



**Liderazgo Comunicativo Y Narrativas Con Propósito Para Fortalecer La Cultura
Organizacional: Quipux (Colombia)**

Yulieth Vanessa Henao Gallo

María Victoria Román Muñoz

Trabajo de Grado para optar por el Título de:
Especialista en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones

Carmen Rosa Sánchez Avilez
Magíster en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación

Universidad de Antioquia
Facultad de Comunicaciones y Filología
Especialización en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones
Medellín
2025

Cita

(Henaó Gallo & Román Muñoz, 2025)

Referencia

Estilo APA 7 (2020)

Henaó Gallo, Y. V., & Román Muñoz, M. V. (2025). Liderazgo comunicativo y narrativas con propósito para fortalecer la cultura organizacional: Quipux (Colombia) [Trabajo de grado, Especialización en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones]. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia.



Especialización en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones , Cohorte II.

Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

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

Universidad de Antioquia - 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.

Contenido

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Marco Teórico	9
Metodología	12
Resultados	14
1.1. Análisis de las Prácticas Narrativas y los Estilos de Liderazgo en Quipux	14
4.1.1. Resultados Desde las Entrevistas	14
4.1.2 Análisis de los Perfiles de LinkedIn de los Líderes	16
4.1.3. Resultados Desde la Observación no Participante	16
4.1.4. Resultados Desde el Análisis Documental	17
1.2. Evaluación del Impacto de las Prácticas Narrativas y de Liderazgo en la Conexión con el Propósito, la Efectividad Comunicativa y la Alineación Cultural	17
4.2.1. Conexión con el Propósito Organizacional	17
4.2.2. Efectividad Comunicativa	17
4.2.3. Alineación Cultural	18
Discusión	20
1.3. Interpretación de los Resultados	20
1.4. Limitaciones del Estudio	21
1.5. Implicaciones Teóricas y Prácticas	22
Conclusiones	23
1.6. Recomendaciones	23
6.1.1. Propuesta de Toolkit Para el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional por Medio De las Narrativas con Propósito en Quipux	24
6.1.2. Arquitectura General del Toolkit	24
Referencias	30

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Patrones comunes y diferencias en los liderazgos analizados.</i>	15
Tabla 2. <i>Brechas culturales halladas a partir de la triangulación</i>	18

Resumen

Este estudio de caso analiza el liderazgo comunicativo basado en narrativas con propósito como estrategia para fortalecer la cultura organizacional en Quipux, empresa del sector tecnológico en Colombia. El trabajo parte de la premisa de que la cultura se construye comunicativamente y que el liderazgo, al integrar narrativas con propósito, puede influir en tres dimensiones clave: la conexión con el propósito, la efectividad comunicativa y la alineación cultural. La investigación, desarrollada como estudio de caso cualitativo, incluye entrevistas semiestructuradas, análisis documental y observación no participante. Como resultado, se propone un *toolkit* con orientaciones, rituales narrativos e instrumentos metodológicos para acompañar a los líderes en el fortalecimiento cultural en Quipux y en organizaciones con contextos similares.

Palabras clave: Narrativas con propósito; Cultura organizacional; Comunicación estratégica.

Abstract

This case study examines communicative leadership based on purpose-driven narratives as a strategy to strengthen organizational culture at Quipux, a technology company in Colombia. The study builds on the premise that culture is communicatively constructed and that leadership, by integrating purpose-driven narratives, can influence three key dimensions: connection with purpose, communicative effectiveness, and cultural alignment. The research, conducted as a qualitative case study, includes semi-structured interviews, document analysis, and non-participant observation. As a result of this work, the authors present a toolkit with guidelines, narrative rituals, and methodologies designed to support leaders in strengthening organizational culture across different types of organizations.

Keywords: purpose-driven narratives, organizational culture, strategic communication.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones del sector tecnológico enfrentan constantes procesos de cambio. En este contexto, el propósito corporativo y la comunicación estratégica juegan un papel fundamental. La cultura organizacional, entendida como un fenómeno simbólico que articula valores, normas y procesos de socialización (Mena Méndez, 2019, p. 25) se convierte en un factor decisivo para sostener la identidad y el compromiso de los colaboradores. En el caso de Quipux, empresa colombiana dedicada a soluciones digitales para la gestión pública de la movilidad, este reto se manifiesta en la necesidad de fortalecer su cultura organizacional a través de líderes capaces de comunicar con intención, coherencia y propósito.

Así, el liderazgo comunicativo, entendido como una práctica que trasciende la gestión operativa, es un recurso clave para movilizar a los equipos y alinear los valores corporativos con la experiencia cotidiana de los colaboradores. Diversos estudios muestran que los estilos de liderazgo influyen directamente en la configuración cultural y en la eficacia organizacional, en particular el liderazgo transformacional por su capacidad de inspirar y movilizar a través de una visión compartida (Rodríguez, 2010, p. 637; Cabeza y León, 2020, p. 150).

En este marco, las narrativas con propósito surgen como una herramienta estratégica para generar vínculos emocionales, reforzar la cohesión interna y consolidar la identidad cultural. Por ejemplo, en palabras de un líder entrevistado: “Le decía a uno de los muchachos en África que antes un ciudadano debía esperar tres meses para resolver un trámite, y ahora, gracias a nuestro trabajo, puede hacerlo en tres días. Eso cambia vidas” (A. Granada, comunicación personal, jueves 30 de octubre de 2025). Este tipo de relatos humaniza la labor organizacional y conecta el propósito con el impacto real en la vida de las personas, resignificando el sentido del trabajo colectivo.

En las organizaciones conviven el pensamiento analítico y el narrativo; este último permite construir sentido, fortalecer el liderazgo y facilitar procesos de cambio (Casado, 2008, p. 54). Lo narrativo se configura, así como un nodo que traduce conceptos abstractos en mensajes que las personas realmente entienden, sienten y hacen propios, de modo que el propósito se viva en lo cotidiano, el liderazgo conecte desde la confianza y el cambio se perciba como un camino posible y compartido.

En esta misma línea, el *storytelling* puede convertirse en una estrategia de gestión que moviliza a los equipos y conecta el propósito con la acción (Denning en Casado, 2008, p. 57). Sin embargo, muchas organizaciones carecen de metodologías que orienten a sus líderes en la

construcción y uso de estas narrativas. Este vacío limita la capacidad de la comunicación para impactar en la cultura y sostener procesos de cambio (Camacho, 2022, p. 132).

Frente a ello, esta monografía propone diseñar una guía dirigida a líderes de Quipux, con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional mediante narrativas con propósito. La investigación se orienta por la pregunta: ¿cómo puede el liderazgo comunicativo, a través de narrativas con propósito, fortalecer la cultura organizacional en Quipux?

Para responderla, se plantean tres objetivos específicos:

1. analizar las prácticas narrativas y los estilos de liderazgo en Quipux;
2. evaluar su impacto en la conexión con el propósito organizacional, la efectividad comunicativa y la alineación cultural; y
3. proponer un *toolkit* metodológico para el fortalecimiento cultural.

Con este artículo se pretende ofrecer una guía que permita identificar vacíos en las prácticas narrativas de los líderes e implementar narrativas con propósito de manera estratégica. Para ello, en primer lugar, se presentan los conceptos clave; en segundo lugar, se expone la metodología; posteriormente, se presentan el análisis y los resultados, y finalmente se formulan las conclusiones que dan origen al instrumento o *toolkit*.

Marco Teórico

Este apartado presenta los principales conceptos que orientan la monografía: liderazgo comunicativo y narrativo, narrativas organizacionales, cultura organizacional y arquetipos de liderazgo.

En primer lugar, el liderazgo comunicativo y narrativo: constituye la base de esta investigación; en consecuencia, los estilos de liderazgo influyen de manera significativa en la configuración de la cultura organizacional, lo que repercute en la eficacia de las instituciones (Rodríguez, 2010, p. 635); en particular, el liderazgo transformacional que inspira a los colaboradores mediante una visión compartida y promueve la innovación, mientras que el liderazgo transaccional se orienta al cumplimiento de tareas a través de procesos de negociación (Bass y Avolio en Rodríguez, 2010, p. 634); así, estas perspectivas permiten comprender cómo la acción del líder puede moldear la cultura organizacional en distintas direcciones; además, los aportes de la literatura contemporánea destacan que el liderazgo va más allá de la simple dirección de equipos, por ejemplo, incorporar diferentes estilos: el autoritario, democrático, visionario o coaching, entre otros (Cabeza y León, 2020, p. 149). En conjunto, dichos estilos reflejan que el ejercicio del liderazgo es situacional y puede adaptarse a las necesidades de la organización, pero siempre con un trasfondo comunicacional que legitima su influencia.

Dentro de esta perspectiva surge el liderazgo con propósito, que resalta la coherencia entre los valores personales y organizacionales, como fuente de confianza y legitimidad social (Fernández y otros, 2023, p. 67). En el caso de Quipux, esta noción resulta especialmente relevante, pues, permite alinear el propósito corporativo con prácticas narrativas que refuercen la cultura interna. Complementariamente, el liderazgo consciente aporta una dimensión introspectiva y ética; porque, liderar implica liderarse a sí mismo, cultivando la autoconciencia, la gestión de emociones y la coherencia entre discurso y acción. Este tipo de liderazgo favorece las relaciones basadas en la confianza, la responsabilidad compartida y el compromiso voluntario (Gabarró, 2015, p. 43). En este orden de ideas, las narrativas organizacionales son dispositivos de construcción de sentido que garantizan la cohesión entre los valores y las prácticas compartidas de la organización. Así, la cultura no constituye un elemento fijo o predeterminado, sino que se moldea a partir de las competencias comunicativas y simbólicas de los líderes (Smircich en Rodríguez, 2010, p. 631). Por lo tanto, la cultura organizacional se concibe como el producto comunicacional más significativo de una empresa, pues, se refleja en las historias e interacciones cotidianas de los

equipos (Sánchez, 2005, p. 2). En este sentido, el *storytelling* se configura como una disciplina de gestión que orienta conductas, moviliza equipos y conecta el propósito con la acción (Denning en Casado, 2008, p. 57).

En tercer lugar, la cultura organizacional es definida como una estructura simbólica compleja que articula valores, normas y procesos de socialización (Mena, 2019, p. 25), y, a la vez, funciona como un sistema de presunciones básicas compartidas que orientan la conducta organizacional (Schein citado en Mena, 2019, p. 26). De esta forma, comprender la cultura desde la comunicación resulta indispensable para explicar cómo se construye y transforma la vida en las organizaciones.

En este sentido, los estilos y comportamientos de liderazgo configuran manifestaciones culturales. El estudio de los arquetipos de liderazgo ofrece un marco interpretativo para analizar las distintas formas en que los directivos ejercen influencia en sus organizaciones: los líderes no solo se definen por competencias técnicas o estilos de gestión, sino por patrones profundos de personalidad y de comportamiento que constituyen su manera de relacionarse con los (Kets de Vries, 2008, p. 15); de ahí arquetipos como el comunicador, el estratega, el coach o el constructor, facilitan explicar las motivaciones inconscientes que orientan sus decisiones e impactan la cultura organizacional.

Desde esta perspectiva, los arquetipos funcionan como modelos narrativos que encarnan valores y roles simbólicos dentro de la organización (Gabarró, 2015, p. 46). Así, el reconocimiento de estos posibilita a los líderes desarrollar una práctica consciente, coherente y ética, favoreciendo relaciones de confianza y credibilidad. De esta manera, se destaca que la identificación de arquetipos permite anticipar dinámicas de poder, colaboración y resistencia, ofreciendo herramientas para gestionar procesos de evolución cultural (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2017, p. 61).

En el caso de Quipux, identificar los arquetipos predominantes es determinante para el diseño y el fortalecimiento de las narrativas con propósito. Cada líder, al reconocerse en un arquetipo, puede aprovechar sus fortalezas y mitigar sus limitaciones, generando relatos más auténticos, cercanos y alineados con el propósito organizacional. De este modo, el análisis de los arquetipos complementa la comprensión del liderazgo narrativo y consciente.

De manera integrada, liderazgo, *storytelling* y cultura organizacional se articulan en esta monografía como dimensiones interdependientes. El liderazgo consciente y con propósito

proporciona el marco ético y estratégico; las narrativas operan como mediadoras de sentido y movilización; y la cultura organizacional es el espacio simbólico donde estas prácticas cobran forma y legitimidad. Este marco teórico sustenta la propuesta de diseñar un *toolkit* de narrativas con propósito para líderes de Quipux, enfocado en fortalecer la cultura interna mediante la comunicación estratégica.

Metodología

Este estudio adopta un enfoque cualitativo bajo la estrategia metodológica del estudio de caso, dado que permite comprender fenómenos organizacionales en su contexto real y analizar sus dinámicas desde una perspectiva amplia y situada (Martínez, 2006, p. 177). Esta aproximación posibilita analizar la cultura y el liderazgo comunicativo a partir de las prácticas, significados y relatos que emergen en la vida cotidiana de la organización, integrando niveles simbólicos, relacionales y operativos que resultan invisibles para otros diseños metodológicos. Asimismo, el estudio de caso ofrece una mirada holística que articula experiencias, discursos y comportamientos de los actores involucrados, facilitando una comprensión profunda de los procesos organizacionales (Simons, 2011, p. 21).

Desde esta lógica, el diseño metodológico se estructuró a partir de la integración de tres fuentes complementarias de información (entrevistas semiestructuradas, observación no participante y análisis documental) las cuales se articularon como un sistema interpretativo que permite contrastar lo que los líderes dicen, lo que hacen y lo que la organización comunica oficialmente. Esta combinación de técnicas favorece la triangulación metodológica, fortaleciendo la validez interna del análisis al confrontar discursos, prácticas y mensajes institucionales desde perspectivas diversas (Martínez, 2006, p. 180).

En este proceso, las entrevistas semiestructuradas aportaron una comprensión profunda de las narrativas y estilos comunicativos de los líderes, permitiendo identificar cómo interpretan el propósito, qué historias utilizan para movilizar a sus equipos y cómo conciben la cultura organizacional. Paralelamente, la observación no participante permitió contrastar estos relatos con el comportamiento real en espacios de interacción cotidianos—como reuniones, coordinaciones y sesiones de seguimiento—lo que posibilitó reconocer prácticas implícitas, dinámicas relacionales y ritualidades presentes (o ausentes) en la organización, dimensiones que solo son visibles en el hacer cotidiano (Guber, 2011, p. 36).

A su vez, el análisis documental de piezas institucionales como comunicados, presentaciones, correos internos y campañas permitió examinar la narrativa declarada por la organización, identificar los valores que busca proyectar y evidenciar la coherencia, tensiones o distancias entre el discurso oficial y las prácticas culturales vividas por los equipos (Piñuel Raigada, 2002, p. 12). La lectura cruzada de estos documentos con las voces de los líderes y con las observaciones de campo permitió construir una interpretación más completa del ecosistema

narrativo de Quipux, entendiendo la comunicación no solo como transmisión de mensajes, sino como un proceso constitutivo de la cultura.

El uso articulado de estas fuentes permitió construir un análisis integral donde la triangulación no se emplea únicamente como técnica de validación, sino como mecanismo para comprender la complejidad de las narrativas organizacionales y su papel en el liderazgo. De este modo, la metodología no solo proporciona un diagnóstico descriptivo, sino que orienta la investigación hacia la generación de insumos prácticos que respondan a necesidades reales de los líderes en contextos organizacionales vivos y cambiantes, tal como exige un enfoque aplicado al fortalecimiento cultural (Simons, 2011, p. 45). En conjunto, esta estrategia metodológica posibilita explicar cómo las narrativas con propósito operan en Quipux, cómo influyen en la experiencia del talento y cómo pueden convertirse en herramientas para un liderazgo comunicativo más consciente, coherente y orientado al sentido.

Resultados

Los resultados se presentan a partir de la integración y triangulación de la información obtenida mediante entrevistas semiestructuradas, observación no participante y análisis documental. Inicialmente se identificaron categorías emergentes (prácticas narrativas, estilos de liderazgo, ritualidad, brechas comunicativas) que luego fueron contrastadas entre las tres fuentes de datos para generar un análisis de mayor profundidad, lo cual permite responder directamente a los objetivos específicos planteados y, de manera articulada, avanzar en la respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cómo puede el liderazgo comunicativo, a través de narrativas con propósito, fortalecer la cultura organizacional en Quipux?

1.1. Análisis de las Prácticas Narrativas y los Estilos de Liderazgo en Quipux

Los hallazgos evidencian que en Quipux coexisten distintos estilos de liderazgo, pero todos transitan desde modelos técnico-operativos hacia enfoques más humanos, empáticos y conscientes como el transformacional. Esto se manifiesta en tres prácticas comunes:

1. Uso de la comunicación como mecanismo central de legitimidad.
2. Construcción de narrativas dentro de los equipos centradas en el propósito y el servicio ciudadano.
3. Acompañamiento, cercanía y desarrollo del talento como eje del rol líder.

Esta convergencia es consistente con la literatura que entiende el liderazgo como un proceso comunicativo que moviliza desde el sentido (Gabarró, 2015, p. 42). Esto confirma que la comunicación es comprendida por los líderes no solo como una herramienta técnica, sino como una práctica cultural orientada a la construcción de significado. Sin embargo, también evidencia la necesidad de fortalecer la narrativa interna de bienestar y motivación. Dicho de otra forma, el liderazgo consciente que describe Gabarró se materializa en Quipux, pero aún requiere conectar mejor el propósito corporativo con la experiencia cotidiana del colaborador.

4.1.1. Resultados Desde las Entrevistas

Del análisis comparado de los líderes entrevistados emergen patrones comunes que permiten caracterizar el liderazgo comunicativo con propósito. Este consolidado muestra que el liderazgo en Quipux combina estrategia, acompañamiento, negociación y comunicación, en línea con los arquetipos planteados por (Kets de Vries, 2008, p.15).

En cuanto a las narrativas, es posible evidenciar un ecosistema emergente compuesto por relatos sobre impacto social, transformaciones internas, aprendizajes sobre liderazgo y

experiencias de servicio a la ciudadanía. Estas narrativas cumplen una función simbólica al conectar la labor operativa con el propósito organizacional. No obstante, su uso sigue dependiendo de la iniciativa individual del líder, sin una metodología que facilite su activación continua. Este hallazgo dialoga directamente con el primer objetivo específico al mostrar que las prácticas narrativas existen, pero requieren sistematización para convertirse en herramientas culturales.

Tabla 1.

Patrones comunes y diferencias en los liderazgos analizados.

Dimensión	Patrones comunes	Diferencias observadas
Propósito y narrativa	Conexión explícita entre el trabajo y el impacto ciudadano; orgullo por los logros colectivos; sentido del servicio.	Algunos líderes comunican el propósito desde historias personales y otros desde resultados técnicos.
Estilo comunicativo	Predominio de prácticas basadas en la escucha, retroalimentación continua y claridad. El ejemplo aparece como mecanismo legitimador.	Los líderes remotos refuerzan la inmediatez y la claridad formal; los líderes de áreas técnicas privilegian comunicación directa orientada a incidentes y tiempos.
Relación con el equipo	Acompañamiento, cercanía y enfoque humano. Alto uso de coaching y negociación.	Varían los grados de horizontalidad: algunos operan modelos colaborativos, otros mantienen una autoridad cercana.
Situacionalidad	Adecuación del liderazgo según autonomía, madurez y criticidad del trabajo.	Diversidad en la intensidad del seguimiento: estratégico vs. operativo.

Nota. La tabla presenta los patrones transversales derivados del análisis comparado de entrevistas.

A partir de estos patrones se evidencia un tránsito claro: del liderazgo centrado exclusivamente en la operación hacia un liderazgo que reconoce el valor simbólico de la comunicación. Esta lectura sostiene que las narrativas permiten conectar la acción con el sentido en contextos organizacionales complejos. (Casado, 2008, p. 54) Asimismo, los arquetipos no

operan como categorías fijas, sino como configuraciones situacionales que los líderes activan según las necesidades del equipo: el estratega aparece en decisiones estructurales, el coach en procesos de crecimiento, el negociador en ambientes interculturales, el comunicador cuando se requiere cohesión y el organizador en momentos de orden operativo.

4.1.2 Análisis de los Perfiles de LinkedIn de los Líderes

El análisis de los perfiles de LinkedIn permite identificar tendencias comunicativas que complementan, aunque no representan de manera completa, los estilos de liderazgo observados en las entrevistas y en la práctica cotidiana. En general, la información disponible en estas plataformas refleja principalmente logros, funciones y trayectoria técnica, con menor presencia de narrativas identitarias o relatos conectados al propósito organizacional.

Solo algunos líderes proyectan elementos propios del liderazgo comunicativo: referencias explícitas al impacto ciudadano, relatos sobre el servicio público o elementos de la cultura organizacional. Esta diferencia confirma que los perfiles digitales ofrecen una representación parcial del liderazgo, enfocada en la dimensión profesional-técnica y no necesariamente en las prácticas comunicativas y narrativas que emergen en los equipos. Aun así, los perfiles permiten identificar la coexistencia de estilos más transaccionales y otros más transformacionales.

4.1.3. Resultados Desde la Observación no Participante

La observación no participante en espacios de interacción entre líderes y equipos, nos mostró cómo el liderazgo comunicativo se manifiesta en la práctica cotidiana:

1. Estructuración de espacios con claridad narrativa: Los líderes inician las reuniones definiendo tono, prioridades y estructura, lo que facilita alineación y reduce ambigüedad.
2. Promoción de la escucha y el diálogo: En espacios colaborativos predomina la conversación abierta, validación, acompañamiento y coordinación transversal.
3. Direccionalidad equilibrada: Los espacios técnicos presentan un liderazgo más directivo, basado en tiempos, responsables y priorización, sin perder respeto ni cercanía.
4. Cultura del ejemplo y la disciplina narrativa: Los líderes refuerzan mensajes que se reiteran en las entrevistas: pertinencia, oportunidad, responsabilidad y sentido colectivo.

Estas prácticas observadas evidencian que, la cultura organizacional es comunicación en acción. (Sánchez 2005, p. 8) Asimismo, la coexistencia de estilos técnico, relacional y transformacional refuerza la lectura de un ecosistema de liderazgo más que un modelo uniforme,

lo cual demanda herramientas flexibles capaces de adaptarse a los ritmos y comportamientos de la organización.

4.1.4. Resultados Desde el Análisis Documental

Las piezas comunicacionales institucionales confirman la existencia de una narrativa macro centrada en:

- El aprendizaje continuo,
- El bienestar
- La diversidad
- La innovación como identidad organizacional.

Sin embargo, el análisis revela una brecha importante: la narrativa institucional no siempre se articula explícitamente con las narrativas cotidianas que los líderes gestionan en sus equipos. Este tipo de brecha revela tensiones entre discurso oficial y estructuras de sentido vividas internamente. (Piñuel 2002, p. 4). Esto refuerza la necesidad de herramientas que permitan a los líderes activar de manera consistente el relato organizacional.

1.2. Evaluación del Impacto de las Prácticas Narrativas y de Liderazgo en la Conexión con el Propósito, la Efectividad Comunicativa y la Alineación Cultural

4.2.1. Conexión con el Propósito Organizacional

Los tres instrumentos muestran que existe una comprensión clara del propósito externo “el ciudadano es el centro” pero muestran una **brecha interna** en su traducción interna:

- Los líderes conectan el propósito con el impacto social de su trabajo (reducción de tiempos de trámites, calidad del servicio, eficiencia pública).
- El equipo percibe insuficiente la relación entre propósito y bienestar interno (recursos, reconocimiento, motivación).

Esto coincide con la distinción entre propósito discursivo y propósito vivido (Fernández et al., 2023, p. 47). La narrativa con propósito moviliza cuando conecta emoción, acción y significado compartido (Denning citado en Casado, 2008, p. 55). Por lo tanto, la cultura sólo se fortalece cuando el propósito se vive en doble vía: hacia afuera y hacia adentro.

4.2.2. Efectividad Comunicativa

Los hallazgos evidencian cinco patrones:

1. Coherencia como eje del liderazgo: se considera que el ejemplo cohesionará más que el discurso.

2. Ritmos y prácticas de comunicación claras: retroalimentación continua, acuerdos visibles, priorización explícita, plantillas y resúmenes.
3. Ajuste comunicativo según contexto y autonomía: equipos remotos requieren más claridad; equipos técnicos demandan precisión y velocidad; equipos creativos priorizan la co-creación.
4. Uso intensivo de herramientas digitales: GitLab, Google meet, Clarity, reuniones síncronas e interacciones asincrónicas refuerzan trazabilidad y sentido de equipo.
5. Cercanía emocional: reconocimiento, acompañamiento, escucha activa y cuidado interpersonal.

Todo esto es consistente con la visión del liderazgo transformacional, donde la comunicación es un recurso de inspiración y guía. Sin embargo, los equipos valoran más la claridad operativa y la coherencia del ejemplo que la inspiración únicamente discursiva. Esto matiza la teoría del liderazgo transformacional desde una perspectiva más pragmática y contextual, propia del sector tecnológico en el que opera Quipux.

4.2.3. Alineación Cultural

La triangulación nos muestra que, la cultura de Quipux está en un momento de reconfiguración pospandemia, con dos ejes críticos:

1. Ritualidad erosionada: pérdida de cohesión presencial y necesidad de reconstruir prácticas simbólicas.
2. Anclaje narrativo insuficiente: la cultura de aprendizaje e innovación, presente en el discurso institucional, requiere activación cotidiana desde el liderazgo.

Algunos rituales que se perdieron con la virtualidad dejan un vacío simbólico que afecta la cohesión interna. La cultura necesita espacios que reafirmen identidad, emociones compartidas y sentido de pertenencia. Sin ritualidad, la narrativa institucional queda suspendida en lo abstracto. Aun así, los líderes evidencian alto compromiso con los valores de servicio, humanidad y responsabilidad, lo que reafirma la cultura como “comunicación hecha práctica social” (Sánchez, 2005, p. 8).

Tabla 2.

Brechas culturales halladas a partir de la triangulación

Dimensión	Evidencia de campo	Brecha
Propósito interno vs externo	Narrativa externa consolidada, interna fragmentada	Falta de visibilidad interna del impacto
Comunicación	Multiplicidad de canales y poca sistematización	Saturación comunicativa
Cultura y ritualidad	Pérdida pospandemia de espacios simbólicos	Fragilidad ritual
Liderazgo	Coherencia de valores, dispersión en prácticas	Ausencia de metodologías narrativas

Nota. La tabla sintetiza las brechas identificadas mediante la triangulación entre entrevistas, observación y análisis documental.

Estos hallazgos muestran que Quipux cuenta con una base de liderazgo comunicativo en consolidación, donde la claridad, la escucha, la retroalimentación y el ejemplo actúan como ejes comunes más allá de los estilos individuales. Las narrativas con propósito están presentes, especialmente en la conexión con el impacto ciudadano y los logros colectivos, aunque con niveles de expresión diversos entre los líderes. Estas prácticas comunicativas se articulan con una cultura orientada al aprendizaje, la colaboración y la innovación, aun cuando la ritualidad cultural se disminuyó en el contexto pospandemia.

Al mismo tiempo, emergen brechas que justifican avanzar hacia herramientas y prácticas más sistemáticas, por ejemplo, fortalecer la conexión entre propósito externo y bienestar interno, recuperar rituales culturales y dotar a los líderes de metodologías que permitan activar narrativas de manera consistente. En conjunto, los resultados evidencian una organización que transita hacia un liderazgo más consciente y orientado al sentido, lo cual sienta las bases para la construcción del toolkit propuesto para el fortalecimiento cultural.

Discusión

Esta sección integra y analiza los principales hallazgos del estudio a la luz del marco teórico y del contexto organizacional de Quipux para interpretar cómo las prácticas narrativas identificadas, los estilos de liderazgo observados y los elementos culturales descritos interactúan para responder a la pregunta de investigación y aportar comprensión sobre el papel del liderazgo comunicativo en el fortalecimiento del propósito corporativo. A partir de esta lectura crítica, se reconocen los alcances y límites de la investigación y se plantean implicaciones teóricas y prácticas que orientan el desarrollo del *toolkit* narrativo propuesto.

1.3. Interpretación de los Resultados

Los resultados muestran que el liderazgo comunicativo en Quipux funciona como un eje que articula las prácticas narrativas de los líderes con la construcción de una cultura organizacional orientada al sentido y al propósito. Esta dinámica coincide con la comprensión de la cultura como un sistema simbólico que se expresa en valores, hábitos, significados compartidos y prácticas que ordenan la vida institucional (Mena, 2019, p.13). Desde esta perspectiva, las narrativas identificadas no solo operan como relatos, sino como mecanismos interpretativos que permiten comprender el entorno, reforzar la identidad colectiva y conectar lo que la organización declara con lo que realmente ocurre en la experiencia cotidiana.

La lectura y análisis de las voces de los líderes permite concluir que el liderazgo comunicativo no es únicamente un ejercicio técnico, sino un acto profundamente humano que exige autenticidad, consciencia y capacidad para sostener conversaciones difíciles. Esta dimensión coincide con planteamientos que entienden el liderazgo como un proceso sustentado en la motivación voluntaria y la coherencia interna (Gabarró, 2015, p.10). En Quipux, la comunicación con propósito emerge como una competencia estratégica que se sostiene no solo en la destreza discursiva, sino en la consistencia del ejemplo y en la capacidad de interpretar emocional y éticamente el contexto.

Los resultados también muestran que las narrativas inciden directamente en cómo los equipos entienden el cambio, interpretan las decisiones y se relacionan con la estrategia, un aspecto que coincide con el entendimiento del relato como fenómeno que configura la acción organizacional y reduce resistencias ante procesos transformadores (Camacho, 2022, p.114). En Quipux, las historias de impacto ciudadano, servicio y contribución a la movilidad inteligente de

las ciudades, operan como relatos que favorecen la disposición al cambio y la comprensión del rol del colaborador dentro del proyecto organizacional.

Asimismo, se observó que los estilos de liderazgo influyen en la cultura organizacional, especialmente en la construcción de climas de confianza, la apertura al diálogo y la coherencia entre discurso y práctica. Este hallazgo coincide con los estudios que vinculan estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia institucional (Rodríguez, 2010, p. 633). En el caso de Quipux, los estilos orientados al acompañamiento, la empatía y la movilización emocional fortalecen el tejido comunicativo y permiten que el propósito se viva de manera cotidiana, no solo declarativa.

La presencia de discursos centrados en el sentido y la contribución también se alinea con investigaciones que abordan la noción del propósito como elemento estructural de la identidad y la estrategia corporativa. Su valor radica en actuar como guía para las decisiones, las relaciones con los públicos y los comportamientos internos (Fernández y otros, 2023, p.45). En Quipux, los líderes que integran el propósito en su narrativa logran que este opere como un marco interpretativo y no solo como una declaración institucional, ampliando su efecto cultural.

Desde el punto de vista cultural, los resultados revelan que los valores, prácticas simbólicas, rituales y comportamientos compartidos operan como mecanismos que sostienen la coherencia entre la identidad corporativa y el actuar cotidiano, lo cual coincide con la idea de la cultura como sistema de creencias, significados y hábitos que ordenan la vida organizacional (Mena, 2019, p.13). Sin embargo, también se evidencia que parte de esta ritualidad se debilitó en la pospandemia, generando discontinuidades simbólicas que afectan la cohesión interna.

Finalmente, la triangulación permitió identificar una brecha central: aunque Quipux cuenta con valores robustos, claridad estratégica y un propósito ampliamente compartido, existe una brecha entre la narrativa institucional y las prácticas cotidianas del liderazgo. Este desajuste no indica incoherencia, sino la ausencia de un sistema metodológico que permita activar, ritualizar y sostener la narrativa interna. En este sentido, el *toolkit* propuesto no es solo una herramienta, sino una respuesta cultural necesaria para fortalecer la alineación narrativa entre los distintos niveles de la organización.

1.4. Limitaciones del Estudio

El diseño cualitativo, aunque permite profundidad interpretativa, implica límites en términos de generalización. La muestra de líderes entrevistados no representa la totalidad de estilos presentes en la organización, lo que restringe la amplitud del análisis. Asimismo, la observación

no participante se desarrolló en contextos específicos del negocio, lo que puede dejar por fuera prácticas narrativas que emergen en otros escenarios. Finalmente, el análisis documental está condicionado por la disponibilidad de materiales institucionales, lo que puede reducir la captura de matices culturales informales.

1.5. Implicaciones Teóricas y Prácticas

Los resultados evidencian el valor de las narrativas en la gestión estratégica de la cultura organizacional, pues actúan como mecanismos que permiten interpretar el entorno, alinear comportamientos y movilizar al equipo. En este sentido, se refuerza la comprensión del liderazgo comunicativo como un proceso que integra pensamiento narrativo, construcción simbólica y coherencia conductual, cuya efectividad no depende solo de los estilos tradicionales, sino de su capacidad para traducir valores en prácticas y activar la interdependencia entre liderazgo, cultura y comunicación (Sánchez, 2005, p. 2). Asimismo, los hallazgos muestran que los arquetipos de liderazgo operan como marcos narrativos que ayudan a los líderes a reconocerse en un rol y actuar de manera coherente con el propósito organizacional (Kets de Vries, 2008, p. 15).

Desde lo práctico, los resultados justifican la creación del toolkit, ya que los líderes requieren herramientas para activar las narrativas institucionales, se necesitan rituales culturales que sostengan la identidad y se requiere mayor equilibrio entre propósito externo y bienestar interno.

Esta investigación confirma que las narrativas con propósito pueden convertirse en un puente entre el propósito corporativo, la experiencia del colaborador y la consolidación de una cultura coherente y viva.

Conclusiones

En este apartado se sintetizan los principales hallazgos de la investigación y se plantean recomendaciones derivadas del análisis. Además, se introduce la propuesta de un toolkit narrativo como aplicación práctica, concebido para fortalecer la cultura organizacional de Quipux mediante la activación sistemática de narrativas con propósito.

El liderazgo comunicativo en Quipux se caracteriza por una práctica humana orientada al propósito, integran narrativas de servicio, impacto y bienestar como parte de su gestión cotidiana. Estas narrativas operan como dispositivos interpretativos que ordenan la experiencia laboral, fortalecen la cohesión y traducen valores corporativos en comportamientos observables. Aunque la narrativa institucional es sólida en su dimensión externa, aún requiere mayor articulación con las vivencias internas para consolidar una cultura más coherente.

Con base en estos hallazgos, la pregunta de investigación puede responderse afirmando que el liderazgo comunicativo fortalece la cultura organizacional cuando logra activar narrativas que generen significado, orienten la acción y articulen los valores corporativos con la vivencia cotidiana de los equipos. En Quipux, las narrativas con propósito se convierten en un puente entre el rol del líder, el impacto ciudadano y la construcción de bienestar interno, siempre que exista coherencia entre lo que se dice y lo que se practica.

1.6. Recomendaciones

Derivado de lo anterior, se plantean tres recomendaciones principales. En primer lugar, profundizar en estudios longitudinales que permitan observar cómo evolucionan las prácticas narrativas en contextos de cambio, especialmente en organizaciones que adoptan modelos híbridos de trabajo. En segundo lugar, ampliar la muestra a otros niveles de liderazgo para comparar cómo se construyen las narrativas en múltiples capas organizacionales. Finalmente, desde el plano aplicado, se recomienda desarrollar herramientas formativas y metodológicas que faciliten a los líderes la integración del propósito en sus conversaciones, decisiones y rituales de trabajo.

Estas recomendaciones abren el camino para la construcción de un *toolkit* narrativo para el fortalecimiento cultural, un recurso práctico que articule lo aprendido y permita a los líderes operacionalizar la narrativa del propósito en su gestión diaria. Este *toolkit* deberá recoger orientaciones, formatos y dinámicas que traduzcan los hallazgos de la investigación en acciones concretas, consistentes y sostenibles en el tiempo.

6.1.1. Propuesta de Toolkit Para el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional por Medio De las Narrativas con Propósito en Quipux

A partir de los hallazgos del estudio, se identificó la necesidad de contar con una herramienta práctica que permita a los líderes de Quipux activar narrativas con propósito de forma sistemática en su gestión cotidiana. El *toolkit* narrativo se concibe como un conjunto de recursos, dinámicas y herramientas digitales orientadas a fortalecer la conexión entre propósito externo y bienestar interno, mejorar la efectividad comunicativa del liderazgo, reconstruir rituales culturales después de la pospandemia, alinear las narrativas institucionales con las prácticas diarias de los equipos. Más que un manual estático, el *toolkit* se propone como un ecosistema digital de prácticas narrativas, adaptable a los distintos contextos de liderazgo de la organización.

El diseño del *toolkit* se orienta por cinco principios:

1. Enfoque narrativo con propósito: Cada herramienta parte de la idea de que las historias deben conectar impacto ciudadano, experiencia del talento y valores organizacionales.
2. Digital, accesible y colaborativo: El toolkit se concibe para ser implementado en plataformas ya usadas por Quipux (por ejemplo, intranet, plataformas colaborativas, tableros digitales, herramientas de reuniones en línea), evitando duplicar esfuerzos y facilitando la adopción.
3. Ligero y accionable: Las herramientas están pensadas para integrarse en la agenda real de los líderes (reuniones, dailies, tráfico, retroalimentaciones), sin convertirse en cargas adicionales.
4. Ritualizable: Cada componente del toolkit busca convertirse en un ritual: prácticas sencillas, repetibles y con sentido, que sostengan la cultura en el tiempo.
5. Orientado al aprendizaje continuo: El toolkit no se entiende como un producto cerrado, sino como un sistema que puede iterarse con base en la experiencia de los líderes, los equipos y los resultados culturales observados.

6.1.2. Arquitectura General del Toolkit

El *toolkit* se organiza en cuatro módulos principales que responden directamente a las brechas identificadas en la investigación:

1. Módulo 1: Diagnóstico y autoconciencia narrativa del líder: Responde a la dispersión de estilos y ausencia de metodologías narrativas.

2. Módulo 2: Narrativas con propósito en la gestión cotidiana: Responde a la desconexión entre propósito externo y bienestar interno.

3. Módulo 3: Ritualidad cultural y espacios de sentido: Responde a la fragilidad ritual pospandemia.

4. Módulo 4: IA para conectar la cultura con las narrativas: Responde al producto tangible para uso cotidiano.

Cada módulo integra herramientas digitales, plantillas, dinámicas conversacionales y micro-rituales que los líderes pueden usar de manera autónoma o acompañada por el área de gestión del talento de la compañía.

Módulo 1: Diagnóstico y autoconciencia narrativa del líder

Objetivo: Ayudar a cada líder a reconocer sus arquetipos predominantes, su estilo de liderazgo comunicativo y la forma en que actualmente utiliza (o no) las narrativas con propósito.

Herramientas sugeridas:

Auto mapa de arquetipos digitales

- Formato: formulario interactivo (tipo cuestionario online) con resultados visuales.
- Contenido: ítems asociados a los arquetipos identificados en la investigación y referenciados por Kets de Vries (estratega, coach, comunicador, negociador, constructor, organizador, etc.).

- Retroalimentación: un radar gráfico que muestre el perfil narrativo del líder y un breve texto interpretativo (fortalezas, riesgos, oportunidades narrativas).

Bitácora digital de liderazgo con propósito:

- Formato: plantilla en una herramienta de notas o tablero digital (por ejemplo, un espacio tipo “Bitácora de liderazgo Quipux”).

- Uso: el líder registra semanalmente: historias que ha contado al equipo, decisiones difíciles y cómo fueron comunicadas, momentos donde el propósito se hizo explícito, momentos en que se percibe desconexión.

- Función: favorecer autoconciencia y reflexión sobre la coherencia entre discurso y práctica.

Checklist de coherencia narrativa:

- Preguntas tipo: ¿Lo que comunico refleja el propósito corporativo y los valores de Quipux? ¿Estoy integrando el impacto ciudadano en mis conversaciones con el equipo? ¿Estoy cuidando el bienestar interno cuando hablo de metas y resultados?

- Formato: lista breve que el líder puede usar antes de comunicar mensajes clave (anuncios, cambios, retroalimentaciones difíciles).

Módulo 2: Narrativas con propósito en la gestión cotidiana

Objetivo: Incorporar las narrativas con propósito en los espacios habituales de gestión (dayli, tráfico, retroalimentaciones, reuniones de proyecto), de forma concreta y sostenible.

Herramientas sugeridas:

Plantilla: Reuniones con propósito

- Minuto de propósito: breve recordatorio del impacto de lo que se está haciendo (ejemplo: un caso real, una cifra que beneficie a los usuarios, una historia corta).

- Agenda y prioridades claras: qué decidimos hacer, priorizar, proyectar hoy y por qué.

- Alineación con el equipo: acuerdos, riesgos, apoyos necesarios.

- Cierre narrativo: síntesis en una frase sobre qué sentido tiene lo que se hizo hoy.

- Formato digital: plantilla reutilizable para reuniones (por ejemplo, un documento base o una slide fija que todo líder use al iniciar sus espacios).

Guía de storytelling para proyectos tecnológicos

- Estructura básica de relato: contexto, reto, acción, impacto.

- Ejemplos adaptados a Quipux: mejoramiento de tiempos de trámite, experiencias en operaciones, impacto en movilidad y ciudadanos, etc.

- Importante: humanizar (siempre incluir personas o usuarios), explicar el antes y el después, conectar datos con emoción (no solo números).

Scripts de conversaciones 1 a 1 con propósito:

Guía para que el líder pueda conectar el rol de la persona con el propósito, reconocer logros y esfuerzos, explorar motivadores individuales, abordar tensiones sin perder el sentido del trabajo compartido.

Módulo 3: Ritualidad cultural y espacios con propósito

Objetivo: Fortalecer rituales que sostengan la cultura en un contexto híbrido y de alta demanda operativa.

Herramientas sugeridas:

Ritual “Minuto de propósito”: al inicio de ciertas reuniones clave (semanales, quincenales), un integrante del equipo comparte brevemente:

- Una historia real de impacto ciudadano
- Una anécdota donde un valor de Quipux fue visible
- Un aprendizaje significativo de la semana, mes, etc.

Ritual narrativo al cierre de ciclos:

Aplicación: al finalizar un proyecto, sprint o fase importante se responde a tres preguntas:

- ¿Qué hicimos?
- ¿Qué cambió para las personas (internas o externas)?
- ¿Qué aprendimos como equipo y como líderes?
- Formato: puede hacerse en una reunión sincrónica y quedar registrado en una

plantilla digital para alimentar los relatos.

Módulo 4: IA para conectar la cultura con las narrativas

Concepto central del producto: StoryBot, se propone como una IA cultural que no solo procesa información, sino que también, procesa significado. Su función no es automatizar tareas, sino activar sentido, propósito y coherencia narrativa en la organización.

Propósito del StoryBot:

- Transformar logros técnicos en historias humanas.
- Proveer narrativas listas para reuniones, cierres y comunicaciones internas.
- Reducir la carga comunicativa del liderazgo.
- Facilitar la coherencia narrativa entre propósito, decisiones y bienestar.

Funcionalidades del StoryBot: generador de historias con propósito, transformando datos, logros y avances técnicos en relatos humanos breves que conectan con:

- El impacto ciudadano
- Los valores culturales
- El bienestar interno
- Trabajo en equipo

Asistente para reuniones con propósito: Produce de manera automática al finalizar la reunión:

- Minuto de propósito
- Narrativa de intención para abrir reuniones,
- Preguntas orientadoras
- Cierres narrativos
- Mensajes de alineación cultural
- Traductor técnico a contenido con propósito

Convierte lenguaje especializado (APIs, SLAs, refactorización, módulos, backlogs) en mensajes comprensibles:

- ¿Qué significa para el ciudadano?
- ¿Qué mejora para las operaciones?
- ¿Qué aporta al equipo?
- ¿Por qué importa culturalmente?

Cierre narrativo de proyectos: Al finalizar un sprint, incidente o proyecto:

- Sintetiza logros
- Genera microhistorias
- Identifica aprendizajes culturales
- Propone rituales de cierre

La herramienta registra y categoriza historias de impacto, gestos de liderazgo consciente, micro-rituales, logros colectivos y se convierte así en una memoria cultural digital. El toolkit narrativo presentado en este capítulo constituye la traducción práctica de los hallazgos de la investigación en un conjunto de recursos concretos para la acción. Más que un manual cerrado, se propone como una guía viva, susceptible de ser apropiada, ajustada y ampliada por los líderes de Quipux según las particularidades de sus equipos y contextos. Cada herramienta busca acompañar a los líderes en la tarea de convertir el propósito en conversación cotidiana, de hacer visibles las historias que encarnan los valores y de sostener rituales que fortalezcan la cultura organizacional.

En esa medida, el toolkit no se limita a ofrecer formatos o dinámicas, sino que invita a un cambio de mirada: pasar de concebir la comunicación como un acto informativo a entenderla como un espacio de construcción de sentido compartido. Su implementación abre la posibilidad de que las narrativas con propósito se conviertan en un lenguaje común entre líderes y talentos,

favoreciendo la coherencia entre lo que la organización declara y lo que realmente se vive. El desafío que queda planteado es el de poner estas herramientas en movimiento, evaluarlas en la práctica y seguir aprendiendo, de manera que el toolkit se convierta en un soporte para una cultura en permanente desarrollo.

Referencias

- Cabeza, M. J., y León, L. (2020). (2020). La importancia del liderazgo empresarial y su tipología en las organizaciones. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(2), 148-162.
- Camacho, A. (2022). Narrativas organizacionales: comunicación y sentido en procesos de cambio. *Revista Internacional de Comunicación*, 15(2), 45-62.
- Casado, L. (2008). Las historias que se cuentan en las empresas. *Acción Psicológica*, 5(1), 53-65.
- Fernández Gómez, J. D., Gordillo-Rodríguez, M. T., Pacheco Barriga, L., y Fernández Blanco, E. (2023). Marcas y propósito. Análisis de las estrategias digitales en Twitter de las empresas más reputadas en España., 81,. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 44-75. Obtenido de <https://doi.org/10.4185/RLCS-2023-200>
- Gabarró, D. (2015). *Liderazgo consciente*. . Barcelona: Boira Editorial.
- Guber, R. (2011). *La etnografía: método, campo y reflexividad*. Siglo XXI Editores.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2017). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Kets de Vries, M. F. (2008). Los arquetipos de liderazgo en el equipo directivo. *Gestion*, 33(3), 48-60. Obtenido de <https://doi.org/10.3917/riges.333.0048>
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Trillas.
- Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión*(46), 11-47. Obtenido de <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/12567>
- Piñuel Raigada, J. L. (2002). *Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido*. *Estudios de Sociolingüística*.
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4), 629-641. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016613006>
- Sánchez Rave, A. C. (2005). La cultura organizacional: el producto comunicacional que más habla de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(16), 1-16. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194220418012.pdf>
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: teoría y práctica*. Morata.