



**La Comunicación como Proceso Dinamizador en la Gestión del Cambio Actitudinal en el  
Rol de Funcionarios Públicos en Entidades Oficiales de Antioquia**

Diego Armando Gil Zapata

Artículo de reflexión presentado para optar al título de Especialista en Gestión de la  
Comunicación en las Organizaciones

Asesor

Jorge Andrés Acevedo Díaz Magíster (MSc) Sostenibilidad

Universidad de Antioquia  
Facultad de Comunicaciones y Filología  
Especialización en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2024

---

Cita

(Gil Zapata, 2024)

---

Referencia

Estilo APA 7 (2020)

Gil Zapata, D. A. (2024). *La Comunicación como Proceso Dinamizador en la Gestión del Cambio Actitudinal en el Rol de Funcionarios Públicos en Entidades Oficiales de Antioquia* [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

# **La Comunicación como Proceso Dinamizador en la Gestión del Cambio Actitudinal en el Rol de Funcionarios Públicos en Entidades Oficiales de Antioquia**

## **Resumen**

Las organizaciones de hoy están expuestas a diferentes cambios provenientes de nuevos liderazgos y lineamientos, estas dinámicas influyen de forma directa en el comportamiento de los colaboradores generando resistencia y es allí donde aparece la comunicación interna como una aliada que dinamiza y apoya los procesos de gestión del cambio al interior de los organismos. En este contexto, este trabajo explora el conocimiento, la conciencia, las estrategias, las tácticas y los aportes de la comunicación interna en los procesos de cambio de entidades públicas de Antioquia, a través de una entrevista a profundidad realizada a diversos líderes de la comunicación, un cuestionario a profesionales de la comunicación que se desempeñen o hayan desempeñado en el sector público antioqueño y de un rastreo bibliográfico en el cual se plantea una conexión explícita entre los conceptos de comunicación y gestión del cambio. Los resultados indican que en las entidades públicas antioqueñas existe una conciencia y un conocimiento moderado del rol de la comunicación interna en las dinámicas de cambio y que los equipos de comunicaciones de estos organismos acompañan desde los asuntos estratégicos hasta los tácticos los procesos llevados a cabo por el área de talento humano o quien haga sus veces, aportando al fortalecimiento de la cultura organizacional, el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo. Ahora bien, se considera que esta exploración, continúe y profundice en los asuntos más técnicos desde la comunicación como el tipo de contenido, los canales, el tipo de campañas entre otras.

**Palabras clave:** Gestión del cambio, Comunicación interna, Resistencia al cambio, Entidades públicas, Liderazgo, Estrategias comunicacionales, Colaboradores, Políticas organizacionales, Dinámicas de trabajo.

## **Abstract**

Today's organizations are exposed to different changes coming from new leadership and guidelines. These dynamics directly influence the behavior of employees, generating resistance, and this is where internal communication appears as an ally that energizes and supports the management processes of the organization. change within organisms. In this context, this work

explores the knowledge, awareness, strategies, tactics and contributions of internal communication in the change processes of public entities in Antioquia through instruments such as an in-depth interview with communication leaders, a questionnaire to communication professionals who work or have worked in the Antioquia public sector and a bibliographic search in which an explicit connection between the concepts of communication and change management is proposed. The results indicate that in the public entities of Antioquia there is an awareness and a moderate knowledge of the role of internal communication in the dynamics of change and that the communications teams of these organizations accompany the processes carried out by them from strategic to tactical matters. the human talent area or whoever takes their place, contributing to the strengthening of the organizational culture, the sense of belonging and teamwork. Now, it is considered that this exploration continues and goes deeper into the more technical issues from communication such as the type of content, the channels, the type of campaigns, etc.

## **Keywords**

Change management, Internal communication, Resistance to change, Public entities, Leadership, Communication strategies, Collaborators, Organizational policies, Work dynamics.

## **1. Introducción**

En el entorno dinámico de las organizaciones públicas, el cambio es una constante. En este sentido, la comunicación es una aliada que dinamiza y acompaña las acciones planificadas e implementadas por el área de talento humano y de los procesos de gestión del cambio, con el propósito de reducir la resistencia de los colaboradores y minimizar su impacto en los desarrollos de la organización.

En la cultura organizacional, la resistencia al cambio es uno de los principales desafíos que enfrentan las entidades públicas. Las nuevas directrices, políticas, lineamientos y liderazgos generan transformaciones que pueden afectar el desempeño, la motivación y el relacionamiento en los comportamientos de los colaboradores. De este modo, la gestión comunicacional impacta de manera más precisa la aceptación del cambio a través de diversas estrategias. En este contexto, la Gobernación de Antioquia, la Universidad de Antioquia y la Corporación Hospital Infantil Concejo de Medellín son entidades públicas que cumplen diferentes funciones y están al servicio de los habitantes de Antioquia; la primera, es el ente administrativo y gubernamental del departamento y

se encarga de promover el bienestar de las personas que habitan el territorio a través de la gerencia pública; la segunda, se constituye como la institución de educación superior más importante de la región y su misión es ofrecer educación con altos estándares de excelencia académica, ética y responsabilidad social y, la tercera, se constituye como una entidad que brinda atención en salud a los niños y niñas de Medellín y de Antioquia.

Este estudio pretende explorar el conocimiento y el uso de acciones que permiten fortalecer los procesos de adaptación al cambio en los funcionarios públicos de estas entidades oficiales y cómo desde las áreas de comunicación interna se acompañan y se dinamizan las estrategias tendientes a disminuir la resistencia de los colaboradores a las nuevas dinámicas generadas por nuevos liderazgos, lineamientos y directrices.

## **2. Fundamentación Teórica**

Para este estudio, cuyo propósito es explorar el conocimiento y las acciones de comunicación utilizadas para potenciar los procesos de gestión del cambio en entidades públicas de Antioquia, se indagó sobre algunas posturas teóricas que definen los conceptos de comunicación interna y gestión de cambio. Esta exploración tiene como objetivo establecer un marco conceptual que permita comprender la interacción entre ambas áreas y su impacto en las organizaciones públicas.

A continuación, se presenta una relación de algunos autores que aportan a la fundamentación teórica de esta exploración:

### **2.1. Comunicación Interna**

La comunicación en las organizaciones puede clasificarse de muchas formas según diversos criterios. Cuando el criterio es el público destinatario, se distinguen dos tipos principales: la comunicación externa y la interna. Esta última involucra las relaciones e interacciones con los empleados y los colaboradores, incidiendo de una forma importante en la cultura organizacional (Aljure Saab, 2015, p. 42). Por otro lado, este tipo de comunicación se constituye como un instrumento diseñado para alcanzar propósitos específicos al priorizar la eficiencia en la transmisión, recepción y en la comprensión de los mensajes. Está orientada exclusivamente hacia los públicos internos de la organización y aporta a la generación de un entorno basado en la armonía y la participación. De este modo, el reto de este tipo de comunicación consiste en crear y fortalecer los vínculos entre los miembros de la empresa, lo que permite mantener a los buenos empleados y

garantizar la prevalencia de un buen clima organizacional que responda a las necesidades de los colaboradores (Brandolini et al., 2009, p. 25).

Este tipo de comunicación puede llegar a favorecer el incremento del compromiso de los empleados en la consecución de los objetivos de la organización e impulsar el trabajo en equipo. Asimismo, contribuye a disminuir la resistencia y la discrepancia en las acciones cotidianas a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.

Por último, la comunicación interna en las organizaciones es transversal y contribuye significativamente en el logro de los objetivos. Su impacto incluye el incremento del sentido de pertenencia, la optimización de los procesos, el incremento de los niveles de innovación, el desarrollo de los proyectos y la consolidación de la cultura organizacional (Aljure Saab, 2015, p. 43). En síntesis, la comunicación puede ser un gran aliado en cualquier proceso que implemente la entidad.

## ***2.2. Gestión del Cambio***

La dinámica social, económica y política de un país en nuestros días forma parte de su propia esencia. Los países están sujetos a poderosas fuerzas que conducen a cambios, estas enfrentan también resistencias. La solución de conflictos sociales debe hacerse a través del “cambio planeado” que tiene sustento en la adaptación conductual dentro de las organizaciones. Este modelo plantea tres etapas para su desarrollo: descongelamiento, cambio y cierre del cambio (Garaña, 2009, pp. 135-136). El cambio en las organizaciones es un proceso dinámico de aprendizaje que pretende cambiar los comportamientos y valores de los colaboradores, así como las formas de hacer y estructuras empresariales. Este proceso requiere un acompañamiento comunicacional cuidadoso y progresivo para preparar la entrada de un nuevo escenario y contribuir al desarrollo de una organización más inteligente (Zimmermann, 2000, p. 74). En este sentido, el cambio es una constante y como sociedad, estamos expuestos a todo lo que esto pueda conllevar.

Asimismo, el impacto del cambio en la cultura organizacional es relevante, puesto que influye en las conductas de los colaboradores, disparando o aplacando las dinámicas al interior de los grupos. Esto permite el desarrollo de nuevos significados o el fortalecimiento de los existentes. En contraste, los cambios pueden convertirse en una barrera obstaculizando la orientación y el desarrollo de los procesos al desvirtuar las acciones que las personas generan para cumplir los objetivos (Canepa, 2016, p. 16).

En suma, la fundamentación teórica se entiende en este artículo como un acercamiento a los conceptos de comunicación interna y gestión del cambio y su rol al interior de las organizaciones con el propósito de poder establecer una articulación e interconexión de sus acciones en pro de facilitar la adaptación de los colaboradores frente a nuevas dinámicas provenientes de otros liderazgos, políticas y lineamientos en entidades públicas de Antioquia.

### **3. Metodología**

Para esta exploración, se emplearon tres instrumentos para la recolección de la información. El primero corresponde a una entrevista a profundidad realizada a líderes, coordinadores o dinamizadores de la comunicación interna de entidades públicas de Antioquia. Las preguntas fueron suministradas con antelación por vía digital a los tres entrevistados y respondidas días después de forma escrita, en el caso de las dinamizadoras de la Gobernación de Antioquia y de la Corporación Hospital Infantil Concejo de Medellín y, por medio, de un encuentro sincrónico virtual, en el caso del director de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia.

El cuestionario respondido por las lideresas y el líder de comunicaciones de estas tres organizaciones incluyó los siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el nivel de consciencia directiva de la organización sobre los aportes de la comunicación en los procesos de gestión de cambio de liderazgos frente a las conductas de los colaboradores?
2. ¿Qué cambios o hechos puntuales han surgido en la organización, relacionados con nuevos liderazgos, lineamientos, directrices y políticas que hayan requerido de estrategias de gestión del cambio y de comunicaciones para disminuir la resistencia de los colaboradores a las nuevas dinámicas? Piense en 5 hechos claves que hayan sido influyentes desde que inició como líder en el cargo.
3. ¿Cómo la comunicación institucional, desde la estrategia, hasta los asuntos tácticos de medios, contenidos y eventos, se ha articulado con los procesos de gestión del cambio de los colaboradores, en esos hitos de cambio que usted refiere?
4. ¿Cuáles son las etapas clave que usted recuerda de ese proceso de planeación e implementación de las acciones comunicacionales para la gestión del cambio y reducir la resistencia a las nuevas dinámicas generadas por esos nuevos liderazgos, directrices, lineamientos y políticas implementados en la organización?

5. ¿Cómo fue la articulación entre los equipos dinamizadores de comunicaciones internas y gestión humana o gestión del cambio?
6. ¿Existen mecanismos de medición que permitan evaluar la efectividad de la comunicación en los procesos de gestión del cambio en la organización? Por ejemplo: cambios de conductas, disminución de la resistencia, entre otros.

El segundo instrumento corresponde a un cuestionario realizado a 19 profesionales de la comunicación que actualmente trabajen o hayan trabajado en entidades públicas en los últimos cinco años. Este bloque contiene una pregunta cerrada y cinco abiertas. Este fue compartido a los profesionales a través de un *forms* en el cual los participantes respondieron de forma anónima a las seis preguntas que se encuentran. A continuación, la relación de los interrogantes:

1. ¿Trabaja o ha trabajado como comunicador/comunicadora en organizaciones públicas en los últimos 5 años? Sí o No.
2. En su trabajo como comunicador/comunicadora en organizaciones públicas ¿considera que estas entidades y su dirección fueron o son conscientes sobre los aportes de la comunicación en los procesos de gestión de cambio? Sí o No. Explique su respuesta.
3. Durante su experiencia como comunicador/comunicadora en organizaciones públicas ¿se ha encontrado con cambios o hechos puntuales, relacionados con nuevos liderazgos, lineamientos, directrices y políticas que hayan requerido de estrategias de comunicación para apoyar la gestión del cambio y disminuir la resistencia de los colaboradores a las nuevas dinámicas? Sí o No. Explique su respuesta. Si su respuesta fue Sí, continúe con el cuestionario. Si su respuesta fue No, envíe los datos y termine el cuestionario.
4. ¿Cómo la comunicación institucional, desde la estrategia, hasta los asuntos tácticos de medios, contenidos y eventos, apoyó los procesos de gestión del cambio de los colaboradores en esos hechos puntuales de la pregunta anterior?
5. ¿Cómo percibió la articulación entre los equipos de comunicaciones y de talento humano para disminuir la resistencia de los colaboradores frente a los asuntos puntuales tratados con anterioridad?
6. ¿Considera que las acciones de comunicación implementadas para apoyar la gestión del cambio y disminuir la resistencia de los colaboradores frente a los asuntos tratados en las preguntas anteriores, fueron efectivas? ¿Hubo algún tipo de evaluación de estas?

Finalmente, el tercer instrumento consistió en un rastreo de estudios y de material bibliográfico publicado en Hispanoamérica durante los últimos cinco años. Esta búsqueda se concentró en identificar producciones que articulen explícitamente los conceptos de comunicación interna y de gestión del cambio. El resultado de esta búsqueda dio cuenta que existe poco material con las características anteriormente mencionadas sobre todo en América. De acuerdo a lo anterior, se deja claridad que se encontraron ocho textos de los cuales se tomaron tres con base en su pertinencia y cumplimiento de los requerimientos para la conformación del presente estudio. El primero de estos se titula Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española, el cual profundiza en la relación de la comunicación interna, la felicidad y bienestar de los empleados, asimismo, identifica el modo en que se establece dicha relación y la forma en que se ve plasmada en la estructura organizativa.

El segundo texto abordado corresponde al Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018), este analiza las estrategias de las empresas españolas que son reconocidas por sus buenas prácticas en comunicación interna y finalmente, el tercer material bibliográfico estudiado es el artículo de origen argentino “Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional” el cual se propone establecer la relación entre la calidad de la comunicación y la actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional.

#### **4. Análisis de los Resultados**

Este apartado analiza cómo las entidades públicas de Antioquia han integrado acciones comunicativas en sus procesos de cambio, destacando la percepción de los líderes de comunicación y los profesionales de esta disciplina sobre el nivel de conciencia de las directivas respecto al rol estratégico de la comunicación, así como las estrategias implementadas para acompañar estas transformaciones. A partir de entrevistas y cuestionarios, se identifican las prácticas más relevantes, los logros alcanzados y los desafíos que enfrentan los profesionales del área en la gestión del cambio.

##### **4.1. Conocimiento y Uso de la Comunicación en la Gestión del Cambio**

La comunicación es una aliada estratégica y dinamizadora de los procesos de gestión del cambio que se llevan a cabo al interior de las organizaciones. No obstante, para que esto suceda las

directivas de la empresa deben ser conscientes de los aportes que tiene para disminuir la resistencia de los colaboradores a las dinámicas innovadoras provenientes de nuevos liderazgos, políticas y directrices.

En las entrevistas realizadas a líderes de comunicación de organizaciones públicas antioqueñas, se les consultó sobre el nivel de consciencia de las directivas acerca de los aportes de la comunicación en los procesos de gestión del cambio en la entidad. La totalidad de estos profesionales afirmaron que la alta dirección reconoce y valora el rol de la comunicación en los diferentes procesos que se llevan a cabo tanto al interior como al exterior del organismo.

Además, los líderes de comunicación interna manifiestan que han acompañado junto a sus equipos en estrategias orientadas a la gestión del cambio, con el objetivo de reducir la resistencia de los colaboradores frente a nuevas dinámicas. Entre estos acompañamientos se destacan estrategias de comunicación para la gestión del cambio encaminadas en temas como la concertación y la evaluación de objetivos, procesos de austeridad, elaboración de planes de trabajo, promoción de la salud, código de vestimenta y rediseño institucional.

También, en un cuestionario dirigido a profesionales de la comunicación que trabajan o han trabajado, en los últimos cinco años, en entidades públicas antioqueñas reveló que la totalidad de estos conocen el significado del concepto de *gestión del cambio*. En términos generales, lo definen como un proceso o conjunto de estrategias y acciones que permiten la adaptación a nuevas dinámicas, lineamientos o situaciones en la organización, minimizando el impacto negativo y maximizando el éxito de la transición.

En cuanto a la percepción de estos profesionales, de las entidades públicas de Antioquia, sobre la conciencia del nivel directivo respecto a los aportes de la comunicación interna en los procesos de gestión del cambio, cerca del 50 % de las valoraciones manifiestan que reconocen la ausencia de esta conciencia por parte del liderazgo organizacional. El resto de los comunicadores, que respondieron, afirmaron que sus organizaciones sí son conscientes de los aportes comunicacionales en los procesos de gestión del cambio, unos en mayor medida que otros.

La mayoría de estos profesionales destacaron su participación en acompañamientos comunicacionales relacionados con temas; por ejemplo, la transición a una nueva línea de liderazgo, la adopción de nuevas políticas y los lineamientos de gestión, cambios de administración, de la planta y de la estructura organizacional, de la visión y de las metodologías de

trabajo, del sentido de pertenencia y del trabajo en equipo. Un número menor de estos (dos) mencionaron no haber participado en su rol de comunicadores en estrategias de gestión del cambio.

En síntesis, puede afirmarse que, según los líderes dinamizadores de las comunicaciones internas de entidades públicas de Antioquia, la alta dirección de sus organizaciones es consciente del papel relevante que tiene la comunicación en los procesos de gestión del cambio, asimismo aseveran que junto con sus equipos han apoyado a sus organismos en la planeación e implementación de este tipo de procesos. Por otro lado, los profesionales de la comunicación aseguran conocer el significado del concepto de gestión del cambio y algunos de estos (50 %) han acompañado este tipo de procesos en las entidades donde se desempeñan o se han desempeñado.

#### ***4.2. Tipos de Acciones Comunicativas en los Procesos de Gestión del Cambio***

Las organizaciones llevan a cabo diversas tácticas de comunicación para acompañar la implementación de los diferentes procesos que se gestan al interior de la empresa, entre ellas, acciones que soportan las estrategias de gestión del cambio encaminadas a reducir la resistencia de los colaboradores y que facilitan la adaptación a otras dinámicas.

Líderes de comunicaciones internas de entidades públicas antioqueñas afirman que implementan diferentes tipos de acciones para aportar a los procesos de gestión del cambio que se realizan al interior de sus entidades, algunas corresponden a tácticas totalmente planeadas, mientras que en otras oportunidades ejecutan actividades en medio de coyunturas, circunstancias que se presentan de un momento a otro y que requieren de una respuesta rápida.

Ahora bien, estos dinamizadores afirman haber implementado estrategias sustentadas en campañas edu-comunicativas para el cambio de comportamiento tendientes a la promoción de la salud y el cuidado de la infraestructura, a la divulgación de contenido a través de diferentes medios de comunicación como carteleras, correos electrónicos, grupos de WhatsApp, acciones de consulta, reuniones, encuentros de intercambio de conocimiento, construcción y difusión de documentos (Q&A frente a los temas, ABC para dar a entender los cambios de una manera sencilla, caja de herramientas con piezas, videos y línea gráfica para uniformidad en la difusión de la información en cada organismo), capacitaciones, eventos, sensibilizaciones, entre otros.

Por otro lado, los comunicadores de las entidades públicas antioqueñas afirman haber hecho uso de acciones comunicativas tendientes a la gestión del cambio en sus entidades, a partir de estrategias de posicionamiento, acogida y motivación, de acompañamientos, sensibilizaciones,

formaciones, construcción y difusión de contenido audiovisual, a través de diferentes medios de comunicación, planeación y ejecución de eventos, reuniones, concursos. Siete de los 19 profesionales encuestados, no han implementado acciones comunicativas para acompañar la gestión del cambio en sus organizaciones.

En suma, líderes dinamizadores de la comunicación interna de entidades oficiales de Antioquia mencionan que para acompañar los procesos de gestión del cambio en sus organizaciones han apoyado en la planeación e implementación de estrategias comunicacionales soportadas en tácticas como las construcción y difusión de contenido a través de diferentes canales, la construcción de campañas y la realización de diferentes tipos de eventos y reuniones. Por su parte, los profesionales de la comunicación afirman que las acciones que han implementado en aras de acompañar la gestión del cambio en sus entidades han sido, las campañas, los eventos y la generación de material audiovisual.

#### ***4.3. Aportes de la comunicación en la gestión del cambio***

Son varios los aportes que la comunicación le hace a la gestión del cambio al interior de las organizaciones, estos pueden materializarse por medio de la construcción de los mensajes en la línea discursiva de la empresa para la creación de contenido, la planeación estratégica y ejecución de campañas, eventos y planes. Las entidades públicas antioqueñas también se han beneficiado de esos aportes en los procesos de gestión del cambio que se han gestado en su interior.

Líderes dinamizadores de las comunicaciones de estas organizaciones en Antioquia destacan que desde sus equipos le han aportado a la gestión del cambio de sus entidades consiguiendo impactar en el cambio de comportamiento de los colaboradores, construyendo conversaciones y diálogo que eliminan barreras en la comunicación, fortaleciendo el trabajo interdisciplinario y transdisciplinario, posibilitando relaciones más cercanas que tocan las fibras de los colaboradores, construyendo tejido social y trazando rutas de acción.

Asimismo, dentro de los aportes que destacan se encuentran una comunicación eficiente y oportuna a los servidores, la disminución del impacto negativo causado por el cambio, una percepción positiva y agradable durante la transición, la contribución al incremento del sentido de pertenencia y la empatía y finalmente el propiciar que el colaborador sienta que sus opiniones y aportes son tenidos en cuenta.

Por su parte, los comunicadores de entidades públicas identifican como aportes de la comunicación a la gestión del cambio, el establecimiento de rutas de trabajo colaborativas, el posibilitar la articulación de los equipos para generar los resultados esperados, la empatía y diversificación en los mensajes, la disminución de la resistencia para una transición más fluida, el fortalecimiento del sentido de pertenencia, el mejoramiento en el clima organizacional, la reducción de la incertidumbre, la claridad y transparencia en los mensajes, el incremento del compromiso y la alineación, la facilitación del aprendizaje, el monitoreo, la retroalimentación, el fortalecimiento de la cultura organizacional y el incremento de la motivación y la moral en los servidores.

En resumen, los principales aportes que destacan tanto los líderes dinamizadores de la comunicación interna y los profesionales de la comunicación de las entidades públicas de Antioquia se enmarcan en favorecer el diálogo; eliminar las barreras de comunicación; incrementar de sentido de pertenencia, la empatía y la motivación; favorecer el trabajo en equipo y la adaptación al cambio.

## **5. Discusión y conclusiones**

Las organizaciones de hoy atraviesan constantemente por diferentes procesos que les indican cambios en su accionar y en el actuar de los colaboradores, es por ello que implementan estrategias de gestión del cambio con el propósito de facilitar la adaptación del personal a las nuevas dinámicas. La comunicación interna, que va dirigida en gran parte a los colaboradores de las organizaciones, apoya y dinamiza todos los procesos que se realizan al interior de la organización y no son la excepción los de gestión del cambio.

Se puede afirmar que la comunicación es un fenómeno humano y social, pero a la vez un proceso que acompaña las dinámicas organizacionales, entre ellas la gestión del cambio y que de la forma en que esta se realiza se puede disminuir la resistencia. Asimismo, que la calidad de los procesos comunicativos incide en el convencimiento de los colaboradores frente a los cambios (Parra Fernández et al., 2019, p. 157). De este modo, una comunicación adecuada basada en argumentos de calidad reduce la resistencia de los empleados a los cambios que se lleven a cabo al interior de organización y esta tiene una función que va más allá del simple hecho de informar (pp. 164-165).

La alta dirección de las entidades antioqueñas según los líderes de comunicaciones internas es consciente del poder dinamizador que tiene la comunicación en los procesos de gestión del cambio ligados a nuevos liderazgos, lineamientos y directrices. Lo anterior, queda demostrado en las respuestas manifestadas en la entrevista en profundidad realizada a tres de estos líderes, quienes mencionaron haber apoyado en algún momento el tránsito de la organización hacia otras políticas como el rediseño institucional, promoción de la salud y la adopción a un nuevo código de vestimenta. Sin embargo, los profesionales de la comunicación que fueron abordados a través de un cuestionario manifestaron que aún falta conciencia sobre la importancia de la comunicación en las dinámicas del cambio por parte de los líderes de las entidades.

Ahora bien, según los líderes de comunicaciones internas y los profesionales de la comunicación entrevistados para esta exploración, los procesos de gestión del cambio en las entidades antioqueñas fueron acompañados por medio de diferentes acciones comunicacionales tendientes a facilitar la adaptación y disminuir la resistencia por parte de los colaboradores, entre estas acciones se destacan la generación de contenidos, la implementación de campañas, la planeación y ejecución de eventos entre otras.

En el análisis del *ranking Great Place to Work* y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018) se destaca que las campañas de comunicación son muy importantes para la gestión del cambio en las organizaciones ya permiten desarrollar la escucha activa y transformar el clima organizacional (p. 11).

Asimismo, las acciones de comunicación interna se constituyen como un elemento que permite la adaptación al cambio ya que articulan a todas las estrategias de comunicación de la empresa y le ayudan a cumplir los objetivos, posibilitando que los colaboradores accedan a información adecuada y transparente permitiendo la alineación con las directrices de la organización (pp. 2-6). Del mismo modo, se puede aseverar que las estrategias de comunicación al interior de las organizaciones permiten incrementar la motivación y sentido de pertenencia de los colaboradores, contribuyendo al crecimiento de la compañía, asimismo, permiten mejorar aspectos como la felicidad y el bienestar a través del fortalecimiento de la cultura empresarial y de la fidelización de los empleados (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020, p. 3).

Luego de analizar las repuestas de los instrumentos aplicados a los líderes dinamizadores de las comunicaciones internas y a los profesionales de comunicación de las entidades públicas de Antioquia, se infiere que existe una brecha entre la percepción que ambos perfiles tienen respecto

al nivel de conciencia y conocimiento de la alta dirección sobre la relevancia del papel de la comunicación en los procesos de gestión del cambio. Por un lado, los líderes manifiestan que los jefes de las entidades conocen los aportes que tiene la comunicación en los diferentes procesos que acompaña, incluidas las dinámicas de gestión del cambio, sin embargo, el 50 % de los profesionales de la comunicación encuestados, afirmaron la ausencia de este conocimiento.

Lo anterior podría interpretarse como una variación en la adherencia y vinculación que tiene cada uno de estos perfiles con el rol del líder máximo de la organización, es decir que, según esto, el líder de las comunicaciones internas presenta mayor conexión con la autoridad máxima de la empresa, mientras que el profesional de las comunicaciones no. Lo que es claro es que el estilo de la comunicación en las organizaciones tiene un efecto directo en las actitudes que asumen los colaboradores hacia el cambio. Cuando los argumentos son débiles los colaboradores pueden presentar más resistencia hacia las nuevas dinámicas, mientras que cuando son sólidos las conductas de los empleados son favorables y los cambios son recibidos con buena actitud (Parra Fernández et al., 2019, p. 164).

En síntesis, los resultados de esta exploración indican que en las entidades públicas antioqueñas se desarrollan procesos de gestión del cambio acompañados y dinamizados por estrategias y tácticas de comunicación que en algunas ocasiones son planeadas y en otras no. Asimismo, que la comunicación interna le aporta al fortalecimiento del trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, el diálogo y contribuye a la disminución de la resistencia de los colaboradores que se ven inmersos en nuevos lineamientos y directrices, es decir, favorece que las decisiones implementadas se adopten en el seno de la organización y se convierte en agente de cambio que posibilita la apropiación de valores y pautas que permiten la alineación de los colaboradores con los objetivos de la compañía (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020, pp. 2-3).

En cuanto a las limitaciones de este estudio se afirma que radican en que los resultados no son generalizables para todas las organizaciones públicas del departamento de Antioquia, ya que la exploración requiere de información y datos que algunas entidades conservan en modo reservado y no están dispuestas a compartirlo para fines académicos.

Para futuras exploraciones sería relevante acceder a información de más entidades públicas antioqueñas, así como ahondar en asuntos técnicos-tácticos propios de la comunicación en su rol dinamizador de los procesos de gestión del cambio.

## 6. Referencias Bibliográficas

- Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. UOC.
- Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna, Claves para una gestión exitosa* (Primera). DIRCOM y La Crujía.
- Canepa, C. D. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: Efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 12(2). <https://doi.org/10.4000/laboreal.2314>
- Castro-Martí-nez, A., & Dí-az-Morilla, P. (2019). Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: Prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018). *Profesional de la información*, 28(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.18>
- Castro-Martí-nez, A., & Dí-az-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Garaña, J. M. H. (2009). Gestión del cambio en el sector público. *Buen Gobierno*, 6, (132-148).
- Parra Fernández, M., Visbal Franco, O., Duran, S. E., & Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 36(1), (pp. 155-170).
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: Caminos y herramientas*. Ed. Abya-Yala.