talento humano en la organización, evaluando su impacto en el rendimiento organizacional, los hallazgos corroboraron una relación entre estos parámetros. Quedó claro que la comunicación orientada a la confianza acompañada de estilos de liderazgo transformacional y participativo mejora la gestión del talento y el desempeño organizacional.

En este caso, los resultados enfatizaron la necesidad de considerar la retroalimentación, el reconocimiento, la transparencia, la confianza, la innovación y la creatividad en la gestión del talento humano y sus implicaciones en el rendimiento organizacional de la empresa de telecomunicaciones en Quibdó. Igualmente, las implicaciones prácticas de estos resultados indican que la empresa de telecomunicaciones puede mejorar su rendimiento organizacional fomentando una comunicación basada en la confianza y el uso de estilos de liderazgo transformacional y participativo. Esto significa que las habilidades de comunicación y liderazgo de los gerentes, así como la creación de una cultura organizacional que valore la participación de los empleados, la innovación y la creatividad, necesitan ser desarrolladas.

Desde una perspectiva teórica, el resultado de este estudio agrega al cuerpo de conocimiento sobre la relación entre estrategias de comunicación, estilos de liderazgo y



gestión de recursos humanos y su impacto en el rendimiento organizacional. Los hallazgos respaldan y profundizan la literatura existente sobre estos temas al proporcionar evidencia empírica sobre su relevancia en una empresa de telecomunicaciones en Colombia.

Se debe observar que el presente estudio tiene un enfoque cualitativo y teórico, por tal motivo, se dispone a enumerar las restricciones que limitan su alcance. A saber, esta investigación se ejerció sobre una sola compañía de telecomunicaciones de una región específica de Colombia. Por tal razón los datos recolectados pueden estar influenciados de tal forma que no sean directamente aplicables a otras organizaciones o contextos.

También se observa que este estudio tiene bases o premisas relativamente débiles debido a que el marco temporal no permite grandes cambios en las variables que se estudian en relación unas con otras. Para sumar estas limitantes se sugiere que en investigaciones futuras se replique el estudio en otras empresas de otros sectores y en otras regiones y que se opten por diseños longitudinales que puedan dar cuenta de una evolución más amplia y en el tiempo de las estrategias de comunicación, los estilos de liderazgo y la gestión del talento humano. A partir de los hallazgos del presente estudio, se pueden derivar varias líneas de investigación prometedoras para futuros trabajos en este campo. Una de estas líneas podría enfocarse en rastrear los modos en los cuales las estrategias de comunicación y los estilos de liderazgo afectan a la gestión del talento humano y al desempeño organizacional.

Una vía de investigación futura más intrigante es examinar las estrategias de comunicación, estilos de liderazgo y prácticas de gestión de recursos humanos de diversas empresas de diferentes industrias o contextos culturales. Tales estudios interpretativos ayudarían a entender tanto las similitudes como las diferencias que enfrentan las



organizaciones que operan en diferentes contextos con respecto a estas preguntas particulares. De manera similar, se recomienda que futuros estudios se centren en la influencia de otros factores tales como son la cultura organizacional, la estructura corporativa y las características individuales de los líderes y empleados en la relación entre estrategias de comunicación, estilos de liderazgo y gestión de recursos humanos. La adición de estos factores ofrecería una comprensión más completa de los fenómenos en cuestión.

Esta investigación recomienda soluciones prácticas para mejorar las estrategias de comunicación, liderazgo y gestión de recursos humanos en la empresa. Como primer paso, se alienta a la compañía a destinar recursos para mejorar las competencias de comunicación y liderazgo de los gerentes a través de programas de capacitación y coaching personalizado diseñados para desarrollar un estilo de liderazgo transformacional y participativo.

También se debe indicar que se debe fortalecer la cultura organizacional en dicha empresa para que se promueva la innovación y la creatividad, así como la participación de los empleados. Esto se puede lograr haciendo disponibles las infraestructuras y equipos necesarios para generar y desarrollar nuevas ideas, formando redes para actividades motivacionales de logros creativos y estableciendo foros para la cooperación y la apertura al cambio por parte de los empleados. Así mismo, la cultura de la organización debe centrarse en crear y mantener valor, en promover la participación de todos los interesados, incluyendo todos los niveles de la organización desde los más bajos hasta los dirigentes. Esto se recomienda porque con este tipo de pluralismo se invita a todos a participar, se promueve el progreso y logra el objetivo de buscar todas las opciones para la solución de un problema.

Al igual, se sugiere la elaboración de políticas de control de listas de difusión y correo criptográfico, el uso de redes sociales, reuniones de interés común al igual que otras herramientas lo que debe contribuir a una comunicación interna más efectiva. Además, esto porque los procesos internos, así como la forma en que se podría resolver información, son elementos que se consideran muy importantes para el logro de la meta principal que busca la organización. Este estudio también ha arrojado luz sobre los modelos particulares de comunicación organizacional y estilos de liderazgo dentro del modelo de gestión de recursos humanos y desempeño organizacional de la empresa. Estos resultados reflejan la importancia de ser abierto y comunicar con precisión fomentado en la confianza y alineación con estilos de liderazgo transformacional y participativo para permitir una adecuada gestión de recursos humanos y un desempeño organizacional efectivo.

Estos resultados tienen implicaciones prácticas y teóricas, que sugieren además líneas futuras de acción, incluyendo recomendaciones específicas para la empresa de telecomunicaciones con las cuales podrá mejorar sus enfoques estratégicos de comunicación y gestión de recursos humanos. Si la empresa actúa sobre las recomendaciones realizadas y fomenta la investigación de estos temas, mejorará su capacidad para atraer, desarrollar y retener talento crítico, aumentando así su éxito y competitividad en la industria de telecomunicaciones en rápida evolución.

Para futuras investigaciones en este campo, sería recomendable ampliar el alcance del estudio actual e incluir empresas de diferentes sectores y regiones geográficas. Esto permitiría comparar y validar los resultados obtenidos en un contexto específico, como el de la empresa de telecomunicaciones en Quibdó. Al estudiar distintas industrias, los investigadores podrían identificar patrones comunes en las estrategias de comunicación y



liderazgo, y cómo estas impactan la gestión del talento humano y el rendimiento organizacional en diversos entornos. Un enfoque comparativo entre empresas de diferentes áreas y regiones enriquecería la comprensión de las mejores prácticas, ofreciendo una perspectiva más amplia sobre cómo las dinámicas internas de comunicación y liderazgo varían en función del contexto empresarial y cultural.

Se sugiere que las investigaciones futuras adopten un enfoque longitudinal, que permita observar cómo las estrategias de comunicación y liderazgo evolucionan a lo largo del tiempo. Si bien los estudios transversales ofrecen valiosas perspectivas en momentos específicos, no permiten captar las dinámicas de cambio dentro de las organizaciones. Al realizar un análisis a largo plazo, los investigadores podrán evaluar de manera más precisa cómo las estrategias se adaptan a los desafíos emergentes, como cambios tecnológicos o transformaciones en la cultura organizacional. Este tipo de enfoque proporcionaría una visión más detallada sobre la efectividad de las estrategias implementadas y cómo estas impactan de manera sostenida el desempeño organizacional en distintos períodos.

Los estudios futuros podrían beneficiarse al explorar la interacción de variables externas, como la cultura organizacional, la estructura corporativa y las características personales de los líderes y empleados. Estos factores pueden influir de manera significativa en cómo se perciben y se aplican las estrategias de comunicación y los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones. Al incorporar estas variables, los investigadores podrán obtener una visión más completa y matizada de las relaciones entre los distintos elementos estudiados. Esta aproximación permitiría diseñar prácticas de gestión más efectivas y personalizadas, adaptadas a las particularidades de cada organización, lo que contribuiría a



mejorar tanto la gestión del talento humano como el rendimiento organizacional a largo plazo.



Referencias

- Adro, F. J. N. D., y Leitão, J. C. C. (2020). Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review. *International Journal Of Innovation Studies*, 4(2), 51-67. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.04.001>
- Arocutipa, J. P. F., Nugent, M. A. L. M., Silva, G. J. S., y Bellido, I. E. A. (2021). Liderazgo en tiempos de 4ta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1096-1107. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.7>
- Arzuaga Williams, M. (2020). Rol del comunicador organizacional en Uruguay: tareas y funciones. *El Profesional de la Información*. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.26>
- Barbieri, B., Balia, S., Sulis, I., Cois, E., Cabras, C., Atzara, S., y De Simone, S. (2021). Don't Call It Smart: Working from Home During the Pandemic Crisis. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.741585>
- Barreto, A. M. B., Valenzuela, A. B. E., Saldívar, D. O., y Ramos, J. A. C. (2022). Percepción del liderazgo en organizaciones públicas en Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1462-1473. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.11>
- Bass, BM (1990). Del liderazgo transaccional al transformacional: aprender a compartir la visión. *Dinámica organizacional*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Brítez, M. Á. A., y Chung, C. K. K. (2021). Gestión directiva y estilos de liderazgo en educación superior. *Una revisión de la literatura. Revista De Análisis Y Difusión De Perspectivas Educativas Y Empresariales*, 1(2), 65–73. <https://doi.org/10.56216/radee022021dic.a06>
-

- Burbano Vela, J. A., y Molero, L. M. (2022). Estudio de caso del sector de telecomunicaciones en Colombia. *Catálogo Editorial*, 23-40.
<https://doi.org/10.15765/poli.v34i6.3286>
- Caizaguano, E., Aguilar, C., y Yépez, H. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño laboral. caso de estudio “lácteos maribella”. *Religación Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 8(35), e2301002.
<https://doi.org/10.46652/rgn.v8i35.1002>
- Calderón Hernández, G., Vivares, J. A., y Naranjo, J. C. (2023). Gestión humana en Colombia: nivel de desarrollo de la función y de sus prácticas. *Estudios Gerenciales*, 77-92. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5521>
- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., y Lazarova, M. B. (2024). Global Talent Management: A Critical Review and Research Agenda for the New Organizational Reality. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 11(1), 393-421. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121>
- Castaño Pérez, D. A. (2022). Estrategia encaminada a mejorar el indicador TPA por medio del manifiesto de cultura CEC de la empresa Claro Colombia. Práctica profesional, *Universidad Santo Tomás, Facultad de Negocios Internacionales, Bogotá, Colombia*.
- Castro Martínez, A. y Díaz Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *El Profesional de la Informacion*, 29(3).
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Castro Martínez, A., Díaz Morilla, P., y Torres Martín, J. L. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19.
-

Revista de Comunicación de la SEECI, 55, 29-51.

<https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e768>

- Cedeño Andrade, G. L., y Loor Carvajal, G. I. (2023). La Gestión del Talento Humano: factor clave en el Desarrollo Organizacional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la provincia de Manabí (Ecuador). *MQRInvestigar*, 7(4), 1929-1944. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.7.4.2023.1929-1944>
- Costa, J., Pádua, M., y Moreira, A. C. (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? *Administrative Sciences*, 13(2), 47. <https://doi.org/10.3390/admsci13020047>
- Creswell, J. W. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). *SAGE Publications*.
- Criollo, A., Campoverde, C., Castillo, J., y Herrera, W. (2023). Estrategias para valoración de la calidad del talento humano. *Technology Rain Journal*, 2(1), e9. <https://doi.org/10.55204/trj.v2i1.9>
- Curilla, S., Morales, J., Poma, W., y Vicente-Ramos, W. (2023). Influence of internal communication on the organizational climate of a local educational management unit in Peru. *Verslas Teorija Ir Praktika*, 24(1), 93-101. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.16358>
- Curo, C. P., Nizama, J. L. R., Ayasta, E. R. V., y Ccanto, F. F. (2020). Tendencias gerenciales en las organizaciones: una mirada teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1095-1113. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33184>
- De Salinas, A. P. M. H., Pinto, G. B. P., Vera, R. P. R., y Vera, P. M. R. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170-182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
-

- Díaz, W. C., y Del Rocío Chávarry Ysla, P. (2021). Liderazgo en el sector público. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5 Edición Especial), 650-662.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.41>
- Dühning, L., y Zerfass, A. (2021). The Triple Role of Communications in Agile Organizations. *International Journal Of Strategic Communication*, 15(2), 93-112.
<https://doi.org/10.1080/1553118x.2021.1887875>
- Faisal, S. (2023). Green Human Resource Management—A synthesis. *Sustainability*, 15(3), 2259. <https://doi.org/10.3390/su15032259>
- Falótico, A. J. A., y Pérez, J. B. (2020). Talento humano y cambio organizacional en empresas de telecomunicación: Madrid - España. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1463-1477. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34274>
- Fernández, A. C. N., López, S. K. S., Navarro, I. E. L., y Baltazar, Á. A. F. (2023). impacto del liderazgo en la comunicación organizacional de la mype. *Revista Relayn - Micro y Pequeñas Empresas En Latinoamérica*, 7(1), 30-42.
<https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.1.980>
- Gil Díaz, L., Martínez Prats, G. y Rodríguez Garza, C. A. (2022). Communication styles: A theoretical review towards managerial skills in organizations. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 85-96. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.85>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación (7ª ed.). *McGraw-Hill Education*.
- Herrera Morillas, J. L. (2021). La comunicación en los planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas. *Palabra Clave*, 10(2), e127.
<https://doi.org/10.24215/18539912e127>
-

Jáuregui Arroyo, R. R., Ávila, N. M. G., y Rondón-Jara, E. (2023). Estilos de liderazgo de los millennials y su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura. *Innovar*, 33(89).

<https://doi.org/10.15446/innovar.v33n89.107047>

Kafetzopoulos, D., y Gotzamani, K. (2022). The effect of talent management and leadership styles on firms' sustainable performance. *European Business Review*, 34(6), 837-857. <https://doi.org/10.1108/eb-07-2021-0148>

Khan, I. U., Khan, M. S., e Idris, M. (2020). Investigating the support of organizational culture for leadership styles (transformational & transactional). *Journal of Human Behavior in The Social Environment*, 31(6), 689-700.

<https://doi.org/10.1080/10911359.2020.1803174>

Khan, M., Ismail, F., Hussain, A., y Al-Ghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1), 215824401989826.

<https://doi.org/10.1177/2158244019898264>

Kozioł Nadolna, K. (2020). The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization. *Administrative Sciences*, 10(3), 59.

<https://doi.org/10.3390/admsci10030059>

Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., y Knight, C. (2019).

Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 29(1), 1-35.

<https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1661837>

- León, F., Morales, O., Otoy, O., Romero, A., Cruz, A., & Sarria, F. (2020). Hacia descripciones nítidas de la cultura organizacional. *Revista De Psicología*, 9(3), 59-71. <https://doi.org/10.36901/psicologia.v9i3.705>
- López, D. A. M., y Sisa, F. G. P. (2020). Teletrabajo como estrategia de competitividad y desarrollo para las empresas en el Ecuador. *Revista Eruditus*, 1(2), 53-70. <https://doi.org/10.35290/re.v1n2.2020.318>
- López, S., y Martínez, P. (2021). Telecomunicaciones en Colombia: Desafíos y oportunidades. *Revista Colombiana de Telecomunicaciones*, 19(2), 15-29
- Lorza, A. M., Naranjo, A. A., y Taboada, L. R. (2021). Configuraciones de Prácticas en la Gestión del Capital Humano y Resultados Organizativos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 533-547. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.5>
- Manrique, J. C. C., y Robledo, J. A. R. (2024). Organizational communication in the context of P- COVID—19 in a legislative organization. *Polis*, 19(2), 45-86. <https://doi.org/10.24275/uam/izt/dcsh/polis/2024v19n2/manrique>
- Martínez, A. o. B., y Gómez, J. E. S. (2022). Capital intelectual para el desempeño organizacional y la competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 150-166. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.11>
- Martínez, R. y Mayo, G. (2023). Calidad de la comunicación organizacional, capital e impacto social en los informes anuales de supermercados en México. *Sintaxis*, (10), 15-34. <https://doi.org/10.36105/stx.2023n10.03>
- Medina, J. L. F., Bardales, M. R. A., Figueroa, R. E. V., y Nieva Villegas, M. A. (2023). Liderazgo transformacional las pymes peruanas. Perspectiva de los trabajadores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(104), 1794-1808. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.104.26>
-

- Mey, M., Poisat, P., y Stindt, C. (2021). The influence of leadership behaviours on talent retention: an empirical study. *Sa Journal of Human Resource Management*, 19.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1504>
- Miñan, A. M. (2021). La contribución de las relaciones públicas en el diálogo intercultural dentro de las organizaciones sociales. *Cultura*, 35, 79-90.
<https://doi.org/10.24265/cultura.2021.v35.05>
- Miško, D., Vagaš, M., Birknerová, Z., Tej, J., y Benková, E. (2021). Organizational Commitment of Human Resources in the Context of Leadership Styles in the Organization. *TEM Journal*, 1058-1064. <https://doi.org/10.18421/tem103-08>
- Monsalve Castro, C., Pardo Del Val, M., y Dasí Rodríguez, S. (2022). Prácticas de alto rendimiento y compromiso afectivo: el papel mediador de la cultura organizacional en pymes colombianas. *Innovar*, 33(88).
<https://doi.org/10.15446/innovar.v33n88.106278>
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). *Sage Publications*.
- Ollero, J. L. S., Cubo, F. S., y Del Cubo Arroyo, E. (2021). Gestión del talento de los empleados públicos del sector turístico en Andalucía. *Cuadernos de Turismo*, 47, 131-157. <https://doi.org/10.6018/turismo.474051>
- Paredes, M. e Ibarra, B. (2021). Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las pymes. *Podium*, (40), 21-40.
<https://doi.org/10.31095/podium.2021.40.2>
- Pérez, S. L. A., y Paredes, H. L. (2020). Gestión del compromiso, prácticas laborales que la fortalecen. Caso de estudio. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), e2646.
<https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2646>
-

- Plaza, R. P. (2022). Cultura Organizacional y Liderazgo: caso oriental y occidental. *Proyecciones*, 16, 020. <https://doi.org/10.24215/26185474e020>
- Quecano, L. I. V. (2022). Implementación de estrategias gamificadas en el marco de la comunicación organizacional. Visual review. *International Visual Culture Revista Internacional De Cultura Visual*, 9(Monográfico), 1-11. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3623>
- Rojó Ramos, J., García Guillén, M. J., Castillo Paredes, A., y Galán Arroyo, C. (2024). Impacto de la comunicación verbal y no verbal en el entorno educativo sobre la percepción de la importancia de la educación física en la adolescencia. *Retos*, 62, 1042-1049. <https://doi.org/10.47197/retos.v62.109720>
- Ruiz, L., Smith, C., y Aguilar, H. (2022). Gestión del talento humano para el desempeño docente en instituciones educativas públicas en tiempos de pandemia. *Alpha Centauri*, 3(4), 11-20. <https://doi.org/10.47422/ac.v3i4.131>
- Salas Arbeláez, L., García-Solarte, M., y Murillo-Vargas, G. (2021). Gestión humana y desempeño organizacional en PYMES colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6 Edición Especial), 457-474. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.28>
- Salazar, J., Huaita, D., Tomás, M., y Alvarez, J. (2022). Percepción del liderazgo distribuido en la educación peruana. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 248-265. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.17>
- Sánchez, Y. A., Rivera, U. B., Jara, O. B., y Ugarte, J. L. D. (2022). Fidelización y retención de clientes en una empresa líder de telecomunicaciones en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(28), 729-743. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.22>
-

- Sindakis, S., Kitsios, F., Kamariotou, M., Aggarwal, S., y Cuervo, W. J. M. (2022). The effect of organizational culture and leadership on performance: A case of a subsidiary in Colombia. *Journal Of General Management*, 49(2), 115-132.
<https://doi.org/10.1177/03063070221100048>
- Solano Castro, V. V., Aybar, H. N. C., Vargas, F. T. C., y Lira, L. A. N. (2023). Estrategias de gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas peruanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Especial 10), 954-966.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.6>
- Vallejos, C. A. A., Yovera, A. J. G., y Núñez, O. M. (2020). Gestión del talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la región lambayeque, Perú 2019. *Tzhoecoen*, 12(4), 436-448.
<https://doi.org/10.26495/tzh.v12i4.1394>
- Velázquez Castro, J. A., y Cruz Coria, E. (2021). Gestión del talento e innovación en el sector hotelero. El caso de Pachuca, Hidalgo, México. *Innovar*, 32(83).
<https://doi.org/10.15446/innovar.v32n83.99919>
- Verčič, A. T., Galić, Z., y Žnidar, K. (2021). The Relationship of Internal Communication Satisfaction with Employee Engagement and Employer Attractiveness: Testing the Joint Mediating Effect of the Social Exchange Quality Indicators. *International Journal Of Business Communication*, 60(4), 1313-1340.
<https://doi.org/10.1177/23294884211053839>
- Vielma, R., Romo, A., y Gómez, J. (2021). La comunicación efectiva como habilidad impulsora del servicio al cliente en el área de ventas en tiempos del Covid-19. *Revista Innovaciones De Negocios*, 18(36). <https://doi.org/10.29105/rinn18.36-6>
-

- Young, H. R., Glerum, D. R., Joseph, D. L., y McCord, M. A. (2020). A Meta-Analysis of Transactional Leadership and Follower Performance: Double-Edged Effects of LMX and Empowerment. *Journal Of Management*, 47(5), 1255-1280.
<https://doi.org/10.1177/0149206320908646>
- Yue, C. A., Men, L. R., y Ferguson, M. A. (2020). Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification. *International Journal Of Business Communication*, 58(2), 169-195.
<https://doi.org/10.1177/2329488420914066>
- Zapata, R. E., Guerrero, E. C., Ortiz, E. G., y Andrade, J. M. (2022). Decision-making in organizations: process and strategies. *Data & Metadata*, 1, 19.
<https://doi.org/10.56294/dm202219>
-

ANEXOS

Anexo 1: Guion de Entrevista Semiestructurada

Guion de Entrevista Semiestructurada

Introducción:

Buenos días/tardes, mi nombre es Juan Antonio Sarmiento Valoyes y soy estudiante de la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Politécnica Grancolombiano. Como primera medida, quiero agradecerle por permitir participar en esta entrevista y por dedicar su valioso tiempo y contribuir con mi investigación.

El propósito de este estudio es analizar la influencia de las estrategias de comunicación organizacional y el estilo de liderazgo en la gestión del talento humano de una empresa de telecomunicaciones en Quibdó - Chocó, Colombia, y su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el rendimiento empresarial. Su participación ayudara a comprender mejor estos aspectos y obtener información que permita mejorar los procesos internos de la empresa.

Antes de abordar la entrevista, quiero asegurarle que toda la información que proporcione durante esta entrevista será tratada de manera confidencial y anónima. Sus respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos y de investigación, y no se revelará su identidad en ningún momento.

Si está de acuerdo, me gustaría solicitar su permiso para grabar esta entrevista. Esto me permitirá capturar de manera precisa sus opiniones y experiencias. Si prefiere que no se grabe, tomaré notas durante nuestra conversación. ¿Está de acuerdo con que grabe la entrevista?

Objetivo Específico 1: Analizar las estrategias de comunicación organizacional vigentes en la empresa de telecomunicaciones en el Municipio de Quibdó

1. ¿Cuáles son los canales de comunicación interno utilizados en la empresa en Quibdó? Ejemplos: correo electrónico, reuniones, intranet, boletines, etc.
2. ¿Cómo se comunican los objetivos, metas y cambios organizacionales a los empleados?
3. ¿Existen espacios o mecanismos para que los empleados puedan expresar sus ideas, sugerencias o inquietudes? ¿Cuáles son?
4. ¿Cómo se fomenta la comunicación entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos de la empresa?
5. ¿Qué estrategias se utilizan para promover la transparencia y la confianza en la comunicación interna?
6. ¿Cómo se evalúa la efectividad de las estrategias de comunicación organizacional implementadas?

Objetivo Específico 2: Identificar y describir el estilo de liderazgo predominante entre los directivos de la empresa de telecomunicaciones.

7. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de los directivos de la empresa de telecomunicaciones? (Ejemplos: autoritario, democrático, participativo, etc.)
 8. ¿De qué manera los líderes de la empresa motivan e inspiran a sus equipos de trabajo?
 9. ¿Cómo se toman las decisiones importantes en la empresa? ¿Se fomenta la participación de los empleados en este proceso?
-

10. ¿Los líderes de la empresa delegan responsabilidades y empoderan a sus colaboradores? ¿De qué forma lo hacen?
11. ¿Cómo se maneja la retroalimentación y el reconocimiento del desempeño por parte de los líderes?
12. ¿Los líderes de la empresa promueven la innovación y la creatividad entre los empleados? ¿Cómo lo hacen?

Cierre:

Por último, quiero agradecerle enormemente su participación y el tiempo que ha dedicado a esta entrevista. Su contribución ha sido muy valiosa para mi investigación. Quiero recordarle nuevamente que toda la información que ha compartido se mantendrá confidencial y se utilizará únicamente con fines académicos. Una vez que finalice mi investigación, estaré encantado/a de compartir con usted los resultados obtenidos. Si está interesado/a, puedo enviarle un resumen de las principales conclusiones y recomendaciones.

Anexo 2: Formato de Consentimiento Informado de la empresa de telecomunicaciones en Quibdó



Señora
Paula Andrea Aristizábal Hurtado
Gerente de Claro Chocó
Presente

Asunto: Solicitud de autorización para aplicar entrevistas de investigación

Cordial saludo,

Por medio de la presente, me dirijo a usted para solicitar su autorización para aplicar entrevistas semiestructuradas a los empleados de la empresa Claro Chocó, en el marco de mi tesis de grado titulada "Evaluación de las Estrategias de Comunicación Organizacional y Estilo de Liderazgo en la Gestión del Talento Humano y su Impacto en el Rendimiento Organizacional en la empresa de Telecomunicaciones Claro, Chocó, Colombia".

El objetivo de esta investigación es identificar las estrategias de comunicación organizacional implementadas actualmente en la empresa y caracterizar el estilo de liderazgo predominante entre los directivos, con el fin de evaluar su impacto en la gestión del talento humano y el rendimiento organizacional.

La participación en las entrevistas será voluntaria y se garantizará la confidencialidad de la información proporcionada por cada uno de los participantes. Los resultados obtenidos serán utilizados exclusivamente con fines académicos y de investigación, y contribuirán a la mejora de los procesos internos de la organización.

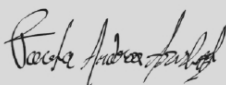
Agradezco de antemano su atención y consideración a esta solicitud. Su autorización es fundamental para el desarrollo de este estudio, el cual sin duda aportará valiosos conocimientos y recomendaciones para el fortalecimiento de la empresa Claro Chocó.

Atentamente,



Juan Antonio Sarmiento
Estudiante de Maestría en Gerencia del Talento Humano
Politécnico Gran Colombiano

Autorizado:



Paula Andrea Aristizábal Hurtado
C.C. 40.783.065
Gerente de Claro Chocó

Anexo 3: Consentimiento Informado Participantes

Consentimiento Informado para Participantes de la Entrevista

Título de la investigación: Evaluación de las Estrategias de Comunicación Organizacional y Estilo de Liderazgo en la Gestión del Talento Humano y su Impacto en el Rendimiento Organizacional en la empresa de Telecomunicaciones de Quibdó

Investigador principal:

Institución:

Estimado/a participante,

Me dirijo a usted para invitarle a participar en un estudio de investigación sobre las estrategias de comunicación organizacional y el estilo de liderazgo en la gestión del talento humano de una empresa de telecomunicaciones en Quibdó y su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el rendimiento empresarial. Este estudio se realiza como parte de mi tesis de grado en Gerencia del Talento Humano, de la Universidad Politécnica Grancolombiano.

Propósito del estudio:

El objetivo de esta investigación es Analizar la influencia de las estrategias de comunicación organizacional y el estilo de liderazgo en la gestión del talento humano de una empresa de telecomunicaciones en Quibdó, y su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el rendimiento empresarial. Su participación nos ayudará a comprender mejor estos aspectos y obtener información para mejorar los procesos internos de la empresa.

Procedimiento:



Si acepta participar en este estudio, se le solicitará que participe en una entrevista semiestructurada que durará aproximadamente (10 minutos). Durante la entrevista, se le harán preguntas relacionadas con las estrategias de comunicación organizacional y el estilo de liderazgo en la empresa. La entrevista será grabada en audio para su posterior transcripción y análisis, siempre y cuando usted lo autorice.

Confidencialidad:

Toda la información que proporcione durante la entrevista será tratada de manera confidencial y anónima. Sus datos personales no serán revelados en ningún momento y se utilizarán seudónimos para proteger su identidad. Las grabaciones de audio y las transcripciones se almacenarán de forma segura y solo serán accesibles para el investigador principal y su equipo de investigación.

Participación voluntaria:

Su participación en este estudio es completamente voluntaria. Puede decidir no participar o retirarse en cualquier momento sin ninguna consecuencia negativa. Si decide retirarse, su información será eliminada del estudio.

Beneficios y riesgos:

No hay beneficios directos por participar en este estudio, pero su contribución ayudará a mejorar las estrategias de comunicación y estilos de liderazgo en la empresa de telecomunicaciones en Quibdó. No se anticipan riesgos significativos asociados con su participación.

Resultados del estudio:

Si está interesado/a, se le proporcionará un resumen de los resultados del estudio una vez que se haya completado. Los resultados generales de la investigación podrán ser



publicados en revistas académicas o presentados en conferencias, pero su identidad se mantendrá confidencial.

Si tiene alguna pregunta o inquietud sobre este estudio, no dude en contactarme al siguiente correo electrónico: jansarmiento@poligran.edu.co

Al firmar a continuación, usted confirma que ha leído y comprendido este consentimiento informado y acepta participar voluntariamente en este estudio.

Nombre del participante: _____

Firma del participante: _____

Fecha: _____

Agradezco de antemano su valiosa contribución a esta investigación.

Atentamente,

Nombre del entrevistador:



Anexo 4: Codificación de Participantes

Nombre del Participante y Código:

Anónimo: P1

Anónimo: P2

Anónimo: P3

Anónimo: P4

Anónimo: P5

Anónimo: P6

Anónimo: P7

Anónimo: P8

Anónimo: P9

Anónimo: P10

