

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca



Universidad de  
**La Sabana**

**FACULTAD DE COMUNICACIÓN**

**Maestría en Comunicación Estratégica**

**PLAN ESTRATÉGICO DE RELACIONAMIENTO INTERNO PARA LA  
CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DE BOYACÁ**

**PRESENTADO POR**

**JORGE ARMANDO GRANADOS LEAL**

**CHÍA, 2017**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN**

**PLAN ESTRATÉGICO DE RELACIONAMIENTO INTERNO PARA LA  
CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DE BOYACÁ**

**PRESENTADO POR  
JORGE ARMANDO GRANADOS LEAL**

**TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO  
DE MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA  
MODALIDAD: MAESTRÍA DE PROFUNDIZACIÓN**

**ASESORA  
HAYDÉE GUZMÁN RAMÍREZ  
COMUNICADORA SOCIAL – MAGISTER EN DOCENCIA**

**CHÍA, 2017**

## ÍNDICE

Resumen.....	5
Introducción.....	6
<b>Capítulo I</b>	
Planteamiento de la investigación.....	7
1.1 Antecedentes.....	7
1.2 Justificación.....	12
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 General.....	13
1.3.2 Específicos.....	13
1.4 Pregunta de investigación.....	13
<b>Capítulo II</b>	
Marco teórico.....	14
2.1 Consideraciones para el diseño de un plan estratégico de relacionamiento interno.....	34
<b>Capítulo III</b>	
Metodología del trabajo .....	36
3.1 Población.....	37
3.2 Muestra.....	38
3.3 Herramientas de recolección de datos.....	40
3.3.1 Entrevista semi-estructurada.....	40
3.3.2 Encuesta.....	44

3.3.3 Grupo Focal.....	48
------------------------	----

#### **Capítulo IV**

Análisis de resultados.....	52
-----------------------------	----

4.1 Conclusiones de análisis de resultados.....	66
---	----

#### **Capítulo V**

Lineamientos del plan estratégico de relacionamiento interno de

Corpoboyacá.....	69
------------------	----

5.1 Misión del Plan.....	71
--------------------------	----

5.2 Visión del Plan.....	71
--------------------------	----

5.3 Objetivos del Plan.....	71
-----------------------------	----

5.4 Diseño del Plan Estratégico de Relacionamiento Interno.....	72
---	----

5.4.1 Diseño de un prototipo de intranet corporativa.....	72
---	----

5.4.2 Reestructuración de espacios presenciales de comunicación.....	78
--	----

Anexos.....	81
-------------	----

Referencias.....	105
------------------	-----

## **Resumen**

Este trabajo se realiza con el fin de optar al título de Magíster en Comunicación Estratégica de la Universidad de La Sabana y tiene como propósito presentar un plan estratégico de relacionamiento interno para la Corporación Autónoma Regional de Boyacá.

Está soportado por aportes teóricos en comunicación interna y relacionamiento, que dan bases a la creación de estrategias que pretenden mejorar y facilitar los procesos internos de la entidad en estudio. En la investigación se recopilan modelos y conceptos de varios autores, sin embargo, se enfatiza principalmente en los aportes de James Grunig, Antonio Lucas Marín y Jesús García para la construcción de la propuesta del trabajo de grado.

Para el logro de los objetivos de esta investigación se llevó a cabo un enfoque de investigación mixto; a través de entrevistas semi-estructuradas se identifican los procesos de comunicación y relacionamiento en la organización, luego, por medio de encuestas y un grupo focal se determina la percepción y las expectativas de los funcionarios frente a estos procesos, para así analizarlos, contrastando las visiones de cada una de las partes y así poder definir los lineamientos del plan estratégico de relacionamiento interno propuesto a la entidad.

Palabras claves: comunicación estratégica, relacionamiento, comunicación interna

## **Introducción**

La Corporación Autónoma Regional de Boyacá no contaba con un plan estratégico de relacionamiento interno diseñado de acuerdo con las necesidades y perspectivas de los jefes y empleados, entendidas desde puntos de vistas diferentes, pero, con una mirada en conjunto que trajera consigo nuevas y mejores formas de interacción.

El plan se constituye como guía fundamental para el desarrollo de la comunicación y para fortalecer las relaciones de los públicos internos de la corporación, teniendo en cuenta un nuevo periodo directivo que inició en el 2016 y una visión digital que acorta distancias y genera espacios identificados de comunicación y relacionamiento.

En esta investigación participaron directivos de la entidad, profesionales y técnicos de diferentes áreas, con el fin de involucrar dentro de la muestra de estudio la representación de los 235 empleados de la corporación.

Los resultados de la investigación están orientados a la organización de la información a través de un medio oficial de comunicación y una reorganización de los espacios presenciales de comunicación y relacionamiento, con el objetivo de transmitir correctamente y de manera oportuna la información corporativa, dando la posibilidad de generar retroalimentación por parte de su talento humano, con el fin de lograr una comunicación fluida en la entidad.

## **CAPÍTULO I**

### **Planteamiento de la Investigación**

En este capítulo se detalla información sobre la entidad en estudio, se justifica la importancia de diseñar un plan estratégico de relacionamiento interno para la Corporación Autónoma Regional de Boyacá y se presentan los objetivos y la pregunta de esta investigación.

#### **1.1 Antecedentes**

La Corporación Autónoma Regional de Boyacá, fue creada por la Ley 99 del 22 de diciembre de 1993. Esta entidad tiene la responsabilidad de liderar, en los 87 municipios de su jurisdicción, el desarrollo sostenible de la región, protegiendo y administrando los recursos naturales y el ambiente, de acuerdo con la ley, de manera oportuna, confiable y participativa.

Los pilares de su accionar son el respeto, la transparencia, el liderazgo, el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo. Su visión está proyectada al año 2019 con miras a ser exitosa en la conservación de una región estratégica que sirva como soporte del desarrollo sostenible.

Su sede principal está ubicada en el municipio de Tunja. Actualmente cuenta con 235 funcionarios de planta, entre directores, jefes de oficina, profesionales especializados, universitarios, técnicos, auxiliares administrativos y servicios,

integrados por 12 áreas de trabajo, algunas ubicadas en su sede principal y otras en diferentes municipios del departamento de Boyacá.

Su organigrama es de tipo vertical representando piramidalmente el orden jerárquico dentro de la corporación; está compuesto por un consejo directivo, un área de dirección general, cuatro subdirecciones, una secretaría general y jurídica, una oficina de control interno, una oficina de cultura ambiental y cuatro oficinas territoriales.

**Gráfico 1. Organigrama**



Fuente: Corporación Autónoma Regional de Boyacá (2015)

Por reglamentación, el consejo directivo es el órgano principal de dirección y administración. Está encargado de determinar la estructura interna de la corporación; sus facultades lo llevan a hacer cada cuatro años las elecciones para designar al director general.

Por su parte, el director general es el representante legal de la corporación y su primera autoridad ejecutiva. Lidera el área de dirección general, donde hacen parte también un asesor y el equipo de comunicaciones de la corporación. Esta área es la encargada de dirigir, coordinar, planear, organizar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la corporación hacia el ejercicio de autoridad ambiental en la región.

La oficina de control interno asesora a la dirección general en la continuidad del proceso administrativo, la evaluación de los planes establecidos y la definición de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos previstos. La secretaría general y jurídica garantiza el adecuado manejo de las relaciones entre los diferentes órganos de dirección y administración de la corporación; ejecuta actividades dentro de los procesos de contratación, administra el área jurídica para que las asesorías, la gestión documental y la representación jurídica se lleven a cabo de manera oportuna, eficaz y con criterios de calidad.

Las demás oficinas y subdirecciones se encargan de dirigir, controlar y velar por el desarrollo de las actividades en cada una de sus áreas y territorios, apoyando de esa manera el cumplimiento del plan de acción de la corporación.

### **Modelo Estándar de Control Interno-MECI**

Desde la entrada en vigencia del Decreto 1599 de 2005, por medio del cual se dispone la implementación del Modelo Estándar de Control Interno en todas las entidades que hacen parte del ámbito de aplicación de la Ley 87 de 1993, las

organizaciones del Estado han realizado acciones orientadas a la implementación de este sistema de control.

Este es el caso de la Corporación Autónoma Regional de Boyacá, entidad que implementa el modelo como herramienta gerencial para el control de su gestión pública, aportando a su vez, al seguimiento y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Dentro del modelo aplicado por la corporación se plantean dos módulos: uno de evaluación y seguimiento, compuesto por la autoevaluación institucional, los planes de mejoramiento y la auditoría interna, y otro módulo de planeación y gestión, que contempla el talento humano, la administración de riesgo y el direccionamiento estratégico.

Es en el direccionamiento estratégico donde se encuentra el plan estratégico de comunicaciones, entendido como guía fundamental para planear y desarrollar la comunicación al interior y al exterior de la organización, fortaleciendo, asimismo, las interrelaciones con los públicos de interés y la entidad.

### **Plan Estratégico de Comunicaciones**

El plan estratégico de comunicaciones desarrollado en el periodo 2012-2015 estuvo basado en el componente de comunicación pública, según el Modelo Estándar de Control interno-MECI, constituido por un conjunto de elementos de control, que apoyan la construcción de visión compartida y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la entidad con sus grupos de interés internos y externos.

El objetivo de la estrategia de comunicaciones del plan fue posicionar a la Corporación Autónoma Regional de Boyacá como autoridad ambiental sólida y líder en la ejecución de acciones que propendan por el cuidado y preservación del medio ambiente. Sus públicos fueron categorizados de tres formas: internos, como el consejo directivo, los directivos, asesores, administrativos y técnicos, contratistas y pasantes; intermedios como el Ministerio de Hacienda, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Departamento Nacional de Planeación, Departamento Administrativo de la Función Pública, Contraloría y Procuraduría; y externos como los Entes Territoriales, instituciones públicas departamentales, empresa privada, comunidad, medios masivos de comunicación, Gobernación de Boyacá, Congreso de la República, Organizaciones No Gubernamentales y entidades financieras.

Es importante señalar que este plan se ejecutó en su orden hasta el 2014, fecha en la que el director de comunicaciones dejó de hacer parte de la corporación. Para el 2015, tomó el cargo un profesional en Comunicación Social que se venía desempeñando como periodista propiamente, su gestión concluyó a finales del 2015 al tiempo que perdió vigencia el plan de comunicaciones de la entidad.

En el 2016 fueron contratados dos comunicadores sociales para continuar el proceso. No obstante, para este nuevo periodo no se cuenta con un plan estratégico de comunicaciones. Actualmente, las funciones del equipo de comunicaciones están orientadas a apoyar al director general en la organización y promoción de las actividades desarrolladas por la corporación. Desde la dirección general se pretende contratar asesores para temas puntuales de comunicación externa y actualización de la

página web, lo que hace visible su orientación hacia lo digital, ofreciendo una mirada sobre el concepto de comunicación en la corporación, pues sus directivos han mostrado el interés y la necesidad de organizar la comunicación al interior de la entidad.

## **1.2 Justificación**

Este trabajo surge de la necesidad de la entidad por reconocer y entender la interacción de sus empleados en el ámbito laboral, al considerar la comunicación como herramienta fundamental en los procesos de toda organización.

Dentro de la investigación se detalla la necesidad de mejorar y reorientar los procesos de comunicación interna, puesto que la corporación no cuenta con canales posicionados de comunicación que brinden una efectividad en la transmisión de la información.

Se destaca además que la corporación cuenta con áreas fuera de su sede principal, lo que hace más difícil la comunicación y el relacionamiento entre ellas. Este hecho ha generado una sensación de exclusión y poca participación de las áreas que no están localizadas dentro de la sede principal en Tunja.

Teniendo en cuenta que el equipo de comunicaciones de la Corporación Autónoma Regional de Boyacá solo ha centrado sus esfuerzos en la prensa al dar a conocer sus actividades a través de medios de comunicación de manera externa, sus empleados en algunas oportunidades desconocen lo que se realiza en áreas diferentes a la de ellos, por lo que es evidente la necesidad de investigar cómo está siendo

entendida internamente la comunicación y el relacionamiento en la entidad, con el fin de buscar las mejores estrategias que cubran esos vacíos existentes.

A partir de los resultados de esta investigación, se definen lineamientos y se diseña un plan estratégico de relacionamiento interno. Las estrategias presentadas brindan un proceso de comunicación incluyente y efectivo al interior de la organización, conectando todas sus áreas, con el fin de mejorar la comunicación interna y los procesos de relacionamiento.

Se profundiza el hecho de que somos seres sociales, y por lo tanto, necesitamos estar relacionándonos permanentemente, máxime en el ámbito laboral donde es vital conocer qué se está haciendo de manera global para aumentar la cohesión de los grupos.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 General**

Diseñar un plan estratégico de relacionamiento interno para la Corporación Autónoma Regional de Boyacá.

### **1.3.2 Específicos**

-Identificar los procesos de comunicación y relacionamiento en la Corporación Autónoma Regional de Boyacá.

-Determinar la percepción y las expectativas de los funcionarios frente al proceso de comunicación interna y relacionamiento en la Corporación Autónoma Regional de Boyacá.

-Analizar la comunicación interna y las relaciones entre los funcionarios de la Corporación Autónoma Regional de Boyacá.

-Definir los lineamientos para la elaboración del plan estratégico de relacionamiento interno de la Corporación Autónoma Regional de Boyacá.

## **1.4 Pregunta de investigación**

¿Cómo están siendo entendidos internamente la comunicación y el relacionamiento en la Corporación Autónoma Regional de Boyacá?

## **CAPÍTULO II**

### **Marco Teórico**

El marco teórico de este trabajo presenta un acercamiento conceptual desde diferentes autores que engloban los dos ejes temáticos a tratar al interior de la investigación: la comunicación y el relacionamiento. En este capítulo se analizan conceptos y modelos que contribuyen al desarrollo de un plan estratégico de relacionamiento interno para la Corporación Autónoma Regional de Boyacá.

#### **Comunicación corporativa**

Si bien es cierto, la comunicación dentro de las empresas siempre ha estado presente, puesto que mediante ella circula la información y se relacionan los empleados con sus jefes y viceversa, no en todas las compañías se tiene conciencia de la necesidad de consolidar una buena comunicación, con flujos continuos y canales sólidos, que dinamicen la gestión de la información y que involucre a todos los integrantes de la organización como respuesta estratégica a la complejidad de los cambios y desafíos que supone manejar una empresa.

Es por eso que uno de los campos de estudio de la comunicación en las empresas es la comunicación organizacional. Tal como lo explica James Grunig [(1992, citado por Preciado, Guzmán y Lozada, (2013)] entre los estudiosos de la comunicación en Estados Unidos, la comunicación organizacional viene a ser lo que para el contexto colombiano se considera comunicación interna, por cuanto “los análisis realizados por sus autores más representativos se centran de manera especial en comprender las

formas de poder, las relaciones entre superiores y subordinados y la generación de procesos de formación o influencia en la cultura” (p.74).

Como un aspecto central de la presente investigación y fundamental en la comprensión de las relaciones dentro de las empresas, se aborda el concepto de comunicación al interior de la organización. En este orden de ideas, se entiende como un modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización, que persigue contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace, gracias a la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas (Kreps, 1990).

La comunicación interna es, sin duda, una herramienta estratégica clave para las empresas, concebida como un proceso vital para fomentar el aprendizaje de la organización, el cambio y la mejora de la misma, que facilita el conocimiento sobre ésta y ayuda a generar sinergia en pro de los objetivos de la organización.

Para Capriotti (1989) la comunicación interna se puede conceptualizar como la acción de contar con la organización para la organización. Esta noción, a diferencia de aquella que presenta a la comunicación interna como la acción simple de contar a la organización lo que ésta misma está haciendo, marca una gran diferencia y un vuelco radical sobre el concepto.

En este caso, la idea central es la participación. Su fin, es el de hacer partícipes a todos los miembros de la organización, instándoles a colaborar, a sugerir y a

comentar; es decir, involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación.

De tal forma, la comunicación interna para ser eficiente, deberá implicar en el proceso a todos los miembros de la empresa o la institución, desde el presidente y la alta dirección, hasta el último colaborador de la organización. Solo así se podrán conseguir los principios básicos de la comunicación interna: confianza y lealtad (Pinillos, 1996).

Según Borrini (1997) los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer primero a los que comparten el mismo techo. Y para eso, la comunicación al interior de la organización ha de ser fluida, consecuente, motivante, estimulante y eficaz en sí misma (Costa, 1998).

Para que la comunicación interna sea eficaz, debe ser primero coherente, en todo tipo de circunstancias y condiciones. Es importante que se adopte un compromiso de comunicación continua con los empleados y no se utilice únicamente como medida de emergencia (Young y Post, 1993).

Al interior de la organización se necesita comunicar y para comunicar se necesita saber qué se quiere comunicar. No obstante, es importante diferenciar a su vez, los conceptos información y comunicación. Para Rodríguez (2003), la información es un dato que puede ser almacenado en diferentes soportes, como libros, ordenadores, memoria humana; en este caso, es representada por los boletines internos, videos o

correos electrónicos de la empresa, entendiendo así la información como el contenido de la comunicación, siendo esta última el proceso de transmitir una información en común.

Se puede decir entonces, que hay comunicación cuando la información transmitida por la persona X a la persona Y, es comprendida por el receptor y se genera una retroalimentación, de tal forma que lo que estaba en la mente de X, coincide con lo que acaba por estar en la mente de Y y viceversa (Rodríguez, 2003).

Ahora bien, mediante un buen empleo de la información corporativa se puede transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual contribuye a la generación de una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano. Sin embargo, lo importante aquí, no solo es esa información corporativa que se transmite, sino también la información que los empleados pueden brindar a la organización sobre sí mismos.

### **Canales y tipos de comunicación interna**

El problema central en las relaciones dentro de una empresa es la comunicación, sin embargo, en ella misma se encuentra la solución si se desarrolla correcta y eficazmente.

El proceso comunicativo necesita de bases sólidas y de buena planificación para que los mensajes sean correctos y, además, sean transmitidos por los canales

adecuados y que de esta forma, se garantice el cumplimiento del objetivo de comunicación.

La principal función de los canales de comunicación interna es permitir el desarrollo, coordinación y cumplimiento formal de las tareas de transmisión de mensajes, que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma (Kreps, 1990).

Como punto de partida a los distintos tipos de comunicación que se dan dentro de una organización, es importante presentar el esquema desarrollado por Lucas Marín (1997) el cual permite visualizar con claridad la comunicación que se da dentro de una organización desde dos perspectivas: por un lado, la comunicación dada a través de canales formales e informales y por el otro, la comunicación tipificada de forma ascendente, horizontal y descendente.

### **Gráfico 2. Tipos de comunicación al interior de la organización**

	<b>Descendente</b>	<b>Horizontal</b>	<b>Ascendente</b>
<b>Formal</b>	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
<b>Informal</b>	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Fuente: Lucas Marín (1997, p. 166)

Según Marín (1997) la comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, oficiales por la organización y perfectamente definidos. En

contraposición, los canales de comunicación informal no están planificados, surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones.

La principal forma de comunicación informal es el rumor. Éste, aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla (Losada, 2004).

Marín (1997) plantea tres tipos de comunicación interna: en primer lugar, la comunicación horizontal que surge entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización; se refiere también a la comunicación descendente como esa generada a través del flujo de información de los niveles superiores de autoridad a los niveles inferiores y concluye con la comunicación ascendente que nace en la base de los colaboradores y se dirige hacia la alta dirección.

Si analizamos el concepto de comunicación interna en el ámbito empresarial, se puede inferir, además, que “la comunicación interna no termina cuando el directivo transmite un mensaje al resto de los trabajadores, sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores” (Losada, 2004, p. 259).

Para Jesús García (1998) los flujos de la comunicación interna conforman un modelo geométrico de naturaleza dinámica, donde además de la direccionalidad de la

comunicación, se debe tener en cuenta tres pautas que dan una visión diferente a la calidad de la comunicación: tutorial, entrevista e intercambio.

La pauta tutorial es donde el emisor controla el flujo y el contenido de la información, esta pauta media una relación a favor del emisor; por lo general se asume esta pauta para informar y para dar órdenes. En la pauta de entrevista el emisor controla el flujo pero comparte el contenido, pudiendo hablarse en cierta medida de comunicación. Y en la pauta de intercambio, el emisor comparte el contenido y el flujo, ocurriendo un verdadero diálogo (García, 1998).

Contrastando la comunicación descendente y ascendente presentada por Marín (1997) se puede decir que es similar a la presentada por García (1998) no obstante, éste último muestra los dos tipos de comunicación dentro de un vector de direccionalidad que denomina comunicación vertical, considerando a su vez, las pautas de comunicación anteriormente mencionadas para darle mayor complejidad y mostrar la importancia de la retroalimentación en la comunicación.

Por su parte, la comunicación horizontal es concebida por ambos autores como aquella que fluye entre las áreas, dentro de la franja de un mismo nivel, es decir, entre los empleados del mismo rango. La diferencia surge cuando García (1998) propone un nuevo vector de direccionalidad que denomina transversal.

A los vectores de direccionalidad de la comunicación interna, García (1998) agrega la transversalidad como componente de flujo entre las distintas áreas y distintos niveles de jerarquía al mismo tiempo.

Aunque la comunicación transversal tiene que superar una barrera particularmente difícil, presentada por el peso y la susceptibilidad del poder jerárquico, que no suele aceptar de buen agrado, ni la jerarquía de otras jerarquías sobre sus propios subordinados, el flujo libre y espontáneo de la comunicación transversal es síntoma inequívoco de salud organizacional y cultural (García, 1998).

Por consiguiente, no basta con diferenciar únicamente la direccionalidad de la comunicación interna; se debe tener en cuenta la interacción de los mensajes y de las personas, puesto que la ida y vuelta del mensaje que está en continua interacción, determina el ciclo de la comunicación y facilita el intercambio de información y el diálogo interno.

Integrarse y escucharse dentro de la organización se convierte entonces, en uno de los factores determinantes para que exista en definitiva comunicación al interior de la organización.

### **El valor de la cultura organizacional**

La cultura y la comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos. Según Ritter (2008) la cultura organizacional se muestra como la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.

Para Edgar Schein (1999. citado por Losada, 2004) por ejemplo, la cultura en las organizaciones consta de tres componentes: creencias y supuestos básicos, valores y símbolos. Se refiere entonces, a ese conjunto de disposiciones inmateriales que dan

razón a su actividad empresarial, contemplando la comunicación inmersa en ella misma.

Sobre el tema, Losada (2004) dice que para que exista comunicación interna, la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa.

De esta forma se evidencia como la cultura proporciona un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas, marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad (Ritter, 2008).

En este orden de ideas, el valor de la cultura organizacional muestra el camino a seguir dentro de la empresa, da lineamientos y guías que ayudan a construir el contexto sobre el que se posa la organización.

Ahora bien, reconocer que la cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de la organización, no deja a un lado que puedan existir subculturas dentro de una cultura determinada (Ritter, 2008).

Si bien es cierto, es muy difícil la homogeneidad total dentro de las organizaciones, estas pequeñas culturas creadas o subculturas, son producto de problemas, situaciones o experiencias comunes de un grupo determinado de personas al interior de una organización.

Para Ritter (2008) si las organizaciones no cuentan con una cultura dominante y se componen solo de subculturas, el valor de la cultura organizacional disminuiría a gran escala porque no habrá dentro de la empresa una interpretación uniforme de lo que se debe o no se debe hacer.

Ritter (2008) luego de unir algunas variables de propuestas por otros autores, propone cuatro tipos de culturas: a) débil-disfuncional b) fuerte-disfuncional c) débil-funcional d) fuerte-funcional.

**Gráfico 3. Modalidades de culturas organizacionales y sus percepciones al manejo de crisis**

	<b>Débil</b>	<b>Fuerte</b>
<b>Disfuncional</b>	<p>Pocos significados compartidos</p> <p>Heterogeneidad en la percepción y acción</p> <p>Desorientación y reactividad</p>	<p>Significados compartidos</p> <p>Desorientación y resistencia al cambio</p> <p>Aplicación de viejos principios y situaciones nuevas</p>
<b>Funcional</b>	<p>Pocos significados compartidos</p> <p>Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente</p> <p>Percepción poco realista.</p> <p>Pragmatismo</p>	<p>Significados compartidos</p> <p>Percepción homogénea y realista</p> <p>Acciones concertadas y planeadas de antemano</p>

Fuente: Michael Ritter (2008, p. 66)

Sin duda, lo que se busca en una organización es una cultura fuerte-funcional que reúna gran cantidad de significados compartidos y percepciones homogéneas y realistas de lo que es la empresa y lo que busca, con concertaciones y planeaciones bien estructuradas gracias al conocimiento y apropiación de los valores organizacionales.

### **Relacionamiento interno**

Para muchos, las organizaciones son un sistema de restricciones y limitaciones que han sido diseñadas para controlar y canalizar la conducta de sus miembros. “Suele ocurrir que las organizaciones utilicen la comunicación para convencer a los empleados de que las restricciones son buenas para ellos, o para compensarlas proclamando los logros o actividades de los trabajadores, es decir, humanizando esas mismas restricciones” (Grunig y Hunt, 2000, p.361).

Los programas de relaciones con los empleados son mucho más que la producción de una revista, un folleto, un comunicado o material inocuo diseñado para mejorar la moral de los trabajadores.

Según el informe Burson-Marsteller, (citado por Grunig y Hunt, 2000) el programa tradicional de relacionamiento al interior de muchas organizaciones funciona al contrario de la naturaleza de la sociedad, imposibilitando el derecho de exponer las quejas, expresar opiniones y manifestar la desaprobación de los subordinados a las decisiones de los altos mandos.

Esa falta de retroalimentación suele ser uno de los errores o inconvenientes principales en las organizaciones. Según Costa (1998) es difícil para los superiores ser escuchados por los empleados si estos a su vez, no están convencidos de que efectivamente se los escucha a ellos también.

En consecuencia, Grunig y Hunt (2000) afirman que las compañías inteligentes han construido puentes entre los directivos y los dirigidos a fin de que los empleados puedan hablar libremente, sin miedo a represalias.

Se considera entonces, que este campo, en donde exista un puente de libre acceso de lado y lado entre empleados y jefes, es el ideal dentro de las organizaciones para consolidar buenas relaciones y fortalecer una comunicación que propicie mejores ambientes laborales y empleados satisfechos.

Para contar con un panorama mucho más amplio, y con mucha más profundidad, es notable contrastar los modelos de relaciones públicas de Grunig y Hunt (2000, p.30-32) desde un enfoque interno:

En el primer modelo propuesto, el de agente de prensa, se identifica una comunicación unidireccional; este modelo realiza una función persuasiva y propagandística. Teniendo en cuenta los tipos de comunicación interna presentados anteriormente por Lucas Marín (1997) la comunicación se da de forma descendente, de los directivos a los dirigidos, en este caso, de manera limitante e impositiva para los empleados. El segundo modelo, el de información pública, realiza una función de

difusión de información, no necesariamente con ánimo persuasivo y aunque la información es completa, su comunicación es también unidireccional.

Los otros dos modelos son bidireccionales; aunque en el asimétrico bidireccional se estudian actitudes y comportamientos, con esa investigación la organización no modifica su comportamiento, sino que procura modificar las actitudes y conductas del público, en este caso, los empleados. El último modelo y quizás el ideal, es el simétrico bidireccional, modelo cuya finalidad es la comprensión mutua, que enfatiza en la mediación entre la organización y sus públicos, en este caso de estudio, los empleados.

En estos dos últimos, se puede evidenciar una comunicación de doble vía que posibilita a los directivos saber qué piensan, qué quieren y qué esperan los empleados de la organización. En el asimétrico, se estudia al público, pero se imponen los intereses de la organización sobre los del empleado; situación diferente en el simétrico, que escucha, comprende y genera consenso a beneficio de todos en la empresa.

### **Análisis de redes sociales**

La mayoría de la investigación social ha estado centrada exclusivamente en el comportamiento de los individuos, sin embargo, ha dejado a un lado la parte social del comportamiento; la parte que se refiere a la manera en que los individuos interactúan y ejercer influencia sobre otros (Freeman, 2012).

Ese estudio en detalle de lo social hace más amplia la investigación, da luces a un análisis de la situación donde se muestran las conexiones que posibilitan al entendimiento del contexto de individuos o grupos, lo que da pie a una colección más precisa de premisas sobre las relaciones sociales entre la gente y su afectación en la misma.

La interacción entre actores sociales es a lo que en las ciencias sociales se le llama análisis de redes sociales. Dicho análisis se centra en una visión de la estructura social como conjunto de vínculos que unen tanto a miembros individuales como a colectivos de la sociedad (Santos, 2003).

Para llegar a una aproximación aceptable a la definición de red social es importante detallar primero que, “una relación es la colección de lazos de un tipo específico entre miembros de un grupo” (Wasserman y Faust, 2013, p. 52).

Para Barnes (1983) la totalidad de la vida social debería ser vista como un conjunto de algunos puntos que se vinculan por líneas para formar redes totales de relaciones.

Por lo tanto, ese conjunto de actores vinculados unos a otros, generan un número incalculable, de manera convencional, de interacciones y de conexiones, que permiten la identificación de los mismos dentro del grupo y la comunicación al interior de ella.

La teoría de redes y el análisis estructural son poco conocidos en el campo de la comunicación, tanto en lo teórico, como metodológico. Esta teoría es producto del análisis desde diferentes corrientes, entre antropológicas, psicológicas, sociológicas y

también matemáticas, como la teoría de los grafos en lo que se refiere a su formalización, poniendo de manifiesto cómo la estructura del grupo afecta a los comportamientos individuales.

El argumento principal en el que se apoya la teoría de redes es que la estructura de las relaciones sociales afecta el contexto de las relaciones que se pueden producir en la misma.

Entendiendo esto desde el campo laboral, la afectación de este contexto produciría mejoras o fallas en los procesos, dependiendo de cómo esté constituida esa estructura de relacionamiento.

Para Santos (2013) la teoría de redes es virtualmente aplicable a cualquier aspecto de la realidad social, aunque su operatividad se centra principalmente en tres dimensiones: el efecto de la posición en la red del actor en su conducta, la identificación de los subgrupos en la estructura o la red y la naturaleza de las relaciones entre los actores, ya sean éstos siempre individuales o colectivos.

Ahora bien, el análisis de redes sociales entendido de manera convencional es útil para el buen funcionamiento de un grupo. No obstante, con el fenómeno digital actual y la facilidad al mantenerse en comunicación e interacción virtual, se puede decir que las redes sociales pueden ser analizadas de una forma más sencilla a través de información virtual que repose en datos que den muestra de los comportamientos y las interacciones generadas.

## **Teorías de las relaciones humanas**

En los últimos años se ha popularizado a gran prisa el uso del término relaciones humanas, al punto en el que ha ocasionado confusiones y malentendidos acerca de su significado y alcance.

Para Soria (2004) en los años veinte, el movimiento de las relaciones cobró ímpetu con los estudios de Elton Mayo, quién demostró que el factor humano es de importancia en la capitalización de las organizaciones.

La línea de investigación basada en estudios de Elton Mayo, Fritz Roesthlisberger y William Dickson (1947), sugería que los empleados serían más productivos si la dirección les prestaba una atención especial.

Los teóricos de las relaciones humanas descubrieron que los trabajadores producirían más si otros miembros de su grupo de trabajo los alentaban. También expusieron, sin embargo, que el grupo aplicaría el ostracismo a los compañeros que trabajaran y produjeran demasiado, a pesar de los programas directivos para incrementar la productividad (Grunig y Hunt, 2000).

En contraposición a las teorías de las relaciones humanas, están los fundamentos de las relaciones económicas de la teoría de la máquina. Katz y Kahn (1978. Citados por Grunig y Hunt, 2000) utilizaron el término teoría de la máquina para describir a un grupo de doctrinas de gran popularidad en la primera mitad del siglo XX, que incluye la dirección científica de Frederick Taylor, la teoría clásica de la dirección de Henri Fayol y los principios de la burocracia de Max Weber.

“Éstas son teorías de la máquina porque tratan a la organización y a sus miembros como a una máquina, cuyo control y coordinación puede ser manejados” (Grunig y Hunt, 2000, p. 373).

Por su parte, otro aporte importante en la teoría de las relaciones humanas fue el libro escrito por Chester Barnard (1938) quien situó la comunicación en el primer plano de la dirección, considerando el establecimiento de un sistema de comunicación eficaz como la primera función de cualquier ejecutivo.

La comunicación fue entendida como factor determinante para que los trabajadores se sintieran bien, sin importar si les ayudase a realizar sus trabajos. Barnard (1938) creía que las organizaciones eran más racionales que los individuos y que los trabajadores informados estarían deseosos de cooperar con la dirección y si no lo hacían, opinaba que había que adoctrinarles para enseñarles la sabiduría de la cooperación.

Hoy en día, la teoría de la máquina y de las relaciones humanas, juntas, proporcionan el modelo de dirección y el sistema de comunicación interna típico en las organizaciones, donde a través de un sistema centralizado en el que la comunicación se utiliza para dar órdenes, asegura la cooperación y expresa al tiempo el aprecio por las contribuciones de los empleados.

A partir de ello, en las relaciones humanas, se pueden distinguir dos direcciones: una va desde el jefe hacia el empleado y otras desde el empleado hacia el jefe. En ambos polos, hay muchas complicaciones. Cuando estas vienen del jefe, puede

decirse que las relaciones humanas reposan en la cultura organizacional, la política de la organización y la estructura organizacional. Cuando dependen del trabajador, juega un papel fundamental su personalidad, sus niveles de satisfacción o de estrés laboral, entre otros.

### **De la convergencia de la cultura corporativa y del proyecto empresarial, a la reputación interna**

Tal como señala Justo Villafañe (2008) “la reputación interna es el reconocimiento que hacen los empleados de una empresa del comportamiento corporativo de ésta con todos sus *stakeholders*, y es una consecuencia del alineamiento de su cultura corporativa con el proyecto empresarial” (p.13).

Se entiende entonces por cultura corporativa a aquellas creencias, comportamientos, valores y suposiciones que se presentan en la empresa y que permite que ésta evolucione. Es por eso, que a través del desarrollo de la identidad sus miembros, donde se les posibilite comunicarse y cooperar en torno a un proyecto en común, se va llegando a ese fin.

Por su parte, Ricardo (2005) afirma que la cultura, entendida como el grado de acuerdo y compromiso con los valores y normas, tiene relación con el desempeño organizacional. Para algunos autores como Siliceo, Casares y González (2000), la cultura da orden a la realidad en la organización, permitiendo que los miembros de esta comprendan y convivan con las demás personas. De esta forma, se podría decir que la cultura corporativa se genera por las experiencias grupales significativas en

una organización las cuales traen consigo el aprendizaje en sus miembros, para orientar los comportamientos hacia el fortalecimiento de las relaciones con los demás.

Villafañe (2008) en torno a estos temas, propone un modelo de gestión de reputación interna que engloba una dimensión axiológica y una dimensión estratégica, de la cultura corporativa y del proyecto empresarial respectivamente.

Es precisamente en ese terreno del alineamiento y la implicación en el proyecto empresarial en donde hay que situar la gestión de la reputación interna, ya que ésta es directamente proporcional al grado de convergencia entre la cultura corporativa y el proyecto empresarial.

Cuanto más armónicos sean los valores de la cultura y las orientaciones estratégicas del proyecto, mayor será la reputación interna (Villafañe, 2008).

La mejora de la reputación interna, por lo tanto, favorecerá a la organización tras un mayor alineamiento e implicación de las personas en el proyecto empresarial, donde estas conozcan la identidad de la empresa y la estrategia de la misma para la consecución de los objetivos corporativos. Y para lograr este fin, es indispensable una buena comunicación entre empleados y jefes y por lo tanto, buenas relaciones que generen opiniones y sentimientos positivos que nutran a la empresa.

Finalmente, se entiende cómo la comunicación interna se vuelve vital en la gestión de la reputación al interior de la organización; siendo ésta la herramienta que permite fortalecer la cultura corporativa a través de la transmisión de mensajes claves

y coherentes entre la práctica diaria y los valores del proyecto, al tiempo que logra el consenso necesario para que el proyecto sea asumido y compartido por todos.

## **2.1 Consideraciones para el diseño de un plan estratégico de relacionamiento interno**

Teniendo en cuenta los aportes teóricos presentados en el marco teórico, se determinó, en primer lugar, el tipo de comunicación existente al interior de la Corporación Autónoma Regional de Boyacá; a través del modelo presentado por Jesús García (1998) se halló la direccionalidad utilizada y las pautas de comunicación dadas actualmente en la organización.

Se evidenció una comunicación unidireccional de parte de la dirección general a todos los funcionarios en sus diferentes medios de comunicación. Al analizar la conveniencia y efectividad actual de los medios de comunicación existentes se ratificó la necesidad de formular una estrategia que fortaleciera el tipo de comunicación existente y reorientara la comunicación interna según el modelo transversal, con pautas de intercambio que facilitan el entendimiento de los funcionarios y contribuyen a la consecución de los objetivos de la entidad.

El análisis de la cultura organizacional de la corporación es un tema a tener en cuenta para la orientación del plan estratégico de relacionamiento interno. Estuvo apoyado teóricamente por el modelo presentado por Michael Ritter (2008) determinando la cultura según las percepciones de los funcionarios en la definición y

difusión de los valores y objetivos de la organización. Allí, a través del análisis de los resultados obtenidos por empleados y jefes se determinó el estado de la cultura organizacional, considerando siempre, una cultura fuerte y funcional como la más indicada para el desarrollo del presente proyecto.

Por último y para ayudar a definir los lineamientos en la elaboración del plan estratégico de relacionamiento interno de la Corporación Autónoma de Boyacá, se analizaron, a través de los instrumentos planteados para la investigación, las relaciones sociales al interior de la organización y los elementos utilizados para la interacción laboral. Se tuvo como referente el modelo simétrico bidireccional de James Grunig (2000) enfocando hacia el interior de la organización, como componente crucial para el análisis de las relaciones entre los funcionarios de la corporación. Considerando además, una vez finalizada la primera etapa de investigación, aportes de nuevos autores como el análisis de redes sociales que sumaron ideas para la creación de las estrategias de relacionamiento al interior de la Corporación Autónoma Regional de Boyacá.

## **CAPÍTULO III**

### **Metodología**

Para el logro de los objetivos de esta investigación se llevó a cabo un enfoque de investigación mixto, entendido por Grinnell (1997. Citado por Hernández, 2003) como el proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos dentro de un mismo estudio.

En primer lugar se utilizó la entrevista semi-estructurada de forma oral con el director de la Corporación Autónoma Regional de Boyacá y con los subdirectores de área, con el fin de dar base a la investigación y conocer sus realidades sobre la situación actual de la corporación. En segundo lugar, se realizó una encuesta por área a los funcionarios de la corporación con preguntas de selección, esto con el fin de determinar el estado actual de la comunicación, el relacionamiento y la cultura corporativa desde el punto de vista de los empleados de rangos inferiores y así crear criterios analíticos que dieran pie a los lineamientos sobre la interacción de éstos frente a la organización desde el punto de vista de cada área y el global de la corporación.

La investigación estuvo soportada además en un grupo focal, cuyos resultados comparados con las entrevistas individuales, permitieron obtener una multiplicidad de miradas y procesos emocionales dentro del contexto del grupo (Gibb, 1997).

El grupo focal permitió conocer en detalle las actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones de los participantes; esto con el fin de contrastar la

situación real de la corporación, dando fundamento para la creación de las estrategias comunicativas que brindan relacionamientos internos apropiados y a su vez, generan una mayor efectividad en la comunicación y un mayor compromiso por parte de los empleados, traducido en objetivos de mejora para los resultados de la corporación.

### 3.1 Población

La población total de la Corporación Autónoma Regional de Boyacá al 2016 es de 235 funcionarios, los cuales están distribuidos en 12 áreas de trabajo.

**Tabla 1. Población**

Área	Cantidad de empleados
<b>Dirección General</b>	7
<b>Oficina de Control Interno</b>	3
<b>Oficina de Cultura Ambiental</b>	5
<b>Oficina Territorial Miraflores</b>	8
<b>Oficina Territorial Pauna</b>	11
<b>Oficina Territorial Soata</b>	14
<b>Oficina Territorial Socha</b>	12
<b>Secretaría General y Jurídica</b>	23
<b>Subdirección de Administración de Recursos Naturales</b>	66
<b>Subdirección Administrativa y Financiera</b>	21
<b>Subdirección de Ecosistema y Gestión Ambiental</b>	41
<b>Subdirección Planeación y Sistemas de Información</b>	24

(Elaboración propia según datos de Corpoboyacá)

### **3.2 Muestra**

El tipo de muestreo utilizado fue por cuotas. Se empieza con una matriz o tabla que describe las características de la población objetivo (Babbie, 2000). En este caso se tuvo en cuenta la variable de cantidad de empleados por área; se conoce la edad y el sexo de la población, pero, no son determinantes para la ejecución del proyecto.

En el muestreo no probabilístico la elección de los elementos depende de las causas relacionadas con las características de la investigación. Kerlinger (1988) menciona que las debilidades del muestreo no probabilístico pueden ser reducidas a través del conocimiento, la experiencia y el cuidado en la selección de muestras. En este caso, la selección se hizo de forma aleatoria teniendo en cuenta que los empleados comparten en común el hacer parte de un área definida.

Sobre el tema, Jorge Padua (1987) menciona que las muestras por cuotas son en alguna medida una especie de muestra estratificada, donde se selecciona libremente a los interrogados de acuerdo a ciertas características que tengan en común.

Para la selección de la muestra en este estudio, puntualmente en la aplicación de la encuesta, se dividió a la población de empleados, excluyendo jefes de área, en subgrupos de acuerdo con las áreas de la corporación. 1 de cada 3 empleados de cada área constituyó la muestra para la aplicación de las encuestas. Se enumeraron aleatoriamente del 1 al 3 a todos los empleados de cada área de acuerdo a un informe presentado por la corporación y se escogieron a todos los números 1, resultando una muestra de 71 empleados.

Por su parte, para la selección de los jefes entrevistados y los empleados participantes del grupo focal, se eligieron de manera aleatoria considerando el número necesario de individuos para su efectividad. Fueron 4 jefes de área los elegidos para el desarrollo del estudio, considerando dentro del organigrama de la corporación como los líderes de los procesos según la ramificación presentada en el capítulo 2 del proyecto. Para el grupo focal participaron 12 empleados, teniendo en cuenta a uno de cada área.

**Tabla 2. Muestra**

<b>Área</b>	<b>Cantidad de empleados</b>
<b>Dirección General</b>	3
<b>Oficina de Control Interno</b>	1
<b>Oficina de Cultura Ambiental</b>	1
<b>Oficina Territorial Miraflores</b>	2
<b>Oficina Territorial Pauna</b>	3
<b>Oficina Territorial Soata</b>	4
<b>Oficina Territorial Socha</b>	3
<b>Secretaría General y Jurídica</b>	7
<b>Subdirección de Administración de Recursos Naturales</b>	21
<b>Subdirección Administrativa y Financiera</b>	6
<b>Subdirección de Ecosistema y Gestión Ambiental</b>	13
<b>Subdirección Planeación y Sistemas de Información</b>	7
<b>Total muestra encuesta</b>	71

(Elaboración propia según datos de Corpoboyacá)

### **3.3 Herramientas para la recolección de datos**

#### **3.3.1 Entrevista semi-estructurada**

Las entrevistas semi-estructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados (Hernández, 2003).

En este caso, se aplicó al director general de la corporación y a un jefe de área de acuerdo a la ramificación del organigrama al inicio de la investigación, en total fueron 4 entrevistas que sirvieron para contextualizar y determinar sus posiciones frente al tipo de comunicación, cultura y relacionamiento de los funcionarios de acuerdo a cada uno de sus cargos dentro de la organización.

Alonso (1994) manifiesta que la entrevista se construye como un discurso enunciado por el entrevistado pero que comprende las intervenciones del entrevistador, cada una con un sentido determinado, en función de un contexto social en el que se encuentren. Por tal motivo, se consideró como una herramienta clave para la búsqueda de la información al interior de la corporación.

La entrevista semi-estructurada se presentó de acuerdo a tres componentes: comunicación, cultura y relacionamiento. Todas las preguntas tienen un objetivo, hay unas que dan contexto y cuantifican los procesos al interior de la organización y otras que buscan determinar las expectativas de los jefes frente a las temáticas en estudio. La estructura de la entrevista para el director general fue la misma que

la de los jefes de área, únicamente se ajustó la direccionalidad de la preguntas de acuerdo a los cargos.

### Entrevista a jefes - preguntas de la 1 a la 13

Este grupo de preguntas contextualizó y dio a entender el proceso comunicativo al interior de la organización, determinando el tipo de comunicación, su frecuencia y los canales existentes utilizados y aquellos que los altos mandos de la organización consideraron deberían crearse.

**Tabla 3. Entrevista a jefes**

Preguntas	Categorías de análisis	Autores
1. ¿Qué canales de comunicación de la corporación utiliza para comunicarse con sus empleados?	Utilización de canales de comunicación al interior de la organización	Lucas Marín Jesús García
2. ¿A través de qué canales sus empleados se comunican con usted?	Utilización de canales de comunicación al interior de la organización	Lucas Marín Jesús García
3. ¿Considera necesario otro canal para comunicarse con sus empleados? ¿Cuál? ¿Por qué?	Expectativa de utilización de canales de comunicación al interior de la organización.	Lucas Marín Jesús García
4. ¿Cómo considera usted la relación con sus empleados en términos de: facilidad de acceso y calidad de la comunicación?	Cuantificación de la comunicación al interior de la organización	Lucas Marín Jesús García
5. ¿Considera que comparte suficiente información con sus	Cuantificación de la comunicación al interior de la organización	Lucas Marín

	empleados sobre lo que es y hace la corporación? ¿Por qué?		Jesús García
6.	¿A través de qué canales el director general se comunica con usted?	Utilización de canales de comunicación al interior de la organización	Lucas Marín Jesús García
7.	¿Considera necesario otro canal para que el director general se comuniquen con usted? ¿Cuál? ¿Por qué?	Expectativa de utilización de canales de comunicación al interior de la organización.	Lucas Marín Jesús García
8.	¿Cómo considera usted la relación con el director general en términos de: facilidad de acceso y calidad de la comunicación?	Cuantificación de la comunicación al interior de la organización	Lucas Marín Jesús García
9.	¿Considera que existe una comunicación entre todas las áreas y niveles jerárquicos de la corporación? ¿Por qué?	Cuantificación de la comunicación al interior de la organización	Lucas Marín Jesús García
10.	¿A través de qué canales se comunica con los demás directores?	Utilización de canales de comunicación al interior de la organización	Lucas Marín Jesús García
11.	¿Considera necesario otro canal para comunicarse con los demás directores? ¿Cuál? ¿Por qué?	Expectativa de utilización de canales de comunicación al interior de la organización.	Lucas Marín Jesús García
12.	¿Cómo considera usted la relación con los demás directores en términos de: facilidad de acceso y calidad de la comunicación?	Cuantificación de la comunicación al interior de la organización	Lucas Marín Jesús García

(Elaboración propia)

## Preguntas de la 13 a la 18

Con estas preguntas se buscó entender el proceso de relacionamiento al interior de la organización, el nivel de satisfacción en temas de integración y comportamientos entre jefes y empleados.

**Tabla 4. Entrevista a jefes**

Preguntas	Categorías de análisis	Autores
13. ¿Se lleva bien con sus empleados? ¿Por qué?	Relacionamiento y satisfacción al interior de la organización	Grunig y Hunt
14. ¿Se lleva bien con los demás directores? ¿Por qué?	Relacionamiento y satisfacción al interior de la organización	Grunig y Hunt
15. ¿Se siente integrado dentro de la corporación? ¿Por qué?	Relacionamiento y satisfacción al interior de la organización	Grunig y Hunt
16. ¿Existen actividades de integración en la corporación? ¿Cree que se deberían hacer más actividades de integración dentro de la corporación? ¿Cuáles?	Contexto y expectativas de relacionamiento al interior de la organización	Grunig y Hunt
17. ¿Siente que la dirección general se preocupa por usted? ¿Por qué?	Opinión sobre tema puntual	Grunig y Hunt

(Elaboración propia)

## Preguntas de la 19 a la 21

Con este grupo de preguntas se obtuvo información para analizar y determinar el tipo de cultura organizacional de la corporación, evaluando significados y percepciones.

**Tabla 5. Entrevista a jefes**

Preguntas	Categorías de análisis	Autores
1. ¿Cómo proyecta a su grupo la misión de la corporación?	Análisis de cultura organizacional - Evaluación de significados y percepciones	Ritter
2. ¿Cómo proyecta a su grupo la visión de la corporación?	Análisis de cultura organizacional - Evaluación de significados y percepciones	Ritter
3. ¿Cómo trabaja la Corporación por sus valores: <ul style="list-style-type: none"><li>- Transparencia</li><li>- Liderazgo</li><li>- Respeto</li><li>- Trabajo en equipo</li><li>- Mejoramiento continuo</li></ul>	Análisis de cultura organizacional - Evaluación de significados y percepciones	Ritter

(Elaboración propia)

### 3.3.2 Encuesta

La encuesta es un procedimiento que permite obtener información de un número considerable de personas, aunque se interroga individualmente, lo que le importa al investigador es la consideración conjunta de los datos (Mayntz, Holm y Hubner, 1993).

En este caso, fue aplicada a la muestra seleccionada, limitada a empleados - no jefes. La intención fue determinar la postura de los empleados de la Corporación Autónoma de Boyacá frente al proceso de comunicación, cultura y relacionamiento dentro de la organización.

Su finalidad es exploratoria ya que solo se contaba en un primer momento con la información suministrada por los jefes de la organización. Estuvo compuesta por preguntas de selección de forma virtual para facilidad en el procedimiento y una sola abierta para conocer la percepción existente del equipo de comunicaciones actual.

Las encuestas sirven, en primer lugar, para estudios exploratorios y descriptivos. Sirven además para conocer opiniones, creencias, actitudes, expectativas, valoraciones, intereses o percepciones (Grasso, 2006).

Se tuvieron en cuenta los mismos tres componentes de la entrevista semi-estructurada, con un objetivo y dando contexto desde el punto de vista del empleado, contemplando sus visiones de los procesos, sus propuestas y necesidades a cubrir con el plan de relacionamiento interno.

La plataforma web utilizada para la aplicación de la encuesta fue [www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com) que permitió acceder a través de un link al cuestionario, facilitando de esta forma el proceso al encuestado.

## Encuesta a empleados

**Tabla 6. Encuesta a empleados**

Preguntas	Categorías de análisis	Autores
1. A nivel general, ¿Cómo considera la comunicación al interior de la corporación? Excelente / Buena / Regular /Mala /Pésima	Contexto y perspectiva sobre comunicación interna	Lucas Marín Jesús García
2. ¿Con qué frecuencia recibe información sobre lo que hace la corporación? Diariamente /Semanalmente /Mensualmente	Cuantificación de la comunicación al interior de la organización	Lucas Marín Jesús García
3. ¿Por cuál medio se entera de los proyectos, obras o actividades que realiza la corporación? Correo electrónico / Redes sociales /Voz a vos / Cartelera informativa /Otro ¿Cuál?	Utilización de canales de comunicación al interior de la organización	Lucas Marín Jesús García
4. ¿Considera que recibe suficiente información sobre lo que se hace en la corporación? Si / No	Cuantificación de la comunicación al interior de la organización	Lucas Marín Jesús García
5. ¿Sobre qué temas desearía recibir más información? (Pregunta abierta)	Expectativa sobre contenido de información al interior de la organización.	Lucas Marín Jesús García
6. ¿A través de cual medio preferiría enterarse de los proyectos, obras o actividades que realiza la corporación? Correo electrónico / Redes sociales /Voz a vos / Cartelera informativa /Otro ¿Cuál?	Expectativa de utilización de canales de comunicación al interior de la organización.	Lucas Marín Jesús García

7.	¿Conoce lo que hacen las demás áreas de la corporación? Si / No	Contexto y perspectiva sobre comunicación interna	Lucas Marín Jesús García
8.	¿Para usted es importante conocer lo que hacen las demás áreas de la corporación? Si / No	Contexto y perspectiva sobre comunicación interna	Lucas Marín Jesús García
9.	Cuando su jefe le delega una función, usualmente, ¿a través de que medio lo hace? Correo electrónico / Conversación directa presencial / Otro ¿Cuál?	Utilización de canales de comunicación al interior de la organización	Lucas Marín Jesús García
10.	Cómo considera usted la relación con su jefe en términos de: Facilidad de Acceso / Calidad de la comunicación. R) Excelente / Buena / Regular /Mala /Pésima	Cuantificación de la comunicación al interior de la organización	Lucas Marín Jesús García
11.	¿Se siente integrado dentro de la corporación? Si / No	Relacionamiento y satisfacción al interior de la organización	Grunig y Hunt
12.	Cómo considera su relación personal con los siguientes: Jefes / Compañeros de trabajo / Funcionarios de otras áreas. R) Excelente / Buena / Regular /Mala /Pésima	Relacionamiento y satisfacción al interior de la organización	Grunig y Hunt
13.	¿Siente que la dirección general se preocupa por usted? Si / No	Relacionamiento y satisfacción al interior de la organización	Grunig y Hunt
14.	Siendo sincero, ¿recuerda cuál es la misión de la corporación? Si / No	Análisis de cultura organizacional - Evaluación de significados y percepciones	Ritter
15.	Siendo sincero, ¿recuerda cuál es la visión de la corporación? Si / No	Análisis de cultura organizacional - Evaluación de significados y percepciones	Ritter

16. Por favor díganos, ¿en qué podría mejorar el área de comunicaciones de la corporación? (Pregunta abierta)	Contexto y perspectiva sobre comunicación interna	Lucas Marín Jesús García
---	---	-----------------------------

(Elaboración propia)

### 3.3.3 Grupo Focal

Los grupos focales son una técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador (Gibb, 1997).

El propósito principal del grupo focal en este estudio fue provocar reacciones en los participantes de la Corporación Autónoma Regional de Boyacá frente a los procesos internos de la entidad de acuerdo a sus actitudes, sentimientos, experiencias y costumbres.

Respecto al número ideal de personas Myers (1998) propone que, según las características y la complejidad del tema a tratar, así como la experiencia y la habilidad del moderador, se determine el número adecuado de participantes, sin exceder las 12 personas. Así mismo, para tratar temas sensibles o controvertidos, se recomienda la utilización de grupos pequeños, entre 5 y 8 participantes.

En este caso, se estructuró con 12 integrantes, uno por cada área de manera aleatoria. De acuerdo a los resultados obtenidos en la fase de entrevistas y encuestas, se buscó el porqué de los primeros resultados, determinando la postura de los participantes frente al tipo de canal utilizado por los jefes para comunicarse

con sus empleados y viceversa. Al tiempo, se detalla si las áreas cuentan con las herramientas de comunicación para transmitir información como correos electrónicos, carteleras informativas, periódicos institucionales, boletines, reuniones informativas, entre otros. Se centraron aspectos de relacionamiento entre funcionarios, redes creadas al interior de la organización y necesidades existentes, con base a aspectos organizacionales.

Esta técnica privilegió el habla y buscó captar la forma de pensar, sentir y vivir de los individuos que conforman el grupo. Se lleva a cabo en el marco de la investigación incluyendo la postura en detalle de los empleados – no jefes, analizando cómo están siendo entendidos internamente la comunicación y el relacionamiento en la Corporación Autónoma Regional de Boyacá.

El lugar de encuentro para el desarrollo del grupo focal fue el auditorio de la sede principal en Tunja, de fácil acceso, privado y conocido por todos los integrantes. Para el registro de las ideas y comentarios se llevaron apuntes claves de lo que intervengan y la forma en que lo hagan los participantes.

La reunión se realizó en una sola sesión de 3 horas de duración. El moderador fue el mismo investigador, quien dirigió el diálogo basado en la guía en la entrevista.

### **Guía de la entrevista**

Se realizó una pequeña presentación del trabajo de investigación, del investigador y de los participantes para romper el hielo. Se determinó como pregunta de investigación la misma del trabajo de grado: ¿Cómo están siendo entendidos

internamente la comunicación y el relacionamiento en la Corporación Autónoma Regional de Boyacá?

En primer lugar, se pretendió entender cómo se considera la comunicación al interior de la organización, detallando las frecuencias, los canales utilizados y las temáticas de interés, todo ello, buscando las justificaciones a las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a empleados.

En un segundo momento, se abordó el tema del relacionamiento al interior de la corporación, determinando intereses, perspectivas de sus relacionamientos, experiencias y sensaciones de relaciones laborales y personales al interior de la organización.

**Tabla 7. Preguntas de Grupo Focal**

<b>Preguntas</b>	<b>Categorías de análisis</b>	<b>Autores</b>
1. ¿En qué aspectos considera que la comunicación al interior de la organización puede ser regular? ¿Por qué?	Contexto y perspectiva sobre comunicación interna	Lucas Marín Jesús García
2. ¿En qué aspectos considera que la comunicación al interior de la organización puede ser buena? ¿Por qué?	Contexto y perspectiva sobre comunicación interna	Lucas Marín Jesús García
3. ¿En qué aspectos considera que la comunicación al interior de la organización puede ser mala? ¿Por qué?	Contexto y perspectiva sobre comunicación interna	Lucas Marín Jesús García
4. ¿En qué aspectos considera que la relación con sus jefes puede ser buena? ¿Por qué?	Relacionamiento y satisfacción al interior de la organización	Grunig y Hunt

5.	¿En qué aspectos considera que la relación con sus jefes puede ser regular? ¿Por qué?	Relacionamiento y satisfacción al interior de la organización	Grunig y Hunt
6.	¿En qué aspectos considera que la relación con sus jefes puede ser excelente? ¿Por qué?	Relacionamiento y satisfacción al interior de la organización	Grunig y Hunt
7.	¿En qué aspectos considera que la relación con sus compañeros de trabajo puede ser excelente? ¿Por qué?	Relacionamiento y satisfacción al interior de la organización	Grunig y Hunt
8.	¿En qué aspectos considera que la relación con sus compañeros de trabajo puede ser buena? ¿Por qué?	Relacionamiento y satisfacción al interior de la organización	Grunig y Hunt
9.	¿En qué aspectos considera que la relación con sus compañeros de trabajo puede ser regular? ¿Por qué?	Relacionamiento y satisfacción al interior de la organización	Grunig y Hunt
10.	¿Por qué se sienten integrados o no en la organización?	Relacionamiento y satisfacción al interior de la organización	Grunig y Hunt

## **Capítulo IV**

### **Análisis de resultados**

Este estudio tuvo por finalidad entender los procesos de comunicación y relacionamiento al interior de la Corporación Autónoma Regional de Boyacá, detallando el componente cultural de la organización como elemento clave en el que se enmarca la investigación. Los instrumentos de recolección de datos fueron aplicados en el departamento de Boyacá, específicamente en el municipio de Tunja como sede principal de la organización en estudio.

La entrevista semi-estructurada fue realizada de manera presencial y aplicada a José Ricardo López, director general de la corporación en un primer momento; luego a los 4 jefes de área: Luz Deyanira González subdirectora de planeación y sistemas de información, Ahiliz Rojas, subdirectora administrativa y financiera, Jorge Eduardo Parra, jefe de la oficina de cultura ambiental y Daydu Angélica Puentes, jefe de la oficina territorial Miraflores.

La encuesta fue aplicada a través de la plataforma web [www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com) la cual proporcionó un link donde cada funcionario que hiciera parte de la muestra, pudo responder las preguntas presentadas. La encuesta fue respondida en su totalidad. En total fueron 71 empleados los seleccionados aleatoriamente. La muestra máxima por área fue de 21 personas y la mínima de 1, estos valores dependieron de la cantidad de funcionarios que hacen parte de cada área.

La elaboración del grupo focal se realizó en septiembre del 2016 con 12 participantes, uno de cada área de trabajo con el propósito de recolectar

información para resolver la pregunta de investigación y dar claridad y profundidad a los resultados de la encuesta y las entrevistas realizadas previamente.

## **Encuesta**

Según los resultados obtenidos parcialmente en la investigación, 62% de los encuestados consideran que la comunicación al interior en la organización es regular, mientras que el 28% señala que es buena y un 10% que es mala. 51 personas perciben problemas en la comunicación, lo que da fuerza al proceso de investigación adelantado. Cabe resaltar que ninguno de los encuestados eligió las opciones extremas de excelente ni pésima.

Cuando se les consultó sobre la frecuencia en la que reciben información de lo que hace la corporación, el 38% indicó que reciben información diariamente, mientras que el 33% precisa que recibe información semanalmente y otro 29% mensualmente. Curiosamente, la periodicidad con la que se recibe información es muy variable entre la muestra seleccionada. Los resultados dan fuerza a la verificación detallada de las áreas que están recibiendo más información que otras. Se considera necesario equilibrar entre todas las dependencias la información suministrada para la actualización de todos en la corporación. Este análisis se apoya a su vez por la percepción de los empleados de no recibir suficiente información sobre lo que sucede en la corporación, un 86% dice que es insuficiente la información presentada al interior de la corporación.

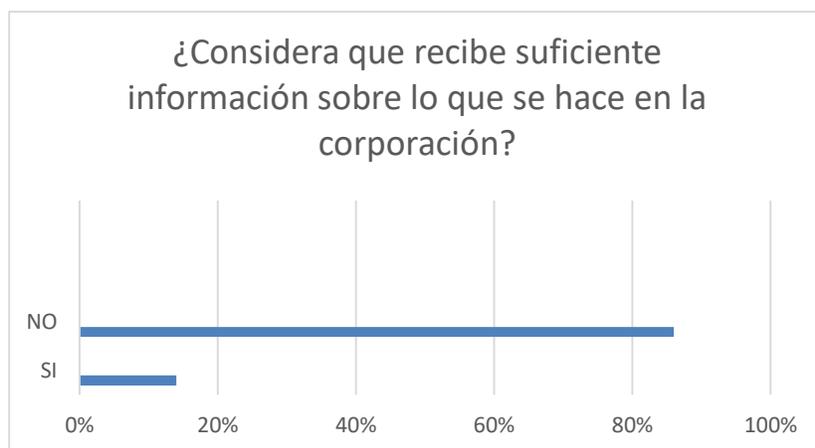


Figura 1. (Elaboración propia)

Actualmente, el medio o canal más utilizado para recibir información sobre los proyectos, obras, actividades que realiza la corporación es el correo electrónico con un 67% de los encuestados. El voz a voz y las redes sociales tienen porcentajes del 19% y el 10% respectivamente. La cartelera informativa no es un canal considerado por los empleados para enterarse de lo que sucede en la corporación, lo que hace pensar que está siendo mal utilizado siendo poco atractivo para ellos.



Figura 2. (Elaboración propia)

Con la finalidad de encontrar los intereses puntuales de los empleados frente a los contenidos exigidos en la comunicación faltante, en el cuestionario se utilizó una pregunta abierta para determinar cuales serían esos temas en los que se debe profundizar un poco más. Se descubrió que los empleados quieren saber mucho más sobre los proyectos que adelanta la corporación con un porcentaje del 70% de las menciones, en segunda instancia muestran interés por temas ambientales en general con un 21%, considerando la ayuda a respuestas ambientales bajo el eje educativo. La información sobre las actividades de integración y reuniones tienen un 5%, los pagos de servicios ambientales, compra de predios, planes de ordenamiento territorial y sobre la misionalidad de la corporación ocupan la agenda de los intereses propios de los investigados con un 1%.

Pasando al plano de las preferencias y expectativas de los empleados, se confirma que éstos siguen considerando el correo electrónico como el canal ideal para la comunicación al interior de la organización con un 90%. Cabe resaltar que aunque son minoría, con el 10% los empleados consideraron las reuniones informativas como canal apropiado.

Si bien es cierto, la transversalidad es uno de los pilares de este proyecto de estudio, se coincide dentro de la investigación con el 100% de los empleados quienes consideran importante conocer lo que hacen las otras áreas de la corporación. Una variable importante a tener en cuenta es que solo el 57% de los empleados dicen conocer lo que hacen las demás áreas, mientras el otro 43% no sabe lo que se hace fuera de la de ellos mismos.

En la Corporación Autónoma Regional de Boyacá según los resultados de esta encuesta aplicada, en la jornada diaria de trabajo el 86% de los empleados son abordados por su jefes de manera directa a través de una conversación presencial, solo un 10% de los jefes prefieren generar indicaciones por medio digital a través del correo electrónico. Un 4% dice que sus jefes se comunican con ellos por medio de notas rápidas.

Se preguntó a cada uno de los entrevistados su percepción frente a la facilidad de acceso a sus jefes y a la calidad de la comunicación con ellos. Sus respuestas en facilidad de acceso fueron del 38% en excelente, 33% buena y 29% regular. En la calidad de la comunicación 43% considera que es excelente, 38% que es buena, 14% que es regular y un 5% que es mala.

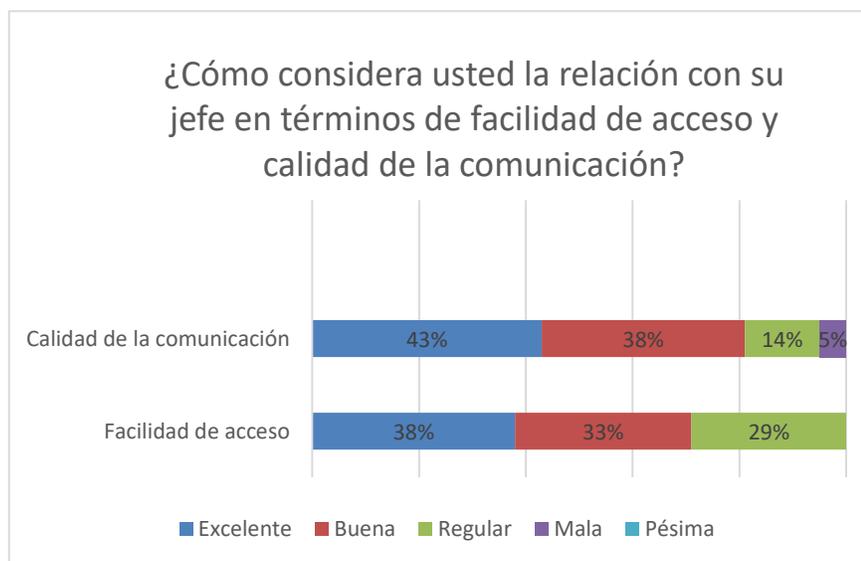


Figura 3. (Elaboración propia)

En el componente de relacionamiento, 81% de las personas al interior de la corporación se sienten integradas, mientras que el otro 19% no se siente de esta

forma. Al preguntar su percepción frente a la relación con sus jefes, sus compañeros de trabajo y los demás funcionarios de la corporación se evidencia con un porcentaje mayor en la relación con los funcionarios de otras áreas lo que trasmite la existencia de algunos inconvenientes al interior de las áreas o con compañeros de mayor contacto.

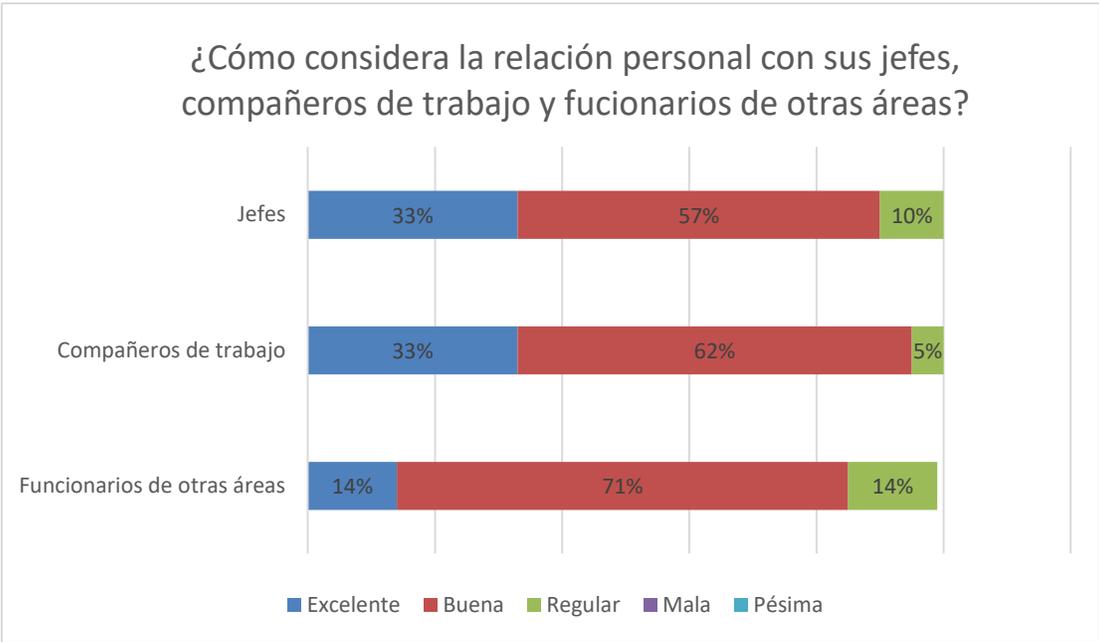


Figura 4. (Elaboración propia)

Para entender mucho mejor la percepción de los empleados frente a la gestión realizada en ellos por parte de la dirección general, se le preguntó a los empleados si sentían que desde la dirección general se preocupaban por ellos. El 38% de los empleados no sienten que se preocupen por ellos, se considera una gran porción de empleados, aunque el 62% diga que sí existe esa preocupación por parte de la cabeza de la corporación.

En cuanto a la cultura organizacional, un 10% de los empleados confirmaron no conocer la misión de la corporación, frente a un 90% que dice conocerla; el 38% de los encuestados aceptaron desconocer la visión, frente al 62% que dice conocerla. Las preguntas fueron cerradas con la opción de sí o no y solo una de ellas abierta; se les preguntó y dio libertad para contestar con sinceridad sobre si conocían estas bases culturales de la corporación, los procesos de comunicación y la valoración de la interacción entre ellos y sus jefes.

Por último y para recopilar puntos de vista sobre el proceso comunicativo al interior de la organización, se le preguntó a la muestra seleccionada qué aspecto considera debería mejorar el área de comunicaciones. Entre sus respuestas se resaltan las siguientes: “apoyo en la elaboración de material audiovisual para presentaciones institucionales”, “realizando integraciones entre subdirecciones y grupos de trabajo multidisciplinarios”, “informar más sobre los proyectos que adelanta la Corporación, solicitar a los supervisores de proyectos elaborar un informe ejecutivo donde se muestre lo alcanzado en cada una de las fases de ejecución del mismo”, “interrelación con las demás áreas”, “programa radial y cortes comerciales en televisión como lo realizan las demás corporaciones”.

Los aspectos que más se destacan en la información recolectada a través de este instrumento son los concernientes a la forma en la que se transmite información al interior de la corporación, considerando la importancia de interrelación entre áreas y el interés de los mismos empleados por saber qué hacen los demás funcionarios para el logro de los objetivos de la organización. Se confirma la necesidad de crear estrategias que generen un mayor relacionamiento. Sobresale la importancia dada al

correo electrónico y de los medios digitales por los mismos empleados. Con relación a la utilización de los canales físicos como la cartelera informativa se evidencia poco interés y uso, considerando además, la utilización de un canal digital como el más adecuado por la lejanía de las oficinas territoriales y la facilidad de participación de los mismos.

### **Entrevista**

Teniendo en cuenta las apreciaciones de cada uno de los entrevistados, se puede destacar la necesidad de fortalecer los procesos de comunicación al interior de la corporación.

Al examinar las funciones que realiza actualmente el área de comunicaciones se encuentra que hay una dedicación especial a la promoción de la corporación en medios locales, nacionales y a través de redes sociales como Facebook y Twitter utilizadas de forma externa. Los procesos de comunicación interna no son presentados de forma clara, lo que demuestra falta de estructura en este tema.

Para la dirección general la comunicación al interior de la corporación se da a través de la página web, correos institucionales, reuniones semanales con subdirectores y jefes, y encuentros mensuales con todos los funcionarios con una temática puntual. Los jefes de oficina detallan los mismos canales, sin embargo, precisan mayor efecto de la comunicación en las reuniones informativas por área.

Al preguntarles a las oficinas territoriales de la corporación sobre el proceso de comunicación al interior de la corporación, de inmediato reclaman mayor atención. Sus reuniones a diferencia de los subdirectores o jefes de oficina de la sede principal, tienen una menor frecuencia; solo se reúnen con el director general

cada 3 meses. Teniendo en cuenta que estos líderes de territorios son la imagen de la corporación, se propone dentro de las estrategias a formular, mayor cercanía y comunicación con la sede principal y los proyectos adelantados por cada una de las subdirecciones con el propósito de generar sinergia al interior de la corporación.

El uso de los medios digitales es contundente en la dinámica comunicacional de la corporación. Se evidencia similitud entre lo que contestaron todos los entrevistados y la mayoría de los encuestados frente al uso del correo electrónico como medio comúnmente utilizado para la comunicación directa entre áreas y niveles jerárquicos.

No obstante, con un 43% de desconocimiento por parte de los empleados sobre lo que hacen las otras áreas, se consideran importante mejorar los lazos entre las áreas con el fin de trabajar por un mismo fin y con las mismas premisas direccionadas por la corporación. Los altos mandos de la entidad consideran que hay comunicación entre áreas, pero con dificultades. Por parte de la dirección general se reflexiona sobre el fortalecimiento de la comunicación entre subdirecciones, de forma horizontal. Así lo menciona el director general: “A veces, cuando la comunicación no es eficiente, cada subdirección funciona por aparte resolviendo sus problemas, sacando adelante sus proyectos, pero, si no existe la relación entre ellos mismos, hemos visto que se puedan dar problemas que afectan muchas otras áreas”.

Al preguntarle al director general si era suficiente la información que compartía con sus empleados su respuesta fue no, indicando que es consciente

que hace falta mejorar algunos procesos, dando cabida a las propuestas futuras de este estudio.

En el componente cultural de la investigación vale la pena resaltar que desde la dirección general se pretende transmitir los valores institucionales a los empleados por medio del “encuentro con el director” considerado como un espacio de participación donde no hay ninguna restricción de tema, y donde se interioriza mes a mes la aplicabilidad de los valores al trabajo diario en la corporación. Para el 90% de los jefes de la corporación estos espacios, además de ayudar a fortalecer la cultura organizacional, son útiles y necesarios para la integración de los empleados. Sin embargo, para un 10% de los jefes de oficina y subdirectores, se debe reestructurar la dinámica, considerando que el espacio no está cumpliendo con su objetivo de encontrarse con el director, en acuerdo a este 10% el director general cree que se deben fortalecer las actividades de integración que se tienen y además se deben crear algunas por áreas independientes, con el fin de afianzar lazos al interior de la organización.

Para concluir se puede decir que el análisis conlleva a que la comunicación actual de la corporación de tipo formal se da de manera descendente con los subordinados; desde este componente se debe trabajar sobre la retroalimentación y la transversalidad de la comunicación al interior de la organización y el fortalecimiento de los procesos comunicativos entre subdirectores con el fin de conectar las áreas y sus metas, con las de la corporación en general.

En los anexos se detalla cada una de las entrevistas con los directores seleccionados, involucrando participantes de cada una de las dependencias de la organización de la corporación.

### **Grupo Focal**

Teniendo en cuenta las apreciaciones y comentarios de los participantes del grupo focal se analizan algunos aspectos que catalogan a la comunicación al interior de la organización entre buena, mala y regular. Para ello, se les preguntó a los integrantes del grupo en qué aspectos consideran que la comunicación pueda encajar en esas categorías y por qué.

Se determina que los empleados en un 100% consideran que la comunicación interna de la Corporación Autónoma Regional de Boyacá es mala al no contar con una intranet propia que genere enlaces rápidos e interacciones útiles para los procesos laborales, entendiendo esto como aspectos por mejorar.

Es importante destacar que el 50% de los participantes, entre ellas las cuatro oficinas territoriales, la oficina de cultura ambiental y la de control interno mencionan que no se publican a tiempo los eventos, actividades o solicitudes de sus dependencias, mientras el otro 50% no hace referencia al tema, deduciendo que a estas áreas sí se les publica oportunamente todo lo que hacen.

El análisis anterior tiene relación además, con el 75% que piensa que no se da a conocer todo lo que se hace. Reafirmando que el 25% restante son las áreas de dirección general, planeación y administrativa, las cuales son muy cercanas y son las líderes de casi todos los procesos al interior de la corporación.

Vale la pena mencionar que de los participantes pertenecientes a oficinas territoriales, es decir, que no están dentro de la sede principal, en un 100% sienten que no hay comunicación continua con las otras dependencias y con el mismo director general. Estas oficinas territoriales se sienten aisladas y con poca atención por parte de la sede principal, señalando como mala la comunicación en estos aspectos.

Los participantes luego de la primera pregunta, destacan algunos temas que para ellos hacen regular la comunicación al interior de la corporación. El 83% de los empleados pertenecientes al grupo afirman que no existe un canal claro e identificado para estar informado sobre lo que sucede en la corporación, mencionan que se enteran muchas veces por el voz a voz y no por un canal organizado y claro donde puedan consultar y estar actualizados sobre lo que se está haciendo en la entidad.

El tema de la inmediatez juega un papel importante en la apreciación que tienen los empleados de la información transmitida. Para ellos, el enterarse tarde de los proyectos que realizan otras áreas, hace regular a la comunicación interna. No obstante, este hecho se puede analizar desde dos puntos de vista. Por un lado, la publicación en medios no posicionados lo que hace que las personas no se enteren a tiempo de lo que está pasando y por otro, el 75% de los empleados consultados que ratifican su visión de que no se da a conocer todo lo que se hace, reafirmando de esta manera, la postura de mejora a los procesos internos de comunicación para que sean mucho más efectivos y atractivos para estos.

En contraposición, los empleados participantes del grupo focal consideran que la comunicación al interior de la organización es buena al contar con un correo electrónico que les facilita el envío de material e información puntual a las personas que necesitan. Un 100% de los empleados destacan el uso del correo electrónico como el único medio que les ayuda a comunicarse, aunque de manera privada y puntual con quienes ellos necesitan o quieren hacerlo.

En temas de relacionamiento, los participantes calificaron las relaciones con sus jefes y con sus compañeros de trabajo, detallando en qué aspectos consideran tienen una excelente relación, una buena y una regular.

Para empezar, el tema de la accesibilidad a jefes es un pilar determinante en relacionamiento con los altos mandos. Para el 42% de las personas del grupo, pertenecientes a las áreas de cultura ambiental y las cuatro oficinas territoriales, son pocos los espacios para relacionarse con los jefes, solo tienen las reuniones de trabajo, pero sin momentos para presentar nuevas ideas y propuestas, simplemente se utilizan estos espacios para escuchar las directrices establecidas por los jefes. El 50% dice que los jefes están siempre muy ocupados y que algunas veces no responden los correos electrónicos ni llamadas.

Se evidencia entonces una división clara en la corporación, entre las oficinas más cercanas al director general y las que no lo están. Por consiguiente, es importante replantear los procesos y la accesibilidad que tienen todas las áreas al interior de la entidad.

El relacionamiento con los jefes es catalogado como excelente por el 100% de los empleados participantes por la amabilidad y respeto con el que son atendidos

por sus superiores. Destacan además, conocimiento de los correos electrónicos, lugar de trabajo y el número de extensión de los jefes, lo que hace más fácil el contacto con ellos.

Un aspecto valioso que mencionaron los integrantes del grupo focal, fue la necesidad de replantear el encuentro con el director, espacio utilizado para reunir a toda la planta de personal, pero que según consideran en un 100%, está siendo mal aprovechado. Se plantea dar más espacios de participación y promover actividades de integración entre los empleados y jefes.

Para concluir la sesión del grupo focal, se les preguntó sobre la percepción que tienen sobre la relación entre ellos mismos, entendiendo empleados no jefes. Las calificaciones guía son excelente, buena y regular.

El 83% considera que la relación entre compañeros de trabajo es excelente porque se conocen entre todos y saben qué hace cada uno, mientras el 17%, pertenecientes a las áreas administración de recursos naturales y ecosistema y gestión ambiental, consideran que es regular porque no conocen a la mayoría de las personas. Esto se podría suponer que se da, debido a que son las áreas más grandes de la corporación.

Por último, el 100% de los empleados consultados consideran que se sienten integrados gracias a las actividades familiares por áreas y las celebraciones del día de la mujer, del hombre y la familia. Además, la reunión de final de año genera buenas interacciones entre los empleados y jefes. Pero, mencionan además, que es importante darle mayor trascendencia al encuentro con el director o que las actividades familiares se hagan a nivel general y no por áreas con el fin de generar

mayor impacto e interacciones entre empleados con el fin de mejorar los procesos laborales y el conocimiento de las personas empleadas por la corporación.

#### **4.1 Conclusiones de análisis de resultados**

El objetivo principal de esta investigación consistía en identificar los procesos de comunicación y relacionamiento en la Corporación Autónoma Regional de Boyacá con base en la percepción y a las expectativas de los funcionarios frente a estos procesos internos. A continuación se describen las conclusiones obtenidas según el análisis de resultados de esta investigación:

- a) Los empleados de la corporación perciben problemas en la comunicación interna
- b) La cartelera informativa no es un canal considerado por los empleados para enterarse de los que sucede en la corporación.
- c) La periodicidad e intensidad con la que se recibe información es muy variable entre la muestra seleccionada, los funcionarios de las áreas externas a la sede principal son quienes menos reciben información.
- d) El canal más utilizado para recibir información sobre los proyectos, obras, actividades que realiza la corporación es el correo electrónico.
- e) El voz a voz y la redes sociales son considerados pero no tienen gran importancia dentro de la entidad como canales de comunicación.
- f) Dentro de los intereses de los empleados está informarse sobre los proyectos que adelanta la corporación, sobretodo en áreas distintas en las que laboran.

- g) Se considera el entorno digital como la mejor forma para la comunicarse al interior de la organización.
- h) Los empleados ven la necesidad de crear una intranet como canal para unificar toda la información y sentirse conectados.
- i) El uso de los medios digitales es contundente para el cambio de la dinámica comunicacional de la corporación.
- j) La totalidad de los empleados consideran importante conocer lo que hacen las otras áreas de la corporación y quienes son sus compañeros.
- k) Los directores de la corporación son conscientes que hace falta mejorar algunos procesos de comunicación interna, dando cabida a las propuestas futuras de este estudio.
- l) Los empleados consideran que actualmente no se da a conocer internamente todo lo que se hace en la corporación, quedando algunos proyectos fuera de la agenda noticiosa interna.
- m) Los empleados son abordados por su jefes de manera directa a través de conversaciones presenciales.
- n) El encuentro con el director es un espacio que está siendo mal utilizado, se considera darle mayor trascendencia y participación a los empleados, escuchando sus opiniones y propuestas.
- o) Los espacios de relacionamiento están siendo entendidos como informativos más no de participación y retroalimentación.

- p) Son pocos los espacios para relacionarse con los jefes, solo se tiene las reuniones de trabajo, pero sin momentos para presentar nuevas ideas y propuestas.
- q) Se evidencia la necesidad de trabajar sobre la transversalidad de la comunicación al interior de la organización y el fortalecimiento de los procesos comunicativos entre subdirectores con el fin de conectar las áreas y sus metas con las de la corporación en general.
- r) Las áreas que se localizan fuera de la sede principal en Tunja son las que sienten más evidente el problema de comunicación y relacionamiento interno.

## **Capítulo V**

### **Lineamientos del plan estratégico de relacionamiento interno**

Teniendo en cuenta que el presente proyecto tiene como objetivo diseñar un Plan de Estratégico de Relacionamiento Interno para la Corporación Autónoma Regional de Boyacá, el estudio partió de un análisis de la organización desde el punto de vista comunicacional y de relaciones laborales, determinando la percepción y las expectativas de los funcionarios frente a este tema, entendiendo así las posturas de jefes y empleados con el fin de contextualizar el estado de la entidad y conocer la valoración interna que se tiene de la misma, para proponer así una estrategia clara que mejorará los procesos internos de comunicación y relacionamiento de la corporación.

Se analizó la forma en que los involucrados en el estudio producen, utilizan y comparten información, asimismo sus limitantes y requerimientos. Como resultado de ese análisis se detectó un conjunto de necesidades que son prioritarias para el buen funcionamiento de la organización que dará base a la estrategia del producto final del proyecto.

La creación del plan de relacionamiento propone como objetivo general incrementar la cohesión entre los grupos de trabajo, con el propósito comunicacional de lograr que los funcionarios de la corporación en su totalidad se mantengan informados sobre lo que pasa en ella, sobre las funciones de cada puesto de trabajo, tengan acceso a información necesaria para el desarrollo de sus

labores y se mantengan en contacto, facilitando la comunicación y por ende el relacionamiento.

Su estrategia busca el diseño de un protocolo de relacionamiento interno que establezca lineamientos claros para incrementar la participación entre los jefes y los empleados, mejorar las relaciones laborales y sincronizar la comunicación al interior de la corporación.

Se plantearon dos objetivos específicos. En primer lugar, la creación de un nuevo canal como la intranet que facilite la actualización, la interacción y el enfoque comunicativo en un solo espacio, donde se le brinde al usuario, en este caso jefes y empleados, la información necesaria para el desarrollo de sus funciones y la apropiación de los contenidos con el fin de descubrir de primera mano lo que sucede a diario en la entidad a través de una interfaz sencilla y con interactividad.

Así mismo, se plantea la reestructuración de los espacios presenciales de comunicación como las reuniones semanales entre áreas, el encuentro con el director y las reuniones de los jefes con el director general, definiendo lineamientos claros para la realización de los mismos, dando inicio a la articulación de los procesos comunicativos y de relacionamiento en la corporación.

El protocolo de relacionamiento interno proporciona parámetros de sincronización de contenidos en los medios internos que aumentará progresivamente la cohesión de los grupos, mejorará la interacción y la

productividad de los funcionarios, haciendo de sus tareas, un proceso mucho más eficiente.

### **5.1 Misión del plan**

Incrementar la cohesión entre los grupos de la Corporación Autónoma Regional de Boyacá para mejorar la comunicación y las relaciones laborales al interior de la entidad.

### **5.2 Visión del plan**

Lograr en el periodo de un año un incremento de la cohesión entre los grupos de la Corporación Autónoma Regional de Boyacá a través de la implementación de un plan de relacionamiento interno.

### **5.3 Objetivos del plan**

#### **Objetivo General**

- Incrementar la cohesión entre grupos

#### **Objetivos Específicos**

- Diseñar la intranet corporativa
- Reestructurar los espacios presenciales de comunicación

## **5.4 Diseño del Plan Estratégico de Relacionamento Interno**

Aquí se incluyen todas las actividades necesarias para la realización del plan estratégico de relacionamiento interno. Puntualmente en este proyecto se detallan los dos objetivos específicos bajo una estrategia clara de comunicación que busca el diseño de un protocolo de relacionamiento interno, estableciendo la intranet como un fuerte medio de comunicación de la corporación y los espacios presenciales con directrices claras y unificadas para el buen desarrollo y el aprovechamiento de los mismos.

### **5.4.1 Diseño de un prototipo de intranet corporativa**

La intranet se constituye como una necesidad latente e identificada por los funcionarios de la corporación que busca posicionarse como medio oficial de comunicación y relacionamiento entre trabajadores de la entidad. Con esta herramienta se pretende facilitar la información a los funcionarios para el desarrollo de sus labores y el entendimiento de la entidad; allí se compartirá diariamente información de tipo institucional que permita generar conexiones entre áreas y actualización en los funcionarios de lo que acontece en la corporación.

Los medios ATL como boletines informativos, periódicos institucionales y carteleras informativas se propone que sean digitalizados, primero con el fin de unificar el canal y segundo, con el propósito de no malgastar material impreso y costos de producción adicionales ya que los empleados no los utilizan actualmente.

Los empleados manifestaron en la investigación una lecturabilidad nula frente a la cartelera informativa tradicional y la necesidad de una instrucción clara por parte del equipo de comunicaciones que ayude a generar frecuencia de publicación y lectura de los contenidos. Es por eso, que la interacción entre una plataforma web y los funcionarios de la corporación ayudará al mejoramiento de los procesos internos, facilitando la comunicación y la efectividad de la misma. Teniendo en cuenta que el promedio de edad de los funcionarios en la corporación es de 35 años, la propuesta de utilizar este medio digital se ajusta muy bien a las condiciones y capacidades que tienen los empleados y las personas de estas edades para desarrollar con éxito la implementación del proyecto anteriormente planteado.

El desarrollo de la intranet se enfoca en brindar ese espacio que mejore las prácticas laborales, comunique información clave a través de herramientas de navegación sencillas y ayude a definir la cultura organizacional de la corporación. Las tareas específicas estipuladas en el plan, permiten entender paso a paso los requerimientos propios de la estrategia y las ventajas del relacionamiento a través de la implementación de la intranet y la reestructuración de los espacios presenciales de comunicación.

### **Elección del software**

Para los temas técnicos se contratará una empresa que se encargará de la adquisición de las licencias, el software y el diseño de la plataforma. Como requerimientos para la creación del prototipo se necesita considerar los costos del servidor para 235 personas, éste será anclado a la página web existente en la

corporación y está cotizado en \$3.500.000 de pesos con 10 Gb de espacio en disco, 160Gb para transferencias de contenido y copia de seguridad. El diseño de la interfaz de la intranet tiene un costo promedio de \$2.000.000 de pesos, detallando una plataforma práctica y sencilla para el usuario de modo que navegar sea fácil y que se pueda alimentar con el contenido estipulado sin problemas. Se mantendrá la imagen corporativa de la corporación y sus lineamientos técnicos. Sin embargo, los espacios que se creen aportarán al fortalecimiento de la cultura corporativa y a la vinculación de los empleados y jefes en los procesos comunicativos y de relacionamiento.

Teniendo en cuenta la capacidad de inversión de la corporación, los costos del proyecto en temas técnicos están a su alcance, facilitando la toma de decisión para la implementación de este nuevo proyecto.

### **Contenidos y arquitectura de la plataforma**

El entorno de la intranet ofrecerá un amplio abanico de características y funcionalidades que permitirá a los usuarios mantenerse actualizados y conectados entre sí. La definición de estos lineamientos estará a cargo del director del proyecto, teniendo en cuenta apreciaciones del equipo de comunicaciones, la empresa contratada y el director general de la corporación.

La interfaz web tendrá únicamente contenidos institucionales y propios de la corporación, éstos estarán divididos en cinco secciones:

- a) **Inicio.** Aquí se incluirá la cartelera informativa de la corporación. Gracias a la actualización de datos se publicarán los cumpleaños de cada uno de los

funcionarios, los eventos a realizar como días conmemorativos, celebraciones y todo tipo de información destacada que concierne a la corporación. Se enlazarán un chat que permitirá la comunicación directa de cada uno de los funcionarios con quienes estén en línea y un buscador que ubique las preferencias del usuario.

- b) **Información general.** Incluye en detalle las funciones corporativas, la misión, la visión, los objetivos institucionales, el organigrama y un directorio de personal que organizará a cada uno de los usuarios registrados detallando su cargo, área en la que trabaja, funciones, extensiones telefónicas y correo electrónico corporativo. Adicional a esto, se enlazarán una carpeta con todos los formatos utilizados en la corporación para trámites, solicitudes y requerimientos necesarios para el buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos de cada empleado y jefes.
- c) **Actualidad.** Se detallarán los proyectos que están adelantando en cada área y los avances de los mismos. Esta sección incluirá los boletines informativos compuestos por información importante para el buen funcionamiento de la corporación y la actualización de los empleados y jefes. También se contará en esta sección con una galería de fotos y vídeos sobre las actividades realizadas por la corporación. Cada semestre se colgará el periódico institucional para consulta de los usuarios interesados.
- d) **Participación.** Se publicarán encuestas y foros de participación donde se cuenten las ideas y las propuestas de cada uno de los usuarios en pro de

mejoras a la organización. Las encuestas servirán para votar sobre las mejores propuestas y también para valorar temas puntuales de la corporación.

- e) **Novedades.** En esta sección se publicarán vacantes y oportunidades de ascenso dentro de la corporación.

### **Lineamientos para la producción y publicación de contenidos**

Todos los empleados tendrán la oportunidad de compartir información relevante que podrá ser publicada en los boletines, periódicos y carteleras, para ello se asignará un delegado de cada área al cual se le llamará “corresponsal” éste se encargará de enviar contenido relevante de su área al quipo de comunicaciones para que ellos armen el boletín quincenal. Dentro de los contenidos solicitados están: actividades realizadas por el área, novedades del área y proyectos o actividades programadas. El envío de la información al equipo de comunicaciones se hará a través del correo electrónico y tendrá un límite de tiempo de 3 días hábiles antes de la quincena para su publicación. Será de estricto cumplimiento el envío de material informativo y se reconocerá el crédito al colaborador de cada área.

El periódico institucional se realizará semestralmente. Allí se publicarán hechos destacados y vivencias de los empleados y jefes. Para ello, el equipo de comunicaciones se encargará de hacer entrevistas a empleados destacados o que tengan información importante que dar a conocer. En el periódico se presentará el acontecimiento más relevante de cada área, destacando su trabajo y el aporte a la corporación.

La cartelera informativa será automatizada con información de eventualidades como los cumpleaños de los funcionarios, los eventos planeados y notificaciones a destacar. Estará ubicada en la página principal de la plataforma para que su visualización sea a gran nivel. Tendrá enlaces para enviar mensajes de felicitación a los funcionarios homenajeados y para poner recordatorios de los eventos pendientes.

La determinación de los contenidos y la arquitectura de la intranet estarán a cargo del director del proyecto y la empresa contratada, con apoyo del equipo de comunicaciones.

### **Entrega y lanzamiento de la intranet**

Una vez se haga la entrega en su totalidad de la plataforma web interna y se hagan las pruebas de funcionamiento correspondientes, se invitarán a todos los funcionarios de la corporación a un lanzamiento en la sede principal donde se explique en qué consiste la herramienta, su uso y utilidades. Será un evento de máximo dos horas donde se brinde la información necesaria para el entendimiento de la plataforma y su finalidad. El lanzamiento, a su vez, da inicio a la etapa de inducción que tendrán las áreas de la entidad.

El lanzamiento tendrá un costo de \$2.000.000 considerando gastos de material impreso y diseño de los mismos para entrega a todos los funcionarios donde se explique la utilización de la plataforma interna. Estará a cargo del director del proyecto, considerando el apoyo de la empresa contratista para profundizar en temas técnicos.

## **Inducción**

Estará a cargo del director del proyecto. Se realizará por áreas con cada uno de los funcionarios. Se explicará en detalle cada una de las funciones y utilidades de la herramienta con el fin de que todos utilicen adecuadamente la plataforma. La inducción tardará tres meses en ejecutarse en su totalidad y tendrá un costo de \$3.000.000.

### **5.4.2 Reestructuración de espacios presenciales de comunicación**

El protocolo de relacionamiento interno establecerá los parámetros necesarios para lograr la unificación de ideas y la sincronización de los mensajes a través de diferentes formas de comunicación, con el fin de ofrecer espacios idóneos para la transmisión de información y la participación de los empleados.

La definición de los lineamientos estará a cargo del director del proyecto y tendrá un costo de \$1.500.00 considerando costos de elaboración y planeación de nuevas estructuras de relacionamiento y comunicación.

La reestructuración de los espacios de comunicación será posible gracias a la definición de lineamientos y la formalización de directrices a seguir para el buen funcionamiento de los mismos, las cuales se explican a continuación:

#### **Reuniones por área**

Dentro de las propuestas para el diseño de estos lineamientos se plantean reuniones quincenales donde se comparta información publicada en la intranet a través del boletín virtual con los hechos más relevantes y las proyecciones para

los siguientes días, dando un mayor orden y una planificación clara a lo que se realiza en la corporación.

La reunión quincenal tendrá una duración de dos horas, se realizará a primera hora todos los días lunes cada quince días, de ser festivo se realizará el martes. Contarán con 10 minutos para organizarse, 30 minutos para leer el boletín y 20 minutos para retroalimentar lo expuesto de modo que se conozca lo que sucede en la corporación a nivel general.

### **Reuniones de jefes**

Se realizarán de igual forma como se vienen desarrollando, pero, con la salvedad de que siempre se invitará a los jefes de oficinas territoriales, es decir, las reuniones se realizarán con el 100% de los jefes de área, o en su defecto con el 80% como mínimo si se presentase alguna inasistencia. Se realizarán cada mes en la sala de juntas de la corporación.

### **Encuentro con el director**

Este espacio será trimestral, con una intensidad de 8 horas. Aquí se invitarán a todos los funcionarios de la corporación. Se hará una presentación general por parte del director general sobre las novedades y logros de la entidad. En segundo lugar, se generarán espacios de interacción entre empleados de forma lúdica y por último, se crearán mesas de trabajo donde se profundice en aspectos a mejorar por parte de la corporación.



# Anexos

## 1. Encuesta a empleados vía internet

encuesta online - Comunicaciones - Google Chrome  
www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=2169008&MT=X#Inicio

**Comunicaciones** Abandonar-> | Continuaré más tarde

**1.- Encuesta empleados**

La siguiente encuesta busca determinar la percepción y las expectativas de ustedes como empleados de la Corporación Autónoma Regional de Boyacá, frente al proceso de comunicación interna y relacionamiento de la organización. Los resultados de esta investigación servirán para contribuir a la mejora de los procesos y la calidad del trabajo.

Es importante que las respuestas sean meditadas y sinceras. Sus respuestas serán totalmente anónimas, manteniéndose la confidencialidad de la información. Al realizarla, entendemos su aceptación y autorización en consentimiento de la investigación realizada.

Esta encuesta no le llevará más de 15 minutos, por favor responda todas las preguntas y al finalizar oprima el botón "Fin" en la última parte del cuestionario.

**\*1. A nivel general, ¿Cómo considera la comunicación al interior de la corporación?**

Excelente  
 Buena  
 Regular  
 Mala  
 Péssima

**\*2. ¿Con qué frecuencia recibe información sobre lo que hace la corporación?**

Diariamente  
 Semanalmente  
 Mensualmente

**\*3. ¿Por cuál medio se entera de los proyectos, obras o actividades que realiza la corporación?**

Correo electrónico  
 Redes sociales  
 Voz a Voz  
 Cartelera informativa  
 Otro (Por favor especifique)

**\*4. ¿Considera que recibe suficiente información sobre lo que se hace en la corporación?**

Sí  
 No

**\*5. ¿Sobre qué temas desearía recibir más información?**

**\*6. ¿A través de cual medio preferiría enterarse de los proyectos, obras o actividades que realiza la corporación?**

Correo electrónico  
 Redes sociales  
 Voz a Voz  
 Cartelera informativa  
 Otro (Por favor especifique)

**\*7. ¿Conoce lo que hacen las demás áreas de la corporación?**

Sí  
 No

**\*8. ¿Para usted es importante conocer lo que hacen las demás áreas de la corporación?**

Sí  
 No

**\*9. Cuando su jefe le delega una función, usualmente, ¿a través de que medio lo hace?**

Correo electrónico  
 Conversación directa presencial  
 Otro (Por favor especifique)

**\*10. Cómo considera usted la relación con su jefe en términos de:**

	Excelente	Buena	Regular	Mala	Péssima
Facilidad de acceso	<input type="radio"/>				
Calidad de la comunicación	<input type="radio"/>				

**\*11. ¿Se siente integrado dentro de la corporación?**

Sí  
 No

**\*12. Cómo considera su relación personal con los siguientes:**

	Excelente	Buena	Regular	Mala	No tengo relación
Jefes	<input type="radio"/>				
Compañeros de trabajo	<input type="radio"/>				
Funcionarios de otras áreas	<input type="radio"/>				

**\*13. ¿Siente que la dirección general se preocupa por usted?**

Sí  
 No

**\*14. Siendo sincero, ¿recuerda cuál es la misión de la corporación?**

Sí  
 No

**\*15. Siendo sincero, ¿recuerda cuál es la visión de la corporación?**

Sí  
 No

**\*16. Por favor díganos, ¿en qué podría mejorar el área de comunicaciones de la corporación?**

**Fin->** 100%

Encuestafacil.com no es responsable de ningún contenido enviado y/o incluido en esta encuesta.

Crea gratis tus encuestas online [encuestafacil.com](http://encuestafacil.com)

## **2. Entrevista semi-estructurada a jefes**

### **Entrevista a José Ricardo López**

#### **Director General**

1. ¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus empleados?

R. Acá tenemos diversos mecanismos para la comunicación interna, básicamente a nivel escrito utilizamos la página web y los correos institucionales. Cada subdirección tiene jornadas de trabajo con su equipo. La dirección tiene el comité de dirección para comunicarme con las cabezas, es decir, los subdirectores y jefes de oficina. Tenemos un encuentro también, digamos un comité, con los jefes de oficina regionales. Son 4 oficinas regionales, ellos se encuentran ubicados en Soata, Miraflores, Socha y Pauna; junto con la asesora de la dirección nos reunimos a hacer la retroalimentación.

Otra forma de comunicarnos con los funcionarios es una estrategia que llamamos “el encuentro con el director”. Cada mes procuramos que se realice, aunque a veces se nos corre un poquito. El encuentro con el director es un encuentro en el que asiste todo el personal de la corporación, funcionarios de la oficina central como la gente de Tunja y de cada una de las diferentes regionales. Este es un encuentro en el cual el director pone un tema, habla sobre un tema, por ejemplo, algún valor que deben tener los funcionarios de la corporación, pero de la misma manera, se les informa qué pasó en el último mes y digamos, como la gestión del director, qué temas son los que se

tienen para el siguiente mes, y se abre también un espacio de participación donde no hay ninguna restricción de tema, cualquier persona que tenga algo que comunicar, preguntar, alguna queja, lo puede hacer en público, delante de todos los funcionarios de la corporación. Entonces, son algunos de los mecanismos de comunicación interna.

2. ¿Considera que deba existir otro canal para comunicarse con los empleados?

R. Sí. Justamente el fortalecimiento del equipo de comunicaciones conlleva a un fortalecimiento interno. Es decir, este personal de comunicaciones va a estar a cargo de buscar formas, estrategias, medir y vigilar la comunicación interna. Vamos a generar un fortalecimiento con asesoría del nuevo equipo de comunicaciones.

3. Por el momento no se tiene establecido el canal. ¿Se va a indagar cuál es el que se necesita?

R. Si, exactamente. Por ejemplo Twitter, Facebook y todas estas redes sociales que vamos aplicar hacia afuera, también las vamos aplicar hacia adentro.

4. ¿Con qué frecuencia comparte información con sus empleados?

R. A diferentes, no a todos. El comité de dirección es un comité de dirección semanal, sin embargo, si se requiere una mayor frecuencia lo convocamos. Con todo el personal, con estos eventos del encuentro con el director, pero también en algunos eventos de capacitación donde se tratan temas puntuales en los que yo asisto. Digamos que con el equipo directivo es frecuente.

5. ¿Considera que es suficiente esa información?

R. No. Yo sé que hace falta. Por eso, la estrategia de fortalecimiento en comunicaciones involucra unos canales y unas estrategias que permiten que como director pueda comunicarme de una manera más ágil, más moderna, con todos los funcionarios.

6. ¿A través de qué canales los empleados se comunican con usted?

R. A través del correo electrónico, por solicitud directa de una cita y por mecanismo del encuentro con el director.

7. ¿Considera necesario que deban existir otros canales que faciliten la comunicación de sus empleados con usted?

R. Si, podría mirarse nuevas formas. Lo importante es que pueda fluir mejor la comunicación, sin que afecte el tiempo del director, con mecanismos modernos. Que sea equilibrado, son muchos los frentes que tengo atender, pero no es menos importante la comunicación.

8. ¿Cómo considera usted la relación con sus empleados en términos de: facilidad de acceso y calidad de la comunicación?

R. Somos una entidad de 244 funcionarios de planta, más un número de contratistas. Entonces esa comunicación directa no es tan fácil. Por lo tanto, bien valdría la pena revisar ese tema.

9. ¿Considera que existe una comunicación entre todas las áreas y niveles jerárquicos de la organización?

R. Hay comunicación, pero hay dificultades. Hay que fortalecer la comunicación entre subdirecciones. A veces, cuando la comunicación no es eficiente, cada subdirección funciona por aparte resolviendo sus problemas, sacando adelante sus proyectos, pero, si no existe la relación entre ellos mismos, hemos visto que se puedan dar problemas que afectan muchas otras áreas.

10. ¿Esos problemas se deberían a qué aspecto?

R. Yo creo que cada subdirector debe afianzar y entender más la necesidad de comunicarse. Hay proyectos que se desarrollan entre varias subdirecciones y si no hay buena comunicación, evidentemente el proyecto no sale bien.

11. ¿La corporación hace actividades de integración para sus empleados?

R. Aprovechamos las fechas especiales como el día de la mujer, el día del hombre, el día de la familia, a final de año siempre nos reunimos. Tenemos también jornadas de capacitación con espacios importantes para el encuentro. Y el encuentro con el director. Todos estos son espacios donde se resalta el desempeño de algunos, sirve para divertirnos y relacionarnos.

12. De 1 a 5 ¿cómo calificaría esos espacios?

R. 3.5

13. ¿Cree que se deberían hacer más actividades de integración?

R. Fortalecer las que tenemos y hacer algunas por áreas independientes.

14. De 1 a 5 ¿cómo se lleva con sus empleados?

R. 4.5. Cuando estoy en contacto con mi equipo siento una buena relación y confianza. ¿Que deben haber más espacios? Si. Diseñarlos muy efectivos y fáciles de implementar.

15. ¿Qué hace la dirección general para que sus empleados sientan que se preocupan por ellos?

R. Son múltiples los programas. Por ejemplo, para velar por su salud y su capacitación, otros para motivarlos a que conformen grupos como brigadistas, o grupos de proyectos ambientales.

16. ¿Cómo proyecta a su grupo la misión de la corporación?

R. La misión es algo que todos en la corporación deben tener claro. Al ingreso de los funcionarios hay unos procesos de socialización y capacitación donde se hace justamente el anuncio de la misión y las competencias. A través de la capacitación, los encuentros y reuniones internas de cada subdirección también fortalecemos el entendiendo de la misión. Y yo como director he sido muy enfático en explicar qué hace una corporación autónoma y centrarnos en ese papel en reuniones pequeñas.

17. ¿Cómo proyecta a su grupo la visión de la corporación?

R. Estamos enfocados a que al año 2019, la corporación a través del ejercicio de autoridad veamos que el territorio sea un poco más sostenible.

18. Existen algunos valores dentro de la corporación, ¿cómo trabajan por ellos y cómo los aplica en su trabajo diario?

R. En el tema de la transparencia por ejemplo hemos establecido estrategias muy puntuales para el otorgamiento de las licencias ambientales. La corporación delega un equipo multidisciplinario para evaluar las solicitudes de los entes ambientales. Se ha creado un comité de licencias ambientales en el cual está el equipo directivo y el equipo de licencias ambientales y el director, entonces el grupo delegado para evaluar lo expone ante el comité de licencias ambientales y verifican el procedimiento y se toma la decisión.

19. ¿Internamente cómo se transmiten los valores hacia los empleados?

R. En el encuentro con el director presentamos un valor específico y lo socializamos.

20. ¿Qué aspectos cree que se deba mejorar la corporación en cuanto a comunicación y relacionamiento interno?

R. Creo que en general es necesario fortalecer la comunicación interna. Creo que hay canales, pero a veces esos canales se interrumpen y los mensajes pueden no estar llegando de la mejor manera.

21. ¿Cree que los empleados recomendarían trabajar en la corporación?

R. Claro que sí. Somos una entidad técnica, donde la gente todos los días se enriquece. Anteriormente cuando no habíamos formalizado el empleo, y solo teníamos contratistas era frecuente que se nos fueran porque la empresa privada se los

llevaban. La corporación es una escuela y es una entidad donde el ambiente de trabajo es agradable.

## **Entrevista a Jorge Eduardo Parra**

### **Jefe de la oficina de cultura ambiental**

1. ¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus empleados?

R. Existen en primera instancia las comunicaciones escritas, las circulares, los memorandos y adicionalmente los correos corporativos, vía correo electrónico nos comunicamos también, y la intranet, como medio interno de comunicación.

Lógicamente esas son en primera etapa de convocatoria, donde finalmente la comunicación que surte mayor efecto y la que desde el área se requiere es la comunicación directa. Es decir a través de las reuniones, allí desarrollamos las diferentes temáticas a partir de la conversación que se da considerando los aportes que se den sobre los diferentes temas en marco de las competencias de cada una de las oficinas y dependencias que se desarrollan dentro de la corporación.

2. ¿Cuál es el canal menos eficiente hoy en día de comunicación interna en la organización?

R. El canal menos eficiente, yo creo que es la comunicación escrita. Me refiero a los memorandos. Se utilizan más, por dejar una evidencia de la misma, pero creo que es mucho más dinámica que el tema de los correos electrónicos ya que teniendo en cuenta eso, si se pide que se confirme la convocatoria, eso reafirma la decisión de la

convocatoria dada o la comunicación establecida a través de la comunidad interna de la corporación.

3. ¿A través de que canales sus empleados se comunican con usted?

R. Es un canal informal, pero creo que es el más efectivo, y es directamente, me abordan directamente, me comentan las situaciones y a partir de que tan compleja y que tan oficial desde el respaldo o el conocimiento en la entidad deba darse se concurre a otro tipo de comunicaciones o de eventos para darle resolución o atender las solicitudes que se hacen, pero en el caso de la oficina de cultura ambiental se hacen internamente desde una instancia más personal.

4. ¿Cómo considera la relación con sus empleados en términos de facilidad de acceso a ellos y calidad de la comunicación?

R. Yo diría que bueno, pienso que el tema de haber muchos formalismos, es lo que realmente genera un distanciamiento y una ineficiencia en los procesos de comunicación cuando se tiene plena confianza y una confianza y un respeto que ha sido ganado no exigido eso abre el espacio de comunicación lo hace más sencillo, más eficiente y en el caso de mi oficina siempre ha sido una oficina de puertas abiertas en el que los formalismos quedan a un lado para realmente ir de fondo para tratar directamente las situaciones con cada uno de los empleados y compañeros y darles lógicamente una solución de vida o el apoyo que ellos requieran para aquello que están solicitando.

5. ¿A través de que canal el director general se comunica con usted?

R. Tiene varios canales. El de reafirmarlo lo hace a través de correos electrónicos. También se generan comunicaciones telefónicas. Digamos que se genera en el tema de comunicación no siempre se encuentra uno en la institución, pero la comunicación directa se hace vía telefónica celular, a través de mensajes de whatsapp o lógicamente correos electrónicos pero en la distancia del interactuar...no se puede decir que cotidiano, pero si normal dentro de la institución se hace por mail.

6. ¿Tienen grupos de whatsapp?

R. No tenemos un grupo de los directivos en whatsapp, pero si se tienen digamos a través de los correos electrónicos y toda la comunicación fluye a partir de la asistencia del director. Digamos que por whatsapp no lo hace directamente el director a no ser que sea muy necesario, pero las convocatorias vía whatsapp se concentran o se realizan a través de la asistencia del director

7. ¿Considera que hay otro canal que facilite la comunicación con el director como jefes de área o también, con los empleados?

R. No yo pienso que los canales son adecuados, a mí me parece que los canales son adecuados y siempre digamos desde las instancias de ser como ese apoyo directo hacia nuestro director general pues las comunicaciones han fluido sin problema alguno. Siempre existen mecanismos, los que están establecidos y son adecuados.

8. ¿Cómo considera entonces la relación con el director general en términos de facilidad de acceso a él y calidad de la comunicación?

R. Me parece que es una persona asequible, digamos hay una diferenciación con el tema de agenda, de compromisos del director, pero lógicamente que en desarrollo de esa agenda y de esas responsabilidades que él tiene, la comunicación con él fluye rápidamente, es una persona sencilla asequible y creo que eso es lo que hace que todos los que estamos rodeándolo podamos tener posiciones claras frente algunas situaciones, comunicárselas directamente y lógicamente recibir de él, las indicaciones de manera compartida deban comunicarse dentro de la corporación.

9. ¿Considera que existe una comunicación entre todas las áreas y niveles jerárquicos dentro de la organización?

R. No, yo creo que ahí si hay una debilidad. No fluye porque realmente nunca hemos visto algo de esa transversalidad en el actuar de una institución. No se trabaja como institución, sino como área y muchas veces las comunicaciones que fluyen crean divergencia de conceptos o de acción, precisamente porque no existen una comunicación clara, sobretodo oportuno mediante mecanismos internos, o interdependencias. No existe una comunicación, realmente clara, creo que ahí la entidad si tiene una debilidad.

10. ¿A través de qué canales se comunica usted normalmente con los demás directores?

R. lo hago de manera directa, pero también utilizo los mismos medios de whatsapp, vía celular o finamente hay algo que se ha convertido en una camisa de fuerza y es, como un formalismo y es tener que generar una comunicación escrita. Siempre hay

que generar y dejar la trazabilidad que yo quise comunicar, advertir alguna situación o quise compartir algún compartir de accionar con otra dependencia siempre lo hago por el medio escrito. Pero creo que el medio escrito en ese formalismo genera demoras, digamos no es ágil porque se debe cumplir un tema de archivo, un tema de estructura, un documento con una numeración y una serie de condiciones internas que hace realmente perder la oportunidad y la eficacia de la comunicación. Pienso que los medios electrónicos, son mucho más ágiles, menos formales, pero mucho más ágiles.

11. ¿Cómo considera la relación usted con los directores en términos de facilidad de acceso y comunicación con ellos?

R. Hay marcadas dos instancias, cuando se hace parte del grupo directivo, digamos que la comunicación fluye mucho más rápidamente. Pero existen esos dos niveles, en el que se rompe la comunicación efectiva, es como se podría llevar o hacer mucho más ágil y eficiente la comunicación con las personas que en jerarquía en forma ascendente debe darse. Yo diría que no hay como una igualdad de comunicación, pienso que debería darse. Pero eso sí, en el mismo nivel fluye rápidamente.

12. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo? ¿Por qué?

R. Totalmente, creo que hay algo importante y es el saber escuchar a las personas el poderlas apoyar, el brindarles en el momento una solución o una recomendación en ese aspecto, se le da la importancia a cada uno de los temas. Yo creo que afortunadamente un proyecto fundamental que es convencer a todos y es el de cultura ambiental y el participación. El trato con las demás personas siempre ha fluido de

forma natural, no forzada, ni bajo protocolos ni formalismos. Eso hace que sea más sincera y más efectiva una comunicación, algo en efecto de eso es poder haber sido en casi durante 10 años que llevo en la entidad llevar 6 veces seguidas siendo el mejor compañero de la entidad por una opinión general no por dependencias. Se hace por dependencia, hacen una votación por la persona que creen. En la votación participan todos los funcionarios y cada uno deposita su voto.

13. ¿De las actividades de integración que existen en la corporación, cuáles cree usted que existe son las mejores o tienen falencias o que podríamos hacer para mejorar la integración dentro de la corporación?

R. hay algo muy importante y es realmente aceptar lo que es el núcleo fundamental de los que hacemos parte de la entidad y en los eventos que se han realizado se ha institucionalizado celebrar el día de la familia como debe ser. Me parece que ha sido la estrategia más importante que ha tenido la corporación porque le ha hecho sentir a esas personas que son como la base que puede uno proyectar en su trabajo porque es importante y porque en algunas ocasiones tendrá unas falencias desde una persona que es funcionario pero también es parte de ese núcleo familiar, si lo ven y lo viven desde esa instancia que es la familia como parte de la entidad. Me parece que ha sido un acierto del director que deben mantener y aunque él no lo ha institucionalizado, esta entidad está sujeta a cambios a la dinámica de los directores. Debería generarse la estrategia para que quede institucionalizado es algo mantendrá esa unidad o brindará ese espacio de una comunicación y fortalecimiento mayor a la entidad.

14. ¿Cuál ha sido la estrategia que hay que fortalecer?

R. Pienso que hay una que es fundamental o no ha cumplido su objeto, o no sirve solo que aún no se rompen algunos paradigmas entre directivos, hablando de compañeros. El encuentro con el director es un espacio donde debería primar la sinceridad, la oportunidad y el espacio abierto para comunicar las cosas, sigue viéndose como un espacio refulgido o con temor para poder exponer las situaciones, sean malas, buenas o regulares. Solo se ventilan quizás las buenas, desde los compañeros, desde los directivos si hay una comunicación de lo bueno lo malo y lo regular, allí no hay ningún tipo de prevención. Pero desde los compañeros hacia los directivos todavía hay una serie de temores de poder manifestar abiertamente las cosas. Creo que en la actual administración no se toman medidas de sanción o de restricción o de presión que hecho pensar libremente o así lo manifiestan, pero creo que ese es un aspecto que se debe profundizar para que todos se sientan en un ambiente sano. Digamos que aún no han entendido que por no haber una cercanía muy directa con el director pareciera ser que existe un temor frente al planteamiento de la comunicación de los funcionarios hacia los directivos.

15. ¿Siente que la dirección general se preocupa por usted y sus compañeros?

R. Totalmente, la entidad ha tenido un cambio muy grande sobre el tema de ver la preocupación que tiene el director para cada uno de los que hacemos parte de la corporación. Allí si lo refieren sin que haya una diferenciación por ser directivo o tener un cargo de una jefatura o una coordinación o ser un técnico, creo que no hay

una diferenciación, creo que se ha buscado el bien común, realmente un bienestar para la entidad. Ha habido cambios fundamentales y creo que eso siempre ha sido que la dirección general se ha preocupado, lo ha comunicado y lo ha hecho ver, creo que hacer tangibles las palabras realmente ha tenido un eco fundamental en los funcionarios

16. ¿Cómo proyecta usted los valores institucionales a los compañeros de área?

R. Creo que el primer ejercicio fue poder evaluar desde las directivas, pero llevado hacia un nivel individual donde realmente ver que significa ser un servidor público y que evaluáramos que estamos haciendo realmente si estamos cumpliendo con ese rol. A partir de eso allí comprenden todos los valores, estábamos viendo si soy responsable, puntual, honesto si tengo una disciplina clara sobre lo que hago. Eso sirvió y fortaleció algo importante por esa misma evaluación que se proyectó de manera individual. Se pusieron en claro que malestares pudiera generar la entidad hacia afuera, cuál era la imagen que se proyectaba. Se presentó en los encuentros con el director ese panorama de que piensa la gente de nosotros, y por qué, y vienen una serie de cuestionamientos, no se señalan culpables, solamente se identificaron que existen una serie de situaciones que van en contra de lo que son los principios y los valores de la sociedad. Eso permitió hacer una evaluación del personal y a partir de eso se dio una reestructuración y se hizo una evaluación de qué personal sería el pertinente en esa posibilidad que tenía el director de asignar provisionalidades, que después de todo eso da una cierta garantía o seguridad a sus trabajadores. Fue un ejercicio importante porque ya las personas que están aquí, ya están comprometidas.

Anteriormente uno encontraba que como era algo que podría ser temporal y que tenía de fondo una recomendación política o una recomendación personal. Se tomaba como algo que yo vengo, haga o no haga quizás voy a tener el mismo trato y me van a pagar. Aquí lo que ha importado es que siente usted por la entidad y que le ha brindado la entidad para que usted mantenga y fortalezca sus valores. Ese cambio de condiciones ha hecho cambiar muchísimo y eso sí lo he notado. Hay un sentido de pertenencia con la entidad. Hay un tema más de hacer las cosas sobre esos principios y valores que tiene la entidad. Se ha dejado de lado muchas cosas que repercutían negativamente, hasta los mismos comportamientos han hecho entender algo fundamental que entendía nuestro director “entender que autoridad no es el que impone castigo, sino el que acompaña a generar conocimiento”. Cuando todos entendemos eso quiere decir que podemos encontrar escenarios difíciles, pero si realmente esos valores han enseñado y han sido realmente fortalecidos yo lo que realmente quiero hacer es orientaciones o acompañamientos, para que las personas o entidades o los usuarios del servicio también crezcan e identifiquen a nuestra corporación como una autoridad en ese sentido y no la que impone castigos.

17. ¿Qué cree que deba mejorar corpoboyaca a nivel general y también en el área de comunicaciones?

R. Mejorar quizás en profundizar sobre cuáles serían los procedimientos más eficientes, para que podamos cumplir en un menor tiempo algunas de nuestras funciones. Creo que reputacionalmente eso ha generado en no tener la mejor aceptación de la comunidad relacionado con el que hacer de la corporación.

Ya en el tema de comunicaciones se han venido dando cambios fundamentales, anteriormente era una estructura demasiado agreste y ha sido reconocida por el director y se han tomado las medidas, realmente cuando uno quiere ver en un medio de comunicación tenga un efecto importante no solamente interno, sino externamente pues una sola persona no lo podría hacer, e infortunadamente ese era el esquema que se tenía en esta entidad. A partir de esa debilidad, se han tomado algunos correctivos, se están implementando, hasta ahora estamos en esa primera etapa, debemos esperar a que pase un tiempo para que podamos constatar, realmente como ha sido la evolución del tema de comunicaciones bajo la nueva estructura, para poder tener esos dos puntos de comparación y mirar por el camino que vamos. Las comunicaciones fluyen realmente de forma debida o deban tomarse otras líneas de trabajo para fortalecer hacia el camino que vamos.

18. ¿Desde su área que podríamos mejorar?

R. Yo creo que es un área importante, pero también débil en el sentido cuando se habla de un tema tan importante como es la cultura ambiental y la participación ciudadana con canales de comunicación realmente nuestro recurso humano es demasiado débil. Es demasiado escaso. En número para las necesidades.

## **Entrevista a Luz Deyanira Gonzalez**

### **Subdirectora de Planeación y Sistemas de Información**

1. ¿Qué canales de comunicación de la corporación utiliza para comunicarse con sus empleados?

R. Estamos siempre comunicados por las diferentes funciones que tenemos y además estamos haciendo unas reuniones todos los miércoles a las 7 de la mañana con todo el personal de planeación(somos 35 en planeación) y hacemos una reuniones de 7:00 a 8:00 am pero a veces nos demoramos más tiempo porque tenemos que estar, aquí hay cuatro procesos, manejamos cuatro procesos y la idea es que todos tengamos conocimiento de eso cuatro procesos y además para estar al día en lo que ocurre en general en la corporación e incluso yo funciono como un intermediario entre la dirección y los funcionarios, estamos siempre en contacto, todas las reuniones que tenemos han sido muy bonitas porque hemos estado trabajando con todo el grupo de trabajo .

2. ¿Qué otros canales utiliza para comunicarse con ellos?

R. A bueno si, los correos normales que son muchísimos acá; llamadas, lo normal.

3. ¿Considera que la más efectiva es la reunión de la mañana?

R. Sí, como no llevo tanto tiempo en la corporación, entonces hemos tratado de hacer esto los miércoles y nos ha dado buenos resultado.

4. ¿A través de qué canales sus empleados se comunican con usted?

R. Bueno, siempre están pidiéndome concepto de algo, Siempre están preguntando, y en la parte cuando preguntan algo personal siempre hemos tenido una buena relación, siempre que intentan venir las personas, como se pueda ayudarles en todo, hasta en lo personal, porque hay muchas situaciones cotidianas que por ejemplo afectan un trabajo de cargo ejecutivo con los jefes y ayudar a tratar de mejorar

5. ¿Considera necesario que deba existir otro canal para comunicarse con sus empleados? ¿Cuál? ¿Por qué?

R. Cuando cumplí los 3 meses, entonces solicité un permiso para irme un día de acá de la corporación, y nos fuimos a la casa de uno de los funcionarios de acá y estuvimos todo el día allá tratando de conocernos mucho más y tratando de saber qué hace cada cual, de cómo nos integramos y de ahí fue que resultaron las reuniones de los miércoles.

Pero yo si considero que es importante el saber cómo es la gente por lo menos fuera de la corporación, viéndonos, digamos una vez cada tres meses o alguna cosa así para crear una integración mejor, conocernos más, saber del trabajo del otro, de la vida del otro. Es como una forma de institucionalizar una posibilidad de otra, todo es importante para que dé resultados.

6. ¿Consideras que comparte suficiente información con los empleados sobre lo que sucede en la corporación?

R. Si por que esta oficina ha sido una oficina fundamental planificada en la medida en que nosotros planificamos el sistema que ejecuta, entonces nosotros los 35 funcionarios de acá, tenemos que compartir todo esto que planificamos, además de, que ya hemos elaborado los proyectos y manejarlos bien

7. ¿A través de qué canales el director general se comunica con usted?

R. bueno Todos los comités directivos, todos los días, pero hay días en que hay comité varios días a la semana por situaciones extraordinarias, hay una situación que es cuando va el consejo directivo, entonces nos citan un día antes hasta que son preguntas para estar preparados de lo que vamos a llevar al consejo la otra pronosticada es hablar con él o él nos escribe a través del correo corpoboyaca, estamos muy conectados todo el tiempo.

8. ¿Considera necesario que deba existir otro canal para que el director general se comunique con usted? ¿Cuál? ¿Por qué?

R. Si, porque hay una T en contra, como tú le dices hay temas determinados y a cada tema determinado hay que hablarlo con el director tomarlo en cuenta con el director, de verdad se saca espacio para hablar de la T profunda y a veces llega a variar.

9. ¿Cómo considera usted la relación con el director general en términos de: facilidad de acceso y calidad de la comunicación?

R. Muy Buena, tiene una forma de ser bastante interesante, entonces existe siempre la comunicación con nosotros a otro nivel, siempre la comunicación con él es muy buena siempre está a buena disposición

10. ¿Considera que existe una comunicación entre todas las áreas y niveles jerárquicos de la corporación? Califíquela de 1 a 5. Por qué.

R. No, por lo que desafortunadamente somos muy aganes ¿cuál es la razón? Yo creo que es como el trabajo diario y tanta cosa que manejan también no nos permite entablar una relación directa

11. ¿En qué podría contribuir la subdirección de planeación a que exista una mejor comunicación entre las áreas?

R. En todo, anteriormente nosotros planificamos la empresa, entonces nosotros tenemos una comunicación directa ahorita de que Estamos tratando de hacer esta conexión por que finalmente el plan de acción lo conocen los líderes de los procesos y los subdirectores, pero a eso tenemos que personalmente lo estamos promoviendo con cualquiera de los funcionarios, y damos un charla acerca de que es el plan de acción, como quedo formulado, en los proyectos, en cambio el R. anterior plan de acción venía trabajando solamente programas y basados en nivel de proyecto eh nosotros dimos cambio bajando programas eso es importante, para luego mostrar que es el plan de acción como quedo como entrelazarlos con ellos.

12. ¿Cómo considera usted la relación con sus empleados en términos de: facilidad de acceso y calidad de la comunicación?

R. De persona a persona siempre estamos bien, en los comité estamos siempre bien, siempre estamos dispuestos y todo el tiempo nos consultamos cosas, pero ya en el manejo de cada institución hay un nivel bajo.

13. ¿A través de qué canales se comunica con los demás directores?

R. por el correo, WhatsApp, teléfono y personalmente. Yo soy un poquito enemiga del WhatsApp, no tengo teléfono porque no me gusta depender del teléfono, odio el teléfono aun no me acomodo a ello.

14. ¿Cuál considera que sea el canal apropiado para comunicarse con los demás?

R. personalmente, directamente

15. ¿Se lleva bien con sus empleados? ¿Por qué?

R. Muy bien por esa afinidad que hay entre todos y en que, uno es el jefe y ellos respetan esa jerarquía, pero hemos llegado a esos niveles que con ese respeto funcionamos. Sin gritos, yo no soy partidaria de eso y ellos cumplen con sus compromisos. Creo yo que tenemos una muy buena relación con los funcionarios de la oficina

16. ¿Se lleva bien con los demás directores? ¿Por qué?

R. También bien, pues normal, si hay discusiones, pero mientras uno sepa y este convencido de que esa discusión es netamente laboral, no debe pasar a los planos personales y creo que si lo hemos entendido.

17. ¿Se siente integrado dentro de la corporación? ¿Por qué?

R. Si, por esas mismas relaciones creo yo, pues si uno sale con una barrera también da pie para que no haya integración.

18. ¿Existen actividades de integración en la corporación? ¿Cree que se deberían hacer más actividades de integración dentro de la corporación? ¿Cuáles?

R. Si, por administrativos, nos invitaron a villa de Leyva a una fiesta de integración realmente, y aquí los consultores nos estuvieron encuestando y detectaron que fue muy agradable, fue muy chévere.

19. ¿Siente que la dirección general se preocupa por usted? ¿Por qué?

R. Claro que sí se preocupa, lo hace saber en los comités siempre y siempre a través de nosotros a los empleados.

20. ¿Cómo proyecta a su grupo la misión de la corporación?

R. Es un poco difícil esa parte porque tú sabes que cuando uno llega como autoridad a las personas el jefe en esta parte hay una barrera muy grande y siempre la corporación será la mala y siempre la corporación no tiene la razón, yo tuve la oportunidad de recorrer todos los 87 municipios de la jurisdicción con la formulación del plan de acción, entonces llegaron a los municipios a hablar sobre el plan de acción y cómo va a ser la nueva calificación del proyecto y escuchar que la gente se para y agradece al director por darle un cambio total a los procesos que en esos momentos están como el bullying, pero llegar uno y que todos los municipios se

paren y la gente diga que el director ha hecho cambios es bonito que se han hecho cosas.

## Referencias

Alonso, L. (1994). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.

Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. México: Thomson Editores.

Barnes, J. (1983). *Graph Theory in network analysis*. Elsevier Science Publishers (1) 235-244.

Borrini, A. (1997). *La empresa transparente*. México: Editorial Atlántida.

Bridges, W. (2000). *The character of organizations: using junglan type in organizational development*. Pennsylvania: Consulting Psychologists Press.

Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo* (13), 1-7.

Corpoboyacá (2015-2016). Autoridad Ambiental de Boyacá. Tunja, Colombia.: Estructura Administrativa. Recuperado de: <http://www.corpoboyaca.gov.co>

Castillo, M., Lozano, M (2006) *Apuntes para la investigación turística*. México: Colonia del Bosque.

Costa, J. (1998). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.

- Freeman, L. (2012) *El desarrollo del análisis de redes sociales*. Estados Unidos: Palibrio.
- García, J (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gibb, A. (1997). *Focus group*. Social Research Update, 5 (2), 1-8. Tomado el 10 de Septiembre del 2008, de [sru.soc.surrey.ac.uk/SRU19.html](http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU19.html) - 23k
- Grasso, L (2006). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. Argentina: Brujas.
- Grunig, J., Hunt, T. (2000) *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hernández, S (2003). *Metodología de la Investigación*. Chile: Ed. Mc Graw Hill
- Kerlinger, F. (1988). *Investigación del comportamiento*, 2ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication*, second edition. New York: Longman.
- Losada, J. (2004) *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mayntz, R., Holm, K., y Hubner, P. (1993) *Introducción a los métodos de la sociología empírica*. Madrid: Alianza Editorial.
- Marín, L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial. S.A.

- Myers, G. (1998) Displaying opinions: topics and disagreement in focus groups. *Language in Society*, 27 (1), 85-111. Tomado el 15 de Octubre del 2008, de Base de datos Celsius
- Padilla, C. (1991). *La comunicación, un punto de vista organizacional*. México: Trillas.
- Padua, J. (1987) *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Preciado, A., Guzmán, H., Losada, J. (2013). *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones*. Chía: Ecoe Ediciones.
- Pinillos, A. (1996). *Comunicación interna, un paseo por el tiempo*. Harvard DEUSTO Busines Review, Ediciones Deusto, S.A.
- Ricardo, R. (2005). Debate teórico sobre la interrelación entre cultura, el desempeño organizacional y la innovación. *The Anáhuac Journal*, 6(1), 9-34.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Rodríguez, J. (2003). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Deusto S.A.
- Santos, F. (2003). *Análisis de redes sociales*. Madrid: EFCA, S.A.
- Selltiz, C. Wrightsman, L. Cook, S. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Rialp, S.A.

Siliceo, A., Casares, A. y González, M. (2000). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Soria, V. (2004). *Relaciones Humanas*. 2da edición. México: Limusa

Tichy, N. (1982). Managing change strategically: the technical, political and culture keys. *Organizational Dynamics*, 11 (2), 50-80.

Villafañe, J. (2008). *La reputación interna: de la satisfacción al compromiso*. Barcelona: Idec-UPF

Villafañe, J. (2010). *Reputación corporativa y cambio empresarial*. Santiago de Chile: Villafañe&Asociados.

Wasserman, S., Faust, K. (2013). *Análisis de redes sociales*. Madrid: RALI. S.A. Centro de Investigaciones Sociológicas, (1) 52-53.

Young, M. B; Post, J. E. (1993). *Los ocho principios de la comunicación eficaz*. Harvard DEUSTO Busines Review. Ediciones Deusto, S.A.