

*CONSTRUCCIÓN DE PAZ EN ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE*

Laura María Ardila Ramírez

Trabajo de grado para optar el título de Comunicador Social, énfasis organizacional

Directora  
Martha Lucía Mejía Suárez

Pontificia Universidad Javeriana

Facultad Comunicación y Lenguaje

Comunicación social

Bogotá

2018

## ARTÍCULO 23 Pontificia Universidad Javeriana

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

Bogotá, mayo 15 de 2018

Doctora  
**MARISOL CANO BUSQUETS**  
Decana  
Facultad de Comunicación y Lenguaje  
Pontificia Universidad Javeriana

Apreciada Doctora.

Me permito presentar el escrito titulado *Construcción de paz en escenarios de incertidumbre*, como requisito para optar el título de Comunicadora Social con énfasis en Comunicación organizacional.

La investigación gira en torno a la reflexión de qué aportes pueden hacerse desde el campo de la comunicación que permitan a las organizaciones la construcción de escenarios de paz. Se abordó una perspectiva de análisis organizacional y de comunicación, debido a que considero que el sector empresarial es un actor social que debe ser responsable de facilitar espacios de convivencia pacífica y de desarrollo con sus grupos de interés. Teniendo en cuenta esa premisa, considero que los comunicadores debemos desarrollar estrategias que estén enfocadas a reforzar los vínculos mediante la creación de escenarios de interacción, este tipo de iniciativas pueden tener como resultado la consolidación de una cultura organizacional centrada en el desarrollo de los sujetos.

A partir de un planteamiento teórico centrado en el diálogo entre académicos del campo de la comunicación, administración y filosofía se creó un marco metodológico que permitió hacer un análisis de una organización en términos de construcción de paz a través de la comunicación. Como resultado se plantea una propuesta centrada en el desarrollo de capacidades a partir de escenarios de interacción.

Un cordial saludo,



---

LAURA MARÍA ARDILA RAMÍREZ  
Estudiante de Comunicación Social  
Pontificia Universidad Javeriana

Bogotá, mayo 15 de 2018

Doctora  
**MARISOL CANO BUSQUETS**  
Decana  
Facultad de Comunicación y Lenguaje  
Pontificia Universidad Javeriana

Apreciada Doctora.

En calidad de directora del trabajo de grado de la estudiante Laura María Ardila Ramírez, presento a usted su escrito titulado *Construcción de paz en escenarios de incertidumbre*, como requisito para optar al título de Comunicadora Social con énfasis en Comunicación Organizacional.

El documento recoge el trabajo de investigación de la estudiante, en el cual, a partir del análisis situacional de una empresa multinacional, reflexiona y propone, desde las posibilidades de la comunicación, cuáles serían las categorías para analizar y diseñar estrategias de comunicación que permita a las organizaciones la construcción de escenarios de paz, desde los aspectos fundamentales de su cultura organizacional y de cara a un proyecto de país que se encuentra en tránsito hacia una paz estable y duradera..

El aporte del trabajo permite comprender la urgencia que tienen las organizaciones por pensar su acción económica, social y política no solo desde la actividad productiva que las dinamiza, sino desde sus compromisos sociales y humanos frente al país y frente a los sujetos que las constituyen. En su diseño también se observa cómo el diálogo entre saberes permite enriquecer la idea de comunicación en las organizaciones: el diálogo entre comunicación, administración y humanidades hizo posible que, el análisis y la crítica para la elaboración de la propuesta, permitiera la construcción de un marco de referencia diverso, con aperturas para pensar la comunicación desde diversos puntos de vista.

Un cordial saludo,



MARTHA LUCÍA MEJÍA SUÁREZ

Docente  
Departamento de Comunicación Social  
Facultad de Comunicación y Lenguaje  
Pontificia Universidad Javeriana

*En memoria de mi abuelito,  
gracias por ser un ejemplo de dedicación y responsabilidad*

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer a mi directora Martha Lucía Mejía Suárez por enseñarme a ver la comunicación desde otra perspectiva y por la orientación durante el proceso de investigación.

Agradezco a la organización ABB Group, en especial a Albert Tibavizco y Diana Núñez por su disposición en la recolección de información

Gracias a mi mamá por el apoyo incondicional y por la confianza que tiene en mí. A mis tíos por el cariño y por enseñarme el valor de la perseverancia. A mi abuelita por darme ánimos y por enseñarme a ser paciente.

Por último, gracias a mis amigos y profesores que han estado presentes a lo largo de mi vida.

# Contenido

Introducción .....	1
Objetivos.....	4
CAPÍTULO 1: Marco teórico .....	5
1.1 CONTEXTO CONCEPTUAL .....	5
1.1.1 Organizaciones en escenarios de incertidumbre .....	6
1.1.2 Cultura organizacional .....	7
1.1.3 Comunicación .....	10
1.1.4 Cultura de paz.....	13
1.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL: ABB .....	16
1.2.1 Misión, visión y valores corporativos .....	17
1.2.2 Código de conducta .....	18
1.2.3 Manejo de la diversidad .....	19
1.2.4 Desarrollo y aprendizaje.....	20
2. CAPÍTULO 2: Marco metodológico .....	23
2.1 CATEGORÍA CULTURA DE PAZ .....	23
2.1.1 Subcategoría Gestión del conflicto.....	24
2.1.2 Subcategoría Convivencia.....	26
2.2 CATEGORÍA COMUNICACIÓN INTERNA.....	29
2.2.1 Subcategoría Redes de interacción .....	29
2.2.2 Subcategoría Construcción de sentido .....	33
2.3. CATEGORÍA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	35
2.3.1 Subcategoría Valores.....	35
2.3.2 Subcategoría Clima organizacional.....	37
3.CAPÍTULO 3: Análisis.....	43
3.1 CATEGORÍA CULTURA DE PAZ .....	43
3.1.1 Subcategoría gestión del conflicto potencial .....	43
3.1.2 Subcategoría Convivencia.....	46
3.2 CATEGORÍA COMUNICACIÓN INTERNA.....	48
3.2.1 Subcategoría redes de interacción .....	48
3.2.2 Subcategoría construcción de sentido .....	52
3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	56
3.3.1 Subcategoría valores .....	56

3.3.2 Subcategoría clima organizacional .....	60
4. CAPÍTULO 4: conclusiones .....	69
5. CAPÍTULO 5: Propuesta .....	75
Referencias .....	79
Anexos .....	81



## **Introducción**

Colombia y sus organizaciones atraviesan por una etapa de transición, identificada por el paso de una historia de conflicto armado, con afectaciones fuertes en la vida de los colectivos sociales, a una cultura de paz que llevará años y tal vez, varias generaciones, en cerrar las heridas de la guerra para garantizar una convivencia plena, en donde los seres humanos podamos desplegar todo nuestro potencial a favor del desarrollo de todos.

Esta transición, en las organizaciones, pareciera no preocupar, pero en el fondo podría garantizar la sostenibilidad de las empresas y su proyección en el tiempo, mediante la construcción de vínculos que permitan construir un proyecto de país más justo y en paz. Frente a estos retos, se podría decir que existen empresas que, al centrar su preocupación en la producción, podrían estar lejos de participar en dicha contribución. Otras, comienzan a preocuparse por desarrollar diversas estrategias para construir vínculos que las acerquen a este ideal, mediante acciones que las preparen para la gestión de los conflictos, mediante acciones de comunicación plenas en procura de fortalecer su cultura organizativa, al tiempo que construyen cultura de paz.

La pregunta a partir de la cual se desarrolló la presente investigación se encuentra en este escenario y tiene como objetivo identificar qué espacios de construcción de cultura de paz pueden propiciarse desde el campo de la comunicación interna en un ambiente de incertidumbre, caracterizado por cambios internos y externos los cuales pueden alterar los vínculos que la organización establece con sus públicos.

En su realización, se abordaron reflexiones desde las teorías que permitieron construir el marco teórico, en el cual se tuvieron en cuenta los aportes de Marcelo Manucci, Doctor en Ciencias de la Comunicación de la Universidad del Salvador, Argentina, quien plantea un enfoque de comunicación estratégica a partir de la gestión de los significados compartidos; Neal M. Ashkanasy, Celeste P.M Wilderom y Mark Peterson, investigadores del área de Administración de Empresas, quienes analizan aspectos de la cultura organizacional con relación a la promoción de espacios de convivencia e integración; también se tuvieron en cuenta los aportes de Eduardo Andrés Sandoval, Doctor en Sociología de la Universidad Autónoma de México, quien plantea un enfoque de construcción de paz a partir de la gestión de diferentes escenarios. En su conjunto, a partir del diálogo entre los diversos campos de conocimiento, fue posible construir la urdimbre

que dio las pistas para identificar las categorías que permitirían hablar de la construcción de una cultura de paz.

Posteriormente, se determinó la organización que, como caso de análisis, permitiera determinar acumulados a favor de la gestión y los escenarios posibles para concretar los aspectos necesarios que garanticen dicha cultura de paz. Para este efecto, se seleccionó la multinacional ABB con casa matriz en Suiza. Dicha organización, por su forma de actuación y en especial, por los fundamentos expresados en valores y principios, podía ser el escenario propicio para la investigación.

En cuanto a la investigación en sí, se escogió el método de diagnóstico, por combinar aspectos descriptivos y analíticos que permitieran identificar los acumulados de la organización en relación con las categorías que arrojó el marco teórico construido. El diagnóstico, además, permite en el análisis, identificar los aspectos que revelan posibilidades para el mejoramiento. El método se aplicó, para el diseño, desde una matriz que permite el diálogo entre los conceptos clave (categorías) y los aspectos de análisis, a partir de las subcategorías, variables e indicadores, que en su conjunto reflejan las posibilidades de la investigación en relación con el caso seleccionado. Este diseño permitió caracterizar la cultura organizacional con relación a la comunicación y a la construcción de escenarios de construcción de paz.

A continuación, se presenta la estructura de la investigación:

En el primer capítulo se plantea una reflexión teórica cuyo fin es determinar las categorías a partir de las cuales se analizan el concepto de cultura de paz, comunicación y cultura organizacional. Este primer capítulo finaliza con una breve caracterización de la organización seleccionada como caso de análisis.

En el segundo capítulo se plantea el diseño del marco metodológico el cual permite diagnosticar la organización ABB Colombia en términos de gestión de vínculos y espacios de interacción.

En el tercer capítulo se plantea un análisis de las actividades empresariales con relación al establecimiento de escenarios de cultura de paz. En este capítulo se ubican los principales hallazgos del análisis con relación al planteamiento teórico y con una propuesta de construcción de cultura de paz a partir de la comunicación interna.

Finalmente, a partir de las conclusiones, expuestas en el capítulo 4, que cierran el diálogo entre la propuesta teórica (capítulo 1) y la situación evidenciada (capítulo 3), se construye el cierre del presente trabajo que permite concretar el objetivo general que orientó la investigación, respecto a una propuesta para la construcción de paz en escenarios de incertidumbre.

De su desarrollo, finalmente, se puede inferir el valor del diálogo de saberes y de experiencias, como principal detonante para la creación de nuevas posibilidades de vida en las organizaciones, donde la comunicación es uno de sus protagonistas.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Elaborar una propuesta de construcción de paz desde el campo de la comunicación interna para la empresa ABB Colombia.

### **Objetivos específicos**

- Identificar la función de la comunicación dentro de la organización
- Reconocer espacios de desarrollo que promueva la organización
- Caracterizar los vínculos que establece la organización.

## **CAPÍTULO 1: Marco teórico**

En el presente capítulo se establece el contexto conceptual y organizativo que orientará la investigación.

### **1.1 CONTEXTO CONCEPTUAL**

En el presente capítulo se plantea una reflexión teórica entorno a la relación que existe entre comunicación, cultura organizacional y cultura de paz, con el fin de establecer un marco conceptual a partir del cual se aborda la promoción de la cultura de paz en el entorno organizacional desde la gestión de los símbolos y significados que dinamizan la cultura organizacional.

Colombia se encuentra en un momento histórico decisivo debido a la firma e implementación de los Acuerdos de Paz con la guerrilla de las FARC. La paz, en un contexto social y político mediado por el conflicto, ha conllevado a la búsqueda de la transformación de las relaciones y espacios de convivencia para pasar de un contexto caracterizado por la desconfianza y la violencia a la construcción de vínculos que propicien el desarrollo de las comunidades. Dentro de este contexto, el sector empresarial es un actor clave debido a que establece vínculos con diferentes colectivos para el cumplimiento de objetivos que beneficien a la sociedad.

Existen diferentes puntos de vista acerca del rol que las empresas asumen dentro de la sociedad; algunas posturas definen que las organizaciones tienen un papel poco protagónico, pues persiguen únicamente propósitos instrumentales y utilitarios vinculados a la producción, los cuales restringen su alcance a la generación de capital económico, a través del establecimiento de relaciones meramente transaccionales con sus públicos. Sin embargo, desde una perspectiva política y teniendo en cuenta que el país se encuentra atravesando por una fase de reconfiguración de las relaciones, el rol de las empresas se amplía hacia la creación de escenarios que permitan la construcción de paz. Esta idea se ve fortalecida por los mismos desarrollos organizacionales, que han ubicado en el centro de la gestión corporativa más a los sujetos y menos a los procesos de producción; estos desarrollos se han visto dinamizados por la inclusión de procesos relacionales tanto internos como externos apoyados en la gestión de la comunicación, así como los aportes recibidos por vía de los desarrollos tecnológicos, que permiten abrir opciones hacia la

construcción de redes que fortalezcan los vínculos entre los sujetos, su organización y el contexto social y político en el cual se desenvuelven; esta forma de pensar la comunicación y la organización permite pensar en otras posibilidades relacionadas con la construcción de paz.

### **1.1.1 Organizaciones en escenarios de incertidumbre**

Desde este enfoque, Marcelo Manucci expone que “Las organizaciones, más allá de la estructura legal y económica, son un conjunto de personas (integradas emocional y simbólicamente) que se mantienen unidas con base en estos patrones o reglas de comportamiento” (Manucci, 2016, p.27). Dichos patrones o reglas de comportamiento permiten a la organización pensarse como un sistema que interactúa con sus públicos a partir de estas construcciones simbólicas; dicha interacción tiene un componente adicional que define el rol de las organizaciones: el contexto de incertidumbre que, en la situación social y política colombiana, es evidente. Se trata de un escenario en donde los sujetos están expuestos a factores externos que pueden alterar el orden conocido.

Marcelo Manucci (2006) describe el escenario de incertidumbre a partir de los siguientes factores:

1. La “posición de observador” que asumen las personas, factor entendido como la perspectiva a partir de la cual definen la manera en que van a relacionarse con su entorno. De esta forma, cada persona y cada colectivo tienen un modo diferente de comprender su contexto debido a la diferencia en las percepciones.
2. La creación de redes de significados compartidos. En palabras de Manucci, se trata de una convergencia de las percepciones que refleja un “horizonte predictivo” a partir de “la construcción de la realidad corporativa donde se entrecruzan percepciones individuales y construcciones colectivas de significados” (Manucci, 2004, p.32).

En conclusión, el escenario de incertidumbre puede caracterizarse por la convergencia de diferentes percepciones ante un ambiente cambiante, en donde la organización debe desarrollar un horizonte predictivo adaptable a diferentes eventualidades y una posición de observador clara que defina su postura ante la realidad. Desde este enfoque, se comprende que el rol que asume la empresa, ante un escenario de incertidumbre como el colombiano, debe responder a la demanda

social de la creación de una cultura de paz desde las capacidades propias de las organizaciones en coherencia con su construcción de realidad y la posición que asume.

Comprender este imperativo lleva a considerar como fundamental: los principios y direccionamiento corporativo que orientan la posición del observador y la construcción de significados compartidos o realidad empresarial en relación con su entorno. Daniel Scheinsohn destaca los principios como los aspectos fundamentales que definen la “realidad corporativa” (Scheinsohn, 1998, p.30, año), los cuales se encuentran en relación de coherencia con la misión o razón de ser de la compañía, y la visión o su proyección, que en últimas son un “conjunto de ideas generales —la mayoría de ellas muy abstractas— que constituyen el concepto de aquello que la empresa es y quiere llegar a ser en un futuro” (Scheinsohn, 1998, p.30). Como se puede observar, estas declaraciones definen y orientan la manera como la organización se proyecta ante la sociedad, pero, dado su carácter abstracto, es en sus actuaciones y prácticas corporativas cotidianas donde se establece la coherencia entre el decir y el hacer; esto es en el discurso que consolida la cultura organizacional

### **1.1.2 Cultura organizacional**

Se entiende por cultura organizacional el “*the accumulated shared learning of a given group, covering behavioral, emotional, and cognitive elements of the group members’ total psychological functioning*” (Schein, 2016, p.17). La anterior cita plantea que la cultura organizacional puede entenderse como el acumulado de aprendizaje compartido de un grupo, se incluye el comportamiento, emociones y elementos cognitivos que forman parte del funcionamiento psicológico de un grupo de miembros. A partir de esta definición se pueden identificar cuatro factores clave.

El primer factor es la acción compartida. Schein expone este concepto a partir de la reflexión: “*The power of culture comes about through the fact that the assumptions are shared and, therefore, mutually reinforced*” (Schein, 2016, p.35). La reflexión expone que el poder de la cultura parte del hecho de que hay elementos culturales que se comparten y se refuerzan. Lo anterior evidencia que para hablar de cultura es necesario compartir una serie de emociones, prácticas y experiencias, las cuales van a ser el reflejo de una construcción de realidad que se enriquece mediante la interacción de los miembros. En términos de comunicación, los

significados compartidos garantizan que los miembros de una organización creen un discurso entorno al modo en que actúan y expresan lo que hacen.

El segundo factor es la estabilidad que la cultura otorga a la comunidad que la comparte. Esto se evidencia en la identidad de la organización ya que la cultura refleja los aspectos distintivos que se refuerzan y dan sentido al comportamiento de los miembros, lo que garantiza que los patrones se mantengan a lo largo del tiempo.

El tercer factor es el proceso de socialización, el cual garantiza que los supuestos se compartan con nuevos colaboradores que lleguen a la organización.

El cuarto factor es el liderazgo. Schein destaca que *“leadership is originally the source of the beliefs and values that get a group moving in dealing with its internal and external problems”* (Schein, 2016, p.36). La cita anterior plantea que el liderazgo es la fuente de creencias y valores que permiten a un grupo actuar ante diferentes situaciones. Desde esta perspectiva, los líderes se comprenden como actores que posibilitan cambios y procesos que buscan reforzar los comportamientos que están basados en los valores, suposiciones y creencias que rigen las prácticas dentro de la organización. Aquí, el liderazgo abre espacios a partir de los cuales se pueden gestionar procesos de apropiación de la cultura organizacional e incluso, de cambios y transformaciones en sus relaciones y resignificación de sus realidades.

Es pertinente analizar aquí el lugar que ocupan los valores dentro de la cultura organizacional. La Doctora en Ciencias Pedagógicas, Martha Arana Ercilla define los valores como “guías y principios de conducta que dan sentido a la vida hacia la autorrealización, el progreso y el redimensionamiento humano” (OEI, s.f). Dentro de este marco, los valores de una organización pueden entenderse como los principios que guían el comportamiento dentro de la organización y, además, se pueden entender como los factores que hacen que una empresa se destaque por ejecutar una acción de manera diferencial, lo que influye en la identidad corporativa.

Uno de los autores que ha estudiado la relación entre los valores y las organizaciones es Richard Barret (2006), quien expone que los valores son un factor fundamental dentro de la cultura organizacional ya que son los dispositivos que posibilitan el desarrollo y apropiación del comportamiento (Barret, 2006). Esta postura resulta pertinente ya que evidencia que el



comportamiento organizacional se ve condicionado por la manera como los colaboradores actúan coherentemente con respecto a dichos principios. Por otro lado, Barret destaca que los valores están relacionados con los niveles de conciencia de un individuo y grupo. Dichos niveles pueden definirse como categorías que comprenden una serie de necesidades que deben ser satisfechas. Es decir, si en una organización se cumplen con una serie de requerimientos para garantizar a los empleados condiciones laborales básicas, dicha organización va a cumplir con el primer nivel de conciencia. De esta manera, las organizaciones que se preocupen por proveer condiciones que faciliten un espacio de comunicación abierta o de desarrollo profesional, lograrán la satisfacción de otros niveles de conciencia.

Los siete niveles de conciencia que Barret propone son:

- 1) Supervivencia, en donde se agrupan las condiciones de estabilidad financiera.
- 2) Relaciones, en donde se evalúa la eficacia de la comunicación.
- 3) Desempeño, en donde se analizan los estímulos que se le dan a los colaboradores.
- 4) Transformación, en donde se evalúan los procesos que facilitan el empoderamiento y adaptabilidad.
- 5) Cohesión interna, en donde se analizan los espacios que posibilitan el trabajo en equipo.
- 6) Hacer la diferencia, nivel que busca identificar el grado de involucramiento que los colaboradores tienen.
- 7) Servicio, en donde se analiza de qué manera la organización promueve el sentido de responsabilidad social en toda la cadena de valor.

La perspectiva de Barret permite explicar la relación que existe entre los valores y la organización, ya que integra la función de los valores en relación con el discurso de la organización, su cultura y las condiciones que brinda a los colaboradores. Dentro de este marco, se puede inferir que el fomento de una cultura de paz estaría relacionado con los niveles que comprenden las iniciativas de comunicación, cohesión interna y sentido de responsabilidad social, en relación con el discurso que define el proyecto que orienta a la organización, su cultura y sus prácticas.

Por otra parte, es pertinente destacar que existen perspectivas que respaldan la conexión entre los valores y la cultura de paz. Eduardo Andrés Sandoval expone que para hablar de paz es necesario hablar de educación para la paz; el autor destaca que: “La educación para la paz tiene que ver directamente con la educación en valores, con la formación a partir de valores y con la práctica de ciertos valores para lograr el cambio de actitud” (Sandoval, 2016, p.39). La reflexión que se construye aquí es: si la educación para la paz está enfocada en la educación en valores, este proceso de aprendizaje se puede pensar dentro de las organizaciones como parte de su rol en la construcción de paz; dicha actuación depende de su capacidad para liderar procesos de aprendizaje mediante la facilitación de condiciones que tengan como resultado el fomento de la cultura de paz y de manera coherente con su proyecto, discurso y prácticas.

Dicha relación se desprende del hecho de que el aprendizaje de valores puede tener como resultado la caracterización de los patrones de comportamiento que orientan la actuación y la construcción de significados compartidos. Si se identifican y promueven dichos valores, sería posible identificar también los elementos que constituyen a los sujetos y sus acciones compartidas dentro de una organización.

### **1.1.3 Comunicación**

El concepto a partir del cual se aborda la comunicación es el propuesto por Marcelo Manucci, quien destaca que la comunicación “es un proceso de intercambio de subjetividades, gestión de percepciones y construcción de significados compartidos que conforman la trama de sentido” (Manucci, 2004, p.37 en una organización. Desde esta perspectiva, la comunicación permite la construcción de un espacio en donde convergen diversos puntos de vista y donde se trabaja a partir del reconocimiento de las diferencias y similitudes.

Esta definición implica las siguientes aclaraciones: en primer lugar, para la construcción de significados es relevante destacar que las organizaciones forman parte de un contexto determinado, que Manucci denomina el entorno de la organización, entendido como “una trama de significados paralelos que emergen de las relaciones (y entre) diferentes públicos” (Manucci, 2004, p.63). Como se puede evidenciar, en este espacio convergen diferentes percepciones de realidad, donde la comunicación es responsable de analizarlas en relación con los símbolos que

los actores aporten para construir su discurso, entendido como el hilo conductor que garantiza a los sujetos la comprensión de lo que se comunica.

Dentro de este escenario, se debe resaltar el concepto de *percepción*, expuesto por el autor como “la significación que le dan las personas a una organización y define las condiciones de reconocimiento (las ideas e imágenes asociadas).” (Manucci, 2004, p.112). A partir de este concepto es relevante destacar que la percepción está relacionada con el aprendizaje de una persona ya que este condiciona la manera en que ella otorga significado a un hecho o situación. Manucci define este proceso como el “proceso de significación” el cual consta de tres momentos: “contacto, integración (cuando la persona interpreta el acontecimiento) y la posición (cuando define su relación con los acontecimientos)” (Manucci, 2017, p.73).

El proceso de significación tiene como resultado la conformación de experiencias y es en este punto donde la comunicación entra a gestionar sus contenidos, canales y vínculos para que las personas puedan tener unas referencias deseadas de cómo funciona la organización. En este punto se puede establecer una relación entre la gestión, la construcción de experiencias y el fomento de cultura de paz ya que las organizaciones se vinculan al definir los espacios y los mensajes que van a utilizar para que los colaboradores reconozcan las iniciativas que se manejan desde la cultura organizacional para promover una cultura de paz.

Por otro lado, Manucci plantea la *valoración*, que está relacionada con la percepción. Manucci expone que “la valoración emerge del encuentro entre lo que la organización ofrece y lo que los diferentes grupos de personas reconocen e interpretan de ese ofrecimiento” (Manucci, 2004, p.112). Como se puede observar, la valoración está relacionada con la conexión emocional que la organización establece con sus públicos y, por lo tanto, es el resultado del trabajo por gestionar sus elementos de comunicación enfocados a establecer un lenguaje común. Según el autor, “la interrelación entre lo emocional y lo simbólico conforma la base estructural que crea, instala y sostiene patrones de comportamiento en las personas” (Manucci, 2016, p.27). Ante este panorama, la comunicación apoya la construcción de un discurso compartido, protegiendo su carácter emocional, con el fin de reflejar las intencionalidades y fuerzas en la manera como la organización establece, incluso, los vínculos con sus colaboradores.

En este punto de la reflexión aparece la pregunta por la comunicación en su gestión interna, la cual afronta retos relacionados con la gestión de las relaciones y con el desarrollo de espacios que faciliten la apropiación de valores y comportamientos.

En primer lugar, teniendo en cuenta que las organizaciones son parte de un contexto dinámico, es necesario que la comunicación interna responda de manera coherente a los cambios en el entorno. Es pertinente destacar el planteamiento de Denise Cox cuando menciona que el sentido de la comunicación interna es “ser relevante, oportuna y específica; enviar la información correcta al empleado adecuado” (Cox, 2017, p.2). Ante este escenario, se puede interpretar que la comunicación adquiere relevancia en tanto garantiza que exista un escenario de interlocución dentro de la empresa, el cual debe ser acorde con la cultura de la organización. Si la empresa está interesada en establecer un vínculo cercano con sus públicos; esto debe reflejarse en la facilitación de espacios que propicien una comunicación abierta y efectiva. Lo anterior puede trabajarse a partir de un análisis de los canales que se utilizan y del impacto que los contenidos generan.

Dentro de este escenario, se destaca que la comunicación se centra en la interlocución entre diferentes actores en un mismo espacio, por lo que es importante analizar los patrones de significación de los sujetos involucrados. Sandra Massoni (2007), expone esta pretensión como posible mediante la identificación de las *matrices socio culturales*, concepto definido como “modelos narrativos, que articulan comportamientos y dentro del cual cada uno puede completar informaciones y hacer inferencias” (Massoni, 2007, p.4). Este proceso es importante ya que permite caracterizar el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización y, además, establecer un marco a partir del cual se pueden pensar acciones de comunicación.

Por otra parte, existen diferentes grados de interacción dentro de la organización, lo cual es causado por la distancia entre los niveles jerárquicos y los espacios que promueven la integración entre los colaboradores. Martha Lucía Mejía, directora de la Carrera Comunicación Social de la Universidad Central, define la formalidad de la comunicación como “el grado de legitimidad que la organización otorga a la gestión de la comunicación” (Mejía, 2017, p.4). Ante este panorama es necesario determinar el grado de formalidad que una organización le otorga a la gestión de la comunicación ya que esto va a permitir establecer un marco de referencia del interés que tiene la compañía en propiciar un escenario de comunicación abierta. Ante esta realidad, los

escenarios informales adquieren relevancia en tanto evidencian percepciones e interpretaciones de los colaboradores que pueden no ser tenidas en cuenta al momento de pensar los espacios de comunicación que pueden utilizarse para establecer un vínculo más cercano. Como menciona Alejandro Formanchuk, presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna, los comunicadores deben “ser facilitadores de diálogo en lugar de ser simples emisores de mensajes multimedia. Deberíamos ser mejores oyentes y entregar menos mensajes” (Formanchuk, 2018, p.59).

#### **1.1.4 Cultura de paz**

Para abordar el concepto de cultura de paz, a partir del cual se definen las categorías de análisis en la investigación, es necesario explicar primero el motivo por el que se escogió analizar la cultura de paz desde el entorno organizacional.

Eduardo Andrés Sandoval, Doctor en Sociología de la Universidad Autónoma de México y reconocido académico en temas de diversidad cultural, democracia y paz, plantea una metáfora entre la cultura de paz y el cuerpo humano: “un cuerpo y una mente en armonía estarán en condiciones de paz, siempre y cuando sus entornos o subsistemas también tengan mínimas condiciones de paz (Sandoval, 2016, p.94). Esta cita es relevante ya que evidencia el carácter relacional de los sistemas en donde los vínculos condicionan y afectan el estado de las estructuras.

La metáfora puede aplicarse al entorno empresarial ya que, como menciona Manucci, las organizaciones son “un sistema complejo auto organizado y es también una estructura que se va construyendo en la interacción cotidiana entre sus actores y su medio ambiente (Manucci, 2004, p.30-31). Como se puede observar, las organizaciones son sistemas que funcionan a partir de la interacción con públicos internos y externos. Por lo tanto, teniendo en cuenta que las relaciones intervienen en ese proceso de interacción continuo, se intuye como apropiado que las organizaciones asuman su responsabilidad para pensar en condiciones que favorezcan una convivencia armoniosa entre la persona y el entorno.

Por otra parte, otro de los conceptos que debe tenerse en cuenta es el concepto de paz propuesto por la UNESCO: “la paz se entiende hoy como mucho más que ausencia de guerra o violencia, y se percibe como las acciones sostenidas y crecientes para la buena convivencia y el bienestar, basados en principios como la equidad, respeto tolerancia y confianza” (Citado por Ramiro, 2009). Este concepto se caracteriza por abordar la paz desde acciones encaminadas a una sana convivencia, por lo que se destaca el carácter de interacción entre los diferentes actores y se busca fomentar una interacción basada en principios que beneficie la estabilidad de los vínculos.

Ante este panorama, se plantea una serie de conceptos relacionados con la promoción de la cultura desde escenarios de interacción. En primer lugar, Sandoval afirma que la paz debe tener un enfoque integral debido a que “La paz implica, al igual que la violencia, variados entornos de la vida del hombre” (Sandoval 2016, p.26). A partir de esta reflexión, otro de los argumentos que respalda el hecho de abordar la promoción de la cultura de paz desde el entorno organizacional, es que las personas establecen relaciones de interacción como sujetos y miembros de una organización, la cual busca cumplir con unos determinados propósitos para la sociedad; por lo tanto, fomentar una cultura de paz significa trabajar de la mano con los colaboradores para que los objetivos se logren generando valor para todos.

Por otro lado, la cultura de paz tiene un carácter de transformación continua. Eduardo Andrés Sandoval menciona que la construcción de paz “es un proceso y una dinámica inacabados” (Sandoval, 2016, p.124), afirmación que revela la necesidad de un esfuerzo continuo que involucre la disposición de diferentes actores para que se pueda hablar de una cultura de paz inclusiva. Además, la transformación continua también es causada por los cambios contextuales por lo que las empresas lograrán diferenciarse en la medida en que evalúen constantemente el entorno organizacional y anticipen posibles situaciones.

Dentro del tema de análisis del entorno se destaca a Jordi Xifra, doctor en Publicidad y Relaciones Públicas, quien plantea el concepto de “gestión de conflictos potenciales (GCP)”, en donde explica que “la esencia de la GCP puede resumirse en la identificación anticipada de temas potencialmente conflictivos que en un futuro puede impactar sobre una organización, y en una respuesta estratégica diseñada para eliminar, atenuar o convertir en oportunidad sus potenciales consecuencias” (Xifra, 2009, p.115).

Para poder establecer una relación entre la cultura de paz y la cultura organizacional, se analizaron autores que, desde el campo de la administración, desarrollaran planteamientos relacionados con prácticas de convivencia que buscaran el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

Neal M. Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom y Mark Peterson abordan esta perspectiva desde el concepto de *positive work environment* (Ashkanasy, Wilderom, Peterson p.85, 2011), lo que puede entenderse como ambientes positivos de trabajo definidos como “*social environment characterized by a positive emotional climate, social inclusion and human flourishing*” (Ashkanasy, Wilderom, Peterson p.85, 2011).

Los *positive work environments* (PWEs) facilitan la construcción de un espacio de convivencia sana ya que analizan factores contextuales relacionados con un clima emocional positivo, la inclusión social y el desarrollo humano. En primer lugar, los autores plantean que “*positive emotions are associated with helping individuals establish positive meaning in their job and organizational role and stimulate competence, achievement, involvement, significance and social connection*” (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2011, p.105). De esta manera, el clima emocional positivo está relacionado con realizar acciones que posibiliten que los empleados comprendan el lugar que ocupan dentro de la organización y al mismo tiempo, se sientan motivados a crecer dentro de la compañía, profesional y personalmente. Es así como para el análisis de un PEWs es necesario identificar los elementos que la organización utiliza para establecer una conexión emocional con los colaboradores y fortalecer la identidad organizacional.

Otro de los factores que se deben cumplir para que exista un PEWs es *the social inclusion*, entendida como la aceptación y valoración de la diversidad. Según Härtel (citado en Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2011), este concepto, aplicado al ambiente organizacional “*is characterized by a diversity climate of openness, where strong organizational norms exist to view difference positively and as a source of learning and where diverse individual’s identity and affiliation needs are met*” (Härtel, citado por Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2011, p.88). Como se puede observar, la inclusión social se puede abordar desde el marco normativo de la organización, y permite que exista un alto grado de legitimidad a prácticas que promuevan un ambiente tolerante e inclusivo.

El último factor que se aborda en el PWEs es el *human flourishing* (Ashkanasy, Wilderom, Peterson p.85, 2011) o desarrollo humano, el cual está relacionado con un clima emocional que provea experiencias emocionales positivas (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2011). Dicho factor puede entenderse como el resultado del trabajo emocional que se hace con los colaboradores a través de procesos formales e informales. No obstante, también es importante reconocer el nivel de responsabilidad que tienen los colaboradores para que el proceso de trabajo emocional funcione. En palabras de los autores, “*PWEs require employees to be mindful of how their beliefs and behaviors contribute to the work environment and accept share responsibility in creating a workplace characterized by respect, trust and dignity*” (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2011, p.88, 2011, p.88). De la anterior cita pueden resaltarse los siguientes elementos: los ambientes positivos de trabajo requieren que los empleados sean conscientes de cómo su trabajo contribuye al desempeño de la organización. Reconocer la responsabilidad compartida que existe entre los diferentes actores de las organizaciones es significativo debido a que se evidencia que para poder crear un ambiente de trabajo positivo es necesario que se refleje la voluntad de las personas involucradas.

Como se puede observar, el concepto de PWEs se puede considerar como un ejemplo de iniciativa enfocado a la promoción de una cultura de paz ya que busca transformar las relaciones de la organización a partir de la gestión de elementos emocionales y la disposición de espacios que favorezcan una comunicación efectiva entre los miembros de una organización.

En conclusión, el análisis teórico presentado respalda la propuesta de abordar la promoción de la cultura de paz desde el contexto a partir de la identificación de espacios que promuevan una sana convivencia, el desarrollo y educación desde el campo de la comunicación.

## **1.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL: ABB**

ABB es una multinacional sueca dedicada al desarrollo de tecnologías de automatización y energía. Las líneas que manejan son productos de electrificación, robótica, automatización industrial y redes eléctricas. A lo largo de su historia la compañía se ha caracterizado por su



interés en el desarrollo e investigación, lo que le ha permitido posicionarse como una empresa líder en el sector.

El análisis del contexto organizacional partirá de la información publicada por la compañía. Las dimensiones que comprende el análisis son:

- a) Misión, visión y valores corporativos
- b) Código de conducta
- c) Manejo de la diversidad
- d) Desarrollo y aprendizaje

### **1.2.1 Misión, visión y valores corporativos**

ABB es una multinacional que se destaca por sus estándares éticos y su compromiso con la sociedad. En este escenario, la integridad es el valor que guía todas las prácticas de la organización. Por esta razón, todos los empleados deben seguir el Programa de Cumplimiento de Compliance e Integrity.

Entre los principios de negocio se encuentran la responsabilidad, el respeto y la determinación. La organización busca que todos sus grupos de interés sigan estos principios y se preocupa por brindar servicios y productos de calidad que sean resultado de procesos que evidencien que dichos principios están presentes en toda la cadena de valor.

La misión de la organización es: “ayudar a nuestros clientes a usar la energía eléctrica de manera efectiva y aumentar la productividad industrial en forma sustentable” (ABB, s.f). Uno de los elementos que más llama la atención es la intención de la organización por trabajar con base en el principio de sustentabilidad. Esto refleja el compromiso de la organización por trabajar de manera responsable con sus diferentes grupos de interés para poder ofrecer servicios y productos de calidad.

La visión de la organización es:

“ofrecer a sus clientes en todo el mundo un atractivo y rentable crecimiento proveyendo tecnologías de punta en energía y automatización. Los ayudamos a mejorar su eficiencia y productividad, así como también a ahorrar energía y reducir el impacto al medio ambiente. (...) La innovación y calidad son características claves de nuestra oferta de servicios y productos. Construimos relaciones de largo plazo y de mutua creación de valor con nuestros clientes y proveedores. (ABB, s.f)

Dentro de la visión se puede identificar que la organización se centra en la creación de valor con los diferentes públicos a través del desarrollo de productos y servicios que se caractericen por su innovación en tecnología y también por el interés que tiene la organización en establecer relaciones estables con sus públicos para que todos se vean beneficiados. Lo anterior refleja que ABB es una organización orientada a trabajar a partir de la sinergia entre las competencias de los colaboradores para ofrecer un servicio de calidad al cliente.

### **1.2.2 Código de conducta**

En la página web están publicados dos códigos de conducta, uno dirigido a los colaboradores y otro a los proveedores de la organización.

El código de conducta comienza con la siguiente reflexión del CEO, Ulrich Spiesshofer: “El código de conducta es más que un simple reconocimiento de las normas. Refleja un compromiso personal de asumir responsabilidad por nuestras acciones y de trabajar siempre con integridad” (ABB, s.f). En estas palabras se refleja el interés de la organización por inculcar un sentido de responsabilidad en todos los ámbitos de la organización, abarcando todos los niveles de la estructura jerárquica.

El código de conducta se basa en tres principios:

- a) Determinación: la organización se centra en ofrecer productos y servicios de calidad con el fin de “ayudar a los clientes a obtener ventajas competitivas a través de la creación de valor”. La promesa de valor está basada en actuar con ética e integridad.

- b) Responsabilidad: la empresa utiliza de manera responsable todos los activos, incluyendo el de la información. De esta manera, se establece que el fin de los sistemas de información “es trabajar eficiente y profesionalmente”. Además, se destaca que la organización trabaja por manejar los posibles conflictos de interés que se puedan presentar.

Otra dimensión en la cual se refleja el sentido de responsabilidad de la organización es en el establecimiento de criterios que utilizan para hacer alianzas con proveedores u otras organizaciones; por ejemplo, la organización manifiesta que “solo se asocia con socios que tengan nuestras mismas políticas”. Este interés garantiza que a lo largo de toda la cadena de valor se cumplan con los principios de la organización.

- c) Respeto: este principio se evidencia en el interés por mantener una comunicación periódica y abierta con los diferentes públicos. La organización manifiesta que “esta comunicación usualmente toma la forma de reuniones y sesiones informativas, debe cubrir la estrategia de negocio, los objetivos a largo plazo y las prioridades a corto plazo”. Dicho interés refleja que la organización.

### **1.2.3 Manejo de la diversidad**

ABB es una multinacional que se preocupa por brindar oportunidades de desarrollo a sus colaboradores y, además, busca generar un impacto positivo en las comunidades donde está presente. Es por esta razón que se destacan iniciativas como la vinculación al Foro de la Mujer desde el 2012, el objetivo de esta acción es trabajar para resaltar la influencia de la mujer a nivel internacional.

Otra de las iniciativas que desarrolla la organización es ofrecer un Programa de Mentores en América del Norte dirigido a las mujeres. En palabras de la multinacional, “las mujeres líderes tienen mucho que ofrecer” (ABB, s.f). El programa trabaja a partir del desarrollo de talleres donde las mujeres líderes de ABB comparten sus experiencias.

En cuanto a las iniciativas relacionadas con el trabajo con comunidades, se destaca el proyecto que involucra a las comunidades indígenas de Australia. El objetivo es proporcionar

oportunidades de formación y aumentar la calidad de vida. Los ejes del proyecto están enfocados a mejorar las relaciones entre las comunidades aborígenes y los isleños, apoyar actividades de reconciliación y desarrollar programas de educación.

#### **1.2.4 Desarrollo y aprendizaje**

La promoción de espacios de desarrollo enfocado a los colaboradores se aborda desde diferentes programas.

En primer lugar, existe un programa enfocado al desarrollo de la carrera profesional de los empleados. Los ejes a partir de los que se trabaja son:

- Revisión anual entre el empleado y el gerente sobre el desempeño laboral. Como resultado se hace un acuerdo sobre un plan de desarrollo sobre el cual el colaborador va a trabajar.
- Proceso de gestión de talento: periódicamente se planifica sobre la sucesión de los cargos en los diferentes países. Dicha planificación se hace con base en el análisis de los talentos y competencias de la gente.
- Perfil de talento para una mejor visibilidad interna: la organización utiliza un sistema global de recursos humanos que permite a los empleados gestionar su propio perfil de talento para que expongan sus intereses y competencias. Esto se hace con el fin de actualizar la información que se tiene sobre los colaboradores para valorar posibles cambios de cargo.
- Trayectoria profesional: se tienen definidos una serie de planes de carrera adaptados a los diferentes cargos.
- Movilidad: la organización ofrece oportunidades de traslado a nivel internacional como parte del desarrollo de carrera de los colaboradores. El objetivo para la organización es que “se desarrolle una mentalidad global”.

Otro de los espacios enfocados a la promoción de oportunidades de desarrollo es “ABB University”, una plataforma virtual en donde se ofrecen cursos en diferentes idiomas los cuales se enfocan en las siguientes áreas:

- Procesos y herramientas de negocio: se exponen temas relacionados con ventas, servicios y gestión de proyectos.
- Aprendizaje en grupo
- Gestión de desarrollo personal y de liderazgo
- Producción, tecnologías y soluciones: se enfoca en brindar información sobre los diferentes productos y servicios que maneja la compañía, con el fin de capacitar al colaborador sobre las líneas de negocio de la organización.

Otro de los grandes intereses de la organización en el campo del desarrollo es capacitar y entrenar a los colaboradores en el campo del liderazgo debido a que es una de las competencias que se quiere fomentar en todos los niveles organizacionales. Dentro de este escenario se destaca el “Leadership challenge program”, los ejes del programa son:

- Construcción de una visión compartida
- Desarrollo del pensamiento sistémico
- Toma de decisiones
- Liderazgo personal
- Fomento de la participación
- Promover la conciencia de cambio

Por otra parte, se debe tener en cuenta que existen tres enfoques diferenciales a partir de los cuales se trabaja el desarrollo gerencial.

- Management development program: este programa está dirigido a los gerentes de primera línea. Las áreas que se trabajan están relacionadas con la gestión del talento, capacitación en contratación, desarrollo de pensamiento estratégico y habilidades de comunicación.
- Middle management program: está enfocado a los mandos medios, el objetivo es que potencien sus competencias. Los temas que se abordan son: gestión financiera, servicio al cliente, orientación al mercado y liderazgo personal. Se trabaja a partir de casos reales de sus propias unidades de negocio.

Duración: 9 meses

- Senior leadership development program: programa de desarrollo de liderazgo directivo. Se centra en desarrollo del liderazgo en el contexto estratégico, gestión de personas y panorama competitivo.  
Duración: 7 meses.

Otra de las ofertas destacadas es el “Global mentoring scheme”, el cual está dirigido a los mandos medios. El objetivo es que los colaboradores tengan relación uno-uno con un líder de alto rango para que puedan aprender a partir de la experiencia.

Por último, la organización está interesada en que sus colaboradores desarrollen competencias lingüísticas, por esta razón hay un programa de aprendizaje de idiomas el cual está basado en la oferta de 2000 horas de contenido virtual con videos y ejercicios prácticos.

En cuanto al desarrollo técnico y profesional, existe un programa de desarrollo de competencias orientado a apoyar a los colaboradores a que mejoren sus competencias en su área de especialización.

Por otra parte, existe la oportunidad de obtener títulos académicos y profesionales, el objetivo de estas iniciativas para la organización es “que los talentos reciban el apoyo que necesitan para salir adelante”.

El área de la transferencia de conocimientos técnicos se enfoca en difundir conocimientos técnicos a través de “una combinación de capacitación formal, rotación de tareas, supervisión de expertos o por medio de participación en redes profesionales y alianzas”. Para la organización esta es un área clave ya que la visión de la organización es ser una empresa líder en ingeniería.

## **2. CAPÍTULO 2: Marco metodológico**

La construcción de una cultura de paz se revela, a partir de lo expuesto en el capítulo 1, como una acción permanente a través de discursos que muestran no solo el sentido que tiene para los integrantes de una organización, sino cómo estos significados se construyen a través de relaciones que se enmarcan en lo que se reconoce como convivencia. Cómo se perfila esta convivencia y de qué manera se gestiona en relación con los conflictos, merece consideración, en tanto permite evidenciar cuáles son los aspectos fundamentales para comprender lo que se entiende aquí como cultura de paz y de qué manera se incorpora a la cultura organizacional.

Establecer la manera cómo se llegará a la información, impone la necesidad de realizar el diseño metodológico, el cual se elabora a partir de los conceptos clave expuestos en el marco teórico. Estos conceptos, entendidos aquí como categorías, serán los que orienten el proceso de recolección y análisis de información, todo con el fin de garantizar coherencia entre las ideas orientadoras y el diseño metodológico.

Para efectos del diseño cada categoría se proyecta en unas variables con el fin de garantizar qué se va a observar, desde cuál perspectiva, con cuáles fuentes y a través de qué instrumentos. De esta manera, el diseño metodológico permitirá clasificar la información que se recoja con el fin de hacer un análisis que evidencia los hallazgos encontrados. La tabla del diseño metodológico se puede consultar en el [Anexo #](#)

A continuación, se expone cada categoría en relación con los conceptos asociados – subcategorías-, sus variables e indicadores, así como las fuentes y los instrumentos que permitirán obtener la información pertinente para su análisis.

### **2.1 CATEGORÍA CULTURA DE PAZ**

La información recolectada en esta categoría tiene como objetivo, identificar el marco de convivencia que propone la organización y el nivel de coherencia que existe entre este y el comportamiento de los colaboradores; en segundo lugar, determinar las prácticas que propician la estabilidad de los vínculos que la organización tiene con sus públicos. Como resultado se tendrá

una caracterización de intereses e iniciativas relacionadas con el ofrecimiento y apropiación de espacios de convivencia que la organización pone a disposición de los colaboradores.

Esta categoría responde al concepto de paz propuesto por la ONU: “la paz se entiende hoy como mucho más que ausencia de guerra o violencia, y se percibe como las acciones sostenidas y crecientes para la convivencia y el bienestar, basados en principios como la equidad, respeto, tolerancia y confianza” (citado en Ramiro, 2009). Como se puede observar, el concepto de paz planteado está relacionado con acciones que buscan crear ambientes de convivencia que siguen principios como equidad, tolerancia, respeto y confianza, por lo que es importante analizar el impacto y coherencia que tienen los valores con el comportamiento de los diferentes públicos.

Por otra parte, la categoría responde al concepto de *positive work environment* (Ashkanasy, Wilderom, Peterson p.85, 2011)., dentro del cual se expone que las organizaciones pueden propiciar ambientes positivos de trabajo a partir la promoción de un clima emocional positivo, la inclusión social y el desarrollo humano. En esta categoría se analizará el aspecto de inclusión social y en la categoría de cultura organizacional se abordarán los aspectos restantes.

### **2.1.1 Subcategoría Gestión del conflicto**

Esta subcategoría responde a los conceptos “conflictos potenciales” y “gestión de conflictos potenciales” planteados por Jordi Xifra en el libro “Comunicación proactiva. La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones” (2009). En primer lugar, se entiende *conflicto potencial* como “espacio o distanciamiento existente entre los resultados de la actuación de la organización y las expectativas de los públicos de su entorno” (Xifra, 2009, p.56). Dentro de esta subcategoría se analizará el grado de involucramiento ante el conflicto potencial debido a que permitirá identificar las dimensiones y conceptos de gestión de conflicto que maneja la organización.

Sus variables son:



**2.1.1.1. Nivel de legitimación del conflicto desde los colaboradores.** Jordi Xifra (2009) define este concepto como “el grado en el que un tema potencialmente conflictivo es reconocido por el público concernido. Un conflicto potencial se legitima cuando los públicos reconocen su importancia” (Xifra, 2009, p.91). A partir de este concepto, el objetivo es identificar los espacios a partir de los cuales la organización caracteriza una situación de conflicto. Se va a hacer un contraste entre la experiencia de los colaboradores y de los responsables de las distintas áreas para evaluar la coherencia entre los patrones de comportamiento.

Esta variable se desarrolla en los siguientes indicadores

- Conocimiento o desconocimiento de los procedimientos que se deben seguir en una situación de conflicto
- Actitud activa o pasiva
- Comunicación impositiva o se busca llegar a un acuerdo
- Participación o indiferencia frente a la toma de decisiones

Los instrumentos previstos para garantizar la recolección de información sobre estos indicadores son:

Las preguntas relacionadas con esta variable están en el cuestionario de historias de vida.

**2.1.1.2 Variable nivel de legitimación desde las directrices de la organización.** Su objetivo es identificar los espacios y procedimientos que la organización establece para gestionar conflictos potenciales.

Esta variable se desarrolla en los siguientes indicadores

- Existencia de orientaciones en el discurso de la organización para la gestión de conflictos
- Existencia de mecanismos para la gestión de conflictos (mesas de negociación, procesos disciplinarios, etc.).
- Existencia de mensajes que inviten a la participación en la gestión de conflictos

Los instrumentos previstos para garantizar la recolección de información sobre estos indicadores son:

Entrevista con el director del área de Sostenibilidad

## Cuestionario

Teniendo en cuenta que en el Informe de Sostenibilidad de 2015 publicado en la página web de la organización se menciona que existe una mesa directiva de sostenibilidad.

- ¿De qué manera se gestionan las crisis dentro de este espacio?
- ¿Qué tipo de conflictos se han presentado?
- ¿Qué enfoque se le da a la responsabilidad corporativa?
- ¿Qué beneficios han resultado de los esfuerzos de la organización por trabajar la salud ocupacional?
- ¿De qué manera eso ha incidido en la cultura organizacional?
- ¿Cómo se establece la comunicación entre la mesa directiva de sostenibilidad y los colaboradores? ¿Interviene el área de comunicación?
- En estos tres años, ¿se ha hecho alguna campaña parecida a “No mires hacia otro lado”? ¿En qué se enfocó?
- ¿Cómo se gestiona la diversidad desde el área de Sostenibilidad? ¿Qué proyectos se lideran?
- Análisis de documentos (misión, visión, valores, actas de negociaciones, etc.)

### 2.1.2 Subcategoría Convivencia

Esta subcategoría responde a las dimensiones de cultura de paz planteadas en el marco teórico: paz desde un enfoque integral, en donde debe analizarse los escenarios de interacción entre los diferentes actores. Por otra parte, análisis de la paz teniendo en cuenta que tiene un carácter de transformación continua, en donde se van a considerar los instrumentos que la organización utiliza para evaluar constantemente el entorno organizacional. Por último, se va a tener en cuenta la dimensión de inclusión social del concepto de *positive work enviroment* (Ashkanasy, Wilderom, Peterson p.85, 2011), en donde se busca identificar las iniciativas de la organización para el manejo de la diversidad.

Sus variables son:

**2.1.2.1 Nivel de coherencia entre la normatividad y comportamiento.** El objetivo de esta variable es identificar si existen prácticas de sana convivencia a partir del análisis del comportamiento de los colaboradores en comparación con las prácticas y valores que promueve la organización. Como resultado, la información reflejará el grado de solidez de la identidad corporativa.

Esta variable se desarrolla en los siguientes indicadores

- Comprensión de los principios de la organización
- Compatibilidad con los valores

Los instrumentos previstos para garantizar la recolección de información sobre estos indicadores son:

Entrevistas individuales a colaboradores y a responsable de Recursos Humanos

**2.1.2.2 Nivel de inclusión social:** responde al concepto planteado por Neal M.Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom: “*PWEs require employees to be mindful of how their beliefs and behaviors contribute to the work environment and accept and share responsibility in creating a workplace characterized by respect, trust, and dignity*” ” (Neal M.Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom, 2011, p.88) Algunos de los elementos que se destacan de la cita anterior son: para que exista un ambiente positivo de trabajo se necesita que los empleados sean conscientes de cómo sus creencias y conductas contribuyen al ambiente de trabajo, acepten y compartan la responsabilidad en la creación de un lugar de trabajo caracterizado por el respeto, confianza y dignidad” (Neal M.Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom, 2011, p.88). El objetivo es identificar las estrategias utilizadas por la organización, que reflejen las dimensiones mencionadas anteriormente.

Esta variable se desarrolla en los siguientes indicadores

- Acceso que tienen los colaboradores a espacios de diálogo
- Apertura organizacional: definido por Diego Raúl Cardona y Renato Zambrano como “la percepción de que la organización escucha y favorece espacios para las sugerencias de los trabajadores, y en consecuencia, que es flexible en la consideración de sus necesidades y expectativas” (Cardona y Renato, 2014, p.187)

Los instrumentos previstos para garantizar la recolección de información sobre estos indicadores son:

Entrevista al responsable de recursos humanos, las preguntas relacionadas con esta variable se encuentran en la variable n°3.

**2.1.2.3 Tipos de prácticas para garantizar la equidad de género:** busca identificar las iniciativas de la organización relacionadas con promover un clima organizacional de equidad, enfocado en el desarrollo de los miembros de la organización.

Esta variable se desarrolla en los siguientes indicadores

- Programas con un enfoque diferencial para las mujeres, población LGTBI.
- Porcentaje de mujeres y población LGTBI en cargos directivos.
- Equidad salarial.

Los instrumentos previstos para garantizar la recolección de información sobre estos indicadores son:

Entrevista responsable área recursos humanos

### **Cuestionario**

- ¿Qué estrategias se utilizan para promover un ambiente tolerante?
- ¿Existen programas/espacios dirigidos a los colaboradores para capacitarlos sobre el código de convivencia que maneja la organización?
- ¿Cuáles son los aspectos de la convivencia en que se hace más énfasis?
- ¿Cómo caracterizaría la identidad corporativa de la organización?
- ¿Considera que existe una dimensión del escenario de convivencia que podría profundizarse?
- ¿Qué instrumentos se utilizan para evaluar el escenario de convivencia de la organización?
- ¿Existen espacios que promuevan la participación de los colaboradores en temas relacionados con mejorar la convivencia?
- ¿Se da algún trato preferencial a algún grupo en especial? Por ejemplo, mujeres, personas con algún tipo de discapacidad.

## **2.2 CATEGORÍA COMUNICACIÓN INTERNA**

Los aspectos que se van a analizar en esta categoría girarán en torno al concepto de comunicación interna expuesto por Marcelo Manucci, quien explica que la comunicación interna es “un proceso de intercambio de subjetividades, gestión de percepciones y construcción de significados compartidos que conforman la trama de sentido (modelos mentales, paradigmas, sistema de creencias) con la cual, la organización, aborda la complejidad de su realidad” (Manucci, 2004, p.37). A partir de este concepto, se van a analizar los factores organizacionales que posibilitan una gestión de la comunicación enfocada en el análisis de percepciones, experiencias y construcciones colectivas que se tengan de la organización

De la misma manera, se analizará la relación que existe entre la gestión de la cultura organizacional y la gestión de la comunicación. Como resultado, se tendrá una caracterización de la función de la comunicación con el fin de contextualizar la intervención sugerida.

### **2.2.1 Subcategoría Redes de interacción**

Para el desarrollo de esta categoría se consultó el artículo *Interacción social con confianza y apertura como factores que propician el aprendizaje en las organizaciones* (2011) escrito por Hilda Teresa Ramírez, Doctora en Ciencias de Gestión y en Estudios Organizacionales. Dicha autora explica el concepto de interacción a partir de la premisa: “la esencia de los grupos son las interacciones y las características específicas de cada grupo” (Ramírez, 2011, p.31). Uno de los factores que se debe tener en cuenta es el nivel de confianza que se genera como consecuencia del proceso de interacción. Dentro de este marco se entiende la confianza como un valor que posibilita que existan procesos de aprendizaje dentro de un grupo, en donde cada individuo podrá verse beneficiado por la relación que tiene con sus compañeros. De esta manera, “el proceso de desarrollo de relaciones de confianza en grupo se inicia desde el momento en que exista una necesidad o un objetivo que dependa de la interacción social” (Ramírez, 2011, p.32).

Como se puede observar, para analizar los procesos de interacción dentro de una organización es relevante reconocer el nivel de dependencia que existe entre los diferentes

niveles y los procesos de aprendizaje que se desarrollan dentro de las estructuras. Esto permitirá también identificar el objetivo con el que se crean redes de interacción, si se utilizan con el fin de transmitir información o de facilitar procesos de intercambio.

Las siguientes son las variables de esta categoría:

**2.2.1.1 Tipos de público:** el objetivo es identificar los criterios que utiliza la organización para clasificar a los públicos y las demandas que cada uno plantea.

Esta variable se desarrolla en los siguientes indicadores

- Definición de perfiles y funciones en relación con los vínculos que construyen.
- Manifestaciones de satisfacción de los públicos en relación con las formas de interacción que establecen en la organización.
- Evidencias documentales y testimoniales en relación con el reconocimiento de una cultura de paz a partir de los vínculos que establecen.
- Testimonios que permitan identificar las formas en las cuales se representa la paz y la convivencia en las relaciones entre sujetos.

Los instrumentos previstos para garantizar la recolección de información sobre estos indicadores son:

Entrevista a responsable del área de comunicación

### **Cuestionario**

- ¿Cómo se clasifican los públicos dentro de la organización?
- ¿Qué medios se utiliza para llegar a cada uno de ellos?
- ¿Qué función cumple el área de comunicación dentro de la gestión de los vínculos de la organización?
- ¿Considera que los vínculos que se crean dentro de la organización están dentro de un marco de buena convivencia?
- ¿Qué problemas de comunicación se han presentado?
- ¿Qué se hizo para solucionarlos?

**2.2.1.2 Construcción de los mensajes:** Daniel Scheinsohn define este concepto como proceso que articula los propósitos de comunicación con el contenido y los públicos. El objetivo es identificar los criterios de la organización para crear los mensajes y qué elementos de recordación utilizan.

Esta variable se desarrolla en los siguientes indicadores

- Mensajes intencionales: “son todos aquellos que siguen un proceso de codificación técnicamente asistido, con el propósito de generar un determinado efecto en los públicos” (Scheinsohn, 1998, p.126).
- Mensajes implícitos: “se relacionan con lo subjetivo, la significación y la emoción” (Scheinsohn, 1998, p.128).
- Mensajes explícitos: están relacionados con la información, lo analítico y el conocimiento.

Los instrumentos previstos para garantizar la recolección de información sobre estos indicadores son:

Entrevista a responsable del área de comunicación

### **Cuestionario**

- ¿Cuántas personas trabajan en el área de comunicación?
- ¿Qué tipo de proyectos suelen liderarse dentro del área?
- Al momento de elaborar una pieza de comunicación, un mensaje, un newsletter, un video, ¿qué criterios se siguen?
- ¿Se utiliza algún manual de comunicación?
- ¿Cuáles son los elementos que siempre están presentes en las piezas de comunicación?  
Por ejemplo el logo, se utiliza un único tipo de letra...

**2.2.1.3 Control:** Daniel Scheinsohn define este concepto como las “operaciones relacionadas con asegurar el intercambio de los mensajes y la búsqueda de información que permitan orientar la evaluación” (Scheinsohn, 1998, p.134). El objetivo es identificar los mecanismos que se implementan desde el área de comunicación para hacer seguimiento a los mensajes que se intercambian.

Esta variable se desarrolla en los siguientes indicadores:

- Existencia de canales de comunicación para el intercambio.
- Identificación de procesos de comunicación.
- Evidencias sobre la existencia de redes de comunicación.

Los instrumentos previstos para garantizar la recolección de información sobre estos indicadores son:

Entrevista responsable área de comunicación

### **Cuestionario**

- ¿Cómo se mide el impacto de las piezas de comunicación que se emiten?
- ¿Cómo es el proceso de la creación de los mensajes?
- ¿Se le otorga autonomía a los integrantes del área?
- ¿Qué redes de comunicación se utilizan?
- ¿Quién es el responsable de hacer seguimiento a las redes? ¿Con qué periodicidad se revisan?

**2.2.1.4 Grado formalidad de la comunicación:** el objetivo es establecer un marco de referencia del interés que la compañía tiene en propiciar un espacio de comunicación abierta. Para cumplir con el objetivo, se tendrán en cuenta los fines que la comunicación cumple dentro de la gestión de las relaciones.

Esta variable se desarrolla en los siguientes indicadores:

- Evidencias sobre la evaluación acerca del uso y eficiencia de la comunicación.
- Evidencias sobre la evaluación de los públicos en relación con su participación.

Entrevista a responsable del área de comunicación:

- ¿Considera que hay un clima de confianza con los colaboradores? ¿Por qué?
- ¿Existen espacios para que los colaboradores puedan compartir sus inquietudes/retroalimentar algún tipo de información que se les haya dado?
- ¿Cómo calificaría la disposición de los colaboradores para trabajar en equipo?
- ¿Considera que desde el área de comunicación se fomenta la identidad corporativa? ¿De qué manera?



- ¿Qué iniciativas se lideran desde el área de la comunicación para fomentar la transparencia?
- ¿El área de comunicación se involucra en espacios dedicados a la promoción del liderazgo?
- ¿Cómo funcionan los canales de reporte?
- “Nosotros promovemos la comunicación periódica y abierta” : ¿de qué manera?

### **2.2.2 Subcategoría Construcción de sentido**

Esta categoría responde al planteamiento de Marcelo Manucci, quien destaca que “la interrelación entre lo emocional y lo simbólico conforma la base estructural que crea, instala y sostiene patrones de comportamiento en las personas” (Manucci, 2016, p.27).

Sus variables son:

**2.2.2.1 Percepción:** Marcelo Manucci define el concepto como “la significación que le dan las personas a una organización y define las condiciones de reconocimiento” (Manuci, 2016, p.112). El objetivo es identificar cómo el colaborador se identifica con la organización y el significado que tiene el lugar de trabajo para esa persona.

Esta variable se desarrolla en los siguientes indicadores:

- Manifestaciones que se exponen para hablar de sentido de pertenencia.
- Reconocimiento del aprendizaje que le ha aportado la empresa.
- Evidencias de la relación de coherencia entre las experiencias de los sujetos y los valores que promueve la empresa.
- Las identificaciones que permiten evidenciar la imagen de la empresa como un lugar agradable en donde trabajar.
- Existencia de oportunidades para la proyección de los sujetos dentro de la empresa.

El instrumento previsto para garantizar la recolección de información sobre estos indicadores es historias de vida: “Las historias de vida ensalzan el proceso de comunicación y desarrollo del lenguaje para reproducir una esfera importante de la cultura coetánea del

informante y su aspecto simbólico e interpretativo, donde se reproduce la visión y versión de los fenómenos por los propios actores sociales” (Arjona Garrido, Á., & Checa Olmos, J. C, 1998, p.3). Se escogió este instrumento debido a que la información que se quiere conseguir está relacionada con la dimensión simbólica y perceptual de las personas. El objetivo del instrumento va a ser identificar los aportes que la organización le ha dado a las personas a lo largo de su vinculación, mediante patrones emocionales que sean reconocibles para el colaborador.

Criterios para la selección de quienes participarán en estas historias:

La muestra será de seis personas. Se clasificarán según los años de vinculación:

- Dos personas que hayan estado menos de dos años en la compañía
- Dos personas que hayan estado entre 3-6 años en la compañía
- Dos personas que hayan estado más de 6 años en la compañía

### **Cuestionario**

- ¿Cómo ha sido su trayecto profesional?
- ¿Qué expectativas tenía antes de entrar a la organización?
- ¿Siente que esas expectativas se han cumplido a lo largo de su vinculación? ¿De qué manera?
- ¿Cuál considera que es el factor diferencial de la organización?
- ¿Puede mencionar algún líder que lo haya marcado? ¿Por qué ese líder es diferente?
- ¿Qué siente que ha aprendido de sus compañeros?
- ¿Qué proyecciones tiene dentro de la organización?
- ¿Conoce la visión estratégica de la organización y de su área?
- Durante su vinculación en la organización, ¿ha estado envuelto en algún tipo de conflicto? ¿De qué manera se solucionó?

**2.2.2.2 Apropiación de los elementos de conexión emocional:** esta variable responde al concepto de *valoración* propuesto por Manucci: “la valoración emerge del encuentro entre lo que la organización ofrece y lo que los diferentes grupos de personas reconocen e interpretan de ese ofrecimiento” (Manucci, 2004, p.112). En esta dimensión el objetivo es identificar los elementos

de conexión emocional que se gestionan desde el área de comunicación y si existe coherencia con la percepción de los colaboradores.

La variable se desarrolla en los siguientes indicadores

- Manifestaciones relacionadas con el reconocimiento de los valores de la compañía
- Evidencias que identifiquen el conocimiento sobre la historia de la compañía
- Evidencias que identifiquen el conocimiento sobre visión estratégica de la empresa y los objetivos de las diferentes áreas

El instrumento previsto para garantizar la recolección de información sobre estos indicadores es historia de vida.

### **2.3. CATEGORÍA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Esta categoría responde al concepto de cultura propuesto por Scheinsoh: “es el acumulado de aprendizaje compartido de un grupo, se incluye el comportamiento, emociones y elementos cognitivos que forman parte del funcionamiento psicológico de un grupos de miembros” (Schein, 2016, p.17). A partir de esta definición, el objetivo es identificar qué función cumplen los valores dentro de la cultura, qué impacto tiene el liderazgo en la cultura y qué estrategias utiliza la organización para promover un ambiente laboral de desarrollo.

#### **2.3.1 Subcategoría Valores**

Esta categoría permite analizar los valores que se promueven dentro de la organización para la construcción de una cultura de paz. Se entiende por valor, desde la conceptualización realizada en el capítulo anterior, como el principio que orienta la conducta; como tal, es una construcción ética y simbólica que da sentido a la vida de los sujetos y que permite su autorrealización como persona, su desarrollo, como colectivo y su redimensionamiento en relación con el contexto.

La subcategoría se desarrolla en las siguientes variables:

**2.3.1.1 Formas de apropiación de los valores:** Desde el concepto de valor se comprende que no son construcciones que se imponen, sino que demandan tanto de la organización como de sus colaboradores, la existencia previa de conexiones que permitan, por vía de la experiencia de relación entre sujetos y empresa, su construcción permanente. Como tales, la apropiación no inicia en el momento de la vinculación, sino que se ubica en relación con puntos de encuentro y desencuentro desde el mismo momento de su vinculación y a lo largo de su desarrollo profesional y laboral con el colectivo, e incluso en su proceso de desvinculación. En este proceso es posible evidenciar la forma como se realiza un proceso de apropiación.

Esta variable se desarrolla en los siguientes indicadores

- Evidencias sobre la manera cómo los valores son tenidos en cuenta en el proceso de vinculación de los colaboradores.
- Existencia de programas o planes de desarrollo profesional, laboral y personal en relación con los valores.
- Evidencias de procesos de desvinculación en relación con los valores de la compañía.

El instrumento previsto para garantizar la recolección de información sobre estos indicadores es entrevista a responsable de recursos humanos

**Cuestionario:**

- ¿Cómo son los procesos de vinculación?
- ¿Cómo se analiza si una persona tiene las aptitudes correctas para formar parte de la organización?
- ¿Qué aspectos de la inducción están relacionados con hacerle conocer a los colaboradores aspectos de la cultura organizacional?
- ¿Cuáles son las principales causas de desvinculación de la organización?
- ¿Qué faltas disciplinarias se consideran graves en relación con el comportamiento de los colaboradores?

**2.3.1.2 Claridad en la expresión de la promesa de valor:** para esta variable se plantea el instrumento de revisión documental, en donde se hará un análisis de la promesa de valor que define la organización en los documentos institucionales y una entrevista dirigida a responsables

de diferentes áreas para analizar de qué manera entienden y hacer llegar a los colaboradores la promesa de valor.

Esta variable se desarrolla en los siguientes indicadores

- Testimonios de los colaboradores sobre la identificación de elementos diferenciales que les ofrece la organización.
- Evidencias del reconocimiento de la contribución del trabajo que ejecutan los colaboradores dentro de los objetivos del área

### **Cuestionario para responsable de Recursos Humanos**

- ¿Cuál cree que es el elemento diferencial que la organización le ofrece a sus empleados en comparación con la compañía?
- ¿Qué medios utiliza para comunicar de manera efectiva la promesa de valor?
- ¿Cómo se evalúa la comprensión de las metas organizacionales, visión y misión de la empresa por parte de los colaboradores?
- ¿Qué recompensas utiliza como motivadores?
- ¿Cómo se fomenta el sentido de integridad dentro de su área?

### **2.3.2 Subcategoría Clima organizacional**

Esta subcategoría responde al concepto de clima organizacional planteado por Sheinder (citado por Neal M. Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom) en donde expone que “*organizational climates refers to the collective conscious perceptions and descriptions employees have on their work enviroment*” (Sheinder citado por (Ashkanasy, Wilderom, Peterson p.86, 2011). De la reflexión anterior, se interpreta que el clima organizacional se refiere a las percepciones conscientes colectivas y descripciones que los empleados tienen de su entorno de trabajo. Dichas percepciones están condicionadas por características individuales y estructurales de la organización. Dentro de este marco, se identificarán los elementos y espacios que la organización pone a disposición de los colaboradores para fomentar un clima laboral agradable.

Sus variables son:

**2.3.2.1** Existencia de elementos que promueven un clima emocional positivo: responde al concepto planteado por Neal M. Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom: “*positive organizational climates are characterized by values such as openness, friendship, collaboration, encouragement, personal freedom, and trust*” (Ashkanasy, Wilderom, Peterson 2011, p.87). Del concepto anterior se interpreta que los climas organizacionales positivos se caracterizan por valores como la transparencia, amistad, colaboración, motivación, libertad personal y confianza. En este escenario, el objetivo es identificar qué estrategias utiliza la organización para que los valores de transparencia, colaboración, motivación... se reflejen en la cultura organizacional.

Esta variable se desarrolla en los siguientes indicadores:

- Acciones que promuevan la incorporación de valores en la generación de un clima organizacional positivo.
- Expresiones que identifican valores en la realización del trabajo colaborativo.
- Contenidos a través de los cuales se promueven ambientes de trabajo satisfactorios
- Existencia de espacios en los cuales se promueva la evaluación y la retroalimentación de esta.

El instrumento previsto para garantizar la recolección de información sobre estos indicadores es entrevista a responsable del área de recursos humanos.

**2.3.2.2** Nivel de interacción entre líder y colaboradores: responde a la reflexión planteada por Burke y Sims donde resaltan que los líderes cumplen una importante función en el ámbito de incentivar ciertos comportamientos en los colaboradores debido a que “*they are the vehicle through which an organization’s values, policies and practices are enacted*” (Burke, Sims, Lazarra citado por Neal M. Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom, 2011, p.90). A partir de la anterior cita puede interpretarse que los líderes son el vehículo a través del cual se promueven valores, políticas y prácticas. De esta manera, el objetivo es identificar el rol que cumplen los líderes como responsables de establecer una relación cercana y de motivación con los colaboradores dentro de la organización.

Esta variable se desarrolla en los siguientes indicadores

- Características que los colaboradores atribuyen a sus líderes.
- Acciones que aumentan o disminuyen la motivación de colaboradores.
- Acciones de liderazgo que permitan la adaptación o no del trabajador en su entorno.

Los instrumentos previstos para garantizar la recolección de información sobre estos indicadores son:

Entrevista a responsables de área

- ¿Qué medios utiliza para motivar a sus equipos de trabajo?
- ¿Con qué frecuencia se reúne con todos los miembros de su equipo?
- ¿Cómo calificaría la comunicación que tiene con su equipo de trabajo?
- ¿Qué aspectos mejoraría?
- ¿Qué estrategias de reconocimiento utiliza?

Encuesta a colaboradores. Se utilizará el siguiente cuestionario:

**1. Clasifique en orden de importancia las siguientes características de un líder. Siendo 1 la de mayor importancia y 7 la de menor.**

- Apertura a la escucha
- Dar ejemplo
- Alinear a los compañeros de equipo en torno a una visión y valores compartidos
- Capacidad de inspirar
- Capacidad de retroalimentar de manera constructiva
- Claridad en las expectativas
- Capacidad para manejar el conflicto

**2. Clasifique en orden de importancia las siguientes características que percibe de su jefe. Siendo 1 la que más lo/la caracteriza y 7 la que menos lo/la caracteriza.**

- Apertura a la escucha
- Dar ejemplo
- Alinea a los compañeros de equipo en torno a una visión y valores compartidos
- Capacidad de inspirar
- Capacidad de retroalimentar de manera constructiva

- f. Claridad en las expectativas
- g. Capacidad para manejar el conflicto

**3. En caso de tener una duda con algún procedimiento, se dirige primero a:**

- a. Jefe inmediato
- b. Compañeros
- c. Busca una solución por su cuenta

**4. Clasifique en orden de importancia los siguientes comportamientos de su supervisor.**

**Siendo 1 el comportamiento más repetido y 5 el comportamiento menos repetido**

- a. Él/ella muestra interés en que mejore su desempeño laboral.
- b. Recibe feedback continuo de mi desempeño.
- c. Su supervisor se preocupa por hacerle entender claramente las expectativas que tiene sobre usted.
- d. Su supervisor se preocupa por hacerle entender los parámetros bajo los cuales su trabajo es evaluado.
- e. La evaluación del desempeño es positiva y se refleja en un mejoramiento de las condiciones laborales.

**5. ¿Ha hecho uso de los espacios de desarrollo profesional que la organización pone a su disposición?**

- a. Sí
- b. No

**6. ¿Qué espacios ha utilizado? Puede marcar más de una respuesta**

- a. Programas de aprendizaje de otro idioma
- b. ABB University
- c. Programas de liderazgo
- d. Programa de desarrollo de competencias



- e. Espacios de integración
- f. Otro (especificar)

El procedimiento que se siguió para aplicar los instrumentos fue establecer contacto con el responsable del área de Sostenibilidad, determinar de manera conjunta qué personas se iban a entrevistar y enviar el link de la encuesta, la cual se hizo por medio de Google Survey. El link de la encuesta es el siguiente:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSexIyZ\\_JIyFv3HzWYsbqAQU6ejGsJ-ey-DWE3K8EnTC0DIFfg/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSexIyZ_JIyFv3HzWYsbqAQU6ejGsJ-ey-DWE3K8EnTC0DIFfg/viewform?usp=sf_link)

La encuesta se envió a 50 colaboradores y se obtuvieron 26 respuestas.

Por otra parte, para el instrumento de historias de vida se entrevistó a 6 personas, durante las entrevistas se grabó voz para la posterior transcripción. Además, se hizo una entrevista vía telefónica la cual también fue grabada.

El análisis de la información se trabajó a partir de las variables definidas en el marco de metodología en relación con las categorías y subcategorías correspondientes, como se podrá observar en el siguiente capítulo.



### **3.CAPÍTULO 3: Análisis**

Pensar en la construcción de paz en escenarios de incertidumbre supone la reflexión de las situaciones que en una organización pueden convertirse en dinamizadoras o problemáticas para potenciar u obstaculizar la convivencia en sentido pleno. Analizar cada situación problema desde los factores, expresados en categorías y subcategorías ya expuestas, permite determinar las brechas que puedan llegar a existir entre escenarios de paz y los conflictos o situaciones. La finalidad en este apartado es analizar los resultados obtenidos, desde la misma lógica del diseño metodológico (desde la información recolectada hacia las variables a las cuales se asocia, y de ellas, a las subcaracterísticas y características, las cuales garantizan la coherencia con la problemática detectada y los objetivos trazados.

Así, se presenta este capítulo en relación con las categorías y subcategorías identificadas, para, posteriormente, avanzar en la construcción de las conclusiones y la respectiva propuesta que permita avanzar hacia una cultura de paz, en relación de coherencia con la cultura organizacional en ABB Colombia.

#### **3.1 CATEGORÍA CULTURA DE PAZ**

Aquí se analizan los resultados de las siguientes categorías y subcategorías:

##### **3.1.1 Subcategoría gestión del conflicto potencial**

Para identificar el grado de legitimación del conflicto desde la perspectiva de los colaboradores, se entrevistó a la coordinadora del HSEQ (Healthy Safety, Environment and Quality) o área de salud ocupacional del departamento de Sostenibilidad, Diana Muñoz. De su testimonio se puede determinar que las acciones corresponden a lo esperado en cuanto a: a) Los casos que pueden considerarse como conflictos potenciales se manejan desde el comité de convivencia, situación

que permite prever alternativas de solución antes de que dichos conflictos aumenten en su potencialidad, afectando las relaciones de convivencia entre los trabajadores.

b) En contraposición a una acción preventiva, como la anterior, se evidencia la no existencia de programas o espacios dirigidos a los colaboradores para capacitarlos sobre el código de convivencia, hecho que podría considerarse una situación de riesgo.

c) Se establece el interés de la empresa por informar, desde el momento mismo de la vinculación, sobre los procedimientos que deben seguirse para cuando se presentan conflictos internos. No obstante, cabe preguntarse si, conocer el procedimiento sin el sentido del código de convivencia pueda considerarse como apropiado, situación que debería tenerse en cuenta para la propuesta.

Para identificar el grado de legitimación del conflicto desde las directivas de la organización, se entrevistó al director del área de Sostenibilidad, Albert Tibavizco. Se pudo constatar la existencia de una Mesa Directiva de Sostenibilidad en donde se abordan temas de seguridad y salud ocupacional en el trabajo, medio ambiente y responsabilidad social corporativa. Esta mesa de trabajo evidencia que la organización sí cuenta con mecanismos regulares para la gestión de conflictos que puedan presentarse, situación que podría aprovecharse, en la propuesta, para contrarrestar el riesgo mencionado anteriormente.

Desde la experiencia de la organización, se puede decir que no se han registrado situaciones de crisis; sin embargo, en caso de presentarse, la organización cuenta con un manual de crisis el cual estipula que los procedimientos que deben seguirse. Algunos de los ejemplos de conflictos potenciales son accidentes laborales graves o algún tipo de accidente ambiental.

Dentro del escenario de la gestión del conflicto se va a exponer una reflexión acerca de una situación de adaptación al cambio organizacional que se presentó en la organización en el 2015, como uno de los momentos significativos de la organización: la casa matriz decidió implementar un nuevo modelo de estrategia que requería una reestructuración de las áreas de trabajo. Durante el proceso de adaptación, se involucró el área de comunicación, quien fue la responsable de la divulgación acerca de los cambios que se iban a implementar. Además de las acciones informativas, la presidencia desarrolló jornadas de socialización sobre la nueva estrategia, con el fin de “dar un parte de tranquilidad”. A pesar de las iniciativas mencionadas, se evidenció que algunas personas se desvincularon ya que, aparentemente, consideraron que la

organización no ofrecía garantías de continuidad. Ante esta realidad, se indagó por el impacto que tuvieron las estrategias de comunicación según la percepción de los colaboradores y se evidenció que el departamento desarrolló contenido para informar a la comunidad sobre los cambios, pero los comentarios “informales” de la gente hicieron que la información perdiera credibilidad y confundiera sobre la situación que se estaba presentando. Esta situación de conflicto permite constatar que las estrategias comunicativas cifradas en la información, sin la existencia de escenarios para el diálogo, solo potencian espacios y contenidos no formales, de resistencia al cambio, que no fueron abordados por la organización: el exceso de información puede aumentar los niveles de incertidumbre y hacer perder la confianza en la organización y sus comunicaciones, como se pudo constatar en la entrevista realizada a la coordinadora de HSEQ, Diana Nuñez.

En relación con la existencia de mensajes que inviten a la participación en la gestión de conflictos, la organización promueve la participación a partir del fomento de los valores, dentro de los cuales, los más destacados, son la seguridad y la integridad. En palabras del director del área de Sostenibilidad, Albert Tibavizco: “Nosotros sabemos que el tema de seguridad no es negociable; si hay algo que no es seguro para un empleado o contratista, no se hace. No alcanzamos ni siquiera a colocarlo en cuestionamientos”<sup>1</sup>.

El interés que tiene la organización por promover, entre los colaboradores, el trabajo a partir del reconocimiento y apropiación de los valores de la organización se evidencia en campañas como “No mires hacia otro lado”. El objetivo de esta campaña es que las personas reporten conductas incorrectas que observen en el lugar de trabajo, tanto en las oficinas como en las zonas de campo, amparadas en los valores, para evitar que se perciban como “chismes” o malas intenciones, que, en lugar de promover la seguridad y la integridad, pudieran llegar a convertirse en fuente de conflicto.

Campañas similares se han realizado anteriormente; por ejemplo, en 2016, se realizó un evento en donde se invitó a los colaboradores y a sus familias para que el colaborador se comprometiera desde su casa a “no mirar hacia otro lado” ante situaciones irregulares. Esta iniciativa evidencia que la organización está interesada en crear una cultura cuyos principios de

---

<sup>1</sup> Anexo entrevista n°10

seguridad y e integridad, vinculados a la responsabilidad, se reflejen en todos los niveles y ámbitos en los que los colaboradores son partícipes en su vida laboral, social y familiar.

### 3.1.2 Subcategoría Convivencia

En relación con el nivel de coherencia entre la normatividad y el comportamiento, se entrevistó a diferentes colaboradores con el fin de identificar las expectativas y conocimiento que tenían, antes y después de su vinculación a la organización, sobre valores y principios asociados a la actividad. En particular, se les preguntó por la experiencia que han tenido a lo largo de su vinculación para identificar la compatibilidad de valores y el nivel de comprensión de los principios de la organización.

Como resultado se evidenció que algunos colaboradores conocían los principios antes de la vinculación y este factor hizo que se interesaran en formar parte de la organización. Varios de los testimonios permiten constatar que las expectativas que tenían de ABB eran los valores, como la integridad; en sus testimonios se sugiere la idea de que una empresa con valores llama la atención para convocar a los mejores talentos<sup>2</sup>.

En cuanto a la experiencia durante la vinculación, a partir de los testimonios se interpreta que los colaboradores tienen un alto nivel de compatibilidad con los valores de la organización y reconocen que los principios deben reflejarse en el comportamiento de todos los miembros de la organización para actuar de manera coherente. Lo anterior se puede evidenciar cuando algunos de los entrevistados se referían a la organización como un lugar donde se tiene un concepto elevado de calidad<sup>3</sup> y un lugar que permite a la gente construirse tanto personal como profesionalmente<sup>4</sup>.

Dentro de la misma subcategoría convivencia, el nivel de inclusión social, inspirado en el concepto planteado por Neal M.Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom: “*PWEs require employees to be mindful of how their beliefs and behaviors contribute to the work environment and accept and share responsibility in creating a workplace characterized by respect, trust, and dignity*” (Neal M.Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom, 2011, p.88) destaca como deseable, que los

---

<sup>2</sup> Anexo entrevista n°4

<sup>3</sup> Anexo entrevista n°2

<sup>4</sup> Anexo entrevista n°7

empleados deben sentir que su conducta contribuye al trabajo y que comparten la responsabilidad en la creación de un lugar caracterizado por el respeto y la dignidad.

Para identificar el grado de apertura organizacional, concepto definido como “la percepción de que la organización escucha y favorece espacios para las sugerencias de los trabajadores y, en consecuencia, que es flexible en la consideración de sus necesidades y expectativas” (Cardona y Renato, 2014, p.187), se investigó por la percepción que los colaboradores tienen de sus jefes. Como resultado, se identificó que la característica más destacada que los colaboradores le atribuyen a sus jefes es la apertura a la escucha. Dicha característica se evidencia en comportamientos como apoyo y soporte de iniciativas que proponen los colaboradores, poder de delegación y disposición a la escucha. Ante esta realidad, se concluye que los colaboradores sí perciben apertura organizacional.

En cuanto a los tipos de prácticas de equidad de género se identificó que no existe equidad salarial entre hombres y mujeres, situación de la que ellas son conscientes, a pesar de cumplir las mismas funciones. La diferencia salarial se establece desde el momento de la contratación y a lo largo de la vinculación puede mejorarse hasta cierto punto mediante el cumplimiento de objetivos y evaluación del desempeño a través del People Development Assessment. Dentro de este marco, se entrevistó a la coordinadora de salud ocupacional del área de Sostenibilidad, Diana Núñez, para conocer su percepción sobre el trato que la organización le da a las mujeres: “ABB dentro de su cultura organizacional tiene todo el tema de respeto por la diversidad, incluido el tema de las mujeres. El tema del trato es un trato equitativo”<sup>5</sup>. Si se hace un contraste entre la equidad salarial y el trato a las mujeres se evidencia que existe un nivel de incoherencia en cuanto a las relaciones inequitativas con las mujeres y las condiciones económicas que les ofrecen.

No se encontró información sobre la existencia de programas que tengan un enfoque diferencial para la población LGTBI; bien podría suponerse que no se advierte su existencia o que el tema no se considera, situación que en ambos casos evidencia dificultades y riesgo de emergencia de conflictos por este aspecto. Conviene, por tanto, considerar en la propuesta, la inclusión de estas situaciones, al igual que con mujeres, en las agendas de comunicación de la organización, con el fin de actuar a favor de la equidad en la inclusión.

---

<sup>5</sup> Entrevista anexo n°8

## 3.2 CATEGORÍA COMUNICACIÓN INTERNA

### 3.2.1 Subcategoría redes de interacción

En esta subcategoría se observa la tipología de los públicos, en la cual se pudo identificar que la organización los define desde las áreas de actuación en relación con la actividad productiva de la organización, por ubicación y por las formas de vinculación:

- Áreas de división de negocio: energía, automatización, robótica, baja tensión, alta tensión
- Área geográfica: en específico, el área de sostenibilidad trabaja con personas en Pereira y en Bogotá, en donde tienen dos sedes: una en el edificio Paralelo 108 y otra en Fontibón.
- Empleados directos y temporales

Además, existe un área de staff en donde se agrupa Recursos Humanos, Comunicación y Finanzas. La función de dichas áreas es servir a las divisiones de negocio.

Como se puede observar en la tipología de públicos, su definición y caracterización se centra en la actividad productiva. La pregunta que surge aquí es, si dicha tipología es la pertinente para pensar una organización orientada hacia la construcción de escenarios de paz, que exigiría considerar, además de la producción, características ligadas a la consolidación de relaciones, la comunicación y la proyección social y humana del colectivo, lo cual obligaría a salirse del marco de la “función” de un departamento específico para considerarse como parte de la vida cotidiana de todos sus integrantes; esta apreciación podría vincularse a la propuesta.

Existen experiencias previas de la organización que permiten suponer la posibilidad de hacer realidad esta idea para la propuesta: por ejemplo, testimonios que permiten identificar las formas en las cuales se representa la paz y la convivencia en las relaciones entre los sujetos:

El director del área de sostenibilidad expresó que las iniciativas relacionadas con fomentar la seguridad y salud ocupacional tienen como resultado un ambiente laboral caracterizado por el sentido de responsabilidad propio y colectivo. Otro de los aspectos que puede destacarse es la unión que se presenta en algunas unidades de negocio. En la investigación se entrevistó a varios



miembros de una misma área y se evidenció que la relación de convivencia entre ellos era positiva ya que reconocen que la experiencia y habilidades de los demás pueden enriquecerlos a nivel de grupo. Uno de los factores que propicia relaciones de convivencia positivas es la confianza que el jefe tiene en su equipo de trabajo, lo cual puede evidenciarse en la delegación del poder y en la motivación del equipo por querer cumplir las metas del área.

Por otra parte, la organización cuenta con un Comité de Convivencia, el cual se encarga de gestionar posibles conflictos o dudas que tengan los colaboradores acerca de algún tema en específico. Todas las personas dentro de la organización tienen acceso a este espacio y desde el área de comunicación se crean piezas para que las personas conozcan las novedades del comité.

Otro ejemplo que evidencia la existencia relaciones de convivencia positivas dentro de la organización es que personas que se han desvinculado por razones económicas, han vuelto a vincularse por el ambiente laboral. En palabras de Albert Tibavizco: “Uno se da cuenta de que las relaciones funcionan por gente de ABB que se van, hemos visto a personas que han vuelto y es por las relaciones”<sup>6</sup>.

Por los ejemplos anteriormente mencionados puede concluirse que la organización se caracteriza por tener relaciones de convivencia positivas que se gestionan a través de espacios formales, como es el caso del Comité de Convivencia y también a partir de la confianza que se construye entre los grupos de trabajo. Estas experiencias que le han permitido construir convivencia, podrían considerarse como punto de partida para hacer más visibles las posibilidades de construcción de paz, en la propuesta que se origina a partir de esta investigación.

En cuanto a la gestión de comunicación se identificaron acciones y productos coherentes con el manual de comunicación; como apoyo para su ejecución, la organización trabaja con una empresa de medios, la cual apoya con la creación de contenido y medición del impacto. El proceso de la creación de los mensajes es responsabilidad del área de comunicación, la cual trabaja coordinadamente con las áreas funcionales involucradas. De esta manera, se determinan las necesidades, se establecen los objetivos y el área de comunicación presenta propuestas hasta que se llega a un acuerdo de la estrategia que se va a utilizar. Algunos de los mensajes que se identificaron fueron:

---

<sup>6</sup> Anexo entrevista n°9

- Mensajes intencionales: la organización cuenta con una plataforma llamada “Notiflash” en donde se publican noticias de actualidad sobre la organización tales anuncios de la participación de la organización en algún evento, información sobre algún evento interno, información sobre los valores de la organización, apariciones en medios de comunicación, reconocimientos de empleados.
- Mensajes explícitos:  
Ejemplos de noticias publicados en “ABB Journal”:
  - “Conoce el nuevo auto de la Fórmula E”
  - “Bienvenida a los practicantes universitarios”
- Mensajes implícitos: comentarios como “estamos dentro de la misma página”; “tenemos un tema de camaradería, hay esa confianza entre todos entonces realmente es un tema de tener un muy buen ambiente de trabajo”; “tenemos lo que llamamos una segunda oficina”; noticia “ABB te premia con sonrisas”.

Si bien se cuenta con un soporte comunicativo amplio y con respaldo, su gestión se encuentra más en la información que en la comunicación, situación que debería superarse para apoyar la creación de escenarios de paz; para la propuesta, se podrían vincular experiencias de relaciones y diálogos que pueden fortalecerse si la comunicación es más amplia y guiada por un enfoque estratégico.

Dentro de la subcategoría de redes, el seguimiento de las acciones de comunicación se realiza en relación con los niveles de uso. Por ejemplo, en cuanto a la existencia de canales de comunicación para el intercambio, a partir de las entrevistas se evidenció que las personas dentro de las distintas áreas tienen comunicación directa por medio del email, teléfono y en caso de que se presente un viaje, se establece comunicación por Skype. El fin de estos canales es tener contacto permanente para poder solucionar algún tipo de duda que pueda presentarse.

Dentro de este mismo escenario, cabe destacar que en el documento “Sostenibilidad y principios ABB” (ABB, 2013), la organización expone los canales que utiliza para relacionarse con los diferentes públicos de interés; no obstante, a pesar de tener claro su uso, la denuncia, no traza orientaciones sobre su apropiación, situación que amerita una consideración mayor en la propuesta que surge de esta investigación.

A continuación, se presentará una imagen alusiva a los canales dirigidos a los colaboradores:

Página 16

### Canales de comunicación por grupos de Interés

Grupo de interés por categorías	Descripción	Canales	Periodicidad
Colaboradores	Directos y temporales	Atención directa en la Gerencia de Recursos Humanos	Permanente
		Intranet- Inside ABB	Permanente
		Dpto de Integridad	Permanente
		Comité de Convivencia Laboral	Permanente
		Comunicaciones: Notiflash informativo	Mensual
		Línea ética en los negocios	Permanente
		Defensor del Pueblo	Permanente
		Reportes internos	Permanente

Anexo n°11

Como se puede apreciar, la organización utiliza diferentes canales para comunicarse con los colaboradores. Dentro de este escenario, los canales de “línea ética en los negocios”, “defensor del pueblo” y el “Departamento de Integridad” tienen como objetivo establecer un espacio de diálogo para que manifiesten sus inquietudes o comuniquen algún tipo de denuncia que deseen hacer. Dentro de este marco, debe destacarse que los canales de reporte forman parte de un proceso de comunicación formalizado el cual comienza con la denuncia por parte del colaborador y termina con los resultados de la investigación referente al caso. El grado de formalidad del proceso mencionado anteriormente refleja que una de las prioridades de la organización es establecer un espacio de diálogo con los colaboradores, como parte de un esquema de actuación bajo el principio de integridad de la organización.

Con relación a la existencia de redes de comunicación, se evidenció que la organización utiliza la red “ABB Journal”, una plataforma que tiene como objetivo la publicación de noticias sobre la organización, eventos y anuncios; persiste aquí su carácter informativo. Mediante la publicación de contenido, se busca que los colaboradores aumenten su conocimiento sobre la organización. Además, la plataforma se utiliza para hacer concursos relacionados con la información que se publica, con el fin de incentivar a los empleados a que interactúen con la plataforma. La efectividad de la plataforma “ABB Journal” se evalúa por medio de encuestas,

con el fin de identificar si los colaboradores están conformes con el tipo de información que se publica.

En lo referente a las manifestaciones de satisfacción de los públicos en relación con las formas de interacción que establece la organización, se identificó que los colaboradores hacen uso de ABB Journal a través de la participación en los concursos que se publican.

Las últimas encuestas tuvieron como resultado la identificación de la necesidad de gestionar el contenido de manera más frecuente, por lo que el departamento de comunicación decidió actualizar el contenido semanalmente. Lo anterior evidencia que existe un alto grado de formalidad de la comunicación en cuanto al interés en la creación de contenido que pueda aportarles conocimiento a los colaboradores. Adicionalmente, se evidencia un interés por evaluar la red de comunicación a través de la participación de sus públicos.

### **3.2.2 Subcategoría construcción de sentido**

El primer aspecto para el análisis de resultados, es la percepción, concepto definido por Marcelo Manucci como “la significación que le dan las personas a una organización y define las condiciones de reconocimiento (Manuci, 2016, p.112). Esta variable se abordó a partir de una serie de entrevistas dirigidas a los colaboradores de la organización.

En primer lugar, se analiza el reconocimiento del aprendizaje que le ha aportado la empresa al colaborador: el 100% de los entrevistados manifestó que la organización les ha aportado conocimientos técnicos y humanos tales como valores y experiencia. A continuación se presentan algunos de los testimonios:

- “Lealtad, el deseo permanente de superación y de mantener el concepto de calidad permanentemente en todo lo que hacemos”<sup>7</sup>
- “He aprendido mucho, el valor de uno compañero, que lo pueda a uno soportar cuando lo necesite”<sup>8</sup>
- “He aprendido mucho de la parte técnica”<sup>9</sup>

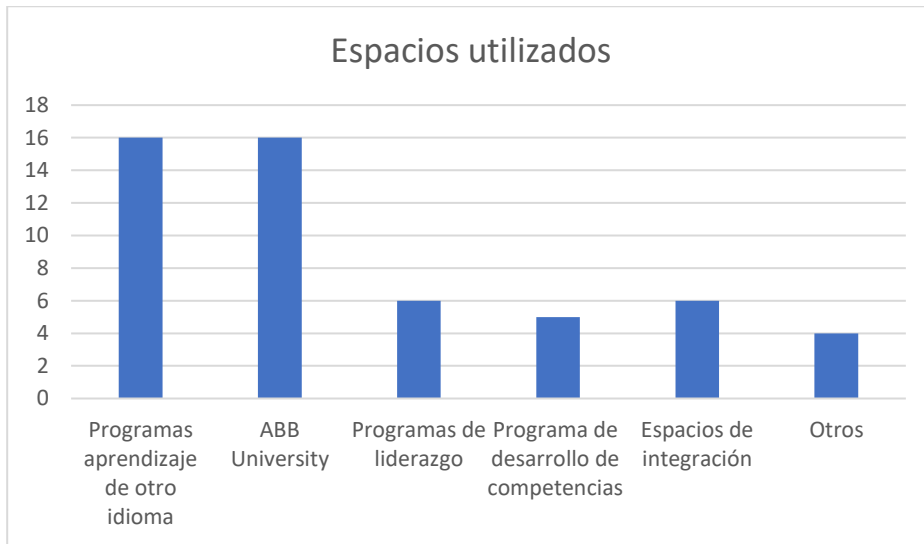
---

<sup>7</sup> Anexo entrevista n°2

<sup>8</sup> Anexo entrevista n°7

<sup>9</sup> Anexo entrevista n°4

En cuanto a la existencia de oportunidades para la proyección de los sujetos de la organización, se encontró que existe una disposición general para seguir aprendiendo dentro de la organización. La organización pone a disposición de los colaboradores distintos programas, tales como los expuestos en la caracterización de la organización. Durante la presente investigación se hizo una encuesta sobre los programas más utilizados la cual arrojó los siguientes resultados:



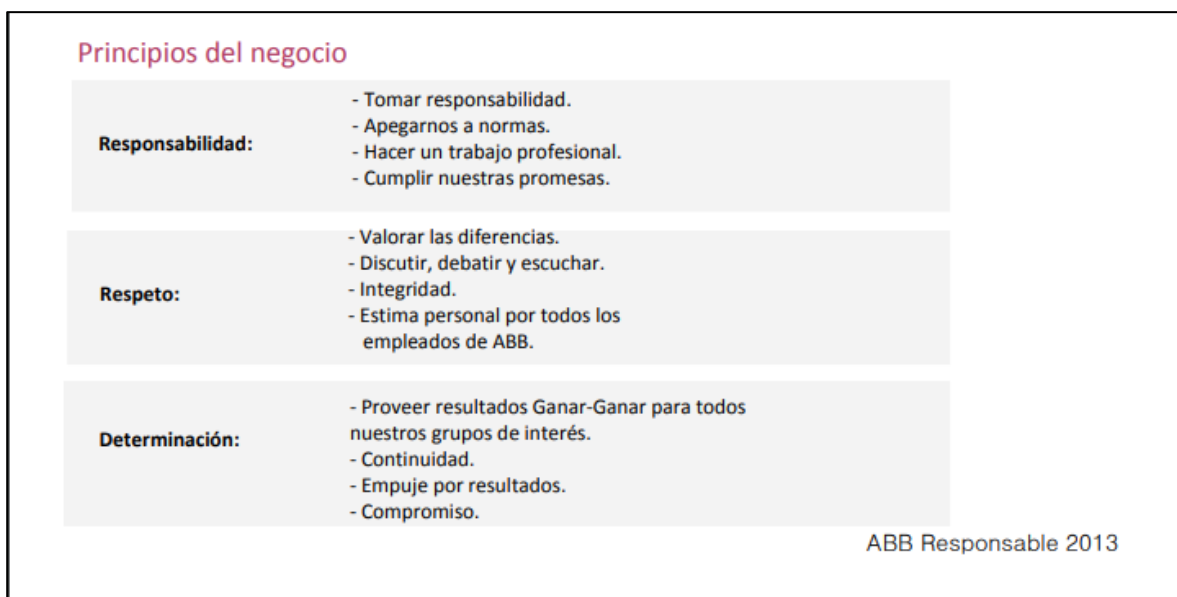
Anexo n°12. Fuente: elaboración propia

Como se observa, los programas más utilizados por los colaboradores son los programas de aprendizaje de otro idioma y ABB University; en proporción muy inferior, 50% menor, los cursos relacionados con integración, liderazgo y desarrollo de competencias, situación que llevaría a suponer que, pese a los esfuerzos, por vincular los valores y principios a la cultura de la organización, en sus prácticas sigue marcando mayor énfasis la producción y la actividad. Vincular escenarios más orientados hacia la formación humanista e incluso, desde el arte, podría significar un paso más firme para la construcción de escenarios de paz, como se tendrá en cuenta en la propuesta.

Otro de los factores relacionados con la proyección de los sujetos dentro de la organización es el sistema de evaluación que utilizan, denominado “People Development Assesment”, el cual permite hacer una evaluación del desempeño del empleado con relación a los objetivos establecidos. Como conclusión, se evidencia que se propician espacios de desarrollo que

permiten que la persona adquiera competencias y habilidades para crecer dentro de la organización.

Por otra parte, para identificar los elementos que muestren la relación de coherencia entre las experiencias de los sujetos y los valores que promueve la organización, se hizo una revisión de documentos institucionales en donde la organización declare cuáles son los principios de la organización. Se analizó el documento “Sostenibilidad y principios éticos de ABB” (ABB, 2013), publicado en la página web de la organización. A continuación, se presentará una imagen del documento en donde se mencionan los principios:



Anexo n°7. Fuente: ABB, 2013

Al hacer el contraste entre los testimonios de los entrevistados y los principios que declara la organización, se evidencia que los principios que están más presentes en la experiencia de los sujetos son el valor de la integridad, el respeto por las normas, el empuje por los resultados y el compromiso. Los entrevistados manifestaron el sentimiento generalizado de seguir aprendiendo y creciendo dentro de la organización, por una parte, porque reconocen el valor del lugar donde trabajo y por el otro, porque tienen interés en cumplir metas. Lo anterior se puede evidenciar en el siguiente testimonio, que da respuesta a la pregunta “¿Qué proyecciones tiene dentro de la

organización?": "Por lo menos mantenerme en el lugar donde estoy y poder contribuir a las unidades a las que pertenezco, tengo retos importantes y bastante interés en sacarlos adelante"<sup>10</sup>.

Por otra parte, para analizar la percepción que los colaboradores tienen sobre la organización se preguntó por la característica diferencial que atribuirían a sus jefes, con el fin de identificar de qué manera incide el comportamiento de su superior en la imagen que tienen de la organización. Dentro de este marco, se evidenció que la calidad de la relación sí incide en la manera en que la persona habla del lugar de trabajo. Por ejemplo, una de las personas entrevistadas destacó que su jefe tenía un alto poder de delegación, lo que demostraba que confiaba en su equipo de trabajo. Este caso es interesante de analizar ya que el testimonio de la persona evidenciaba que tenía un sentimiento de gratitud hacia su jefe y hacia su equipo de trabajo, lo que contribuía a que se sintiera cómoda en el lugar en el que estaba. Otras personas manifestaron que sus directivos tienen buena disposición para la escucha, lo que permite que se sientan valorados y apoyados con iniciativas que quieran promover. Como resultado se percibe que los colaboradores tienen una imagen positiva de la organización.

En cuanto a la apropiación de elementos de conexión emocional, se indagó primero por el grado de reconocimiento de los valores de la organización y por el factor diferencial que los colaboradores consideran que tiene la organización. El 86% de los entrevistados manifestó que el factor diferencial de la compañía está relacionado con la cultura organizacional y con el concepto de integridad que se promueve en las prácticas y niveles. Sin embargo, el 14% de los entrevistados manifestó que no identifican cuál es el factor diferencial de la organización, lo que evidencia que se está presentando un caso de resistencia organizacional.

Por otra parte, se investigó la forma en que se tienen en cuenta los valores en el proceso de vinculación. Esta variable se analizó a través de la experiencia de vinculación de la coordinadora de HSEQ, Diana Núñez y que se confirmó con la experiencia de otros colaboradores: el proceso de su vinculación se inicia a través de una agencia externa, la cual remite a quienes cumplen con los requisitos del cargo, con el fin de iniciar el proceso de selección, el cual incluye una serie de entrevistas con el jefe inmediato y el área de recursos humanos. Posterior a la contratación, se inicia el proceso de inducción que incluye a las

---

<sup>10</sup> Anexo entrevista n°7

diferentes áreas de la organización, así como su actualización permanente a través de jornadas de reinducción que permiten integración entre los integrantes de la organización, las unidades que la integran, y entre los sujetos y la proyección de la organización. En la revisión del proceso, se pudo evidenciar que el proceso vinculación, y más específicamente el de inducción y reinducción, contempla la necesidad de formar al colaborador, no solamente en el área de destino, sino en todas las áreas de la organización; refleja, desde la organización, el interés por informar a sus colaboradores sobre el desempeño organizacional y facilitar un espacio de retroalimentación con el fin de identificar ámbitos a mejorar.

En lo referente a la relación entre los procesos de desvinculación y los valores de la compañía se identificó, a través de una entrevista realizada a la coordinadora de HSEQ, que las principales razones de desvinculación están relacionadas con el tema salarial. En este punto se debe destacar que el director del área de Sostenibilidad manifestó que algunas personas que se desvinculan de la organización por tema salarial vuelven a reintegrarse por la cultura organizacional. Este es un indicador de que la cultura organizacional es fuerte y que un trabajo más contundente en la creación de escenarios de paz podría superar el peso del salario en la decisión de retiro.

Aquí se encuentra relación con la situación vivida en 2015, con el proceso de reestructuración que llevó al retiro de varios colaboradores, por el ambiente de incertidumbre vivido: la ausencia de una acción comunicativa plena, no solo informativa, permite consolidar la cultura organizacional que permita enfrentar las situaciones de incertidumbre, como la situación salarial o la reestructuración, desde la participación y los vínculos de las personas; este aspecto amerita ser considerado en la definición de la propuesta.

### **3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **3.3.1 Subcategoría valores**

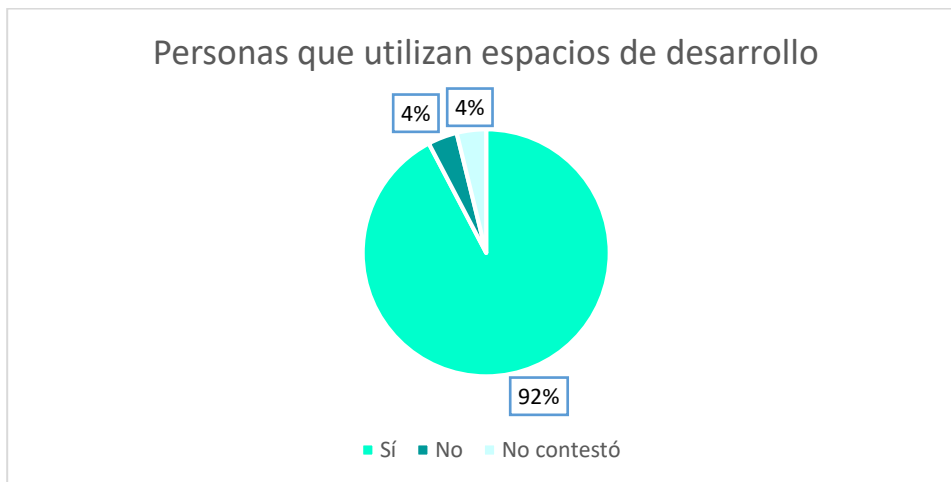
El análisis de resultados vincula, en primer lugar, las formas de apropiación de los valores. Como se mencionó en el marco metodológico, la apropiación no inicia en el momento de la vinculación, sino que se ubica en relación con puntos de encuentro y desencuentro que relacionan



experiencias previas del trabajador con la organización a la cual ingresa y que se fortalecen a lo largo de su desarrollo profesional y laboral con el colectivo, e incluso en su proceso de desvinculación.

A partir de dicho marco, se analizaron los programas o planes de desarrollo profesional, laboral y personal que tiene la organización y la manera en que se alinean con los valores. Para poder cumplir con el objetivo, se aplicó una encuesta que tenía como objetivo identificar el uso de programas de desarrollo profesional y personal por parte de los colaboradores. Los hallazgos de la encuesta son los siguientes:

Uso de espacios de desarrollo		Porcentaje
Sí	24	92%
No	1	4%
No contestó	1	4%

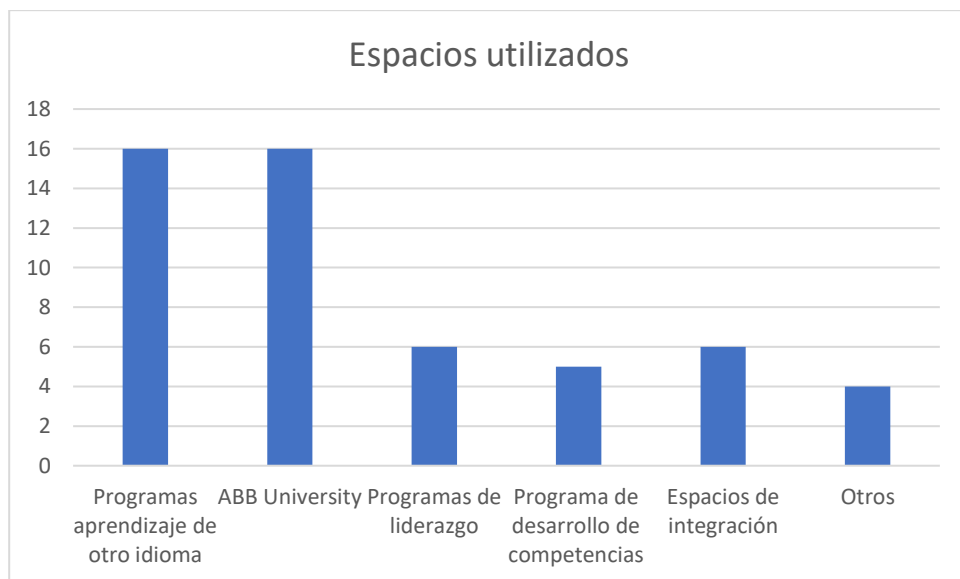


### Hallazgos

- Se evidencia que el 92% de los colaboradores utilizan los espacios de desarrollo puestos a disposición por la organización.
- El índice muestra que existe un interés generalizado en adquirir nuevas habilidades profesionales y conocimiento acerca de la organización.
- Se puede inferir que existe un clima laboral de aprendizaje.

Por otra parte, se confirmó con los colaboradores su participación en los programas que la organización ofrece y el uso que cada uno de los colaboradores encuestados hace de ellos. Los resultados fueron los siguientes:

Espacios utilizados	n° veces seleccionado
Programas aprendizaje de otro idioma	16
ABB University	16
Programas de liderazgo	6
Programa de desarrollo de competencias	5
Espacios de integración	6
Otros	4



Anexo n°12

**Hallazgos:**

- Se evidencia que los espacios que más utilizan los colaboradores encuestados son los programas de aprendizaje de otro idioma y la plataforma ABB University.

- Existe una amplia variedad de programas que fomentan el desarrollo profesional y personal de los colaboradores. Por ejemplo, los programas de liderazgo y los programas de desarrollo de competencias están enfocados a ofrecer herramientas que permitan a los colaboradores mejorar sus competencias laborales. El programa ABB University está enfocado a brindar conocimiento sobre la organización para que los colaboradores conozcan el lugar donde trabajan.
- Las personas que seleccionaron la opción de otros mencionaron programas de autocapacitación y masters que desarrollan por iniciativa propia.
- Se determina la necesidad de vincular a los programas de formación profesional y laboral, aspectos relacionados con la formación desde una orientación humanística e incluso, desde el arte.

En cuanto a la claridad en la expresión de la promesa de valor, por parte de la organización, los testimonios recogidos en el instrumento de hojas de vida evidenciaron que los colaboradores reconocen que los elementos diferenciales que ofrece la organización son la cultura organizacional y los valores, expresión que confirma hallazgos expuestos en numerales anteriores. Algunos de los ejemplos de los comentarios referentes a los factores diferenciales de la organización son: “la cultura y la gente es muy diferente”<sup>11</sup> y “el concepto tan elevado de calidad y de integridad”<sup>12</sup> y “para mí, el factor diferencial de la organización es la gente, la cultura organizacional, el poder compartir con las personas, aprender, hablar...”<sup>13</sup>.

Otra de las dimensiones a partir de la cual se analizó esta variable fue indagar sobre la percepción que tenía la persona antes de formar parte de la organización en contraste con la experiencia que ha tenido durante su vinculación. Los hallazgos encontrados muestran que el 33.33% de las personas entrevistadas para el instrumento de historia de vida, no conocían la organización antes de entrar, pero la imagen que se ha ido construyendo a lo largo del tiempo es positiva; uno de ellos destacó que “en la medida en que empecé a conocer la organización, sentí que estaba en una organización de alto nivel”<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> Anexo entrevista n°5

<sup>12</sup> Anexo entrevista n°2

<sup>13</sup> Anexo entrevista n°1

<sup>14</sup> Anexo entrevista n°3

Por otro lado, el 66,66% de las personas entrevistadas tenían un concepto positivo de la organización y reconocían que era una empresa con valores, lo cual atrajo su interés para formar parte de ella, hecho que permitió confirmar apreciaciones obtenidas en las subcategorías anteriores.

A manera de conclusión, se infiere que los colaboradores identifican los elementos diferenciales de manera satisfactoria y dichos elementos hacen que la organización se posicione como un lugar de trabajo con una cultura organizacional caracterizada por valores como la integridad y la calidad, los cuales se reflejan en todas las prácticas de la relación. Pese a ello, se observa como oportunidad, ampliar la concepción de la organización más allá de sus esfuerzos por el sector de actividad y la vida laboral, hacia aspectos que, a partir de sus fortalezas en valores, permitan construir una cultura de paz, como deberá considerarse en la propuesta.

### **3.3.2 Subcategoría clima organizacional**

Para el análisis de elementos que promueven un clima emocional positivo, se tomó como base la propuesta de Neal M.Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom, quienes caracterizan el concepto de *positive organizational climates* de la siguiente manera: “*positive organizational climates are characterized by values such as openness, friendship, collaboration, encouragement, personal freedom, and trust*” (Neal M.Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom, 2011, p.87). Se puede inferir que los climas organizacionales positivos se caracterizan por valores como la apertura, el compañerismo, colaboración, libertad personal y confianza.

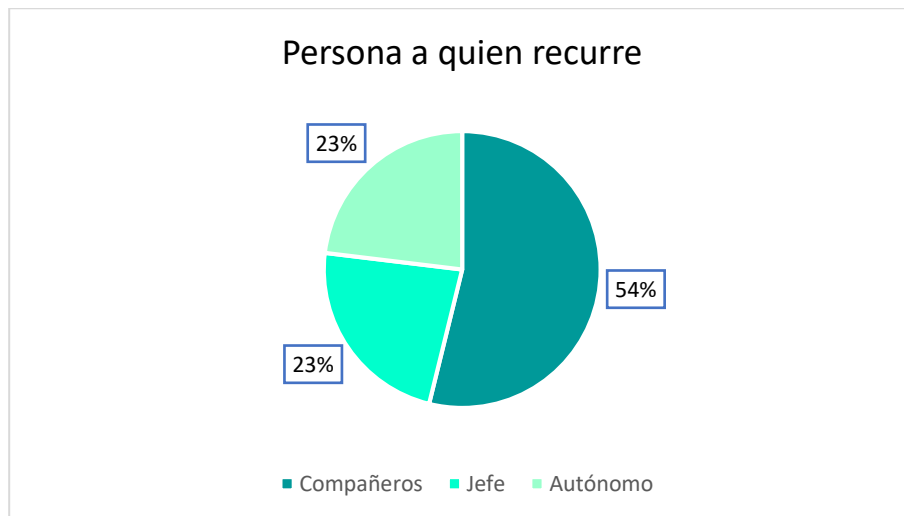
En el caso de ABB, se evidencian acciones para promover un clima emocional positivo; un ejemplo de ello es la campaña “No mires hacia otro lado”, la cual se ha trabajado desde el 2016. Su objetivo es promover una cultura organizacional de prevención de riesgos y de reporte de prácticas que las personas puedan considerar incorrectas, como se aclaró en apartados anteriores de este capítulo. Esta campaña se alinea con el valor de la organización de integridad ya que fomenta el sentido de responsabilidad. Además, promueve el sentido de colaboración porque incentiva a los colaboradores a ser conscientes de la necesidad de trabajar bajo un marco de seguridad en el que todos son responsables.

Otro de los indicadores de este tipo de clima es que la organización se caracteriza por ser “una gerencia de puertas abiertas”, en donde la comunicación es fluida y permanente entre los

colaboradores. Si las circunstancias lo requieren, se utilizan plataformas digitales para comunicarse con el personal ubicado de otras regiones del mundo, que tiene a su casa matriz en Suiza. De esta manera, se facilita que las personas estén conectadas todo el tiempo.

Dentro de este marco, cabe resaltar que una de las consecuencias de la gerencia de puertas abiertas es que existe un alto nivel de compañerismo y de confianza entre los colaboradores y los jefes. Esto se reflejó en la cuesta al momento de preguntar por la persona a la que el colaborador acude en caso de tener dudas con algún procedimiento.

Persona a quien recurre		Porcentaje
Compañeros	14	54%
Jefe	6	23%
Autónomo	6	23%
Total	<b>26</b>	100%



Anexo n°13

**Hallazgos:**

- El 54% de los encuestados acude a los compañeros de trabajo en caso de tener dudas sobre procedimientos.
- El 23% de los encuestados busca una solución de manera autónoma
- El 23% de los encuestados acude a su jefe en caso de tener dudas sobre procedimientos.

Las cifras anteriormente expuestas muestran que existe un nivel de confianza alto ya que los colaboradores se sienten cómodos acudiendo a sus pares o a sus superiores. Esto también se reflejó en las historias de vida recolectadas, ya que las personas manifestaron que el clima laboral era positivo por el compañerismo que se tiene. Se hizo una pregunta acerca de qué consideraba que había aprendido de sus compañeros y todos los entrevistados manifestaron que los aportes están relacionados con la experiencia, valores como “la lealtad, deseo permanente de superación, mantener el concepto de calidad permanentemente en todo lo que hacemos”<sup>15</sup> y conocimientos técnicos. De esta manera, se infiere que existe un clima emocional positivo.

En cuanto a la evidencia de espacios en los cuales se promueve la evaluación y retroalimentación, debe destacarse que existen mecanismos formales, tales como el “People Development Assesment”, en donde se analiza el desempeño de los colaboradores con base en los objetivos propuestos. La plataforma permite que haya una evaluación continua del trabajo y se establezcan planes para mejorar a futuro.

Teniendo en cuenta que la definición de *positive work enviroment* es: “*positive organizational climates are characterized by values such as openness, friendship, collaboration, encouragement, personal freedom, and trust*” (Neal M. Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom, 2011, p.87), concepto que puede entenderse como climas organizacionales caracterizados por valores como la apertura, compañerismo, colaboración, motivación y confianza, puede inferirse que la plataforma de “People Development Assesment” contribuye a la motivación de los colaboradores ya que se le hace una retroalimentación permanente y esto facilita que el colaborador comprenda los objetivos del área y la manera en que su trabajo contribuye a al desempeño de la organización.

En cuanto a los contenidos a través de los cuales se promueven *positive work enviroments* (lo que se entiende por ambientes de trabajo positivos) se encontró que en el documento “Sostenibilidad y principios éticos ABB” (ABB, 2013), la organización declara que una de sus políticas de responsabilidad corporativa es:

*“Promovemos un entorno de trabajo respetuoso con nuestros empleados y apoyamos su formación y desarrollo. Propiciamos la diversidad de opiniones, culturas, edades y géneros en nuestra organización.”* (ABB, 2013, p.9).

---

<sup>15</sup> Anexo entrevista n°2

La política organizacional mencionada evidencia que la organización se interesa por proporcionar un clima laboral en donde primen valores como el respeto y el desarrollo. La organización trabaja ese objetivo a través de ofrecer una serie de beneficios a sus empleados, abarcando recompensas monetarias hasta oportunidades de educación y capacitación.

Otra de las iniciativas que está desarrollada con contenido que promueva *positive work environments* (Neal M.Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom, 2011, p.87), es el programa de Integridad. Este programa se menciona en el documento “Sostenibilidad y principios ABB” (ABB, 2013), en donde se expone que: “Los fundamentos del programa de integridad y cumplimiento de ética de ABB están diseñados para prevenir, detectar y resolver cualquier posible asunto. ABB tiene un compromiso firme con la integridad: ABB no puede, no debe y no quebrantará la ley” (ABB, 2013, p.26). Como se puede observar, el programa tiene como objetivo fomentar una cultura de integridad y esta iniciativa refleja un interés en promover valores como la colaboración y la confianza, mencionados en el concepto de *positive work environment* (Neal M.Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom, 2011, p.87).

En lo referente a las expresiones que reflejen valores en la realización del trabajo colaborativo, se identificó que la organización establece una serie de lineamientos que deben ser tenidos en cuenta, los cuales se denominan *Directrices de grupo de ABB en integridad* (ABB, 2013, p.27). Dentro de este marco se menciona que está prohibido el soborno y la corrupción y se menciona que existe una política referente a regalos, entretenimientos y gastos entre otros temas. Dichos lineamientos evidencian que el trabajo colaborativo debe partir de los valores de la organización.

Finalmente, en relación con el nivel de interacción entre el líder y colaborador: los autores Burke y Sims resaltan que los líderes cumplen una importante función en el ámbito de incentivar ciertos comportamientos en los colaboradores debido a que “son el vehículo a través del cual se promueven valores, políticas y prácticas” (Burke, Sims, Lazarra citado por Neal M.Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom, 2011, p.90). A partir de este planteamiento, se analizó la percepción que tienen los colaboradores de sus líderes para identificar qué características le atribuyen y determinar el nivel de cercanía en la relación.

Para poder cumplir con el objetivo, se aplicaron encuestas a colaboradores de diferentes áreas en donde, en primer lugar, debían ordenar por nivel de importancia las características que un líder debe tener y, en segundo lugar, organizar por nivel de importancia, las características que consideraban que su líder tenía. Como resultado se hizo una comparación del nivel de coherencia entre las expectativas que las personas tienen de un líder y el comportamiento de su jefe actual.

Para analizar las encuestas se identificó la moda según la posición que ocupaban las seis características propuestas y de esta manera, se identificó la tendencia. Las características propuestas fueron:

- a) Apertura a la escucha
- b) Dar ejemplo
- c) Alinear a los miembros de equipo en torno a una visión y valores compartidos
- d) Capacidad de retroalimentar de manera positiva
- e) Claridad en las expectativas
- f) Capacidad para manejar el conflicto

Características de un líder	1	2	3	4	5	6	Total
Apertura a la escucha	7	8	1	4	2	4	<b>26</b>
Dar ejemplo	5	7	4	2	7	1	<b>26</b>
Alinear equipo entorno a visión	7	2	7	5	2	3	<b>26</b>
Capacidad retroalimentar	2	2	6	11	3	2	<b>26</b>
Claridad en expectativas	1	6	3	4	7	5	<b>26</b>
Capacidad para manejar el conflicto	4	2	5		4	11	<b>26</b>

Moda por posición Líder	Apertura o alinear el equipo	Apertura a la escucha	Alinear al equipo	Capacidad para retroalimentar	Dar ejemplo	Manejar el conflicto
-------------------------	------------------------------	-----------------------	-------------------	-------------------------------	-------------	----------------------



Moda por posición Jefe	Apertura a la escucha	Dar ejemplo	Dar ejemplo	Alinear Retroalimentar Expectativas	Dar ejemplo	Conflicto
---------------------------------	-----------------------------	----------------	----------------	---	----------------	-----------

Anexo n°14

### Hallazgos:

- El cuestionario referente a ordenar las características que un líder debe tener evidenció que aquellas que tienen más relevancia para los colaboradores son:
  - a) Apertura a la escucha
  - b) Alinear

Las características mencionadas ocuparon las primeras tres posiciones.

El cuestionario referente a ordenar las características que un líder debe tener evidenció que las características que tienen menor relevancia para los colaboradores son:

- a) Dar ejemplo
- b) Manejar el conflicto

Las características anteriormente mencionadas ocuparon las dos últimas posiciones.

El cuestionario referente a ordenar las características del jefe actual evidenció que las características que más identifican los colaboradores son:

- a) Apertura a la escucha
- b) Dar ejemplo

Las características mencionadas ocuparon las primeras tres posiciones.

El cuestionario referente a ordenar las características del jefe actual evidenció que las características que menos identifican los colaboradores son:

- a) Dar ejemplo

b) Manejo del conflicto

Las características anteriormente mencionadas ocuparon las dos últimas posiciones.

Las encuestas evidenciaron que existe coherencia entre la expectativa de que un líder tenga apertura a la escucha y el comportamiento del jefe actual. Sin embargo, la cualidad de dar ejemplo no reflejó coherencia ya que se situó en diferentes posiciones (2°-3°-5°). A pesar de ocupar distintas posiciones, la cualidad de dar ejemplo es muy valorada por los colaboradores con relación al comportamiento de su jefe. Llama la atención la menor valoración en relación con el manejo del conflicto, situación que amerita consideración especial para la elaboración de la propuesta, dado que incide notoriamente en la construcción de escenarios de paz.

Por otra parte, para identificar las acciones que repercuten en la motivación de los colaboradores con relación al líder, se indagó por los comportamientos de los líderes que los colaboradores consideran como los más repetitivos. Las características se redactaron con base en comportamientos que se asocian a un líder que tiene interés en motivar a su equipo de trabajo. El objetivo de ordenar las características evidenció el espacio a partir del cual el líder establece una relación más cercana con el colectivo. A continuación, se presentarán los hallazgos:

Comportamiento del jefe	1	2	3	4	5	Total
Muestra interés en mejorar desempeño	9	5	4	5	3	26
Le da un feedback continuo	3	3	7	6	7	26
Le hace entender parámetros evaluación	7	5	5	4	5	26
Evaluación positiva y mejora condiciones	4	3	8	4	7	26
Hacer entender las expectativas	3	10	3	7	3	26

Moda por posición Comportamiento	Interés	Expectativas	Evaluación positiva	Expectativas	Feedback y evaluación
----------------------------------	---------	--------------	---------------------	--------------	-----------------------

Anexo n°15

## Hallazgos:

- Se debe tener en cuenta que las personas que contestaron la encuesta forman parte de distintas áreas, por lo que el análisis del comportamiento tuvo como resultado un marco general de la percepción del comportamiento de los líderes de la organización.
- La característica que ocupa el primer lugar es “Muestra interés en que mejore su desempeño laboral”. El índice de respuesta fue de 34.6%.
- El comportamiento que más colaboradores consideran que es característico de su jefe es hacerle entender las expectativas que tiene sobre la persona, se llegó a esta conclusión ya que 10 de 26 personas seleccionó la opción de “hacer entender las expectativas”. A pesar de que la característica se ubica en la segunda posición en el orden de importancia, es la opción que tuvo el índice de respuesta más alto.

La característica seleccionada evidencia que existe claridad en los objetivos que el colaborador debe trabajar.

- En la posición n°3 se ubica la característica: “La evaluación del desempeño es positiva y se refleja en un mejoramiento de las condiciones laborales”. Esta característica tuvo un índice de respuesta de 31%.
- En la cuarta posición se ubica la característica: “Su supervisor se preocupa por hacerle entender claramente las expectativas que tiene sobre usted”. A pesar de que esta característica se repite en la posición n°2 y n°4, se va a tener en cuenta la posición que tuvo un índice de respuesta más alto, que en este caso es la posición n°2”
- En la quinta posición se ubican las características: “La evaluación del desempeño es positiva y se refleja en un mejoramiento de las condiciones laborales” y “recibe feedback continuo de su desempeño”. Ambas tuvieron un índice de respuesta de 27%

La encuesta evidenció que los líderes reflejan interés en motivar a los colaboradores a partir de hacerles entender claramente las expectativas que tienen respecto al trabajo. No obstante, sigue siendo preocupación la marcada tendencia hacia la percepción de la organización desde la actividad de producción, por encima de la convivencia, las relaciones y la misma comunicación, como factores de importante para considerarlos en la propuesta de construcción de escenarios de paz.

En síntesis, se observa una organización que promueve las relaciones y se preocupa por consolidar su cultura organizacional a través de las relaciones y de la misma comunicación. Pese a ello, no se observa la misma dedicación sobre aspectos como gestión del conflicto, salvo si se trata de conflictos ligados con la actividad productiva. En general, ABB es una organización con alto potencial que puede verse altamente beneficiada con la creación de escenarios de paz, razón por la cual, en la propuesta se propenderá a enfatizar en los espacios en los cuales se puede incentivar para beneficio del colectivo.

## 4. CAPÍTULO 4: Conclusiones

Teniendo en cuenta la reflexión que plantea Manucci sobre escenarios de incertidumbre, en donde la convergencia de percepciones se refleja en el “horizonte predictivo” concepto definido como “la construcción de la realidad corporativa donde se entrecruzan percepciones individuales y construcciones colectivas de significado” (Manucci, 2004, p.32) se concluye que la organización ABB Group establece el “horizonte predictivo” a partir de plantear el concepto de integridad como eje del comportamiento de las personas que forman parte de ella.

El concepto de integridad es la base a partir de la cual la organización concibe el marco de convivencia. Dicho marco se desarrolla a través del código de conducta, de los elementos de la “realidad corporativa” (Sheinsohn, 1998, p.30), en donde por ejemplo se destaca el establecimiento de políticas de responsabilidad social corporativa que buscan, entre otros objetivos, implementar programas para que los grupos de interés respeten el código de conducta (ABB, 2013), a través de la promoción de una cultura organizacional de respeto y prevención.

Dicho marco de convivencia es adoptado por los colaboradores en su experiencia laboral. Si se tiene en cuenta la reflexión de Schein cuando menciona que “*The power of culture comes about through the fact that the assumptions are shared and, therefore, mutually reinforced*” (Schein, 2016, p.35), se puede inferir que el poder de la cultura nace del hecho de que ciertos comportamientos y creencias se comparten y, además, se refuerzan mutuamente. Las creencias de una organización se traducen en los valores y principios. De acuerdo con Barret, los valores posibilitan el desarrollo y apropiación del comportamiento (Barret, 2006). Dentro de este escenario, puede concluirse que en ABB Group existe un alto nivel de compatibilidad con los valores de la organización, lo cual permite que los significados compartidos generen un discurso coherente entorno al modo en que actúan y expresan lo que hacen.

En cuanto a la estabilidad organizacional que la cultura otorga a la comunidad de ABB Group, se observa que la cultura ha adquirido un grado de reconocimiento que contribuye a la construcción de una imagen positiva de la empresa como un lugar de trabajo. Lo anterior se evidencia en que los colaboradores se apropian de los valores a través de la interacción con otros sujetos y, además, a través de programas y planes de desarrollo que les permiten adquirir

competencias laborales y conocimiento acerca de la organización, partiendo de los valores de la organización.

La oferta de programas de desarrollo puede enmarcarse en un escenario de construcción de paz ya que la organización está liderando procesos de aprendizaje que son coherentes con el discurso de promover el valor de la integridad y el respeto en sus diferentes grupos de interés a través de, por ejemplo, programas para el mejoramiento de la educación, programas de integridad e iniciativas relacionadas con la seguridad y salud ocupacional. Aquí valdría la pena advertir que su consolidación se podría establecer en tanto dicha oferta se ampliara a aspectos humanos y de comunicación, e incluso desde las artes, que abrieran los horizontes desde el ser humano hacia diversas oportunidades que redunden en beneficio de la gestión de conflictos.

En lo referente al impacto que tiene la figura del líder dentro de la cultura organizacional y, teniendo en cuenta que el liderazgo propicia espacios a partir de los cuales se pueden gestionar procesos de apropiación de la cultura organizacional, se aprecia que los líderes de ABB Group son valorados por las cualidades de apertura a la escucha y dar ejemplo. Dentro de este marco, los colaboradores manifiestan que los jefes se preocupan por hacerles entender claramente las expectativas que tienen de ellos, mediante una evaluación constante del desempeño a través de la plataforma “People Development Assessment”. Las iniciativas mencionadas demuestran que las estrategias de motivación se desarrollan a partir de una comunicación permanente con los colaboradores; sin embargo, llama la atención la escasa valoración del liderazgo en relación con el manejo de los conflictos.

## **Comunicación**

El concepto a partir del cual se analizó la gestión de la comunicación dentro de ABB Group es que la comunicación “es un proceso de intercambio de subjetividades, gestión de percepciones y construcción de significados compartidos que conforman la trama de sentido” (Manucci, 2004, p.37). Dentro de este marco se identificó que la construcción de significados compartidos parte del reconocimiento y apropiación de los valores de la organización, entre los cuales se destaca la integridad, el compromiso y la responsabilidad.

Las estrategias que utiliza la organización para gestionar las experiencias de los colaboradores a partir de significados compartidos se basan en posicionar a la organización como

un lugar de aprendizaje y desarrollo. De esta manera, existen programas de desarrollo puestos a disposición de los colaboradores, para que mejoren sus habilidades profesionales y conocimiento sobre la organización. La respuesta a estos programas ha sido positiva y se evidencia que los colaboradores reconocen el aprendizaje que les ha aportado la empresa, tanto en temas técnicos como en formación de valores. No obstante, se recomienda aquí una mayor atención para superar los límites de la información, con el fin de avanzar en el diseño de estrategias comunicativas que promuevan mayor participación y diálogo en el colectivo empresarial.

Teniendo en cuenta el concepto de *valoración* (Manucci, 2004), el cual está relacionado con la conexión emocional que la organización establece con su público, se aprecia que la mayoría de los colaboradores identifican que el factor diferencial es la cultura organizacional, es decir las relaciones que se desarrollan y la manera en que se alinean con los valores que se promueven. Sin embargo, se identificó que una parte de la población no lo reconoce como una acción que haya permitido una apropiación deseada.

Por otra parte, las estrategias que se utilizan para garantizar un escenario de interlocución contemplan tres aspectos.

En primer lugar, la organización determina el uso del canal apropiado de acuerdo con la clasificación de los públicos que tienen. La organización tipifica según actividad, localización y vinculación. Por ejemplo, para los colaboradores se utilizan canales de comunicación tales como el Comité de Convivencia, el Departamento de Integridad y la línea ética en los negocios, los cuales tienen como objetivo establecer un espacio de diálogo con los trabajadores para solucionar problemas de convivencia o discutir posibles situaciones irregulares. Dichos espacios son de vital importancia porque muestran el interés de la organización por promover el sentido de responsabilidad y prevención. Dentro de este escenario se debe resaltar el uso de la red de comunicación “ABB Journal”, una red de comunicación que permite que el colaborador interactúe con contenido de actualidad de la organización mediante concursos y otro tipo de actividades. Este escenario se caracteriza por ser un lugar de interacción entre la persona y la empresa, lo que propicia que se cree un sentido de identidad corporativa a través del conocimiento que el colaborador adquiere.

En segundo lugar, el proceso de construcción de mensajes se desarrolla de manera conjunta entre el departamento de comunicación y el área involucrada. Al momento de desarrollar la estrategia

se tienen en cuenta los responsables, tácticas y mensajes clave que garanticen que el objetivo de comunicación se refleje en el contenido que se crea. Las estrategias de comunicación tienen como objetivo informar y hacer que la persona participe de las actividades que se desarrollan. De esta manera, la construcción de mensajes tiene como resultado la interacción entre el contenido que se desarrolla y la participación de los colaboradores.

En tercer lugar, otro de los factores que inciden en el desarrollo de escenarios de interlocución es el grado de formalidad que se le da a los procesos de comunicación. Esto ocurre, por ejemplo, cuando la organización evalúa el nivel de interacción de los colaboradores con de la red “ABB Journal” cada cierto periodo de tiempo, para identificar si el contenido que se crea está teniendo impacto en el público interno. En el momento en que se identifique una necesidad de mejora, se toman las medidas necesarias para posibilitar un nivel más alto de interacción. Este tipo de evaluación ha tenido resultados positivos ya que los colaboradores participan activamente en los concursos de la plataforma.

### **Cultura de paz**

El marco de cultura de paz en las organizaciones parte de la premisa de que las organizaciones son sistemas que funcionan a partir de la interacción con públicos internos y externos. Dentro de este escenario, es necesario evaluar las demandas del lugar donde las empresas operan, ya que este factor incide en las relaciones que se pueden establecer. Colombia está pasando por un periodo de transformación cultural como consecuencia de la firma de los Acuerdos de Paz con la guerrilla las FARC, en donde se busca construir vínculos que propicien el desarrollo de la sociedad. El sector empresarial debe reconocer la responsabilidad que tiene como gestor de relaciones de producción, conocimiento y convivencia dentro del escenario donde actúa, por esta razón el objeto de investigación fue la identificación de iniciativas que posibiliten espacios a partir de los cuales se gestione la cultura de paz en la organización ABB.

Para poder identificar espacios destinados a la promoción de cultura de paz se tuvo en cuenta el concepto *positive work enviroment* (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2011, p.85. Dentro de dicho concepto se destaca que los ambientes positivos de trabajo se caracterizan por valores como la apertura, el compañerismo, colaboración, el desarrollo y la confianza.



Como resultado se identificó que ABB facilita ambientes positivos de trabajo mediante tres dimensiones.

En primer lugar, se tuvo en cuenta la categoría *positive emotional climate* (Ashkanasy, Wilderom, Peterson p.85, 2011). Este concepto está relacionado con realizar acciones que posibiliten que los empleados comprendan el lugar que ocupan dentro de la organización y al mismo tiempo, se sientan motivados a crecer dentro de la compañía profesional y personalmente. Los resultados evidenciaron que la organización aborda esta categoría mediante el uso de la plataforma “People Development Assessment” la cual permita hacer una evaluación continua del desempeño de la organización y facilita que el colaborador comprenda cómo su trabajo está relacionado con los objetivos del área. Dentro de este marco también se encontró que los colaboradores se sienten motivados porque sus jefes tienen apertura a la escucha y disposición para hacerles entender las expectativas que tienen sobre ellos.

La segunda categoría que se tuvo en cuenta fue *human flourishing* (Ashkanasy, Wilderom, Peterson p.85, 2011), relacionada con establecer un clima que provea experiencias emocionales (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2011) a través de las cuales una persona pueda desarrollarse tanto personal como profesionalmente.

El análisis de espacios de desarrollo se trabajó a partir de la identificación de programas que tenga la organización destinados a mejorar las habilidades de sus colaboradores y aumentar el conocimiento sobre la organización. Como resultado, se identificó que la organización ofrece una serie de programas de desarrollo de competencias lingüísticas, de liderazgo y de gerencia, los cuales tienen un índice de participación alto. Dentro de este marco, también se aprecia que los colaboradores reconocen las oportunidades de crecimiento que la organización ofrece, tales como ser trasladado a las sedes internacionales que tiene la multinacional. La oferta de oportunidades de desarrollo hace que la organización esté posicionada como un lugar agradable en donde trabajar.

La tercera categoría que se analizó es la inclusión social o *social inclusion* (Neal M. Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom, 2011). Dentro de esta dimensión se analizó de qué manera la organización gestiona la diversidad y qué percepción tienen los colaboradores sobre el grado de apertura organizacional. Como consecuencia, se identificó que los colaboradores consideran que el comportamiento de sus jefes refleja interés y soporte en los proyectos que los colaboradores

puedan proponer y, además, debido al clima de confianza que se tiene entre los equipos de trabajo, se concluye que existe apertura organizacional. Con respecto a la gestión de la diversidad se identificó que la organización se interesa por ofrecer un trato equitativo entre hombres y mujeres, sin embargo, se percibe inequidad en la escala salarial.

Como conclusión, se evidencia que la organización propicia *positives work environments* (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2011) o ambientes positivos de trabajo ya que cumplen con la promoción de espacios que promueven el aprendizaje, compañerismo y motivación a partir de los valores de la organización. De esta manera, se expone que la organización se interesa por promover una cultura de paz.

Frente a este panorama general, solo resta agregar la sugerencia sobre la incorporación de espacios y momentos para el diálogo, con el fin de incentivar una mayor participación de los sujetos a partir del despliegue de sus propias potencialidades. Solo mediante los acumulados logrados por la organización y los que pueda incorporar a partir de la propuesta que se desarrolla en el punto siguiente, es posible consolidar una verdadera cultura de paz que no solo soporte con mayor fuerza los objetivos de la organización, sino que potencia, desde el desarrollo humano, las capacidades de las personas que la integran.

## 5. CAPÍTULO 5: Propuesta

A partir del análisis realizado, se concreta una propuesta que, desde una perspectiva comunicativa en las organizaciones, permita la construcción de paz en escenarios de incertidumbre. Por ello y a partir del planteamiento de Martha C. Nussbaum, centrado en la creación de capacidades desde una óptica humanista, la propuesta que se desarrolla en lo que sigue, se concentra en un trabajo paralelo entre desarrollo de capacidades internas y desarrollo de capacidades combinadas. Para su realización, se propone una exposición de la propuesta desde las categorías y subcategorías definidas previamente y que se han constituido en el hilo conductor de este proyecto de investigación.

### **Cultura organizacional**

Esta categoría se trabajó a partir de las subcategorías de valores y clima organizacional.

En primer lugar, se reconoce que es de vital importancia que dentro del marco de clima organizacional se aborde el desarrollo del sentido crítico, debido a que este enfoque está relacionado con el concepto de *positive work environment* en la medida en que se busca que el colaborador potencie su participación e interacción con los demás. Se parte de la premisa de que el sentido crítico posibilita que las personas construyan una imagen del entorno integradora y puedan establecer relaciones de significado más profundas. El desarrollo del sentido crítico se abordaría a partir de talleres de argumentación.

Otra de las perspectivas que debe abordarse dentro del marco de clima organizacional es el desarrollo de competencias internas de liderazgo. El diagnóstico evidenció que los colaboradores reconocen que sus jefes cumplen con ciertos comportamientos que se relacionan con el liderazgo; sin embargo, sería interesante que se potencien las habilidades de desarrollo de los colaboradores para que perciban que pueden ser facilitadores de espacios de paz dentro y fuera de la organización. Las acciones que se proponen para cumplir con este objetivo están relacionadas con la creación de espacios de diálogo en donde se debatan casos sobre líderes sociales, empresariales, e incluso puedan hacerse charlas sobre biografías y documentales relacionados con el liderazgo.

En segunda instancia, el desarrollo de capacidades combinadas dentro del marco de clima organizacional se propone que, en cuanto al desarrollo del sentido crítico se propicien debates en la plataforma que la organización utiliza, con el fin de incentivar la participación de los trabajadores. Y en cuanto al desarrollo de habilidades de liderazgo, se propone que dentro de las áreas de trabajo se promuevan reuniones en donde se discutan propuestas de los colaboradores para mejorar procesos o compartir opiniones acerca de los proyectos que se trabajan; de esta manera, los colaboradores aumenten su autoconfianza y puedan incluso verse afectados positivamente en sus vidas personales y familiares, al considerar opciones para mejorar sus vidas cotidianas más allá del ámbito empresarial.

En lo referente a la subcategoría de valores, los hallazgos evidenciaron que la organización tiene una reputación positiva ante sus colaboradores y los valores son apropiados satisfactoriamente, por lo que no se presentará una propuesta para este ámbito.

### **Cultura de paz**

El marco de cultura de paz se trabajó a partir de las subcategorías de convivencia y gestión de conflictos potenciales.

En primer lugar, los hallazgos del diagnóstico fueron la identificación de un nivel apertura organizacional alto por parte de los jefes y el reconocimiento de que no existen espacios dirigidos a la capacitación sobre el código de convivencia que maneja la organización.

Ante esta realidad, se propone que, en el marco del código de convivencia, se promueva el desarrollo de capacidades internas relacionadas con el sentido de la ética. Dentro de la exposición de Martha C. Nussbaum, la autora destaca que existen diez *capacidades centrales* (Nussbaum, 2012, p.55); dichas capacidades se pueden caracterizar como las condiciones básicas a las que las personas deben tener acceso para tener una vida digna. En la cuarta capacidad se describe que las personas deben “poder utilizar los sentidos, la imaginación, el pensamiento y el razonamiento, y hacerlo de un modo <<verdaderamente humano>>” (Nussbaum, 2012, p.55). En este punto, se plantea que el comportamiento humano se relaciona con la ética, un ámbito de la reflexión que bien vale la pena retomar de la filósofa Adela Cortina, quien plantea para “construir con otros la vida compartida, sin permitir que nos la hagan” (Cortina, 2013, p.113). Del concepto anterior se infiere que la ética está relacionada con el desarrollo de capacidades que permitan determinar qué

puede ser beneficioso para una comunidad y qué comportamientos deben ser evitados, partiendo de la premisa de que las personas son responsables de sus decisiones y partícipes de los espacios de convivencia.

Ante esta realidad, la promoción de capacidades éticas puede trabajarse a partir de charlas sobre ética, tales como las que la organización maneja actualmente, con la incorporación de dinámicas que lleven a los sujetos a reflexionar y tomar decisiones frente a dilemas éticos. Dentro de estos espacios se pueden tratar temas relacionados con la organización y temas sociales, lo cual aumentaría la capacidad para construir paz en entornos fuera de la organización. En cuanto al desarrollo de capacidades combinadas sobre este tema, se propone que la organización promueva espacios donde se capacite a los colaboradores sobre los aspectos que contempla el código de convivencia, pero sabiendo que las personas van a tener una capacitación previa que les va a permitir reflexionar sobre qué aspectos deben valorarse al momento de hablar sobre un marco de convivencia.

Por otra parte, en lo referente a la gestión de conflictos potenciales se evidenció que la organización cuenta con mecanismos regulares para gestionar posibles conflictos; sin embargo, se propone que se creen espacios de fortalecimiento de competencias de negociación y resolución de problemas. En este punto, cabe resaltar que en la subcategoría de clima organizacional se planteó un modelo de liderazgo que permite que la persona adquiera confianza en el momento de interactuar con los demás; sin embargo, en el escenario de gestión de conflictos potenciales se plantea un modelo de liderazgo enfocado al servicio, es decir enfocado a lo que las personas pueden hacer por los demás. Dentro de este marco, se recomienda que se capacite a las personas en escucha activa y en modelos de toma de decisiones. Este tipo de iniciativa puede constituir un nuevo programa de desarrollo o también puede incluirse dentro del programa de desarrollo de competencias. Se recomienda que el contenido se divida en exposiciones por parte de expertos y en facilitar bibliografía referente al tema. Como beneficio del uso de este plan, se interpreta que la percepción sobre la importancia que existe entre el liderazgo y la gestión del conflicto puede incrementarse positivamente.

## **Comunicación**

Esta categoría comprende las subcategorías de redes de interacción y construcción de sentido. Teniendo en cuenta el diagnóstico, se evidenció que la organización utiliza una plataforma de intranet para establecer un vínculo cercano con los colaboradores y, además, se identificó que las acciones de comunicación se plantean únicamente a partir de acciones productivas; por lo tanto, se propone lo siguiente:

Utilizar la plataforma ABB Journal como un medio para generar un espacio llamado “Gestores de paz”. Esta iniciativa busca crear una comunidad de colaboradores que estén interesados en hacer uso de los planes de desarrollo propuestos en las categorías previamente explicadas. De esta manera, la plataforma sería el lugar de difusión y de diálogo a partir del cual se promuevan las diferentes actividades que se lleven a cabo. El departamento de comunicación podría hacer una clasificación de sus públicos según los intereses que tengan los colaboradores; por ejemplo, fortalecer el liderazgo personal, de servicio, escucha activa y otros temas que se puedan tratar. Esto supondría un esfuerzo por tipificar a los públicos desde una perspectiva que no sea solo la productiva.

Por otra parte, las personas del área de comunicación serían los responsables de manejar las convocatorias a charlas, manejo del contenido de plataforma y también responsables de involucrar a las diferentes áreas para que participen y propongan actividades.

Para el planteamiento de la propuesta, se tuvo en cuenta que dentro de la cultura organizacional estén presentes valores como el compañerismo y la confianza entre diferentes niveles, por lo que se considera pertinente crear una comunidad donde se fortalezcan los vínculos existentes.

Como se puede observar, la comunidad “Gestores de paz” es una apuesta por la construcción de significados compartidos desde un enfoque humanista que busca potenciar el desarrollo de capacidades que mejoren la convivencia de los colaboradores ABB Group.

## Referencias

- ABB. (2013 ). *Sostenibilidad y principios éticos ABB*.
- Arjona Garrido, Á., & Checa Olmos, J. C. (1998). Las historias de vida como método de acercamiento a la realidad social. *Gazeta de Antropología*, 1-14.
- Arras, A. M. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latinoamericana de Comunicación Social*, 418-435.
- Ashkanassy, N. M., Wilderom, C. P., & Peterson, M. (2011). *The handbook of organizational culture and climate*. SAGE Publications.
- Cardona Echeverri, D. R., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios gerenciales*, 184-189.
- Cortina, A. (2013). *Para qué sirve realmente la ética*. Barcelona : Paidós.
- Cox, D. (s.f.). *Poppulo*. Obtenido de Delivering effective internal communications: [http://cdn2.hubspot.net/hub/301060/file-551356727-pdf/Whitepapers\\_PDF/Effective\\_ICv2.pdf?t=1393497886000](http://cdn2.hubspot.net/hub/301060/file-551356727-pdf/Whitepapers_PDF/Effective_ICv2.pdf?t=1393497886000)
- Ercilla, M. A. (s.f.). *La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional*. OEI. Obtenido de <http://www.oei.es/historico/salactsi/ispajae.htm>
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 41-54.
- Group, A. (2015). *Informe de desempeño de sostenibilidad*. Recuperado el 25 de marzo de 2017, de <http://new.abb.com/docs/librariesprovider78/sustentabilidad/sustentabilidad-colombia/reporte-de-sostenibilidad-abb-colombia.pdf?sfvrsn=2>
- Group, A. (s.f.). *Código de conducta*. Obtenido de <http://new.abb.com/south-america/sobre-nosotros/integridad/codigo-conducta>
- Group, A. (s.f.). *Diversidad e inclusión*. Obtenido de <http://new.abb.com/south-america/carreras/trabajando-en-abb/diversidad-inclusion>
- Group, A. (s.f.). *Sostenibilidad y principios éticos ABB*. Obtenido de <http://new.abb.com/docs/librariesprovider78/sustentabilidad/sustentabilidad-colombia/responsabilidad-social-corporativa-abb-colombia.pdf?sfvrsn=2>
- Jares, X. (1999). *Educación para la paz, su teoría y su práctica*. Popular.
- Kofman, F. (Edición 2017). *La empresa consciente*. Bogotá: Penguin Random House Grupo Editorial.
- L.Gillis, T. (2011). *The IABC Handbook of organizational communication*. San Francisco: Jossey-Bass A wiley Imprint.
- Manucci, M. (Octubre-noviembre de 2003). De la persuasión a la gestión de símbolos. *Revista Digital Razón y Palabra*(35).
- Manucci, M. (2004). *Comunicación corporativa estratégica*. SAF Grupo.

- Manuci, M. (2016). *Competitividad emocional*. Buenos Aires: Ediciones B.
- Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de la información a la creación del conocimiento. *Signo y pensamiento*, 52-67.
- Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Nordström, A. H. (2005). *La sostenibilidad en ABB*. Obtenido de [https://library.e.abb.com/public/164d4b97ade48596c12570820028917f/06-09%203M541\\_SPA72dpi.pdf](https://library.e.abb.com/public/164d4b97ade48596c12570820028917f/06-09%203M541_SPA72dpi.pdf)
- Paz, F. I. (2016). *Guías de Derechos Humanos y Empresas*. Obtenido de <http://www.ideaspaz.org/especiales/guia-empresas/>
- Ramiro, P. (2009). Las multinacionales y la Responsabilidad Social Corporativa: de la ética a la rentabilidad. En *El negocio de la responsabilidad* (págs. 47-79). Barcelona: Ícara.
- Rojas Vera, L. R., & Arapé Copello, E. (2008). Comunicación humana y cultura de paz: una aproximación teórica. *LÓGOI Revista de Filosofía*, 109-125.
- Sandoval, E. A. (2013). Etnografía para la paz, interculturalidad y conflictos. *Revista Ciencias Sociales Universidad de Costa Rica*, 11-24.
- Sandoval, E. A. (2016). *Educación para la paz integral. Memoria, interculturalidad y decolonialidad*. Bogotá: ARFO editores e impresores LTDA.
- Sandoval, E. A. (2016). *Educación para la paz integral. Memoria, interculturalidad y descolonialidad*. Bogotá: ARFO Editores.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sheinohn, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Fundación OSDE.
- Suárez, M. L. (2011). *Caracterización de las organizaciones y su composición*. Bogotá.
- UNESCO. (s.f.). *Proyecto transdisciplinario de la UNESCO "Hacia una cultura de paz"*. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001177/117753So.pdf>
- Xifra, J. (2009). *Comunicación proactiva. La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*. Barcelona: Gedisa.



## **Anexos**

### **Anexo n°1 – transcripción entrevista Diana Núñez**

**Diana Núñez (DN):** Mi nombre es Diana Núñez, soy la coordinadora HSEQ de ABB, trabajo directamente con Albert, gerente de sostenibilidad.

**Entrevistadora (E):** ¿cómo ha sido su trayectoria profesional? Partiendo de los estudios, la experiencia que ha tenido...

**DN:** yo soy ingeniera ambiental y sanitaria. Soy especialista en gerencia de sistemas de gestión integrada y especialista en gerencia de salud ocupacional. Llevo casi 12 años ejerciendo mi profesión. Realmente el sector eléctrico lo conocí hace siete años con ABB, mis sectores habían sido distintos. Yo vengo del sector transporte, yo trabajé en Transmilenio, Ciudad Limpia (que es una de las empresas de aseo de Bogotá) y conocí ABB por casualidades del destino.

**E:** ¿qué expectativas tenía antes de entrar a la organización?

**DN:** como expectativas, era cambiar un poco el sector de donde venía, porque uno tiene a sesgarse por un sector y la magia de nuestra profesión es que podemos hacer muchas cosas en muchos sectores diferentes. La expectativa era conocer una organización diferente, yo realmente ABB no la conocía. Pero digamos que cuando ya ingresé, mi primer día era identificar cómo me iba a mover y cómo iba a trabajar con mis conocimientos básicos en una organización con un perfil diferente.

**E:** ¿siente que sus expectativas se han cumplido a lo largo de su vinculación? ¿De qué manera?

**DN:** Sí, yo creo que inicialmente como mis expectativas no eran tan altas se cumplieron a cabalidad creo que ha sido una experiencia bastante enriquecedora, conocer un sector diferente es muy chévere y tener la oportunidad de interactuar con personas distintas también es muy interesante. Desde el punto de vista profesional mucho más porque había campos de mi profesión que probablemente no había tocado mucho y olvidé otros tantos digamos porque, por ser ingeniera ambiental, lo ambiental no lo aplico mucho, pero empecé a desarrollar otro tipo de habilidades que han permitido que todavía permanezca en la institución.

**E:** ¿cuál considera que es el factor diferencial de la organización?

**DN:** para mi el factor diferencial de la organización es la gente, la cultura organizacional, el poder compartir con las personas, aprender, hablar, estar en contacto con la gente, nuestro trabajo es mucho de poder hacer que la gente haga lo que tiene que hacer pero que le guste y esa magia es lo que hemos venido trabajando y la gente lo ha tomado muy bien. Entonces en términos de cultura organizacional creo que es el diferenciador más grande que tiene ABB.

**E:** ¿puede mencionar algún líder que lo haya marcado a lo largo de su vida profesional? ¿Por qué ese líder es diferente?

**DN:** El líder de mi vida, yo siempre lo he dicho, será mi abuelo. Mi abuelo era médico, era químico, amaba las plantas y los animales. Yo creo que por ahí fue una tendencia muy marcada, fue una persona muy equilibrada, muy valiosa, muy justa que al final del día, eso hizo que parte de mis valores y de lo que yo soy hoy se deba al rumbo que el le marcó a mi vida.

**E:** ¿qué característica diferencial le atribuiría a su actual jefe?

**DN:** mi jefe es una persona muy estructurada, tiene un poder de convencimiento increíble, tiene un poder de delegación maravilloso y tiene algo muy interesante, él confía en la capacidad de su gente. Él sabe hasta dónde podemos llegar, confía en que se puede hacer más, confía en que hay habilidades muy probablemente escondidas que ni uno mismo a veces sabe que tiene. Y él tiene la capacidad, la habilidad para sacar todas esas cosas y explotar todas esas cosas en ti como trabajador, como persona, como compañero.

**E:** ¿qué siente que ha aprendido de sus compañeros?

**DN:** muchas cosas, yo creo que estamos en un grupo muy interesante porque todas somos muy diferentes, todas somos muy distintas, cada una tiene su forma de hacer las cosas de una manera diferente. He aprendido a ser un poco más paciente, yo realmente soy una persona muy activa, necesito que las cosas caminen muy rápido y he aprendido a ser muy tranquila, a entender que no todos nos movemos en la misma velocidad. También he aprendido que mi trabajo debe ser una forma de vida divertida, hay que divertirse gozárselo y pasarla bien porque gran parte del trabajo y de tu vida va a estar en una oficina y si tú no te diviertes, no compartes tanto experiencias laborales como de vida, eso hace que no valga la pena. De ellos he aprendido a reírme, a trabajar y desde el punto de vista profesional, como ellas sí se movían en el sector, como te dije de eso yo no tenía ni idea, entonces he aprendido muchas cosas de ellas a través de eso. Mis conocimientos en temas eléctricos vienen de ellas.

**E:** ¿qué proyecciones tiene dentro de la organización?

**DN:** yo creo que en tema de proyecciones muy probablemente... digamos que ABB tiene algo maravillosos y es que no solo te puedes mover en el país sino puedes salir y moverte, crecer por otros lados y por otros rumbos. Sin embargo, todavía siento que tengo muchas cosas que hacer aquí y seguir construyendo y seguir haciendo muchas cosas. Pero para mí la proyección más que irme o tener otro cargo, es poder consolidar lo que tenemos hoy aquí y poder ser un referente a nivel mundial, que es lo que realmente un país tan chiquito como Colombia es. Muchas cosas de las que se generan en la región... digamos que también la ventaja es que mi jefe es el regional entonces muchas cosas que se generan acá se llevan a la región y son buenas prácticas y se generan cosas chéveres entonces eso es lo que yo esperarí que podríamos empezar a hacer.

## **Anexo n°2- transcripción entrevista Elías Gómez**

**Entrevistadora (E):** ¿Cuál es su nombre y cuántos años lleva dentro de la compañía?

**Elías Gómez (EG):** Mi nombre es Elías Gómez Sánchez, y llevo seis años en la compañía.

**E:** Bueno, en primer lugar, me gustaría que presentara el cargo que ocupa dentro de la organización.

**EG:** Bueno, soy Médico especialista en seguridad y salud en el trabajo, eh, llevo pues en la compañía 6 años y en total llevo ejerciendo mi especialidad 30 años.

**E:** ¿Cuál ha sido su trayectoria profesional desde que se graduó de la universidad?

**EG:** Bueno, desde que me gradué de la Universidad, estuve haciendo un año de medicina obligatorio en la policía en la ciudad de Bucaramanga, por espacio de 14 meses posteriormente regresé a Bogotá para hacer la especialización en salud ocupacional, eh, y terminando la especialización me vinculé inmediatamente a la parte laboral, primero con el Hotel Tequendama, como médico del Hotel Tequendama duré 5 años, paralelamente a la Caja Colombiana de Subsidio Familiar, Colsubsidio, como médico en Salud ocupacional, donde estuve alrededor de 20 años. Me retiré de Colsubsidio en el año 2010 y me vinculé como médico adscrito en salud ocupacional con la ARL Sura por espacio de 2 años, y, posteriormente comencé a trabajar como Médico Asesor con ABB. Actualmente estoy con ABB limitada, y con una IPS privada Labintox, que es una EPS también de servicios de salud ocupacional, también como Coordinador Médico de Salud Ocupacional, en el área de salud en el trabajo y actividades como Médico particular consultor en el área de salud y seguridad en el trabajo.

**E:** ¿Qué expectativas tenía antes de entrar a la organización?

**EG:** ¿Expectativas?, pues no, yo la compañía ya la conocía porque cuando estuve en la ARL Sura en el 2011, hice unos exámenes médicos para la compañía ABB de manera que ya la conocía, a través de la consulta de todo el personal que está aquí todavía desde esa época, y los respectivos informes de gestión de medicina del trabajo entonces conocía directamente a la compañía. Cuando entonces me comentaron, entonces pues obviamente me sentí muy agradado pues porque tengo un concepto muy muy bueno de esta compañía.

**E:** ¿Siente que las expectativas que tenía se han cumplido a lo largo del tiempo?

**EG:** Claro, la imagen se ha reforzado, porque la compañía es una compañía que siempre nos está sorprendiendo con cosas que van muy a la vanguardia y muy adelantado con respecto a lo que uno conoce en el mercado de otras empresas, no solo del sector, sino a nivel general empresarial en Colombia, ¿no?

**E:** ¿Cuál considera que es el factor diferencial de la organización?

**EG:** El concepto tan elevado de calidad y de integralidad.

**E:** ¿Puede mencionar a algún líder que lo haya marcado a lo largo de su vida profesional? (un referente familiar, un jefe que haya sido muy bueno)

**EG:** Mmm, si, el Director General de Colsubsidio, una persona primero con experiencia bancaria, y después en la cabeza de Colsubsidio, pues llevó a la organización a unos niveles muy altos de cobertura y de integralidad en el subsidio familiar.

**E:** ¿Qué característica diferencial le atribuiría a su actual jefe?

**EG:** EL concepto permanente de sostenibilidad y calidad.

**E:** ¿Qué siente que ha aprendido de sus compañeros dentro de ABB?

**EG:** ¿Dentro de ABB?, mmm, aparte de los valores humanos que existen, de la lealtad, el deseo permanente de superación y de mantener el concepto de calidad permanentemente en todo lo que hacemos.

**E:** y, ¿Qué proyecciones tiene dentro de la organización?

**EG:** Pues, consolidarme como el Médico Asesor, no solo a nivel Bogotá, sino a nivel país y seguirle brindando a la compañía mi experiencia y lo que vaya aprendiendo en el resto del mercado y la permanente actualización dentro del marco legal que tiene en Colombia la seguridad y salud en el trabajo.

### **Anexo n°3- transcripción entrevista Edgar Hernández**

**Entrevistadora (E):** En primer lugar, me gustaría que se presentara, que pues me dijera su nombre, años de vinculación y un poco del cargo que ocupa dentro de la organización.

**Edgar Hernández (EH):** Bueno mira entonces, eh, en este momento soy el Gerente de Operaciones de la unidad de PGGA. Mi nombre es Edgar Hernández y tengo 29 años trabajando con esta organización

**E:** Bueno, en primer lugar ¿cómo ha sido su trayectoria profesional?

**EH:** Entonces, yo ingresé en 1988 a esta organización, estaba recién salido de la universidad.

**E:** ¿Qué expectativas tenía antes de entrar a la organización, ¿qué había escuchado de la organización?

**EH:** No la conocía. Cuando yo entré no se llamaba ABB, no?, se llamaba CA.

**E:** Ah, ok. Entonces a lo largo del tiempo, ¿se han generado expectativas, se ha creado una imagen positiva?

**EH:** Si, este, eh. En la medida en que que empecé a conocer la organización pues pues sentí que estaba en una organización de un, de alto nivel. Y, eh, que que de alguna manera el recurso humano era bastante valorado y bastante bien trabajado desde a organización misma, no?. Que había buenas posibilidades de desarrollo y buenas posibilidades de crecimiento profesional.

**E:** ¿Cuál considera que es el factor diferencial de la organización?

**EH:** Es tan difícil hablar ahora de eso porque de alguna manera mi percepción ha cambiado en los últimos años. Eh, per yo pienso que el clima laboral y el sentido de pertenencia.

**E:** ¿Puede mencionar algún líder que lo haya marcado a lo largo de su vida profesional?

**EH:** Si, tuve un jefe hace, sobre todo al principio de mi carrera tuve un jefe aquí, que, pues me marcó con su metodología, ¿Si?. Me convenció que de alguna manera hacer las cosas como él las

planteaba era lo mejor para la organización y lo mejor para la, para el cargo que había que desempeñar. Me convencí de eso, he venido trabajando desde esa época de la misma manera, y pienso que se ha hecho un buen trabajo en la organización en ese sentido.

**E:** ¿Qué característica diferencial atribuirá a su actual jefe?

**EH:** Buh, esa pregunta está muy difícil. Porque es que a mi actual jefe no lo conozco. Mi actual jefe está en Chile. Y, no lo conozco. Eh, he hablado tres veces tal vez con él. No sé si tu sabes que nosotros tenemos jefe hace poquito, hace un par de meses tal vez, un mes largo tal vez, dos meses, tenemos nuevo jefe, entonces realmente no lo conozco.

**E:** Y cómo ha sido la comunicación en esas tres veces, ¿fluida?, ¿es receptivo?

**EH:** Pues, con las limitaciones de, eh, de una persona que llega, a desempeñar un cargo y que no conoce la organización, ni a la empresa, ni al equipo. Bueno.

**E:** ¿Y se ha programado algún encuentro, pues para que, eh, se conozcan, o?

**EH:** Eh, en el momento no, por las restricciones que tenemos en la organización para, por costos de viajes. En este momento no.

**E:** ¿Qué siente que ha aprendido de sus compañeros?

**EH:** Mucho, yo pienso que mucho, aquí uno aprende. Esta es una buena escuela, siempre lo hemos dicho, y aquí, eh, a la gente le gusta compartir conocimiento, le gusta compartir experiencias y, eh, en algunas, la mayoría de las veces uno, un gran trabajo a nivel de organización, sobre todo porque nosotros somos encargados del área de gestión de proyectos, de desarrollar los proyectos, y para nosotros el trabajo en equipo es fundamental.

**E:** ¿Y qué proyecciones tiene dentro de la organización?

**EH:** Eh, pues yo, espero que me dejen pensionar, jajaja, no, mentiras, es decir, este no en serio, eh yo pienso que la organización a pesar de las dificultades que, que la economía del país está arrojando en este momento y que han tocado a la organización, tiene que volver a crecer como lo fue antes, y en ese crecimiento, eh, pienso que puedo tener muchas posibilidades para seguir aportando mis conocimientos y experiencia.

**E:** ok, bueno, pues eso sería todo muchas gracias.

**EH:** No más?, solo una hora les voy a cobrar. Muchos éxitos con tus entrevistas y con tu futuro.

#### **Anexo n°4- transcripción entrevista Tatiana Murcia**

**Tatiana Murcia (TM):** mi nombre es Tatiana Murcia, soy coordinadora de HSE para la división de Industries Automation, llevo cinco años en la compañía.

**Entrevistadora (E):** ¿cómo ha sido su trayectoria profesional?

**TM:** yo soy ingeniera ambiental, trabajé primero en la parte ambiental en diferentes empresas del sector metamecánico, en industria de alimentos... después en empresas y asesoría empecé con la parte de seguridad, pasé a una donde hacían tableros y toda la parte de automatización entonces ahí hicimos toda la parte de seguridad, de HSE y finalmente aquí en ABB.

**E:** ¿qué expectativas tenía antes de entrar a la organización?

**TM:** expectativas... la integridad. Me parecía una empresa con valores y eso me llamaba mucho la atención.

**E:** ¿Siente que esas expectativas se han cumplido a lo largo de su vinculación? En este caso, ¿si ha visto que se refleja la integridad en todas las prácticas en todos los niveles?

**TM:** total, es una empresa maravillosa, tiene muchas cosas que lo hacen a uno construir, desde la parte humana, inclusive espiritual, aquí tuve mi segundo hijo entonces, es una empresa muy motivadora.

**E:** ¿cuál considera que es el factor diferencial de la organización?

**TM:** la integridad y el tema que nosotras manejamos me parece que ha sido muy bien puesto en la organización y se le da un apoyo impresionante, es muy diferente a todas las demás organizaciones.

**E:** ¿puede mencionar algún líder que lo haya marcado a lo largo de su vida profesional? ¿Por qué ese líder es diferente?

**TM:** mi mamá es de las personas que yo más admiro por todo lo que ella afrontó, las situaciones, cómo lo afrontó y cómo continúa ella y me parece que cada una de las etapas de la vida, tomando lo positivo que ella tiene es fenomenal la insistencia, el trabajo duro, el proyectar, me parece valioso.

**E:** ¿qué característica diferencial le atribuiría a su actual jefe?

**TM:** que sabe escuchar y tiene disposición para las personas, para resolver algunos conflictos.

**E:** ¿qué siente que ha aprendido de sus compañeros?

**TM:** he aprendido mucho de la parte técnica, humana... digamos de cómo equilibrar muchos temas porque ABB es muy grande entonces vienen temas de aquí y de allá entonces trata uno de equilibrar y comprender un poquito la organización.

**E:** ¿Qué proyecciones tiene dentro de la organización?

**TM:** continuar creciendo, continuar generando una diferenciación en el tema de seguridad para la división específicamente, continuar aprendiendo de lo que nosotros vendemos en la división, de lo que ofrecemos para proyectar eso con lo que yo hago y hacer un buen equipo entre las dos cosas.

**E:** Bueno, en primer lugar, me gustaría que te presentaras, y pues, me cuentes un poquito tu cargo dentro de la organización.

**EG:** Mi nombre es Edna Guerra, yo soy Coordinadora de HSEQ de una de las divisiones de PGHB una división que maneja equipos de alta, equipos y servicios de alta.

**E:** ¿cómo ha sido su trayectoria profesional desde la Universidad?

**EG:** Soy profesional de Salud Ocupacional, eh, duré un año como contratista de Codensa en la parte eléctrica manejábamos redes de media y baja tensión, eh, ahí duré un año, luego del año, eh, ingresé a ABB, ya llevo ya los 5 años que llevo aquí.

**E:** ¿Qué expectativas tenías antes de entrar a la organización?

**EG:** Eh, llegué a ABB y digamos que la idea desarrollarme más profesionalmente y más personalmente, apenas llevaba un año de experiencia, esa era la gran expectativa que tenía.

**E:** ¿siente que esas expectativas se han cumplido?, ¿han nacido otras expectativas?

**EG:** Si, si he aprendido mucho, eh es una organización diferente, la cultura organizacional es diferente. Sí, se han cumplido las expectativas de aprender, de desarrollarse uno personal y profesionalmente, a raíz de eso pues hice mi especialización en sistemas integrados HSEQ y, y las expectativas han aumentado, se han generado otras, como crecer personalmente, profesionalmente, estudiar más, conocer más, aprender más de la organización y a nivel personal.

**E:** ¿Cuál considera que es el factor diferencial de la organización?

**EG:** La cultura organizacional, la cultura y la gente es muy diferente, aunque hay presión y estrés, digamos que es fácil de manejarlo por, por el tipo de jefe que uno tiene.

**E:** ¿Puede mencionar algún líder que la haya marcado a lo largo de su vida profesional? ¿Por qué ese líder es diferente?

**EG:** Eh, un primo, digamos que mi primo me ha ayudado mucho a desarrollarme como mujer y profesionalmente, y mi mamá, mi mamá digamos que por el impulso para estudiar y a salir adelante.

**E:** ¿Qué característica diferencial le atribuiría a su actual jefe?

**EG:** Liderazgo, liderazgo, capacidad de escucha y capacidad de solucionar los problemas.

**E:** ¿Qué siente que ha aprendido de sus compañeros?

**EG:** De mis compañeros, ¿temas técnicos...?. Hay un buen compañerismo, nos apoyamos, y digamos que en temas técnicos también, ellos han tenido más experiencia que yo, entonces me han ayudado en el tema de abordar los temas técnicos en seguridad y salud ocupacional en el trabajo.

**E:** ¿Qué proyecciones tiene dentro de la organización?

**EG:** Seguir creciendo, esperar, con las expectativas de seguir aquí trabajando, digamos que seguir con el desarrollo profesional.

## **Anexo n°6- transcripción entrevista María Viera**

**Entrevistadora (E):** en primer lugar, me gustaría que te presentaras y me contaras un poco del cargo que tienes dentro de la organización.

**María Viera (MV):** mi nombre es María Viera, actualmente soy responsable del área de control de las business unit PGGGA Y PGHB.

**E:** ¿cómo ha sido su trayectoria profesional?

**MV:** estando en la universidad comencé a trabajar como aprendiz en una firma de auditores Pricewaterhousecooper ahí estuve 5 años y después mi segundo trabajo fue en ABB. En ABB Venezuela comencé como gerente de contabilidad, control operativo y después comencé a trabajar en las áreas como control de unidad de negocio.

**E:** ¿qué expectativas tenía antes de entrar a la organización? ¿cómo la conoció? ¿qué había escuchado de ella?

**MV:** como eso fue hace muchos años... expectativas tenía muchas. Entré por casualidad, yo ni siquiera había presentado mi hoja de vida en esa época, pero al conocer la empresa me interesó mucho su organización, su trayectoria y comencé a trabajar.

**E:** ¿siente que sus expectativas se han cumplido a lo largo de su vinculación? ¿De qué manera? ¿Se ha reforzado la imagen positiva de la organización?

**MV:** sí, pienso que sí. Ha sido bien duro, pero siempre hay personas dentro de la organización que hacen que el negocio siga adelante y tratarlo de hacer de la mejor forma. Uno se consigue de todo.

**E:** ¿qué diferencia... es que me llamó mucho la atención... qué diferencia existe entre ABB Venezuela y ABB Colombia? Alguna característica, la gente...

**MV:** en cuanto a la gente yo pienso que costumbres y eso somos parecidos, la verdad aquí la gente es muy competitiva me parece a mí, muy buenos profesionales, pero son muy competitivos.

**E:** ¿cuál considera que es el factor diferencial de la organización?

**MV:** como yo no he tenido muchas experiencias en otras organizaciones, realmente el trabajo de firma es muy distinto al trabajo de una organización porque en firma uno visita muchos clientes, tiene una visión global y aquí es el negocio como tal. Creo que todavía estoy buscando el factor diferencial.

**E:** ¿puede mencionar algún líder que lo haya marcado a lo largo de su vida profesional? ¿Por qué ese líder es diferente?

**MV:** líder en ABB Venezuela, Siomara Mantilla, para mi fue un referente de tenacidad, responsabilidad, compromiso...

**E:** ¿qué característica diferencial le atribuiría a su actual jefe?



**MV:** tengo muchos jefes, reporto tanto externa como internamente, entonces si me preguntas tengo como cuatro o cinco jefes. Para mi un jefe debería ser abierto a la comunicación, siempre escuchar las opiniones ya sea para bien o para mal, darnos feedback porque no siempre el empleado tiene la razón, pero es bueno dar el feedback de cómo va la persona, cómo ha sido su desempeño.

**E:** ¿y siente que eso se ha cumplido aquí?

**MV:** sí

**E:** ¿qué siente que ha aprendido de sus compañeros? ¿Cómo la recibieron?

**MV:** de recibir, me recibieron muy bien. En cuanto a aprender, estoy pensando ehh bueno aprender otras formas de hacer negocio

**E:** ¿qué proyecciones tiene dentro de la organización? ¿Se ve aquí en cinco años?

**MV:** Sí, yo espero que sí, todavía me queda mucho por aprender, siempre se está aprendiendo y espero pertenecer mucho tiempo.

## **Anexo n°7- transcripción entrevista Janeth Malagón**

**Entrevistadora (E):** en primer lugar, me gustaría que te presentaras y me cuentes un poco sobre tu cargo.

**Janeth Malagón (JM):** mi nombre es Janeth Malagón, soy ingeniera industrial, especialista en seguridad industrial y salud ocupacional, tengo 12 años de experiencia en el sector de proyectos, construcción de infraestructura con entidades del Estado, trabajé con Envías y con ABB en el sector eléctrico.

**E:** ¿cómo ha sido su trayectoria profesional?

**JM:** yo hice mi pasantía en una compañía de gases medicinales e industriales, ahí aprendí un poco el tema de HSE, luego salí al sector público a trabajar sistemas de calidad para construcciones civiles y montajes. Luego empecé a trabajar con el sector de hidrocarburos, manejando proyectos, en mis tiempos libres dictaba clases, en el 2009 me especialicé y tengo licencia desde que terminé esos estudios. Entré a ABB en 2011 y desde ahí he estado en una unidad de negocios que maneja subestaciones eléctricas.

**E:** ¿qué expectativas tenía antes de entrar a la organización?

**JM:** realmente expectativas, pues de crecer profesionalmente. Poder desarrollarme en lo que me he formado y realmente lo he aprovechado.

**E:** ¿siente que sus expectativas se han cumplido a lo largo de su vinculación? ¿De qué manera?

**JM:** sí, realmente no ha sido fácil, sin embargo, me han permitido construir.

**E:** ¿cuál considera que es el factor diferencial de la organización?

**JM:** quizás que te permiten desarrollar tus iniciativas, apoyar los programas con las personas, bastante soporte en cuanto a que la organización esté dispuesta a que uno pueda apoyar los programas.

**E:** ¿puede mencionar algún líder que lo haya marcado a lo largo de su vida profesional? ¿Por qué ese líder es diferente?

**JM:** mi ex jefe de ABB. Mi exjefe realmente siempre fue un apoyo para mí, él hace poco salió de la compañía, pero fue la persona que me apoyó, me brindó las herramientas, me ayudó a superar algunas dificultades que tuvimos en alguna oportunidad y permitió que profesionalmente creciera.

**E:** ¿qué característica diferencial le atribuiría a su actual jefe?

**JM:** lleva muy poco realmente, pero es una buena persona, escucha, permite dialogar fácilmente, trae unas expectativas y una experiencia diferente de ABB y eso es bueno.

**E:** ¿qué siente que ha aprendido de sus compañeros?

**JM:** he aprendido mucho, el valor de un compañero, que lo pueda a uno soportar cuando lo necesita, el soporte que hay interdisciplinario es importante y lo he tenido con ellas.

**E:** ¿qué proyecciones tiene dentro de la organización?

**JM:** por lo menos mantenerme en el lugar donde estoy y poder contribuir a las unidades a las que pertenezco, tengo retos importantes y bastante interés en sacarlos adelante.

## **Anexo n°8- transcripción entrevista Diana Núñez, coordinadora HSEQ**

**Entrevistadora (E):** ¿cómo caracterizaría el trato que la organización le da a las mujeres?

**Diana Núñez (DN):** ABB dentro de su cultura organizacional tiene todo el tema del respeto por la diversidad, incluido el tema de mujeres. El tema del trato es un trato equitativo, es un trato que nos permite desarrollarnos dentro de la organización de la misma manera que podría desarrollarse un hombre.

**E:** ¿percibe que hay equidad salarial?

**DN:** ese tema de la equidad salarial es bien complicado, digamos que en nuestro grupo somos más mujeres entonces pues nosotras tenemos como una equidad salarial. Pero dentro del universo de las mujeres en ABB evidentemente no hay equidad salarial. Hay hombres que ganan mucho más que las mujeres y hacen las mismas funciones o incluso menos.

**E:** y qué pasa en esa situación, ¿lo denuncian, hay quejas...?

**DN:** pues como eso viene de un proceso de contratación es muy difícil decir “no, por qué yo gano más que el otro” o algo así. Lo que se hace es tratar de ajustar esos niveles salariales a través del PDA (People Development Assessment) que es como la forma en que nosotros hacemos evaluación de desempeño. El PDA tiene unos ítems, que si tú los cumples, te genera esa posibilidad de aumentar el sueldo, cumpliendo con unos objetivos. Pero realmente negociarlo después de que ya hay un contrato hecho es muy difícil.

**E:** ¿cómo fue su proceso de inducción?

**DN:** el proceso de contratación tiene varios puntos. Yo entré primero por... mi primera entrevista fue a través de un tercero. Ahí hicieron la entrevista, después hice la entrevista con mi jefe directo, después pasé a la entrevista con recursos humanos, que al final del día ellos son los que negocian el tema de salario, prestaciones y demás. Una vez se hizo ese proceso, pasé a otra etapa que era el tema de la visita domiciliaria, los exámenes médicos y cuando ya ingresé a la compañía. Digamos que la primera inducción fue a través de mi jefe. Él me dio todo el panorama, cómo es ABB a nivel muy general.

Después asistí a muchos procesos de inducción, cada proceso de ABB o cada división tiene su propia inducción. Entonces la inducción de recursos humanos, de financiera, de la parte de sistemas, de la parte HSE, todo eso hace parte de un gran programa de inducción. Todas las personas que entramos a ABB lo tenemos.

**E:** ¿existe algún programa de reinducción?

**DN:** la inducción realmente se hace... en el tiempo que he estado en ABB he estado en dos reinducciones. Básicamente lo que se hace en la reinducción es reunir a todo el grupo y mostrarles el tema de las cifras en los procesos, divisiones, los procesos de apoyo muestran resultados y demás, pero más allá que una declaración de que fue lo que hicimos, más allá de eso no se hace.

**E:** ¿existen programas o espacios dirigidos a los colaboradores para capacitarlos sobre el código de convivencia?

**DN:** código de convivencia... no. Nosotros digamos que somos muy fuertes en el tema legal, desde el punto de vista legal hacemos todo el tema de convivencia, pero para formar a la gente para capacitarlos sobre ese tema, no.

**E:** ¿qué dimensiones se trabajan desde salud ocupacional que estén relacionadas con temas de recursos humanos?

**DN:** nosotros en HSE hemos tomado muchas responsabilidades que son conjuntas. Por ejemplo, todo el tema de riesgo psicosocial... nosotros realizamos desde la medición hasta el análisis de los datos y toda la información asociada a los resultados. Con gestión humana lo que hacemos es definir unas estrategias de intervención, eso en cuanto a temas de riesgo psicosocial. Hay muchos temas de bienestar, nosotros nos cruzamos mucho porque por ejemplo tenemos la semana de la seguridad. En esa semana de la seguridad hacemos una cantidad de actividades que pueden parecer mucho de RR.HH pero realmente son de seguridad y salud en el trabajo. El tema de

pausas activas, pausas activas normalmente las coordina RR.HH en otras organizaciones, nosotros las coordinamos aquí en el proceso de HSE, esa es nuestra responsabilidad.

Hay otros temas que son muy transversales, por ejemplo, el día de la familia, todo eso... son muy de recursos humanos, pero también nosotros intervenimos ahí para dar soporte. En el tema de bienestar es muchísimo lo que hacemos porque por ejemplo... el tema de olimpiadas y el tema de deportes, nosotros tenemos que estar muy atentos porque todo lo que suceda en esos eventos es accidente de trabajo. Ahí hay que reportarlo a la ARL y entra todo el proceso. Siempre tenemos que estar muy unidos, trabajando de manera conjunta para lograrlo.

**E:** ¿Cuáles son las principales causas de desvinculación de la organización?

**DN:** Realmente, de lo que nosotros hemos podido evidencia y de lo que nos presenta gestión humana, ABB desde el año 2015 ha venido migrando en una estrategia que se llama Lext Level Strategy y eso ha hecho que muchas divisiones se junten, se separen, la gente se mueva de un lado para otro... Hubo un momento en donde la gente empezó a salir por incertidumbre, la gente no sabía que iba a pasar. Eso fue una gran ola de gente que se fue, pero realmente la gente se va muchas veces por el tema salarial, por crecimiento dentro del sector. Nuestro sector es un sector muy pequeño, entonces si no se va a las cinco empresas de la competencia, no se va para ningún lado. Una de las motivaciones es el tema salarial, otro es el tema de la incertidumbre que estábamos viviendo en su momento y otro es por el tema de nuevas oportunidades.

**E:** En la parte que me estabas mencionando de incertidumbre, ¿viste que se desarrollaran estrategias desde comunicación para la gestión del cambio, para prepararlos para lo que iba a pasar?

**DN:** Claro, hubo toda una estrategia asociada al Next Level Strategy, de hecho, tuvimos muchas reuniones con la presidencia donde él como que daba un parte de tranquilidad, “tranquilos, van a haber cambios como en todas las organizaciones”. Desde comunicaciones claro, se enviaban las estrategias, las piezas, había mucha información, llegaba mucha información. Muy probablemente lo que pasa cuando llega mucha información es que la gente ya no la lee, entonces la comunicación del voz a voz es mucho mas efectiva y eso era lo que pasaba. Muchas cosas llegaban a través de los correos y a través de las piezas que hacían en comunicaciones, pero otra cosa era lo que estaban diciendo en los puestos de trabajo, lo que ese escuchaba en los pasillos y eso generó esa incertidumbre. A pesar de que se daban partes de tranquilidad, a pesar de que la presidencia siempre estuvo, tuvo una comunicación muy cercana, digamos que eso hace parte del ser, esos momentos de comunicación donde se dice “¿cómo así?, ¿qué pasó?” y empiezan a generar todas un rollo de especulaciones que al final uno dice, “¿será que si es verdad o no es verdad?, por lo que dicen en un lado es una cosa y lo que se están diciendo es otra”.

Eso era lo que realmente hacía que tomara decisiones para irse.

**E:** ¿y ahora se tranquilizó la situación?

**DN:** ya estamos en un momento más tranquilo, ya estamos en un momento más relajado, claro... siguen existiendo cambios, ABB es una multinacional todo lo que pase en Suiza nos pega a nosotros aquí y en todos los lugares del mundo. Si ellos se inventan comprar tres empresas

nosotros recibimos el impacto de la situación, pero de todas maneras al final del día siempre vamos a estar en movimiento, es una empresa así. La incertidumbre nunca se va a acabar, los objetivos de la gente frente a querer crecer nunca se van a acabar, siempre van a querer más, si uno asume y lo pensamos desde el punto de vista del ser, si uno asume que la gente ya se conformó con lo que está y ya pues digamos que tenemos trabajadores probablemente eficientes, pero no felices y la gente realmente siempre busca crecer. La otra ventaja de ABB es que la gente puede crecer dentro de la misma compañía, entonces yo estoy hoy aquí en Colombia, pero mañana puedo estar en Suecia o en algún lugar del mundo, eso también lo da ABB.

**E:** ¿se ha presentado algún conflicto o situación de discriminación, algún tema de convivencia, un choque entre compañeros fuerte...?

**DN:** los casos que llegan a comité de convivencia digamos que son casos interesantes, pero nunca ha existido algo tan radical, realmente los temas son más de convivencia.

### **Anexo n°9- transcripción entrevista Albert Tibavizco cuestionario sobre comunicación**

**Entrevistadora (E):** ¿Cómo se clasifican los públicos dentro de la organización?

**Alber Tibavizco (AT):** realmente trabajos por divisiones, cuando hablo de dimensiones hablo de divisiones de negocio. Hoy en día tenemos cuatro áreas de negocio, hace unos cuatro años eran cinco áreas de negocio. Si uno lo mira como públicos internos usualmente nuestra audiencia está clasificada para las áreas de negocio, más el área de staff. Dentro del área staff están los de financiera, Recursos Humanos, que son esas áreas que sirven a las áreas de negocio como tal.

Entonces la clasificación podría hacerse o por divisiones o por área geográfica. Que básicamente, en este caso, en Colombia serían dos: el área de Pereira (transformadores) y las oficinas de Bogotá. En Bogotá tendríamos dos áreas, la de acá (Oficinas Paralelo 108) y la que tenemos en Fontibón. Cuando se piensa en una sectorización de comunicación, uno puede pensar, ¿esto va para todo Colombia? ¿Esto va solo para Pereira? ¿Esto va para Paralelo 108? ¿Esto va para Fontibón? ¿Esto es para el área de energía, automatización, robótica o baja tensión?

Cuando se va a sacar un mensaje o se aplica solo a un área o le aplica a una ciudad. Por decir algo, “vamos a informar que se va a hacer un simulacro” entonces eso aplicaría únicamente aquí, o “vamos a hacer un reconocimiento en una división” entonces en el mail solo se busca esa área. Una división puede tener personas en Pereira, en las oficinas de la 108 o en Fontibón, dependiendo del mensaje a comunicar, se busca el canal apropiado para hacerlo.

**E:** ¿Qué canales se utilizan?

Usualmente trabajamos mucho con los e-mails, hoy en día existe lo que nosotros llamamos “Notiflash”, periódico interno digital, el cual le llega a diferentes personas. Ahí pueden encontrar información sobre los últimos eventos

**Durante esta entrevista, Albert Tibavizco me mostró el periódico digital de la organización.**

**AT:** cuando se quiere mandar un mensaje sobre un anuncio, se clasifica por público que lo va a recibir, también se hace la clasificación entre empleados directos o temporales. El Notiflash se llama “ABB Journal”. Aquí se pueden encontrar noticias de Colombia y Ecuador. Es otra plataforma para sacar noticias que se colocan en el insight de ABB y ahí salen diferentes, inclusive van acompañadas de algún video

**Albert Tibavizco me mostró un ejemplo de un video corporativo que promocionaba la Fórmula E, donde ABB es patrocinador.**

**AT:** ejemplos de noticias “Conoce el nuevo auto de la Fórmula E”, “ABB es invitado al evento de las 18 empresas anticorrupción (un evento del Gobierno)” “Haz que la calidad suceda”, “ABB te premia con sonrisas”, ABB regaló unas boletas para ir a unos eventos... este es el principal medio de comunicación donde alguien que está de pronto desocupado decide entrar al portal y ver noticias, aquí hay un artículo que se llama “¿Qué es la integridad?”, otra noticia es “Bienvenida a los practicantes universitarios”.

No es exactamente un email, es una especie de periódico. Hay muchos temas que se van publicando, los temas de seguridad y salud ocupacional también están ahí. En este caso se dio prelación al tema de calidad, que también es de mi área... “Haz que la calidad suceda”.

Hay una sección de ABB en medios. ¿ABB ha salido en los medios? Sí, ha salido en los medios

**E:** por las fechas de las publicaciones se puede apreciar que se publica contenido continuamente.

**AT:** esto antes se hacía, usualmente se hacía cada dos meses y nos dimos cuenta de que había tantas noticias que se quedaban y cuando salían las noticias ya habían pasado dos meses entonces ahora tratan de sacar noticias semanalmente.

**E:** ¿quién es el encargado de redactar el contenido?

**AT:** tenemos una agencia de medios, ellos vienen y nos ayudan a crear noticias. La gente del área de comunicación también va redactando.

Esa es la manera como se generan, se transmiten y se comunican las noticias internamente. Aparte contamos con “habladores”. Si hay alguna campaña, alguna noticia que se quiera dar a conocer se pone en los habladores. El tema de carteleras, aquí en la oficina por la estructura que tenemos no es fácil colocarlas.

**E:** ¿considera que los vínculos que se crean dentro de la organización están dentro de un marco de buena convivencia?

**AT:** sí, se trabaja mucho en el tema de integridad, que existan buenas relaciones. ABB propende porque la buena convivencia existe. Se tiene el comité de convivencia, no solo por darle cumplimiento a la ley sino porque cuando el presidente de la compañía hace las reuniones les dice a los gerentes, “recuerden que hay un comité de convivencia” y que cualquier persona puede recurrir al comité cuando sienta que algo no anda bien, para que nos ayude de manera temprana a

identificar posibles roces entre los compañeros de trabajo, los cuales se pueden dar. Se promueve mucho que utilicen el comité de convivencia. Todo el mundo lo conoce, igual está en las carteleras, en uno de los comunicados que salen se presenta de nuevo el comité de convivencia en caso de que tengan dudas.

Pero uno se da cuenta que las relaciones funcionan por gente de ABB que se van, hemos visto a personas que han vuelto y es por las relaciones, el ambiente laboral que se tiene. Mucha gente dice “yo se que estoy ganando menos pero el ambiente afuera es pesado y aquí en ABB es rico, la gente la pasa rico. Pienso que muchos se devuelven, se van por plata y se devuelven por el ambiente de trabajo.

**E:** ¿se ha presentado algún problema de comunicación?

**AT:** Yo creo que en todos lados existen cosas por mejorar, pero... pienso que hay unos buenos canales. No recuerdo ningún problema de comunicación, a menos que tú me digas alguno, ¿cuál podría ser alguno?

**E:** un problema de comunicación podría ser que mandan información y no reciben retroalimentación. La gente sabe que hay información en el correo y no interacciona.

**AT:** Fíjate que las personas que ganaron premios para ir a eventos, casi siempre en uno de estos se coloca la pregunta ganadora. Entonces a las personas se les dice, “llene la pregunta ganadora de lo que se envía” y los primeros que contesten se ganan alguna cosa. Mucha gente lo lee y participa, uno se da cuenta de los que ganan

**E:** ¿y cómo se les ocurrió eso?

**AT:** por la misma necesidad de comunicar, porque nos dábamos cuenta de que en ocasiones se mandaban emails (antes toda esta información salía de un email) entonces veíamos que se volvía en algo como “después lo leo”. Entonces lo que se hizo es volver atractivas las noticias y darle premios a los que los lean. Por ejemplo, “¿dónde se va a llevar a cabo el próximo premio de la Fórmula E”? El primero que conteste puede participar en alguna cena con alguna cosa, a todo el mundo le gusta ganarse algo.

**E:** ¿Cuántas personas trabajan en el área de comunicación?

**AT:** cuando yo estaba trabajábamos 3 personas, pero hoy en día trabajan muchas más personas. Conseguimos una empresa de medios y al tener una empresa entonces tenemos otro recurso, además siempre hay un practicante y tenemos otras dos personas. Realmente se ha fortalecido el tema de comunicaciones porque se vio la necesidad y se vio el impacto positivo que genera en la compañía.

Solo el hecho de mirar lo que te mostraba, todos los anuncios, más que anuncios los impactos que hemos tenido en medios, si yo tuviera que pagar por eso en un medio me saldría carísimo. En cambio, uno se da cuenta que hay un balance que me sale free press en diferentes medios y sólo por el trabajo que hace el sector de comunicaciones.

**E:** ¿Se utiliza algún manual de comunicación?

**AT:** indudablemente, a nivel mundial ABB tiene todo un manual de comunicaciones. No se aprueba una pieza de ningún área sin que el área de comunicaciones lo apruebe. Todas las plantillas de power point son estándares, esto se da a nivel mundial. Todo lleva la imagen, los colores, la marca, el branding, la posición del logo.

**E:** ¿cómo es el proceso de creación de los mensajes?

**AT:** Es un tema creativo, justamente estábamos creando el plan de comunicaciones de Sostenibilidad para ABB. Comienza en determinar las necesidades y expectativas de un área con base en lo que uno quiera, se hace un plan. Se determinan objetivos... es un tema de ir y volver, como si estuvieras trabajando con una agencia hasta que se entrega un producto.

Sale actividad, canal, la fecha, contenido, palabras clave y quién va a ser el responsable. Se van generando unas piezas de lo que va a ser. Luego se discute el presupuesto, comunicación hace pero las áreas ponen los recursos. Aprovechando el mundial se van a sacar unos temas entorno al mundial. Se trata de aprovechar los momentos, de qué estamos hablando, qué está de moda. Por ejemplo, con la campaña de “Haz que la calidad suceda” se mandaron a hacer unos jueguitos. Seamos creativos para sacar ideas, hagan cosas locas, por ejemplo, aquí podría llegar una Batucada y comienzan a hacer ruido... ¿qué pasó? “Los estamos invitando al lanzamiento del nuevo tema...” Si hay que hacer ruido hacemos ruido.

**E:** ¿quién es el responsable a hacer seguimiento de lo que estábamos viendo del notiflash?

**AT:** el área de comunicación. La información llega y después sacamos encuestas, qué tanto nos leen, qué deberíamos cambiar, fíjate que esto de hacerlo de manera más periódica salió de la misma gente. Decían, “pero es que hay veces que no leemos porque vamos y leemos una noticia que pasó hace como mes y medio, ya no es noticia”. Entonces ahora las noticias son muy cercanas. Todo es muy fresco y eso se hace a través de la retroalimentación que se hace con la gente. Preguntarles qué debemos cambiar.

## **Anexo n°10- transcripción entrevista Albert Tibavizco sobre área Sostenibilidad**

**Albert Tibavizco (AT):** Buenas tardes, mi nombre es Albert Tivabizo manejo la Gerencia de Sostenibilidad aquí en ABB Colombia.

**Entrevistadora (E):** Teniendo en cuenta que en el Informe de Sostenibilidad 2015, publicado en la página web de la organización, se menciona que existe una Mesa Directiva de sostenibilidad. A continuación, voy a hacerte una serie de preguntas relacionadas con el documento.

En primer lugar, quería saber de qué manera se gestionan las crisis dentro de este espacio.

**AT:** Las crisis... cuando hablamos de crisis nos referimos a...



**Entrevistadora:** qué temas considera la Mesa Directiva que pueden convertirse en un conflicto potencial, que pueda llegar a afectar algún nivel de la organización tanto interno como externo.

**AT:** Desde el área de sostenibilidad manejamos el tema de seguridad, el tema ambiental, el tema de responsabilidad social corporativa. Si habláramos de crisis sería algo que se sale del cumplimiento de los objetivos, entonces podríamos estar hablando de un accidente serio, un accidente crítico dentro de los temas de seguridad y salud ocupacional o desde el punto de vista ambiental (un derrame, una contaminación que se haya generado, si eso sucediera, ABB tiene todo un plan de manejo de crisis en el cual se reuniría la compañía, desde el presidente, el directivo del área involucrada y todos actuarían con base en los protocolos establecidos por la compañía.

**Entrevistadora:** ¿Se ha presentado algún tipo de conflicto, situación que se haya tenido que gestionar en cuanto a responsabilidad social corporativa?

**AT:** No realmente, usualmente ese tipo de actividades son las que menos conflicto generan porque usualmente uno está frente a la comunidad, apoyándoles en una necesidad que tienen entonces las probabilidades de que exista un conflicto o alguna crisis, son bajas.

**Entrevistadora:** ¿Qué enfoque se le da a la responsabilidad corporativa?

**AT:** Si lo metemos dentro del enfoque general, nosotros hablamos de responsabilidad social corporativa desde diferentes grupos de interés. Uno de ellos son los empleados, otro son los proveedores, clientes... Para cada uno de ellos hay programas específicos para trabajar. Con empleados se tiene todo el tema de cumplimiento con la legislación, aparte de los beneficios extra que tiene la compañía para los empleados y en el tema de salud, educación, está por encima de lo que la normatividad pide. ABB tiene una serie de beneficios que van mucho más allá de la legislación.

Para el tema de proveedores igual, se tiene un plan de desarrollo proveedores, que comienza desde el tema de selección, evaluación, desarrollo de proveedores. Para cada uno de ellos se tienen programas, lo cual nos permite decir que es una empresa socialmente responsable. No solo contratamos, sino que tenemos una identificación de las necesidades, identificación de sus expectativas y qué podemos trabajar en acuerdo con ellos.

Con clientes es el mismo esquema, no solo les vendemos productos, sino que le estamos apuntando al cumplimiento de sus necesidades, de sus expectativas, con tecnología. Afortunadamente por la tecnología que ABB maneja, es algo que todos los clientes quieren, que es lo que se está viendo hoy en el mundo... eficiencia energética, el tema que cumpla con los temas de medios, contaminación al medio ambiente, entonces casi todos nuestros productos desde su concepción están orientados a este tipo de actividades.

**Entrevistadora:** he visto en los documentos de la página que han trabajado mucho la parte de salud ocupacional. ¿Qué resultados ha tenido este esfuerzo en potenciar esta área?

**AT:** pienso que este es uno de los elementos más importantes dentro del tema de sostenibilidad que tenemos en este momento, es al que más fuerza se le ha dado. Se supone que ABB tiene cinco pares de valores. El primero siempre hablamos que es seguridad e integridad, después sigue el de enfoque al cliente, trabajo en equipo... siguen otros, pero el primero que se discute en todas las reuniones es seguridad e integridad. Bajo esa premisa se trabaja toda la cadena de valor. Nosotros sabemos que el tema de seguridad no es negociable; si hay algo que no es seguro para un empleado, para un contratista, no se hace. No alcanzamos ni siquiera a colocarlo en cuestionamientos, si se puede o no se puede, ya el tema se ha vuelto parte de la cultura de la compañía que ya las personas saben. Si hay algo que no cuadra, hasta que los temas de seguridad no estén dentro de un nivel de riesgo tolerable, no lo aceptamos. Es el par de valores que más se ha trabajado en los últimos doce años de manera serie, dedicada y formal.

Desde la máxima cabeza en Suiza hasta todos los “manager director” de ABB en cada uno de los sitios donde tenemos operaciones.

**Entrevistadora:** ¿De qué manera han incidido los principios de la compañía que me estabas comentando en la cultura organizacional? ¿Cómo se refleja esto en el día a día?

**AT:** Son pares de valores bien claros, específicos, los cuales la gente ya los ha apropiado. Hay entrenamientos, cuando salieron los nuevos pares de valores que se revisaron hace unos cuatro años... hubo entrenamientos donde el mismo presidente de la compañía hacía talleres hacia su equipo directivo y después su equipo directivo tenía que irlo bajando hasta todos los niveles de la organización para que todo el mundo conociera cuáles son esos pares de valores en los cuales estamos trabajando. Eso hizo un cambio dentro de la mentalidad de las personas porque ya decían... “así es como queremos que nos vean” entonces se volvió un cambio dentro del día a día de la organización.

**Entrevistadora:** ¿cómo se establece la comunicación entre la Mesa Directiva de Sostenibilidad y los colaboradores? ¿Interviene en algún momento el área de comunicación?

**AT:** Exactamente. Aquí tenemos lo que llamamos CMT (Country Management Team) o el equipo de gerencias del país, dentro de ese están todos los gerentes de divisiones de la compañía, los gerentes del área de staff, ahí está Legal, Comunicaciones, Sostenibilidad, Financiera, Recursos Humanos, más todas las divisiones de negocio que tenemos en la compañía. Entonces al final nos reunimos de manera periódica, en el caso las reuniones gerenciales pueden estar haciéndose cada mes y medio y hablando solo de Sostenibilidad, nos reunimos cada tres meses. Hay diferentes reuniones donde los temas de Sostenibilidad son tenidos en cuenta, son tomados y son reuniones de más de seis horas donde sólo hablamos de los temas de Sostenibilidad, cómo está el tema y por supuesto comunicación está ahí.

**Entrevistadora:** vi que se hizo una campaña hace un tiempo, que se llama “No mires hacia otro lado”

**AT:** Esa campaña sigue funcionando porque más que ser una campaña, es una cultura que queremos trabajar. En ABB cuando alguien dice “la campaña” decimos no, no es una campaña. Realmente es la cultura que se quiere en ABB, que es “no mires hacia otro lado”, si tú ves algo que no es correcto, repórtalo, infórmalo, porque puede ser la diferencia en que una persona vuelva a casa, no puede decir que “Ay yo si vi que estaba allá subido pero no lo bajé”, no. Es un tema de la cultura que queremos implementar y que estamos implementando y que ya hoy en día se ven sus primeros frutos. Uno se da cuenta que si una persona si ve que está haciendo algo inseguro de una vez lo dice. Tú te has dado cuenta, si una persona va subiendo la escalera y no toma el pasamanos, cualquier persona te podría decir “Señorita por favor usa el pasamanos”.

Realmente es una labor que se ha venido trabajando con campañas, en 2016 hicimos un encuentro con las familias en donde les enseñamos “No mires hacia otro lado” Invitamos a las familias, cada colaborador invitó, si era soltero invitaba a sus padres, si era casado invitaba a su familia, a sus hijos, hicimos un evento por fuera de la compañía donde fueron más de 800 personas donde todos estábamos hablando del tema de “no mires hacia otro lado” y estábamos utilizando el ancla de las familias, para que ellas nos ayudaran a que desde su casa, le dijeran a su ser querido “No mires hacia otro lado”, si ve algo que no le favorece a él o a un compañero, pues cuídelo. Colocamos unas manillas, en compromiso de que todos estamos no mirando hacia otro lado.

**Entrevistadora:** ¿Cuántas personas conforman el área de sostenibilidad?

**AT:** el área de sostenibilidad está conformada aquí en Colombia por unas 19 personas. En las divisiones tenemos unos responsables por el tema de seguridad-salud, medio ambiente y otras personas, en el caso de Pereira donde hay unas personas dedicadas solo para el tema de seguridad y salud y una persona para el tema ambiental.

**Entrevistadora:** ¿Considera que hay un clima de confianza entre los miembros de su área?

**AT:** Afortunadamente considero, habría que preguntarles también a ellos, que sí existe un buen trabajo en equipo. La filosofía de ABB es una gerencia de puertas abiertas, entonces siempre van a poder estar golpeando la puerta, entrando, haciendo las preguntas que consideren necesarias. Tenemos un buen trabajo en equipo, hacemos reuniones permanentes con ellos, como que estamos dentro de la misma página.

**Entrevistadora:** una pregunta, aparte del cuestionario. ¿La gente cuántos años de antigüedad lleva dentro del área?

**AT:** una persona lleva 5 años y los otros llevan 4, la mayoría llevan 5 años. En el caso de Pereira, que es la planta donde tenemos más personas. Allá la persona puede tener 15 años, la persona encargada del tema ambiental puede tener también 15 años. Digamos que allá hay más antigüedad. Aquí están... realmente nosotros el tema de tener recursos específicamente en cada una de las divisiones, comenzamos hace unos 5 años. Antes se manejaba el tema de seguridad y salud desde el punto de vista central, básicamente dándole cumplimiento a algunos temas de ley.

Hace unos años se comenzó la estructura, teníamos solo tres personas, pero luego comenzamos a colocar en cada división un responsable de seguridad que estuviera un poco más cerca a los negocios y que pudiera identificar de manera oportuna y pudiera asesorar a los gerentes diciéndoles “Ojo, aquí puede haber un riesgo”. Entonces por eso, usualmente las personas de seguridad son los asesores son los asesores de seguridad en la compañía.

**Entrevistadora:** ahora vamos a hablar un poco de liderazgo, voy a mencionarte siete aspectos del liderazgo y quiero que las ordenes por nivel de importancia (A continuación, se van a enumerar las características según el orden que Albert Tivabizco escribió)

1. Apertura a la escucha
2. Capacidad de retroalimentar de manera constructiva
3. Claridad en las expectativas
4. Alinea a los compañeros de equipo en torno a una visión y valores compartidos
5. Dar ejemplo
6. Capacidad de inspirar
7. Capacidad para manejar el conflicto

**Entrevistadora:** ¿con qué frecuencia se reúnen los miembros del equipo de Sostenibilidad?

**AT:** nosotros nos podemos estar reuniendo... mi idea sería poderme reunir cada mes, pero usualmente no lo logro, pero procuramos yo creo que cada dos meses estar haciendo reuniones de coordinación. Como te decía, como hay personas trabajando dentro de las divisiones entonces en ocasiones no las veo. Entonces tratamos de, para tener objetivos y estrategias comunes y claras, procuro hacerlo cada dos meses, usualmente cada dos meses con la gente de Pereira lo hacemos por medio de video conferencias. Tenemos la tecnología para conectarnos con Pereira e inclusive lo hacemos con Ecuador, Ecuador y Colombia son un cluster entonces la persona de Ecuador también forma parte de mi equipo y todos compartimos los medios programas, procesos y revisamos que todos estamos en la misma página.

Los planes los colocamos a principio de año y después es cómo vamos navegando sobre esos planes.

**Entrevistadora:** ¿Cómo caracterizaría la comunicación que tiene con su equipo de trabajo?

**AT:** yo diría que es muy buena, aparte que tenemos la ventaja de que la mayoría estamos en Bogotá entonces es muy fácil encontrarnos, que me llamen, es muy fácil que me consigan por Skype entonces siempre estamos disponibles. Si hay alguna pregunta o consulta, no es sino que marquen y contestemos, no hay ninguna barrera para localizarme, inclusive así esté fuera del país uno está conectado por Skype y siempre está el Skype meeting. Es muy fácil la comunicación entre todos. Si alguien tuviera un problema y no lo socializa sería porque la persona se quedó con el problema y no lo socializó porque es muy fácil aquí en la compañía.

**Entrevistadora:** ¿qué medios utiliza para motivar a su equipo de trabajo?

**AT:** uno diría que tenemos una muy buena relación, tenemos un tema de camaradería, hay esa confianza entre todos entonces realmente es un tema de tener un muy buen ambiente de trabajo. Casi siempre salimos el grupito de los que estamos aquí, vamos a almorzar, a tomar las onces. Entonces casi siempre... “bueno, ¿quién trajo hoy las galletas?” Casi siempre nos vamos a tomar el café todos al tiempo, vamos todos unidos. Siempre estamos hablando y cuando estamos almorzando casi siempre nos ponemos a hablar de trabajo entonces “no no no, volvamos a otro tema, ¿cómo te fue el fin de semana?” Tratar de prohibirnos hablar de trabajo durante los momentos de break.

**Entrevistadora:** ¿qué estrategias de reconocimiento utilizas con tu equipo de trabajo?

**AT:** En ABB se tienen unas metodologías de estar haciendo unas evaluaciones y trabajando con ellos como algo muy formal de ABB que ya existe y que es lo que nosotros llamamos el PDA “People development Assessment” y ahí hacemos una evaluación, reconocemos el trabajo bien hecho, se miran los objetivos, cómo van las diferentes metas que nos habíamos colocado entonces hay objetivos trazados desde el principio y los revisamos dos veces al año para ver si los objetivos se están cumpliendo. Esto debe estar metido en una plataforma y eso está abierto para todos los empleados y con base en eso al final son las metas que la compañía reconoce. A nosotros nos dan unos bonos de desempeño por haber obtenido los resultados.

Aparte de otras herramientas que la misma compañía tiene, por decir algo, nosotros tenemos 6 días hábiles para tú los gastes en el año como quieras entonces tú dices “me voy esta tarde porque estoy cansada” tú lo subes a la plataforma... alguien puede decir “sabes, el viernes tengo un tema con mi hija entonces me voy a quedar...” lo mete en la herramienta y uno sabe que esa persona no va a venir esa tarde. Cuando cumplen años también se puede pedir la tarde durante los 15 días antes o 15 días después entonces se toman la tarde... hay varias herramientas que la compañía nos da para que los jefes podamos administrar con los diferentes colaboradores. Pero igual, este viernes... le decía a mi equipo... usualmente todas traen almuerzo entonces les dije este viernes no traigan almuerzo y nos vamos, los invito a mi casa entonces nos encontramos allá. Tenemos lo que nosotros llamamos “una segunda oficina”, un lugar en donde nos reuníamos y todos sabemos que nos encontramos allá. Realmente el año pasado solo lo pudimos hacer al final del año, pero usualmente tratamos de hacerlo 3 veces al año. Se trata de sacar tiempo para hacer más relaciones, no sólo es trabajo.

**Anexo n°11- canales de comunicación ABB según grupos de interés**

## Canales de comunicación por grupos de Interés

Grupo de interés por categorías	Descripción	Canales	Periodicidad
Colaboradores	Directos y temporales	Atención directa en la Gerencia de Recursos Humanos	Permanente
		Intranet- Inside ABB	Permanente
		Dpto de Integridad	Permanente
		Comité de Convivencia Laboral	Permanente
		Comunicaciones: Notiflash Informativo	Mensual
		Línea ética en los negocios	Permanente
		Defensor del Pueblo	Permanente
Reportes internos	Permanente		
Sociedad Civil	Entidades del gobierno nacional y locales	Mesas de trabajo con la comunidad	Por solicitud
		Página web- sección sostenibilidad- reporte ABB Responsable. Políticas sociales ambientales, DDHH.	Anual
	Gremios y asociaciones	Relación directa con la gerencia de Comunicaciones Sostenibilidad y demás áreas de negocio involucradas	Permanente
	Empresas del sector		
	Programa de responsabilidad social embajadas	Presidencia, Gerencia depto Comunicaciones y gerencia depto Sostenibilidad	Por cronograma

**Fuente:** Group, A. (s.f.). *Sostenibilidad y principios éticos ABB*. Obtenido de <http://new.abb.com/docs/librariesprovider78/sustentabilidad/sustentabilidad-colombia/responsabilidad-social-corporativa-abb-colombia.pdf?sfvrsn=2>

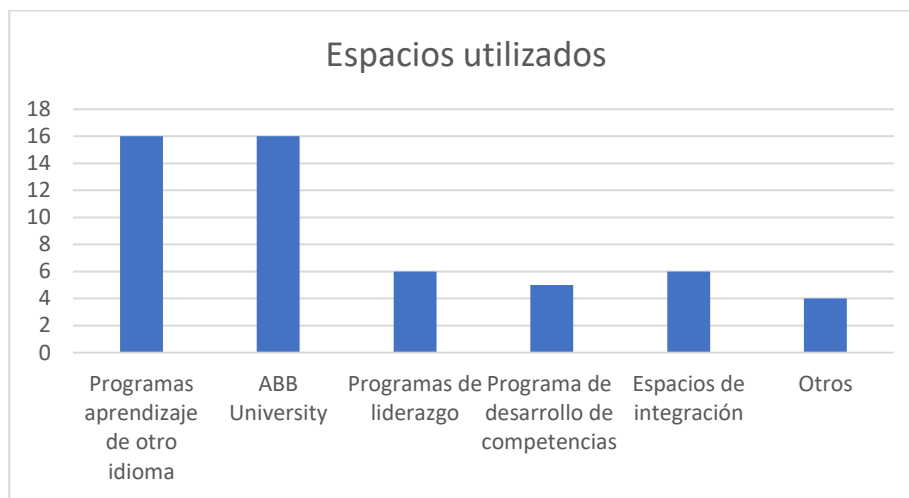
### Anexo n°12- tabulación espacios utilizados (encuesta on-line colaboradores)

La siguiente tabulación corresponde a la pregunta: “¿Ha hecho uso de los espacios de desarrollo profesional que la organización pone a su disposición?”

Uso de espacios de desarrollo		Porcentaje
Sí	24	92%
No	1	4%
No contestó	1	4%

La siguiente tabulación corresponde a la pregunta: “¿Qué espacios ha utilizado? Puede marcar más de una respuesta”. Las respuestas se ubican en la columna de la izquierda.

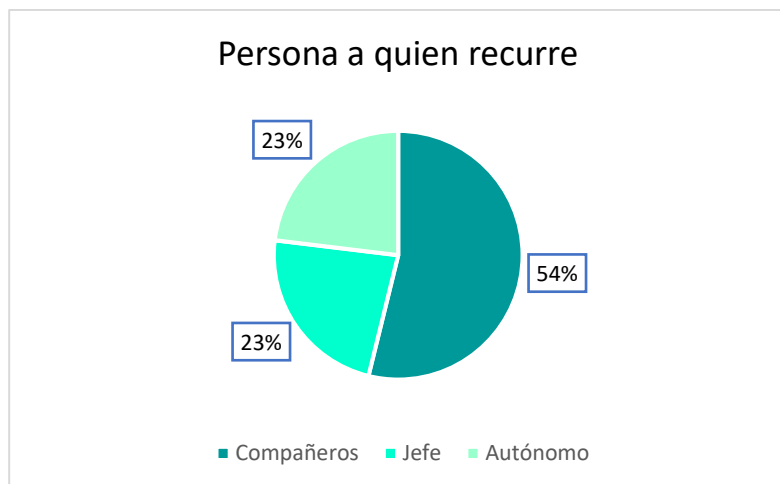
Espacios utilizados	n° veces seleccionado
Programas aprendizaje de otro idioma	16
ABB University	16
Programas de liderazgo	6
Programa de desarrollo de competencias	5
Espacios de integración	6
Otros	4



### Anexo n°13- tabulación persona a quien recurre (encuesta on-line colaboradores)

La siguiente tabulación corresponde a la pregunta: “En caso de tener una duda con algún procedimiento, se dirige primero a:” En total se registraron 26 respuestas. El gráfico representa el índice de respuesta en relación con la respuesta seleccionada.

Persona a quien recurre		Porcentaje
Compañeros	14	54%
Jefe	6	23%
Autónomo	6	23%
Total	26	100%



**Anexo n°14- tabulación sobre características del líder**

El objetivo de la pregunta de la encuesta era que el colaborador ordenara por orden de importancia las características presentadas, siendo la característica de mayor relevancia para ellos y 6 la característica de menor relevancia. La tabulación se hizo a partir de la suma de las veces que los colaboradores seleccionaron cada una de las características en relación con la posición. Se obtuvieron 26 respuestas.

Características de un líder	1	2	3	4	5	6	Total
Apertura a la escucha	7	8	1	4	2	4	<b>26</b>
Dar ejemplo	5	7	4	2	7	1	<b>26</b>
Alinear equipo entorno a visión	7	2	7	5	2	3	<b>26</b>
Capacidad retroalimentar	2	2	6	11	3	2	<b>26</b>
Claridad en expectativas	1	6	3	4	7	5	<b>26</b>
Capacidad para manejar el conflicto	4	2	5		4	11	<b>26</b>

Moda por posición Líder	Apertura o alinear el equipo	Apertura a la escucha	Alinear al equipo	Capacidad para retroalimentar	Dar ejemplo	Manejar el conflicto
Moda por posición Jefe	Apertura a la escucha	Dar ejemplo	Dar ejemplo	Alinear Retroalimentar Expectativas	Dar ejemplo	Conflicto

**Anexo n°15- tabulación comportamientos del jefe**



El objetivo de la pregunta de la encuesta era que el colaborador ordenara por orden de importancia las características que su líder refleja, siendo la característica que más se refleja para ellos y 6 la característica que menos se refleja. La tabulación se hizo a partir de la suma de las veces que los colaboradores seleccionaron cada una de las características en relación con la posición. Se obtuvieron 26 respuestas.

Comportamiento del jefe	1	2	3	4	5	Total
Muestra interés en mejorar desempeño	9	5	4	5	3	26
Recibe feedback continuo	3	3	7	6	7	26
Le hace entender parámetros evaluación	7	5	5	4	5	26
Evaluación positiva y mejora condiciones	4	3	8	4	7	26
Hacer entender las expectativas	3	10	3	7	3	26

Moda por posición	Interés	Expectativas	Evaluación positiva	Expectativas	Feedback y evaluación
Comportamiento					