

Factores Críticos Para La Intervención De Un Modelo De Comunicación Interna Basado En El Modelo-AMIGO

Leydi Bibiana González Pardo¹

Irene Becerril Arostegui²

Resumen

En la actualidad, la comunicación se ha convertido en un factor crítico para la gestión de las organizaciones, al ser un elemento integrador; la comunicación permite

¹ Doctoranda en Comunicación, Universidad Americana de Europa UNADE. Msc. Alta Dirección, Universidad Rey Juan Carlos. Esp. Evaluación y Gerencia de Proyectos, Universidad

Industrial de Santander. Diseñadora Industrial, Universidad Industrial de Santander.

² Doctora en Estudios Socioculturales, Profesora-Investigadora en la Universidad Americana de Europa, UNADE.

articular los objetivos estratégicos de las instituciones y las necesidades de los equipos de trabajo, así como su identidad, creencias y cultura.

En Colombia, el sector educativo sigue evolucionando continuamente con el objetivo de dar respuesta a los continuos cambios del entorno, es el caso del SENA, institución pública que se encarga de formar a nivel técnico y tecnológico a gran parte de la población de difícil acceso en todo el territorio. Esto, conlleva un gran reto dado que; Colombia, es un país con gran diversidad cultural y con una dinámica sociopolítica diferente en cada región.

Orgánicamente, el SENA posee procesos estandarizados que incluyen a la comunicación como un proceso de apoyo para el cumplimiento de sus objetivos a nivel nacional, sin embargo, carece de herramientas específicas en la comunicación interna que permitan adaptar dicho proceso en cada centro de Formación, lo que influye en la gestión efectiva de los procesos.

Para el caso de la Regional Santander se realizó un estudio de caso a través de la tesis doctoral “Propuesta de intervención del modelo de comunicación organizacional del Centro Industrial y del Desarrollo Tecnológico SENA – Santander Colombia”, en donde a través de la apropiación del Modelo AMIGO, se buscó diagnosticar el estado actual de los procesos comunicativos de orden misional, estratégico y de apoyo; la identificación de brechas enfocadas en las variables cultura y tecnología; el diseño de una matriz de riesgo por proceso y el planteamiento de estrategias de correlación e influencia de la comunicación y la eficiencia en cada proceso.

Los referentes teóricos base para el diseño de la propuesta fueron el Modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (Modelo Amigo) (Peiró & Bresó, 2012) el cual permitió la identificación de las cuatro facetas: Hard, Soft, Ajuste y Resultados. Así mismo, se tuvieron en cuenta consideraciones descritas por Guzman Paz (2012) en relación a los conceptos de los modelos clásico, humanista y sistémico; los cuales fueron identificados como los modelos actuales que rigen la comunicación en el centro de formación.

Por su parte, para la definición de los factores críticos del modelo actual se tuvo en cuenta aspectos de las teorías de David Berlo y Barnlund (Pacheco Rodriguez, 2022, pág. 123; Diaz-Chuquipiondo, 2021, pág. 2396; Pumble, 2024). Esta fue la fase principal para la posterior definición de un modelo integrador de las estrategias nacionales de comunicación interna a la operatividad del centro de Formación.

Esta fase de estudio se basó en 2 hipótesis cuyo fin fue demostrar las brechas que actualmente posee el proceso de comunicación al interior del SENA y los requerimientos basados en el modelo amigo para el planteamiento de estrategias sostenibles tanto para el centro de formación como para la Regional.

Con esta primera fase, fue posible demostrar las falencias del modelo y establecer los criterios para desarrollar en la segunda fase una matriz de riesgo de la comunicación y con los resultados de percepción recolectados en las primeras 2 fases plantear en una tercera fase un modelo híbrido que integra estrategias enfocadas en

los elementos del modelo amigo y los parámetros estructurales de la institución.

Finalmente, y como resultado de los instrumentos aplicados, fue posible demostrar que las principales deficiencias del modelo actual de comunicación en el CIDT del SENA se encontraban en los factores internos relacionados al soft y al hard, con una distorsión sobre la visión compartida, los objetivos estratégicos, las creencias y los valores de los equipos de trabajo. En cuanto a

los factores de productividad se identificaron brechas relacionadas con la apropiación tecnológica y la resistencia al cambio, factor altamente condicionante en el desempeño y los resultados del centro de Formación.

Palabras Clave

Comunicación, gestión del cambio, cultura, innovación.

Introducción

Problematización: En la actualidad los centros de Formación del SENA poseen directrices nacionales para la gestión de las comunicaciones, sin embargo, existen problemas de productividad y de eficiencia en los procesos internos que afectan la gestión efectiva y por ende el cumplimiento de la promesa de valor institucional. Un análisis de la situación actual de los procesos comunicativos en el Centro Industrial y del Desarrollo Tecnológico, SENA Regional Santander, Colombia; podría identificar puntos de mejora en el modelo de comunicación organizacional actual, demostrando sus deficiencias y planteando estrategias de mejora, para, finalmente, proponer un modelo de comunicación, de acuerdo a las condiciones específicas del centro de Formación, que pueda ser escalado a los demás centros de la Regional Santander.

Justificación: Entender las características, funcionamiento e interacción cada centro de formación con los demás procesos a nivel de territorio (regional y nacional), le permite al nivel central del SENA, recopilar información para la toma de decisiones y el mejoramiento de la oferta de sus productos y servicios. Así mismo, la información que se genera desde las regionales son el insumo para la gestión de las comunicaciones que se desarrolla de manera cuidadosa en el nivel central con apoyos de los equipos regionales.

Teniendo en cuenta los continuos cambios sociales, políticos, económicos y culturales que afectan el entorno funcional y estratégico de las instituciones de educación superior y especialmente al SENA, se hace relevante la identificación de factores de riesgo en las particularidades de cada centro de formación y gestionar basados en su caracterización, las condiciones de adaptación de su modelo de comunicación nacional ajustando las necesidades propias de cada contexto y los retos de cada territorio a través de estrategias para la gestión del cambio, planteando mejoras en su portafolio de servicios y cumplimiento su promesa de valor.

Para el caso de la Regional Santander, se priorizó el análisis de la situación actual de los procesos comunicativos en el entorno del Centro Industrial y del Desarrollo Tecnológico CIDT, buscando identificar puntos de mejora en el modelo de comunicación organizacional actual,

demostrando sus deficiencias y planteando estrategias de mejora, para, finalmente; proponer un modelo de comunicación, de acuerdo a las condiciones específicas del centro de Formación, que pueda ser escalado a los demás centros de la Regional.

Se buscó diagnosticar el estado actual de los procesos comunicativos de orden misional, estratégico y de apoyo; la identificación de brechas enfocadas en las variables cultura y tecnología; el diseño de una matriz de riesgo por proceso y el planteamiento de estrategias de correlación e influencia de la comunicación y la eficiencia en cada proceso.

Objetivo General: Intervenir el modelo de comunicación organizacional del Centro Industrial y del Desarrollo Tecnológico, SENA Regional Santander; a partir del desarrollo de estrategias para la implementación del plan de renovación cultural y transformación digital institucional.

Objetivos específicos asociados a la primera fase:

Objetivo Específico 1: Demostrar las deficiencias del modelo de comunicación organizacional actual, a partir del diagnóstico en los procesos misional, estratégico y de apoyo del Centro Industrial y del Desarrollo Tecnológico.

Objetivo Específico 2: Identificar brechas en la implementación de la estrategia de renovación cultural y transformación digital, con un enfoque en la dimensión cultura: talento, relaciones, liderazgo, principios e innovación en el Centro de Formación.

Hipótesis – Pregunta de investigación

H0N: El modelo de comunicación organizacional varía de acuerdo con el nivel jerárquico: lineal en la comunicación descendente, transaccional en la comunicación ascendente y entre los del mismo nivel, incrementando los problemas de comunicación en los procesos misionales del Centro de Formación.

H1N: La implementación de los procesos de renovación cultural y transformación digital, sugerida desde la dirección nacional, requiere el desarrollo de una estrategia de articulación y adaptación para garantizar su sostenibilidad en el tiempo para el Centro Industrial y del Desarrollo Tecnológico, en particular en la dimensión cultura: responsable (liderazgo y relaciones) – competitiva (talento e innovación) – humanista (principios), con un eje transversal de comunicación.

Estado del arte – Marco Teórico

Guzman Paz (2012) define a la comunicación como “un proceso social y un fenómeno basado en la capacidad de simbolizar”. A partir de su integralidad y responsabilidad compartida, la comunicación es un proceso que se da de manera interna y externa en las organizaciones, así como en diferentes niveles: vertical, horizontal, diagonal, interpersonal, intergrupual e institucional; asumiendo factores directos o mediatizados: escritos, audiovisuales y electrónicos.

Al considerarse como proceso o sistema, la comunicación integra medios que se interrelacionan y son interdependientes; estos medios son altamente influidos por la cultura y los patrones de comportamiento (Knapp, Hall, & Horgan, 1978, págs. 22-27) expresados a través de símbolos, conductas políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnologías (Beebe, Beebe, & Ivy, 2010).

Estas interacciones se definen a partir de códigos en común, que aportan valor comunicativo a través de la mímica, los gestos, las actitudes y las conductas; evidenciados en dos modelos: el sistémico, en relación con la igualdad y el comportamiento espejo (Hanh, 2013, pág. 37); y el complementario, en donde uno se ajusta al otro y se establece una jerarquía en la comunicación.

El proceso comunicativo requiere de operaciones básicas como seleccionar, abstraer, intercomunicar, almacenar o memorizar, subdividir, recordar, recombinar, reconocer, sintetizar, cuestionar y aplicar materiales de información que posee; corroborando la existencia de la comunicación a través del conocimiento del mensaje (lo que se desea transmitir) y, una vez transmitido, la generación de una respuesta (Berger, Roloff, & Ewoldsen, 2010, págs. 75-84).

Estas operaciones afectan el proceso de transferencia del mensaje y por ende, la información total que se codifica al transmitirlo, haciendo necesaria la identificación de las características del emisor como fuente de información al ser el responsable de la selección de los signos, señas o símbolos y del receptor como intérprete del código o sistema de signos requeridos para entender el mensaje; dado que éstos se ven influenciados por factores como el ruido, los canales y las redes de comunicación dentro del proceso de transferencia (Monge & Contractor, 2003, págs. 141-170).

Uno de los principales retos en los procesos comunicativos se relaciona con la armonización de los modelos de comunicación en las organizaciones (Miller, 2012, págs. 51-53), dada la pluralidad de sus actores (personalidad y creencias), los cuales se ven altamente afectados por el lenguaje (código-signo, contenido y tratamiento) y el continuo riesgo de interferencia en los mensajes (Croucher, 2015, págs. 114-120); siendo importante el contexto lineal o circular en el que se desarrolle dicha interacción para no afectar el significado del mensaje, ya sea de carácter denotativo o connotativo.

Al ser un sistema, las organizaciones dependen del flujo de información (Davenport & Prusak, 1997, págs. 175-179) tanto interno como externo para la toma de decisiones, aportando un rol principal el contexto del entorno para su gestión, es por esto que se hace necesario la planeación estratégica y la gestión del cambio (Hiatt & Creasey, 2003, págs. 64-69) para reaccionar de manera oportuna a la influencia que el medio posee en el comportamiento organizacional (Wagner III & Hollenbeck, 2020) y por ende en la productividad institucional.

En el contexto educativo colombiano, la formación para el trabajo define un papel fundamental en la interconexión del sistema productivo y la capacidad de la población para poder dar respuesta a las necesidades técnicas de éstas, siendo allí en donde se integra a la comunicación como un elemento básico para la gestión del conocimiento y su aplicación en entornos reales.

El SENA es la institución pública de orden Nacional, adscrita al ministerio del Trabajo y con autonomía administrativa, que cumple con la misionalidad de llevar formación gratuita de nivel técnico, tecnológico y complementario, con un enfoque en el desarrollo económico, social y científico del país, en pro del mejoramiento de la competitividad de los sectores productivos en Colombia (SENA, 2024).

En la tabla 21, se presentan una compilación de los modelos de comunicación más conocidos, así como su descripción y algunos trabajos de citación relacionados con estos modelos.

Tabla 1

Síntesis de los principales modelos de comunicación organizacional

Modelo de comunicación	Definición y características	Relación con otros autores
Aristóteles	<p>Siendo el pionero en la proposición de modelos de comunicación, Aristóteles sostiene que la comunicación es un proceso social en el que participan distintos actores e intercambian información.</p> <p>Resalta la persuasión y la retórica como elementos esenciales para lograr una comunicación efectiva en una organización, identifica los elementos clave de la comunicación organizacional, como el emisor, el receptor y el mensaje, entre otros.</p> <p>Según su modelo, la comunicación organizacional involucra al emisor³, al receptor⁴ y al mensaje⁵ en sí. Contempla otros elementos como el canal de comunicación utilizado, que puede ser oral, escrito o a través de medios digitales, y el contexto en el que se produce la comunicación. Estos elementos interactúan entre sí para lograr una comunicación efectiva en la organización. Desde su perspectiva, la comunicación no se limita únicamente a la transmisión de mensajes, sino que implica una interacción entre los miembros de la organización.</p> <p>Además, la comunicación organizacional se realiza en un contexto social y cultural específico, lo cual tiene influencia en la forma en que se intercambia la información y se construyen los significados.</p>	(Pacheco Rodríguez, 2022, págs. 113-114; Martínez López & González Domínguez, 2021)
Annie Marie Thunberg	<p>Este modelo aborda la importancia de que las empresas sean conscientes de su impacto social y se comuniquen de manera transparente y ética con sus distintos grupos de interés.</p>	(Pacheco Rodríguez, 2022, pág. 130)

³ Persona o entidad que origina el mensaje

⁴ Destinatario del mensaje

⁵ Información transmitida

Modelo de comunicación	Definición y características	Relación con otros autores
Antonio Pasquali	<p>Destaca la necesidad de promover una cultura corporativa basada en principios éticos, donde la comunicación sea honesta, responsable y respetuosa. Explora el papel de la comunicación en la promoción de prácticas empresariales sostenibles, fomentando el diálogo y la colaboración con los diferentes actores involucrados en la cadena de valor.</p> <p>Este modelo busca analizar las dinámicas de interacción y los procesos comunicacionales que se establecen en el entorno organizacional, abarcando diversos aspectos como la cultura organizacional, el poder en la organización y el aprendizaje organizacional, que son fundamentales para comprender cómo se configura la comunicación en las organizaciones y cómo influyen en su funcionamiento y desarrollo.</p> <p>Desde su concepto, la comunicación contribuye a reforzar los valores y creencias organizacionales a través de los mensajes y canales utilizados, así como a garantizar la coherencia y alineación de los miembros en torno a la cultura compartida. La comunicación es una herramienta para el cambio y la transformación de la cultura organizacional, facilitando la adopción de nuevas formas de pensar y actuar dentro de la organización.</p> <p>La comunicación puede ser utilizada como un medio de control y dominio, donde se establecen jerarquías y se limita la participación y la expresión de ideas contrarias al poder establecido, al igual que puede ser una herramienta de empoderamiento, donde se fomenta la participación, el diálogo y la colaboración en la toma de decisiones.</p> <p>La manera en que se ejerce el poder a través de la comunicación puede tener un impacto significativo en el clima y la cultura organizacional, así como en la motivación y el compromiso de los empleados.</p> <p>La comunicación y el aprendizaje organizacional están estrechamente relacionados, ya que la comunicación juega un papel fundamental en la adquisición, transferencia y construcción de conocimientos dentro de una organización.</p> <p>La comunicación efectiva facilita el intercambio de información, ideas y experiencias entre los miembros de la organización, lo que contribuye al aprendizaje individual y colectivo.</p> <p>La comunicación también es esencial para la creación de redes y el establecimiento de relaciones de colaboración, que fomentan la generación de conocimientos y promueven la innovación en la organización.</p>	<p>(Pacheco Rodríguez, 2022, págs. 124-125; Bisbal, y otros, 2020, págs. 81-92)</p>

Modelo de comunicación	Definición y características	Relación con otros autores
Bateson	<p>En su enfoque, destaca la importancia de comprender la comunicación como un intercambio de información en el que se transmiten mensajes y se reciben respuestas. Este enfoque dinámico no solo se centra en la transmisión de información, sino también en el proceso de retroalimentación y la influencia de los niveles de comunicación en una organización.</p> <p>Bateson destaca la importancia de la comunicación no verbal, que incluye gestos, expresiones faciales y posturas corporales, en la transmisión eficaz de mensajes en una organización.</p> <p>En este modelo, la comunicación se entiende como un intercambio de información entre los miembros, la cual implica la transmisión de mensajes de un emisor a un receptor, con el propósito de influir, persuadir o informar.</p> <p>La comunicación se basa en el envío y la recepción de mensajes verbales y no verbales, éstos se transmiten a través de diferentes canales, como la comunicación oral, escrita o visual. Para que el intercambio de información sea efectivo, es necesario que el receptor comprenda el mensaje y pueda emitir una respuesta adecuada.</p> <p>Bateson identifica diferentes niveles de comunicación. Estos niveles incluyen la comunicación intrapersonal, interpersonal, grupal y organizacional:</p> <p>La <i>comunicación intrapersonal</i> se refiere a la comunicación interna de una persona consigo misma, sus pensamientos, emociones y reflexiones, ésta se produce entre dos o más personas que se transmiten mensajes y se establece un proceso de retroalimentación.</p> <p>La <i>comunicación grupal</i> se refiere a la interacción comunicativa en un grupo específico.</p> <p>La <i>comunicación organizacional</i> implica la transmisión de información en toda la organización.</p> <p>Bateson destaca la importancia de la comunicación no verbal, la cual transmite emociones, intenciones y actitudes, y complementa la comunicación verbal. Esta, puede ayudar a fortalecer los mensajes y a establecer una conexión más profunda y efectiva con los receptores.</p>	(Pacheco Rodríguez, 2022, pág. 119; Del Mastro Vecchione, 2021)
Berlo	<p>Creado por David Berlo, se basa en la premisa de que la comunicación es un intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor a través de un canal, considerando elementos como el contexto y la retroalimentación. El emisor codifica el mensaje, es decir, lo convierte en una forma comprensible para el</p>	(Pacheco Rodríguez, 2022, pág. 123; Diaz-Chuquiond

Modelo de comunicación	Definición y características	Relación con otros autores
	<p>receptor, y lo transmite mediante el canal. El receptor descodifica el mensaje y proporciona una respuesta o retroalimentación al emisor.</p> <p>En este modelo, la efectividad de la comunicación se basa en la claridad de la codificación y descodificación del mensaje, así como en la retroalimentación adecuada.</p> <p>Berlo también destaca la importancia de otros factores como el nivel de habilidades de comunicación de las personas involucradas y las barreras que pueden interferir en el proceso comunicativo.</p>	o, 2021, pág. 2396)
Barnlund	<p>El modelo de comunicación transaccional de Barnlund, se enfoca en la comunicación interpersonal de retroalimentación inmediata, que se define como un sistema de retroalimentación con varias capas entre los emisores y receptores de la información.</p> <p>Se clasifica como un modelo circular, siendo el emisor y el receptor igualmente responsables de la eficacia y los efectos de la comunicación, así como da relevancia a las señales del entorno. Estas señales pueden ser públicas (ambientales), privadas (pensamientos y antecedentes personales de la persona), o conductuales (comportamiento de la persona, que puede ser verbal y no verbal).</p> <p>Se compone de 5 elementos críticos: codificación, descodificación, comunicadores, el mensaje (incluyendo las señales, el entorno, el ruido), y el canal.</p>	(Pumble, 2024)
Dance	<p>El modelo helicoidal de Dance, considera a la comunicación como un proceso circular interpersonal basado en experiencias que afectan la proyección del siguiente mensaje por parte del receptor, volviendo cada vez más compleja la comunicación a medida que avanzan estos ciclos.</p> <p>Este es dinámico utilizado en el análisis de escenarios complejos en donde existen multiniveles de comunicación y en donde los entornos de comunicación están altamente afectados por la cultura y por las creencias de sus actores.</p>	(Pumble, 2024)
Everret Rogers y Floyd Shoemaker	<p>Everret Rogers desarrolló modelos de comunicación organizacional que se centran en la difusión de innovaciones en la organización, la adopción de nuevos comportamientos a través de la comunicación y la resistencia al cambio en la organización. Estos modelos proporcionan un marco teórico para comprender cómo las organizaciones pueden implementar con éxito nuevos procesos o tecnologías.</p>	(Pacheco Rodriguez, 2022, págs. 129-130; Takahashi, Metag, Thaker, &

Modelo de comunicación	Definición y características	Relación con otros autores
	<p>La difusión de innovaciones se refiere a cómo se propagan las nuevas ideas o prácticas dentro de una organización, mientras que la adopción de nuevos comportamientos se enfoca en cómo los individuos adoptan y cambian sus comportamientos en respuesta a la comunicación. La resistencia al cambio examina los factores que contribuyen a la resistencia de los empleados a los cambios organizacionales y cómo se pueden superar estas barreras a través de una comunicación efectiva.</p> <p>La comunicación desempeña un papel fundamental en la gestión de la resistencia al cambio al proporcionar información clara y transparente, así como al abordar las preocupaciones y objeciones de los empleados. Una comunicación efectiva puede ayudar a reducir la incertidumbre, aclarar los beneficios y consecuencias del cambio, y generar confianza en el proceso de cambio. Al involucrar a los empleados a lo largo del proceso y brindarles oportunidades para expresar sus pensamientos y preocupaciones, las organizaciones pueden mitigar la resistencia y lograr una transición más suave. Rogers identificó cinco etapas clave en este proceso: conocimiento, persuasión, decisión, implementación y confirmación. Cada etapa implica diferentes tipos de comunicación y estrategias para lograr una difusión exitosa. El conocimiento implica informar a los empleados sobre la innovación, la persuasión busca generar interés y aceptación, la decisión implica la adopción de la innovación, la implementación se trata de poner en práctica la innovación y la confirmación busca reforzar su uso continuo.</p> <p>Floyd Shoemaker desarrolló modelos de comunicación organizacional enfocados en la importancia de la comunicación en la gestión del conocimiento dentro de la organización. Esto permite que se compartan experiencias, ideas y mejores prácticas, promoviendo la generación de nuevo conocimiento y su aplicación en la toma de decisiones.</p> <p>Shoemaker sostiene que la comunicación efectiva es clave para el intercambio y la transferencia de información entre los miembros de la organización, lo que contribuye al desarrollo y crecimiento de la misma. La comunicación facilita la transmisión de información relevante entre los miembros de la organización, permitiendo que todos estén alineados y trabajen hacia un mismo fin. Promueve la participación activa y el intercambio de ideas entre los colaboradores, fomentando la creatividad, la innovación y el trabajo en equipo.</p>	<p>Evans Comfort, 2022)</p>

Modelo de comunicación	Definición y características	Relación con otros autores
	<p>Establece canales de retroalimentación que permiten evaluar el desempeño y mejorar los procesos de manera continua.</p> <p>Shoemaker señala la relevancia de la comunicación en la creación de redes en la organización, promoviendo la interacción y el intercambio de ideas entre los individuos. Estas redes facilitan el acceso a recursos, información y oportunidades dentro y fuera de la organización. Además, la comunicación también contribuye a fortalecer la colaboración y la cooperación entre los miembros de la red, generando sinergias y facilitando la consecución de objetivos comunes.</p> <p>Desde estos modelos, se induce que la comunicación efectiva puede influir en la forma en que las personas adoptan y cambian sus comportamientos dentro de una organización, al proporcionar información, evidencia y argumentos convincentes sobre los beneficios de los nuevos comportamientos. Esto incluye la comunicación de líderes, colegas o expertos, así como el uso de diferentes canales y estrategias de persuasión.</p>	
Gerard Maletzke	<p>En su enfoque, identifica los elementos clave de este proceso, como el emisor, el receptor, el mensaje, el canal y el contexto. Estos elementos son fundamentales para garantizar una comunicación efectiva y eficiente dentro de la organización. Maletzke señala la existencia de barreras y obstáculos que pueden dificultar la comunicación organizacional, como la falta de claridad en los mensajes, las diferencias de percepción y las barreras físicas.</p>	(Pacheco Rodríguez, 2022, págs. 125-126)
Hovland	<p>Su modelo se centra en la teoría de la persuasión, los efectos de la comunicación en actitudes y comportamientos, así como en la comunicación persuasiva en la organización.</p> <p>La teoría de la persuasión sostiene que la comunicación puede influir en las actitudes y comportamientos de las personas a través de la persuasión. Se basa en la idea de que existen elementos persuasivos que pueden ser utilizados para cambiar las actitudes y comportamientos de las personas en el contexto organizacional. Estudia el impacto de la comunicación en las actitudes y comportamientos de los individuos en una organización. Se analiza cómo la comunicación puede influir en la forma en que las personas piensan, sienten y se comportan en el entorno laboral. Se explora la comunicación persuasiva en la organización, enfocándose en cómo los mensajes persuasivos pueden ser utilizados para lograr objetivos específicos en el ámbito organizacional. Se examinan las estrategias de persuasión utilizadas en la comunicación interna y</p>	(Pacheco Rodríguez, 2022, pág. 120; Guzmán Ramírez, 2020)

Modelo de comunicación	Definición y características	Relación con otros autores
Juan Carlos Lozano	<p>externa de una organización, así como el impacto de dicha comunicación en los empleados y en la toma de decisiones.</p> <p>Este modelo, presenta una perspectiva actualizada sobre cómo se lleva a cabo la comunicación en las organizaciones, analizando la importancia de la comunicación estratégica en la organización, abordando cómo puede ser utilizada para alcanzar los objetivos y metas, mejorando así la toma de decisiones y favoreciendo el éxito de la empresa.</p> <p>Se enfoca en la comunicación interna y externa para mantener una buena cohesión y relación con los diferentes públicos objetivos. Destaca, además, cómo la comunicación puede ser un factor determinante en la competitividad de una organización, permitiendo diferenciarse de la competencia y mantener una imagen sólida y positiva en el mercado.</p> <p>Este modelo, explica cómo la comunicación se enfoca en el diseño y ejecución de mensajes que permitan influir en el comportamiento de los diferentes públicos objetivo, ya sea el personal interno o externo. Presenta la importancia de una comunicación transparente y coherente con la visión y valores de la organización, lo que contribuye a generar confianza y compromiso con los stakeholders.</p> <p>La comunicación interna transmite efectivamente los mensajes entre los diferentes miembros de la organización, propiciando la colaboración, la coordinación y el desarrollo de una cultura organizacional sólida.</p> <p>La comunicación externa se enfoca en establecer y mantener relaciones con los diferentes actores externos, como clientes, proveedores y la comunidad en general. Esta comunicación se encarga de proyectar una imagen positiva de la organización y construir una reputación sólida.</p> <p>Expone, además, teorías en torno a cómo una comunicación efectiva puede generar ventajas competitivas: Una comunicación clara, coherente y alineada con los valores de la organización contribuye a una mejor toma de decisiones, a una mayor eficiencia operativa y a la generación de una imagen positiva en el mercado. Además, la comunicación permite establecer relaciones sólidas con los diferentes públicos, diferenciándose de la competencia y generando fidelidad por parte de los clientes.</p>	(Pacheco Rodríguez, 2022, págs. 122-123; Guerrero Alvarado, 2020)
Juan Nieto Rodríguez	<p>Este modelo estudia cómo la comunicación influye en el clima organizacional, es decir, en el ambiente de trabajo y las percepciones compartidas por los empleados. Se analiza cómo una comunicación efectiva puede contribuir a un</p>	(Pacheco Rodríguez,

Modelo de comunicación	Definición y características	Relación con otros autores
	<p>clima laboral positivo y favorecer la productividad y el bienestar de los trabajadores.</p> <p>Este modelo se enfoca, en la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral de los empleados. Investiga cómo la calidad de la comunicación organizacional puede influir en el grado de satisfacción y compromiso de los trabajadores con su trabajo y con la organización. Explora cómo la comunicación interna puede generar un mayor compromiso por parte de los empleados hacia los objetivos y valores de la organización. Analiza cómo una comunicación efectiva puede motivar, informar y alinear a los empleados, potenciando su implicación en el logro de los resultados de la organización.</p>	<p>2022, págs. 128-129)</p>
<p>Katz y Lazarsfeld</p>	<p>Este modelo aborda tres aspectos fundamentales: la comunicación de masas y el efecto de los medios, la comunicación interpersonal y las opiniones personales, y la influencia de los líderes de opinión en la organización. La comunicación de masas y el efecto de los medios, se analiza cómo los mensajes transmitidos a través de los medios de comunicación pueden influir en las actitudes y comportamientos de las personas en una organización. Analiza los diferentes tipos de medios de comunicación, como la prensa, la radio, la televisión y las redes sociales, y cómo su influencia puede ser utilizada por las organizaciones para comunicar mensajes y promover sus objetivos. Estudia los efectos de los medios de comunicación en la formación de opiniones y actitudes de los individuos dentro de la organización, así como los posibles impactos en la toma de decisiones y el clima organizacional. La comunicación interpersonal y las opiniones personales se refieren a la importancia de las interacciones cara a cara y las opiniones individuales en el proceso de comunicación organizacional. Analiza cómo las conversaciones y el intercambio de ideas entre individuos pueden influir en el flujo de información, en la toma de decisiones y en la calidad de la comunicación organizacional en general. Destaca la relevancia de las opiniones personales y cómo estas pueden afectar la percepción y comprensión de los mensajes en el contexto organizacional. Este enfoque pone énfasis en la importancia de la comunicación interpersonal efectiva para el buen funcionamiento de la organización.</p> <p>La influencia de los líderes de opinión en la organización se centra en el papel de aquellos individuos que tienen la capacidad de influir en las actitudes y opiniones de los demás miembros y cómo esto puede tener un impacto en la</p>	<p>(Pacheco Rodríguez, 2022, págs. 120-121)</p>

Modelo de comunicación	Definición y características	Relación con otros autores
	<p>comunicación interna y en los resultados de la organización en general. Analiza el papel de estos líderes de opinión, cómo se forman y cómo se ejerce su influencia en el proceso de comunicación organizacional. Explora estrategias para utilizar de manera efectiva esta influencia para promover los objetivos y valores de la organización, así como fomentar la participación y el compromiso de los empleados.</p>	
Lasswell	<p>El enfoque de comunicación desarrollado por Harold Lasswell en 1948, se encamina al análisis de los componentes de la comunicación en el proceso de transmisión de un mensaje. Este enfoque se basa en cinco preguntas clave: ¿Quién? ¿Dice qué? ¿A través de qué canal? ¿A quién? ¿Con qué efecto? El objetivo principal de este enfoque es comprender el proceso de comunicación y cómo se transmiten los mensajes en diferentes contextos. Se considera que este enfoque es útil para analizar tanto la comunicación entre personas como la comunicación de masas.</p>	<p>(Guzmán Martínez, 2018; Pacheco Rodríguez, 2022, pág. 114)</p>
Octavio Islas	<p>Su modelo presenta un enfoque de comunicación digital en la organización. Islas destaca la importancia de las tecnologías digitales en la actualidad. Explora cómo las organizaciones han adoptado herramientas digitales para mejorar sus procesos de comunicación interna y externa.</p> <p>En cuanto a la comunicación y tecnologías de la información en la organización, Islas examina cómo las tecnologías de la información han transformado la forma en que las organizaciones se comunican y gestionan la información. Analiza cómo la transformación digital ha impactado en la comunicación organizacional, permitiendo una mayor agilidad y eficiencia en la transmisión de información.</p>	<p>(Pacheco Rodríguez, 2022, pág. 131)</p>
Osgood y Schramm	<p>Desarrollado por Charles E. Osgood y Wilbur Schramm.</p> <p>Este modelo se basa en la idea fundamental de que la comunicación es un proceso complejo en el que se transmiten y reciben mensajes, los cuales deben ser interpretados y comprendidos de manera profunda.</p> <p>Expone, que sólo se logra una comunicación efectiva cuando el emisor codifica el mensaje de manera minuciosa, expresándolo de forma clara y precisa, lo cual permite que el receptor lo decodifique de manera precisa y completa. Destaca la importancia fundamental de factores adicionales como la retroalimentación constante y la retroacción inmediata en el proceso comunicativo.</p> <p>Este modelo permite identificar con precisión posibles obstáculos y barreras que puedan afectar la transmisión eficiente y fluida de información dentro de</p>	<p>(Pacheco Rodríguez, 2022, pág. 118)</p>

Modelo de comunicación	Definición y características	Relación con otros autores
Peiró	<p>una organización. Se enfoca en la claridad, la precisión, la profundidad y la mejora continua para alcanzar la excelencia en la comunicación organizacional.</p> <p>El modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional o Modelo Amigo, desarrollado por José Peiró define 3 fenómenos relacionados con el pensamiento de más comunicación es mejor, el diseño de sistemas de comunicación con condiciones, requisitos, prerrogativas de acceso y uso, logros de forma eficaz y eficiente; así como la identificación y el reconocimiento de la era de la información y la sociedad basada en el conocimiento, desde la perspectiva de la gestión adecuada de dicho conocimiento a través de la generación, almacenamiento, recuperación, utilización y revisión de información, generando riqueza y calidad de vida, así como un progreso sostenible.</p> <p>Esta herramienta conceptual aborda el análisis de facetas y el funcionamiento de la organización, guiando los procesos de intervención y gestión, considerando diferentes tipos de valores y recursos, dando valor a la realidad organizacional (misión, cultura, visión, valores, relaciones, estrategias). El modelo Amigo establece un ajuste dinámico entre las promesas realizadas y recibidas, dando respuesta a nivel macro y micro en la organización. Presenta dos componentes: uno hard (infraestructura, estructura, tecnología y sistemas de trabajo), y uno soft (clima y comunicación organizacional, políticas y prácticas de recursos humanos, dirección de personas y equipos de trabajo). Establece las funciones de la dirección y el liderazgo, los procesos y técnicas de comunicación, analiza a las personas y a los equipos de trabajo y establece unas facetas de ajuste relacionadas a la dinámica, el contrato psicológico, y a la visión de resultados como elementos de continuidad y supervivencia.</p>	(Peiró & Bresó, 2012)
Riley y Riley	<p>Se centra en la toma de decisiones, analizando cómo la comunicación influye en el proceso de tomar decisiones dentro de la empresa. Explora las diferentes formas en que la comunicación puede facilitar la toma de decisiones efectivas y cómo se pueden minimizar los obstáculos comunicativos que pueden surgir durante este proceso. Estudia la resolución de conflictos, abordando cómo la comunicación puede desempeñar un papel fundamental en la resolución exitosa de conflictos y en el fomento de relaciones laborales saludables. Examina las estrategias de comunicación y las habilidades necesarias para abordar los conflictos de manera efectiva y alcanzar un consenso.</p>	(Pacheco Rodríguez, 2022, pág. 122)

Modelo de comunicación	Definición y características	Relación con otros autores
	<p>Se enfoca en la gestión del cambio, destacando la importancia de una comunicación clara y efectiva durante los procesos de cambio organizacional. Explora las formas en que la comunicación puede ayudar a administrar las resistencias al cambio, brindar información y mantener a los empleados comprometidos en medio del cambio.</p>	
Shannon y Weaver	<p>Modelo desarrollado en 1949 por Claude Shannon y Warren Weaver, se centra en la transmisión de información dentro de un sistema de comunicación. Siguiendo este modelo, la comunicación se lleva a cabo mediante un emisor que codifica el mensaje, un canal de transmisión por donde se envía el mensaje y un receptor que decodifica el mensaje. Además, el modelo tiene en cuenta elementos como el ruido, que puede interferir en la transmisión del mensaje, y la retroalimentación, que permite al emisor obtener información sobre la comprensión del mensaje por parte del receptor.</p>	(Çelik & Oduncu, 2023; Pacheco Rodriguez, 2022, pág. 116)
Umberto Eco	<p>Eco sostiene que la comunicación en las organizaciones no solo se basa en la transmisión de información, sino también en el uso de signos y símbolos para transmitir significados y generar sentido en el contexto organizacional. El enfoque de comunicación y semiótica no debe entenderse únicamente como una transmisión de información, sino como un proceso de construcción de significado a través de diferentes signos y símbolos.</p> <p>Eco sostiene que los signos y símbolos utilizados en la comunicación organizacional funcionan como una forma de lenguaje que contribuye a la creación de una identidad y cultura organizacional específicas. Los signos son elementos que representan algo más, mientras que los símbolos son signos que adquieren un significado especial dentro de una cultura o contexto específico. Estos signos y símbolos son utilizados en las organizaciones como herramientas para transmitir mensajes, expresar identidades y promover valores.</p> <p>Este modelo se centra en el estudio de los procesos de interpretación y significado en la comunicación organizacional, resaltando cómo los signos y símbolos utilizados en dicho proceso contribuyen a la construcción de la identidad y la cultura organizacional. Los mensajes transmitidos en las organizaciones no tienen un significado establecido de antemano, sino que son interpretados por los receptores en función de su conocimiento previo, experiencias y contexto cultural. Esto implica que el significado de un mensaje puede variar entre diferentes individuos o grupos dentro de una organización.</p>	(Pacheco Rodriguez, 2022, pág. 126; Bisbal, y otros, 2020; Escobar Caro, 2020)

Modelo de comunicación	Definición y características	Relación con otros autores
	<p>La interpretación y significado en la comunicación organizacional también están influenciados por los signos y símbolos utilizados, ya que estos contribuyen a la construcción de significados compartidos y la creación de una cultura organizacional única.</p>	
Wilbur Schramm	<p>Schramm propuso modelos lineales y circulares de comunicación, reconociendo que la comunicación no es un proceso unidireccional, sino que implica una interacción constante entre los emisores y receptores. Asimismo, enfatizó la importancia de la retroalimentación en la comunicación organizacional, ya que permite evaluar y ajustar los mensajes para lograr una comunicación más efectiva y eficiente en la organización.</p>	<p>(Pacheco Rodríguez, 2022, págs. 127-128; García Contreras & Cárdenas Carrillo, 2024)</p>
Westley-MacLean	<p>Este modelo es usado para explicar el comportamiento de las masas. Su teoría se fundamenta en tomando como punto de partida en la comunicación a los factores ambientales, los elementos propios de antecedentes, cultura y creencias del emisor - receptor.</p> <p>Contempla 9 elementos críticos en los procesos comunicativos: el entorno, la experiencia sensorial, la fuente/remitente, el objeto de la orientación de la fuente, el receptor, el objeto de la orientación del receptor, el feedback, los canales y los líderes de opinión.</p> <p>En cuanto al entorno, este modelo le define como el elemento detonante para que el emisor envíe el mensaje, esta es recibida por el emisor a modo de estimulación sensorial, la cual es interpretada y orientada a partir de las creencias o experiencias del emisor. Esto mismo ocurre al receptor quien también es estimulado por el entorno e interpreta el mensaje de acuerdo a sus creencias y/o experiencias.</p> <p>Este modelo se considera circular dada la importancia que se da al feedback y los canales para transmitir el mensaje. Finalmente, este modelo contempla a los líderes de opinión como aquellos elementos de que ejercen influencia sobre los factores ambientales que afectan el flujo de comunicación.</p>	<p>(Pumble, 2024)</p>

Nota. Esta caracterización se compila a partir del análisis de los diferentes autores descritos en la columna relación con otros autores.

Metodología

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under

Para el diagnóstico fue fundamental identificar las dimensiones de la comunicación organizacional al interior de los primeros 3 niveles jerárquicos (subdirección, coordinaciones y líderes-dinamizadores de proceso) y gestionar el riesgo a través del análisis de variables que permitieron establecer qué es oficial en el modelo de comunicación actual y, a su vez, evaluar su eficacia, construyendo una matriz de comunicación que mitiguen los impactos sobre la intervención del modelo de comunicación organizacional del CIDT.

El planteamiento de esta investigación esbozó diferentes interrogantes en torno a: ¿Cómo se comunican los procesos misionales actualmente en el CIDT? ¿Cuál es el estado actual del modelo de comunicación interna en el CIDT? ¿Cuáles son los principales factores que afectan la comunicación interna en los procesos misionales del CIDT? ¿Qué estrategias se deben implementar en las directrices del modelo de comunicación para que sea efectivo al interior del CIDT?, ¿Cuáles son las recomendaciones para su escalamiento a nivel regional?

Para el desarrollo metodológico de la investigación, se seleccionó el tipo de investigación aplicada, teniendo en cuenta las características descritas por Vargas (2009), diagnosticando y estableciendo las necesidades y/o problemas directos en el contexto de la comunicación organizacional de la Formación Profesional Integral FPI; siendo el foco de la investigación el Centro Industrial y del Desarrollo Tecnológico del SENA Regional Santander, evidenciando la necesidad propia de particularizar las condiciones del modelo de comunicación organizacional y su proceso de transformación digital y de renovación cultural institucional al entorno humano, tecnológico y ambiental de los procesos misionales integrados en el centro de Formación.

Así mismo, el modelo de estudio seleccionado fue el descrito por Veiga y Zimmermann (2008), fundamentado en la observación descriptiva y la experimentación longitudinal-transversal, prospectiva-retrospectiva; las cuales permitieron identificar factores cualitativos y cuantitativos dentro del diagnóstico y el planteamiento de las estrategias que permitieron el mejoramiento de la implementación del modelo de comunicación organizacional, basado en los factores de transformación digital y renovación cultural.

Siguiendo el concepto de Veiga y Zimmerman (2008), se analizaron los componentes del método mixto de Hernández y Mendoza (2018), Pereira (2011) para el proceso de conversión de los modelos actuales de comunicación y la transformación de datos del entorno cuali - cuanti desde su análisis, teorizando explícitamente los componentes de la estrategia de renovación cultural y transformación digital, estableciendo un proceso de recolección de información (datos del entorno), análisis del contexto, diseño de las estrategias de adaptación y mejoramiento del modelo, en donde el nivel de correlación fuese equitativo para el análisis del estado actual del modelo de comunicación, y permitiera generar un flujo de información sólido para validar las mejoras al modelo.

Se identificó además al diseño de triangulación concurrente DITRIAC, como el modelo más cercano para la confirmación de resultados y la validación cruzada de los datos cuantitativos y cualitativos, los cuales se recolectaron de manera simultánea en cada etapa de la investigación y en la validación de las hipótesis planteadas, incluyendo resultados estadísticos de las variables

cuantitativas seguidos por las categorías, segmentos y o teorías cualitativas (Hernández y Mendoza, 2018 p.637-638).

Para el desarrollo metodológico del estudio, se contempló la aplicación de métodos de recolección de datos como encuestas, cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas, entrevistas semiestructuradas y no estructuradas; también se realizaron grupos focales, se desarrollaron jornadas de observación en cada proceso, se gestionó el procesamiento de registros históricos y documentales, así como el uso de las herramientas tecnológicas con las que cuenta la institución para el análisis de datos.

Dentro de la definición de las condiciones del muestreo, se definió un muestreo probabilístico con el enfoque cuantitativo y un muestreo guiado por razones para el enfoque cualitativo. Es por esto por lo que se determinó al factor temporal o secuencia de diseño concurrente y la prioridad de estudio con el mismo peso para la elección de la unidad de muestreo y/o análisis anidado y una estrategia multinivel (Hernández y Mendoza, 2018 p.650). Esto, teniendo en cuenta que la muestra seleccionada fueron 7 procesos misionales, 4 procesos de apoyo y 5 estratégicos del Centro de Formación que a su vez se componen de áreas estratégicas para la FPI.

En lo referente a la recolección de datos, se tuvo en cuenta los datos y lineamientos de análisis permanente definidos por Hernández y Mendoza (2018, p. 651): Predeterminados y emergentes, estandarizados y no estandarizados, empíricos (medibles y observables), inferidos y extraídos de todo tipo de lenguaje, categorías de diferente naturaleza y sus respectivas mezclas, formas múltiples de datos obtenidos de todas las posibilidades, resumidos en matrices de datos numéricos y datos convertidos, bases de datos audiovisuales, de texto e información combinada, análisis estadístico, de textos, de imágenes y de sus combinaciones, interpretación de datos a partir del cruce y o mezcla de bases de datos.

Para establecer la estructura metodológica por cada objetivo y su relación con las hipótesis planteadas, se plantearon el desarrollo de fases: 1- Diagnóstico de la organización, 2- Análisis del modelo de comunicación, las estrategias de comunicación organizacional y renovación cultural.

Resultados

Se identificó el estado actual del modelo de comunicación y se realizó una radiografía del proceso misional y su relación con los procesos estratégicos y de apoyo en el CIDT: Se caracterización de perfiles de comunicación por nivel jerárquico, se parametrización de roles y funciones por nivel jerárquico; se definición de variables de la matriz de riesgo del modelo de comunicación actual.

A través del primer instrumento, fue posible establecer una correlación entre los procesos organizacionales y las variables estratégicas asociadas a las facetas de ajuste dinámico y resultados. La tabla 1, presenta los resultados consolidados del primer grupo encuestado en relación con el nivel de conocimiento y apropiación de los objetivos estratégicos del centro de Formación.

Tabla 2

[Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI](#) © 2023 by [Elizabeth Sánchez Vázquez](#) is licensed under

Análisis de conocimiento de objetivos estratégicos según mapa de procesos SENA

Objetivos estratégicos	Mapa de procesos						Total		
	Misional		Estratégico		Apoyo		N	%	
	N	%	N	%	N	%			
Largo plazo	SI	3	20,0%	3	50,0%	1	33,3%	7	29,2%
	NO	12	80,0%	3	50,0%	2	66,7%	17	70,8%
Mediano plazo	SI	4	26,7%	3	50,0%	1	33,3%	8	33,3%
	NO	11	73,3%	3	50,0%	2	66,7%	16	66,7%
Corto plazo	SI	5	33,3%	3	50,0%	1	33,3%	9	37,5%
	NO	10	66,7%	3	50,0%	2	66,7%	15	62,5%

Nota. Elaboración propia.

La tabla 2, muestra los resultados asociados a los medios normalizados con los que cuenta el centro de formación para gestionar la información y establecer los protocolos de comunicación interna y externa.

Tabla 3

Percepción de los medios de gestión de la información normalizados para el flujo de información en el SENA.

	Mapa de procesos						Total		
	Misional		Estratégico		Apoyo		N	%	
	N	%	N	%	N	%			
¿Conoce usted el modelo de comunicación organizacional del SENA y del Centro de Formación?	SI	3	20,0%	1	16,7%	0	0,0%	4	16,7%
	NO	12	80,0%	5	83,3%	3	100,0%	20	83,3%
¿Conoce usted el manual de comunicaciones del SENA?	SI	6	40,0%	4	66,7%	3	100,0%	13	54,2%
	NO	9	60,0%	2	33,3%	0	0,0%	11	45,8%
¿Cuenta su proceso con manual de gestión del conocimiento?	SI	7	46,7%	3	50,0%	0	0,0%	10	41,7%
	NO	8	53,3%	3	50,0%	3	100,0%	14	58,3%

Nota. Elaboración propia.

La tabla 3, muestra los resultados de percepción en la ejecución de la planeación por tipo de proceso, destacando las principales características que componen la estructura al interior de la institución.

Tabla 4
Análisis variable planeación según mapa de procesos SENA

Variable Planeación		Mapa de procesos						Total	
		Misional		Estratégico		Apoyo		N	%
		N	%	N	%	N	%		
Precisa	Detractores ⁶	9	60,0%	4	66,7%	3	100,0%	16	66,7%
	Neutros ⁷	5	33,3%	2	33,3%	0	0,0%	7	29,2%
	Promotores ⁸	1	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	4,2%
Factible	Detractores	8	53,3%	4	66,7%	3	100,0%	15	62,5%
	Neutros	6	40,0%	2	33,3%	0	0,0%	8	33,3%
	Promotores	1	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	4,2%
Coherente	Detractores	9	60,0%	4	66,7%	3	100,0%	16	66,7%
	Neutros	5	33,3%	1	16,7%	0	0,0%	6	25,0%
	Promotores	1	6,7%	1	16,7%	0	0,0%	2	8,3%
Evaluada continuamente	Detractores	8	53,3%	3	50,0%	3	100,0%	14	58,3%
	Neutros	3	20,0%	3	50,0%	0	0,0%	6	25,0%
	Promotores	4	26,7%	0	0,0%	0	0,0%	4	16,7%
Evaluada flexible	Detractores	10	66,7%	4	66,7%	3	100,0%	17	70,8%
	Neutros	5	33,3%	1	16,7%	0	0,0%	6	25,0%
	Promotores	0	0,0%	1	16,7%	0	0,0%	1	4,2%
Favorece la participación	Detractores	10	66,7%	4	66,7%	2	66,7%	16	66,7%
	Neutros	4	26,7%	2	33,3%	1	33,3%	7	29,2%
	Promotores	1	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	4,2%
Motivadora	Detractores	13	86,7%	6	100,0%	3	100,0%	22	91,7%

⁶ Rango bajo 1 a 6

⁷ Rango medio 7 a 8

⁸ Rango alto 9 a 10

Variable Planeación	Mapa de procesos						Total		
	Misional		Estratégico		Apoyo				
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Neutros	2	13,3%	0	0,0%	0	0,0%	2	8,3%	
Detractores	9	60,0%	2	33,3%	2	66,7%	13	54,2%	
Permanente	Neutros	6	40,0%	3	50,0%	1	33,3%	10	41,7%
	Promotores	0	0,0%	1	16,7%	0	0,0%	1	4,2%

Nota. Elaboración propia.

La tabla 4, muestra los resultados de percepción en la ejecución del seguimiento y control por tipo de proceso, destacando las principales características que componen la estructura al interior de la institución.

Tabla 5

Análisis variable control empresarial según mapa de procesos SENA

Variable control empresarial	Mapa de procesos						Total		
	Misional		Estratégico		Apoyo				
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Simplicidad	Detractores	10	66,7%	5	83,3%	2	66,7%	17	70,8%
	Neutros	4	26,7%	0	0,0%	1	33,3%	5	20,8%
	Promotores	1	6,7%	1	16,7%	0	0,0%	2	8,3%
Adaptabilidad	Detractores	10	66,7%	4	66,7%	2	66,7%	16	66,7%
	Neutros	2	13,3%	1	16,7%	1	33,3%	4	16,7%
	Promotores	3	20,0%	1	16,7%	0	0,0%	4	16,7%
Eficacia y eficiencia	Detractores	7	46,7%	5	83,3%	3	100,0%	15	62,5%
	Neutros	6	40,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	25,0%
	Promotores	2	13,3%	1	16,7%	0	0,0%	3	12,5%
Continuidad	Detractores	8	53,3%	3	50,0%	3	100,0%	14	58,3%
	Neutros	4	26,7%	2	33,3%	0	0,0%	6	25,0%
	Promotores	3	20,0%	1	16,7%	0	0,0%	4	16,7%
Aceptación	Detractores	9	60,0%	4	66,7%	1	33,3%	14	58,3%
	Neutros	4	26,7%	1	16,7%	2	66,7%	7	29,2%
	Promotores	2	13,3%	1	16,7%	0	0,0%	3	12,5%

Variable control empresarial		Mapa de procesos						Total	
		Misional		Estratégico		Apoyo		N	%
		N	%	N	%	N	%		
Enfoque sobre puntos estratégicos	Detractores	8	53,3%	2	33,3%	2	66,7%	12	50,0%
	Neutros	6	40,0%	3	50,0%	1	33,3%	10	41,7%
	Promotores	1	6,7%	1	16,7%	0	0,0%	2	8,3%

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a los factores tecnológicos se indagó sobre el nivel de apropiación de los direccionadores tecnológicos en cada proceso, los cuales se describen en la tabla 5.

Tabla 6
Percepción de fortalezas de los direccionadores tecnológicos en el centro de formación

Direccionador tecnológico PTC		Mapa de procesos						Total	
		Misional		Estratégico		Apoyo		N	%
		N	%	N	%	N	%		
¿Cómo considera usted el direccionador “internet de las cosas” en su proceso?	Muy débil	5	33,3%	0	0,0%	1	33,3%	6	25,0%
	Débil	4	26,7%	2	33,3%	1	33,3%	7	29,2%
	Normal	0	0,0%	1	16,7%	1	33,3%	2	8,3%
	Medianamente fuerte	2	13,3%	3	50,0%	0	0,0%	5	20,8%
	Muy fuerte	4	26,7%	0	0,0%	0	0,0%	4	16,7%
¿Cómo considera usted el direccionador “sistemas automatizados” en su proceso?	Muy débil	3	20,0%	0	0,0%	1	33,3%	4	16,7%
	Débil	4	26,7%	1	16,7%	1	33,3%	6	25,0%
	Normal	3	20,0%	2	33,3%	0	0,0%	5	20,8%
	Medianamente fuerte	5	33,3%	2	33,3%	0	0,0%	7	29,2%
	Muy fuerte	0	0,0%	1	16,7%	1	33,3%	2	8,3%
¿Cómo considera usted el direccionador “analítica de datos” en su proceso?	Muy débil	4	26,7%	0	0,0%	1	33,3%	5	20,8%
	Débil	2	13,3%	0	0,0%	1	33,3%	3	12,5%
	Normal	7	46,7%	3	50,0%	1	33,3%	11	45,8%
	Medianamente fuerte	2	13,3%	2	33,3%	0	0,0%	4	16,7%
	Muy fuerte	0	0,0%	1	16,7%	0	0,0%	1	4,2%
¿Cómo considera usted el direccionador “eficiencia energética” en su proceso?	Muy débil	3	20,0%	0	0,0%	1	33,3%	4	16,7%
	Débil	3	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	12,5%
	Normal	4	26,7%	1	16,7%	1	33,3%	6	25,0%
	Medianamente fuerte	4	26,7%	3	50,0%	1	33,3%	8	33,3%
	Muy fuerte	1	6,7%	2	33,3%	0	0,0%	3	12,5%

Nota. Elaboración propia.

Al indagar sobre los elementos tecnológicos con mayor uso se identificó que el computador de escritorio presenta el mayor número de coincidencias seguido del uso del portátil y las impresoras. Estos contrastan con la tendencia al uso de la nube como herramienta de almacenamiento con mayor uso; dado que se identifica un bajo dominio en la mayoría de las herramientas tecnológicas disponibles por la institución. Se solicitó además a los encuestados, identificar dentro de los medios y canales de comunicación establecidos en el manual de comunicaciones actual cuáles consideraba que eran los más efectivos, así como clasificar el nivel de seguridad de la información que se maneja en cada proceso. En la tabla 6, se presentan los resultados.

Tabla 7

Uso de canales de comunicación en el CIDT

Canales y Medios de Comunicación presentes en el CIDT	Mapa de procesos						Total	
	Misional		Estratégico		Apoyo			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Correo electrónico	15	100,0%	6	100,0%	3	100,0%	24	100,0%
Página web	3	20,0%	3	50,0%	1	33,3%	7	29,2%
Blog de centro de formación	2	13,3%	4	66,7%	0	0,0%	6	25,0%
WhatsApp	8	53,3%	5	83,3%	2	66,7%	15	62,5%
Facebook	1	6,7%	1	16,7%	1	33,3%	3	12,5%
Otros	1	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	4,2%

Nota. Elaboración propia.

Otros medios también descritos por los encuestados fueron: Aplicativo DSNFT, blog Gestión Administración Educativa - CIDT, charlas presenciales en la comunidad (barrios), comunicación escrita, llamadas telefónica, nube sena, plataformas (microsoft teams) - youtube, reuniones presenciales ejecutivas y telegram.

Por su parte, los medios más usados y que se encuentran disponibles para la gestión del conocimiento en la institución son las capacitaciones o transferencias para el caso de los contratistas, así como los procedimientos guías o manuales de la plataforma compromiso, o aquellos documentos de apoyo desarrollados de manera informal por cada equipo de trabajo.

Al indagar sobre las estrategias usadas para gestionar de manera no formal el conocimiento en las áreas prevalece el uso de circulares e informes (plantilla), transferencia verbal de los compañeros con mayor experiencia, los instructivos, talleres y/o videos de la web. En la tabla 7, se presenta la clasificación del uso por proceso en el centro de formación.

Tabla 8

Uso de medios para gestionar el conocimiento en el CIDT

	Mapa de procesos						Total	
	Misional		Estratégico		Apoyo			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Guías	9	60,0%	3	50,0%	1	33,3%	13	54,2%
Manuales	9	60,0%	2	33,3%	1	33,3%	12	50,0%
Inducciones	8	53,3%	4	66,7%	0	0,0%	12	50,0%
Capacitaciones	10	66,7%	4	66,7%	2	66,7%	16	66,7%
Otros	1	6,7%	1	16,7%	1	33,3%	3	12,5%

Fuente. Elaboración propia.

Se identificó, además, una tendencia a la autogestión y autoaprendizaje para el manejo de plataformas y de los procesos en general, dado que, según lo expresado, con la alta rotación de los puestos de trabajo y de las orientaciones directivas, así como la estandarización de las capacitaciones y transferencias, éstas no cumplen con la especificidad para implementar eficientemente las acciones en sus puestos de trabajo.

Se solicitó a los encuestados priorizar de acuerdo con el uso en cada proceso, los principales medio tecnológicos con los que cuenta el centro de formación para almacenar la información. Los encuestados priorizaron al almacenamiento en la nube (institucional) como el más usado, siguiendo las políticas institucionales, seguido del disco duro, la intranet, memorias USB y finalmente el almacenamiento en la nube (propio).

En cuanto al nivel de seguridad de la información, la tipología de la información varía en cada proceso y no fue posible identificar una tendencia en el acceso a ésta, es decir; se cuenta con información en su mayoría pública descrita en la página oficial de la entidad www.sena.edu.co y en el blog del centro de formación <https://cidtbarrancabermeja.blogspot.com/>, semiprivada en los almacenamientos provisionales de la nube SENA, los cuales están limitados por el uso de cuentas de correo de los funcionarios en el OneDrive con capacidad limitada de acuerdo al rol operativo y/o directivo, o en algunos casos específicos cuentas genéricas asociadas a los procesos.

En lo relacionado con la información de tipo sensible y/o privada, se relaciona con la gestionada en plataformas como <https://portal.senasofiaplus.edu.co/>, <https://compromiso.sena.edu.co/> y/o aquellas descritas por los organismos de control.

Así mismo, de los 24 encuestados 21 manifiestan tener interacción entre **2 y 5 plataformas** para el desarrollo de sus actividades y 14 de ellos manifiestan no tener procesos claros de gestión del conocimiento en sus procesos, relacionan en su mayoría el repositorio de información en la plataforma institucional compromiso, sólo para informes técnicos de cumplimiento de metas. En la tabla 49 se presenta el consolidado de los datos recolectados.

Tabla 9

Clasificación de la información según proceso en el CIDT

	Mapa de procesos						Total	
	Misional		Estratégico		Apoyo		N	%
	N	%	N	%	N	%		
Pública	10	66,7%	4	66,7%	3	100,0%	17	70,8%
Privada	1	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	4,2%
Semiprivada	6	40,0%	4	66,7%	0	0,0%	10	41,7%
Sensible	8	53,3%	0	0,0%	0	0,0%	8	33,3%

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a los elementos del soft se evaluaron elementos de la dimensión cultura, fue posible identificar una debilidad generalizada en los cinco factores, como se aprecia en la tabla 9:

Tabla 10
Percepción dimensión cultura por proceso en el CIDT

		Mapa de procesos						Total	
		Misional		Estratégico		Apoyo		N	%
		N	%	N	%	N	%		
Talento: Su objetivo es incentivar el crecimiento y valoración del talento humano como principal activo de la Renovación Cultural del SENA.	Detractores ⁹	6	40,0%	3	50,0%	2	66,7%	11	45,8%
	Neutros ¹⁰	9	60,0%	3	50,0%	1	33,3%	13	54,2%
Relaciones: Su objetivo es fortalecer el relacionamiento del SENA con sus grupos de interés, a partir de la generación de vínculos de confianza y equidad.	Detractores	8	53,3%	3	50,0%	2	66,7%	13	54,2%
	Neutros	6	40,0%	3	50,0%	1	33,3%	10	41,7%
	Promotores ¹¹	1	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	4,2%
Liderazgo: Su objetivo es fortalecer el liderazgo en el SENA como un eje fundamental para la generación de confianza, cambio, crecimiento y	Detractores	6	40,0%	2	33,3%	1	33,3%	9	37,5%
	Neutros	8	53,3%	3	50,0%	2	66,7%	13	54,2%
	Promotores	1	6,7%	1	16,7%	0	0,0%	2	8,3%

⁹ Rango bajo 1 a 6

¹⁰ Rango medio 7 a 8

¹¹ Rango alto 9 a 10

		Mapa de procesos						Total	
		Misional		Estratégico		Apoyo			
		N	%	N	%	N	%	N	%
desarrollo de los equipos de trabajo.	Detractores	8	53,3%	3	50,0%	1	33,3%	12	50,0%
	Neutros	5	33,3%	2	33,3%	2	66,7%	9	37,5%
	Promotores	2	13,3%	1	16,7%	0	0,0%	3	12,5%
<u>Principios:</u> Su objetivo es promover la apropiación y vivencia de la Renovación Cultural, los principios y valores institucionales para el desarrollo de colaboradores que actúan con integridad y legalidad	Detractores	9	60,0%	4	66,7%	1	33,3%	14	58,3%
	Neutros	5	33,3%	2	33,3%	2	66,7%	9	37,5%
	Promotores	1	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	4,2%
<u>Innovación:</u> Su objetivo es fomentar una cultura de agilidad e innovación, con entornos para la reflexión, creatividad y experimentación	Detractores	9	60,0%	4	66,7%	1	33,3%	14	58,3%
	Neutros	5	33,3%	2	33,3%	2	66,7%	9	37,5%
	Promotores	1	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	4,2%

Nota. Elaboración propia, basados en la encuesta realizada por el SENA en el año 2019 y actualizada en el año 2023 en el centro de formación.

Posteriormente, se identificaron las brechas asociadas a las facetas del modelo AMIGO en el centro de formación, las brechas conceptuales y prácticas en la implementación de los planes de acción de renovación cultural y transformación digital, se establecieron las interconexiones de las variables, se cuantificación y tipificación variables críticas que afectan los procesos de comunicación organizacional, se realizó interconexión de variables: frecuencia de conexión entre procesos misionales y nivel de estandarización por proceso.

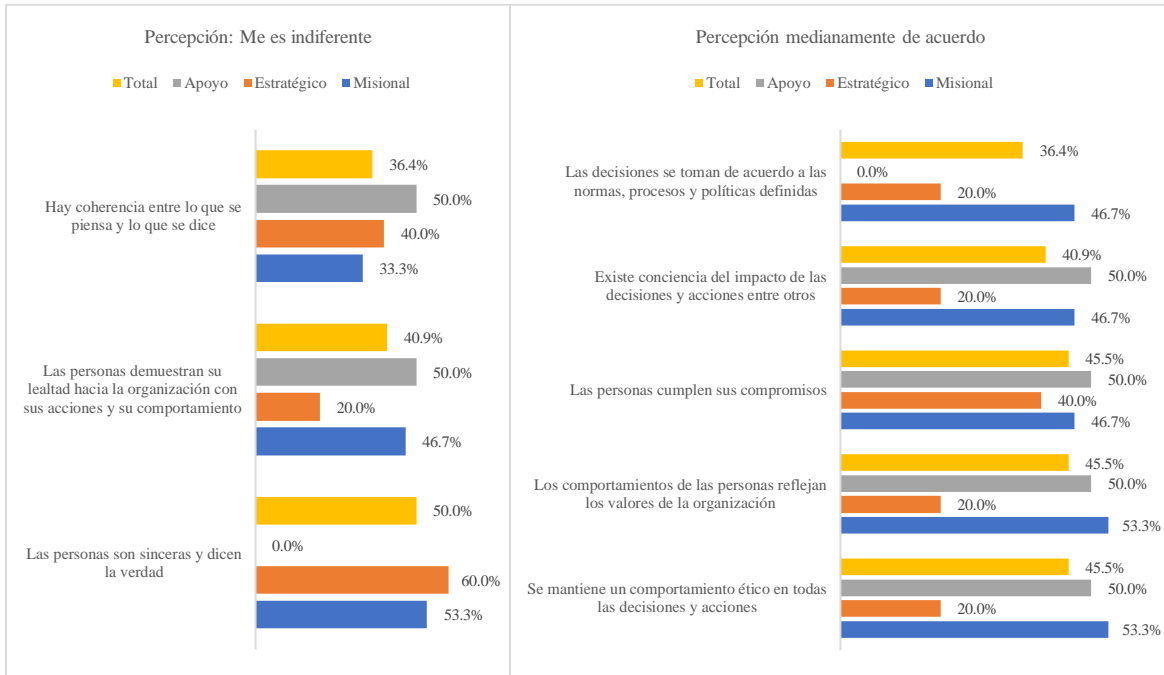
Para realizar un análisis más completo de las facetas, teniendo en cuenta la notable inclinación a brechas asociadas a la dimensión cultural en el centro de formación, se tomó como referencia un estudio nacional realizado en el año 2019, el cual fue el fundamento estadístico para las estrategias de renovación cultural y transformación digital en los años 2020-2022. A continuación, se presenta la actualización del fragmento de dicha encuesta nacional en la dimensión cultura, para el grupo de estudio de la muestra en los procesos misional, estratégico y de apoyo.

Se utilizó una escala de Likert, para valorar la percepción en torno a las afirmaciones por cada elemento, evaluando en la escala: No esto de acuerdo (1), Medianamente en desacuerdo (2), Me es indiferente (3), Medianamente de acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5). Se contó con la participación de 22 personas, concentradas en la muestra representativa del proceso misional.

En las figuras 6, 7, 8, 9, 10 y 11, se representan gráficamente, sólo aquellas valoraciones que obtuvieron la calificación porcentual más alta en el global de la encuesta.

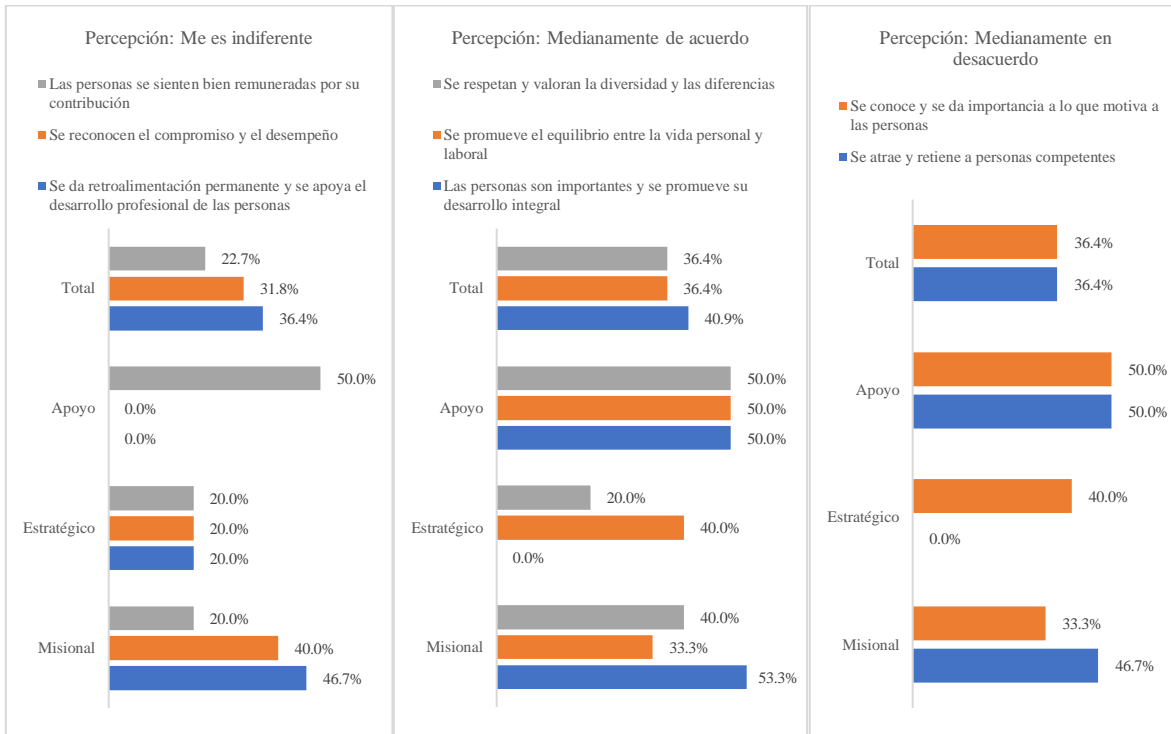
Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under

Figura 1
Dimensión Humanista (Principios)



Nota. Elaboración propia.

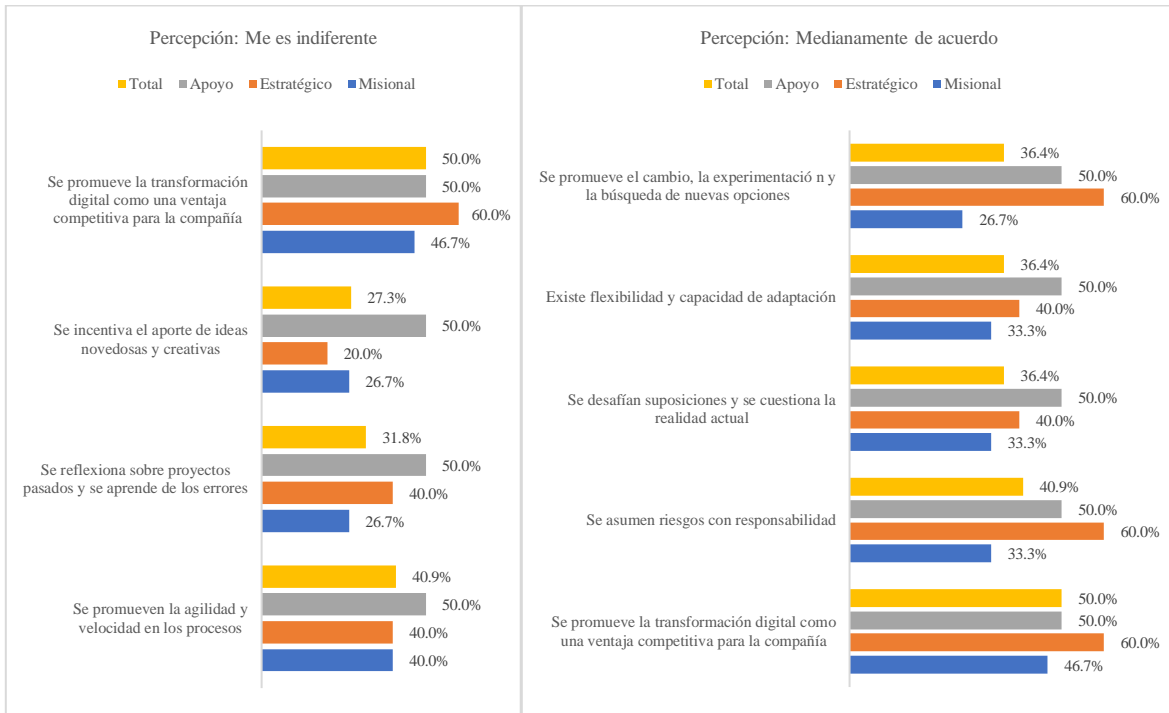
Figura 2
Dimensión Competitiva (Talento)



Nota. Elaboración propia.

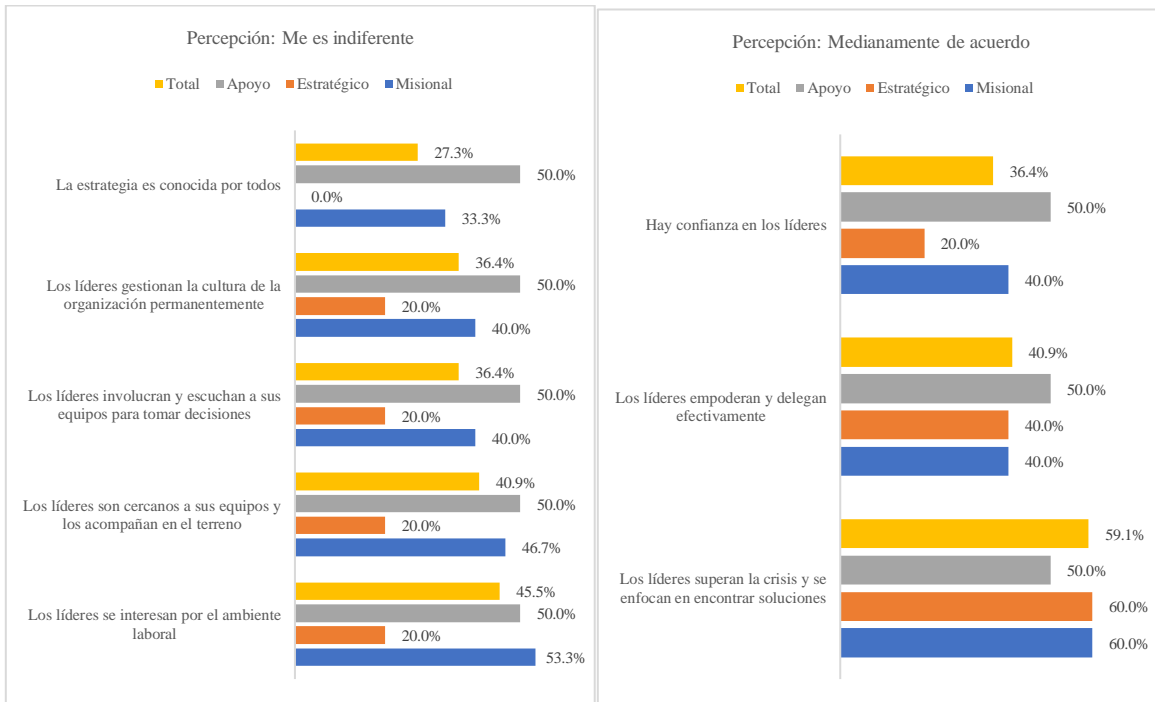
Figura 3
Dimensión Competitiva (Innovación)





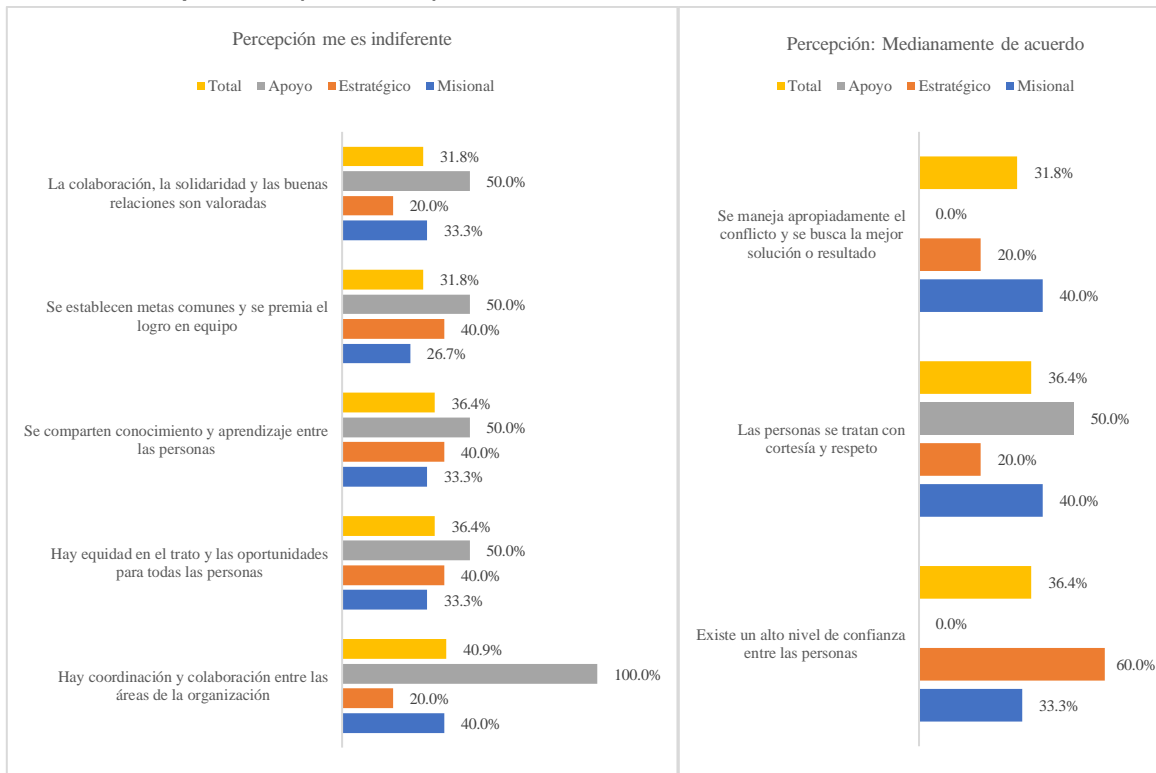
Nota. Elaboración propia.

Figura 4
Dimensión Responsable (Liderazgo)



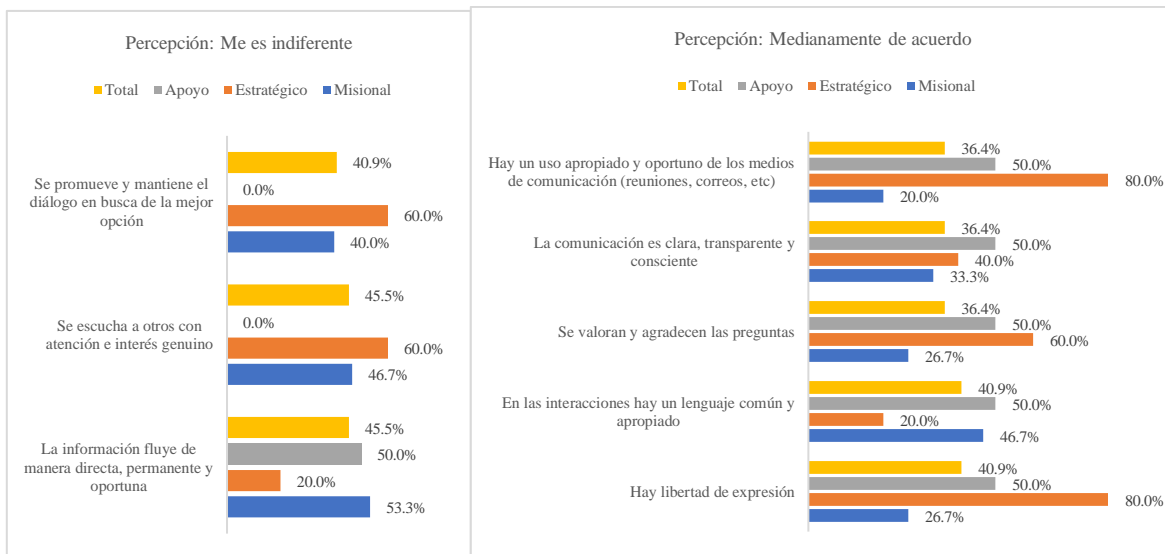
Nota. Elaboración propia.

Figura 5
Dimensión Responsable (Relaciones)



Nota. Elaboración propia.

Figura 6
Dimensión Comunicación

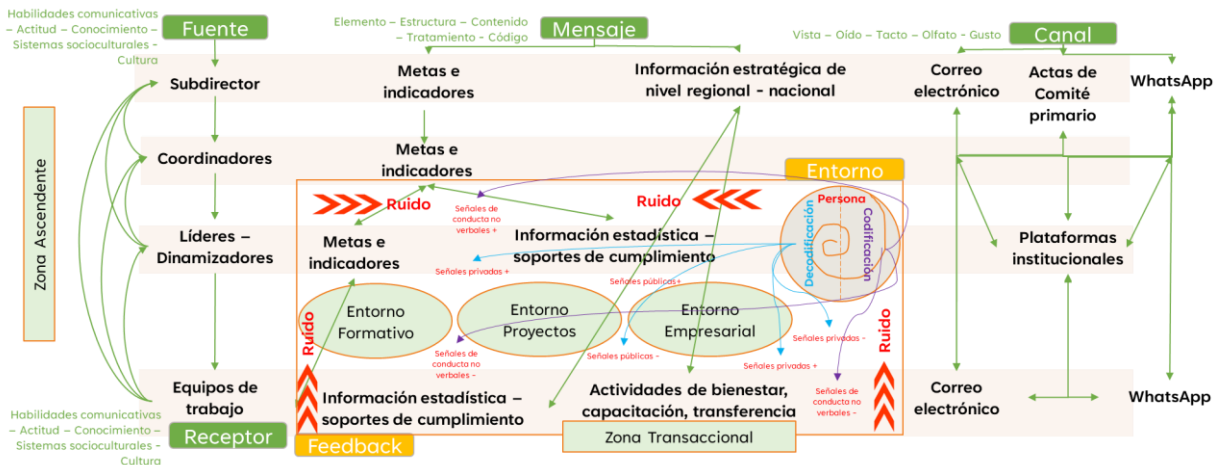


Nota. Elaboración propia.

A nivel general, se puede observar una tendencia en todas las dimensiones hacia la neutralidad, aspecto que contrasta con las percepciones y las descripciones del primer instrumento aplicado. Por lo cual, se realiza una verificación de los factores de análisis del modelo AMIGO en cada faceta y se realizan los ajustes necesarios para el planteamiento de estrategias para la gestión de riesgos basados en todos los datos recolectados.

Para finalizar el diagnóstico se realizó una búsqueda comparativa entre los principales modelos de comunicación y su relación con los procesos misionales del centro, encontrando un nivel de coincidencia alto con dos modelos, el modelo lineal S-M-C-R de Berlo y el modelo transaccional de Barnlund. A continuación, se presenta la representación gráfica del esquema desarrollado tras el análisis de datos:

Figura 7
Modelo de comunicación organizacional actual del CIDT basado en los modelos de Berlo y Barnlund



Nota. Elaboración propia.

Esta información, se profundizó con la esquetización del flujo de información al interior de los procesos del Centro de Formación, corroborando la complejidad de los flujos de información entre procesos:

Figura 8
Percepción de interacción y flujo de información entre procesos y roles del proceso

De manera global, se consideró abordar la relación que tiene la institución como sistema y como red, la visión compartida y la participación de sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y misionales. Fue importante, además, el análisis de los aportes de autores como Lasswell y Scharamm, Lazarsfeld, Joseph Klapper, para establecer las condiciones actuales del modelo.

Al indagar en el estado del arte, no se encontraron estudios preliminares sobre el comportamiento organizacional y sobre el modelo de comunicación interno específico para el SENA, por lo cual los hallazgos encontrados en la primera fase del estudio fueron fundamentales para establecer criterios de intervención en el modelo propuesto. A continuación, se presentan los principales hallazgos de la fase:

1. Dentro de los principales hallazgos encontrados en la fase de diagnóstico se resalta la influencia de la cultura y los patrones de comportamiento (Knapp, Hall, & Horgan, 1978, págs. 22-27) en la eficiencia de los procesos, ya que por su estructura funcional (sistema - subsistema), existe una interacción constante entre diferentes procesos y niveles jerárquicos con diferentes lenguajes de comunicación, a través de diferentes medios y con canales normalizados que no son los más usados; así como un contexto de entorno cambiante y amenazado continuamente por el entorno socio político de la región y una dinámica de directrices nacionales a destiempo que desdibujan la visión compartida de la institución.
2. Otro hallazgo encontrado a través de las diferentes dinámicas de observación se relaciona con los códigos conductuales de los equipos de trabajo y subsistemas, evidenciando un modelo sistémico y un comportamiento espejo (Hanh, 2013, pág. 37) que difiere con la política nacional humanista y centrada en las personas que fundamentan las estrategias de renovación cultural y la nueva estructura organizacional. En este sentido, cuando se transmite un mensaje desde la línea nacional hasta los equipos de trabajo, pueden existir diferentes ciclos de codificación - decodificación en los mensajes de los emisores y receptores, incrementando riesgos de interpretación de dichos códigos y sistemas de signos, dada la gran cantidad de ruido y redundancia entre cada ciclo o bucle de transferencia.
3. Fue posible evidenciar a través de los talleres y ejercicios de preguntas abiertas solicitados en los instrumentos diagnósticos, la pluralidad cultural y jerárquica que existe actualmente, se evidenció un punto crítico de mejora asociado al lenguaje (código-signo, contenido y tratamiento) y el continuo riesgo de interferencia en los mensajes; elementos que se contrastaron con el estudio de (Croucher, 2015, págs. 114-120), así como una alta fragmentación de los flujos de información asociados a la ausencia de comunicación de la planeación estratégica del centro y las escasas herramientas para la gestión del cambio en el CIDT.

Conclusiones

En relación a la variable Comunicación efectiva entre procesos, y luego de esquematizar el modelo de comunicación basado en los autores Berlo y Barnlund, queda demostrado que, si existen problemas de comunicación entre los procesos del centro de formación, no solo en el proceso misional sino en los procesos estratégicos y de apoyo lo que valida la hipótesis H₀₆ desde la necesidad de segmentar la atención de intervención del modelo de comunicación en los niveles directivo (en el componente estratégico y de visión compartida de los objetivos misionales del centro de formación) y operativos (en los flujos de comunicación y la gestión de la información entre procesos) incluyendo en ambos niveles factores de contexto como el ruido, el feedback en especial por parte del receptor de los mensajes, así como el fortalecimiento de la importancia de definir canales y medios de comunicación informales dentro de las estrategias comunicativas del centro.

Se evidencia una apropiación conceptual de la estrategia de renovación cultural, de lo que se puede considerar como una fortaleza y un punto de partida para atacar los riesgos identificados que se asocian al factor interno y externo del centro de Formación, es posible evidenciar con esto que existe un nivel de liderazgo, responsabilidad e innovación entre los equipos de trabajo y entre los subsistemas, pero a su vez se evidencia una fragmentación de los principios, los valores y la visión compartida del centro. Con esto se considera válida la hipótesis 2.

Finalmente, dada la importancia que tienen los flujos de información de los procesos misionales, de apoyo y estratégicos en el centro de formación, éstos requieren de estructuras claras que deben ser incluidos dentro de los procesos internos y normalizados del SENA, con el objetivo de garantizar la comunicación efectiva en los procesos y la claridad en los mensajes y gestionar el riesgo generado a partir de la interferencia y el ruido interno y externo en el centro de Formación.

Bibliografía

- Beebe, S. A., Beebe, S. J., & Ivy, D. K. (2010). *Communication: Principles for a lifetime*. Boston: Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Berger, C. R., Roloff, M. E., & Ewoldsen, D. R. (2010). *The handbook of communication science*. USA: Sage.
- Bisbal, M., Hernández Díaz, G., Pérez Daza, J., Burgos, E., Cañizález, A., & Jaimes Quero, H. (2020). *Prosumidores y comunicación en la era digital*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Çelik, H. C., & Oduncu, P. (2023). Educación Superior En Turquía Durante La Pandemia De Covid-19: Un Estudio Sobre Los Problemas De Comunicación Experimentados Durante La Educación A Distancia En Línea: Educación Superior En Turquía Durante La Pandemia De Covid-19. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, 50-72.
- Coombs, T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business horizons*, 141-148. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.003>
Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI © 2023 by [Elizabeth Sánchez Vázquez](#) is licensed under

- Croucher, S. M. (2015). *Understanding communication theory: A beginner's guide*. New York: Routledge. Retrieved from <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2spmCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Understanding+Communication+Theory:+A+Beginner%27s+Guide&ots=83XbBmpya7&sig=6XSTuemfsIW6EQFvJXH8r4tc8rw#v=onepage&q=Understanding%20Communication%20Theory%3A%20A%20Beginner's%20Guide>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). *Information ecology: Mastering the information and knowledge environment*. USA: Oxford University Press.
- Del Mastro Vecchione, M. H. (2021). *La comunicación en el pensamiento de Gregory Bateson. Antecedentes teóricos y algunos conceptos claves*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Diaz-Chuquipiondo, R. (2021). Teoría de la comunicación corporativa. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 2393-2416. Retrieved from <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- Duarte Hablutzel, M. (2000). *Gestión del cambio organizacional*. Lima Perú: Universidad Peruana Cayetano Heredia. Retrieved from https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8962/Gestion_DuarteHablutzel_Milenka.pdf?sequence=1
- Escobar Caro, C. J. (2020). *Implementación de herramientas tic para mejorar el grado de optimización de la comunicación organizacional*. Lima - Perú: UNIVERSIDAD NORBERT WIENER.
- García Contreras, A., & Cárdenas Carrillo, M. (2024). *Relacionamiento de la teoría de Wibur Schramm con el Rol del Comunicador Corporativo en las empresas mediante una revisión documental*. Cúcuta: Universidad Libre - Seccional Cúcuta.
- Guerrero Alvarado, M. (2020). *La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización*. Madrid: UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID - FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN.
- Guzmán Martínez, G. (2018, 07 24). *Modelo de Lasswell: los elementos de la comunicación*. Retrieved from *Psicología y Mente*: <https://psicologiymente.com/psicologia/modelo-de-lasswell>
- Guzman Paz, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. Tlalnepantla, Estado de Mexico: Tercer Milenio.
- Guzmán Ramírez, H. (2020). *Enfoques y tendencias de la comunicación estratégica en Colombia*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda - Escuela de Ciencias de la Comunicación.
- Hanh, T. N. (2013). *The art of communicating*. USA: Random House.
- Hiatt, J. M., & Creasey, T. J. (2003). *Change Management: The People Side of Change*. USA: Prosci. Retrieved from <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zQTy8mk8kZYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=%22>

Change+Management:+The+People+Side+of+Change%22+por+Jeffrey+M.+Hiatt+y+Timothy+J.+Creasey+(en+Prosci).&ots=wJgN71CCca&sig=ZEC65qdjn41e3zjt7awylTESrhE#v=onepage&q=%22Change%20Manag

Knapp, M. L., Hall, J. A., & Horgan, T. G. (1978). *Nonverbal communication in human interaction*. New York: Rinehart and Winston.

Martínez López, J. S., & González Domínguez, C. (2021). Diálogos en torno a la conveniencia de aprovechar los aportes de Aristóteles y de los estudios retóricos contemporáneos en el campo de la Comunicación. *Anuario de Investigación de la Comunicación CONEICC, (XXVIII)*, 144-172. Retrieved from anuario.coneicc.org.mx

Miller, K. (2012). *Organizational communication : approaches and processes*. Texas: Cengage Learning. Retrieved from <https://thuvienshoasen.edu.vn/v/web/viewer.html?file=/bitstream/handle/123456789/8798/Th%c3%b4ng%20tin%20t%c3%a0i%20li%e1%bb%87u.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Monge, P. R., & Contractor, N. S. (2003). *Theories of communication networks*. USA: Oxford University Press.

Pacheco Rodriguez, M. G. (2022). *Modelo de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior. Caso Universidad de Guayaquil*. España: Universitat Politècnica de Valencia.

Peiró, J. M., & Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (Modelo Amigo). *Persona*, 41-70.

Perdomo Rosales, R. (2023). Gestión del Conocimiento en las Organizaciones. . *Revista EDUCARE- UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0*, 497-517.

Pumble. (2024). *Los 8 modelos de comunicación: qué son y cómo funcionan*. Retrieved from Centro de comunicación en equipo: <https://pumble.com/learn/es/communication/communication-models/>

SENA. (2024, 09 21). *Servicio Nacional de Aprendizaje SENA*. Retrieved from Quiénes somos: sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx

Takahashi, B., Metag, J., Thaker, J., & Evans Comfort, S. (2022). *The handbook of international trends in environmental communication*. New York: ICA Handbook Series. Retrieved from https://books.google.com.co/books?hl=en&lr=&id=QAdUEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=Floyd+Shoemaker+created+organizational+communication+models+that+have+been+extensively+researched.&ots=3xgTWo28Bt&sig=yXejqbJLxM-LvHZwLf0uAOVLW0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2020). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*.
New York: Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9781003009580>