

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA  
FORTALECER LA CULTURA CORPORATIVA EN LA DEFENSA CIVIL  
COLOMBIANA SECCIONAL BOGOTÁ**

**YENNIFER CAROLINA GÓMEZ QUINTERO**

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

**ASESORA**

**DRA. SANDRA ORJUELA CÓRDOBA**

**CHÍA**

Primero le doy gracias a Dios por darme la fortaleza para hacer un posgrado de esta magnitud; a mi esposo y mi hija que me dieron el apoyo y la motivación para hacer las cosas correctas y hacerlas con mucho empeño; a mis padres que fueron mi guía y mi fuerza cuando pensaba que no podía más.

A mi tutora Sandra Orjuela que, sin su dedicación e inspiración, no hubiese culminado este gran sueño, que ahora se ha hecho realidad.

A mis amigos queridos que siempre me decían "sigue adelante, no desfallezcas".

Es un regalo de Dios haber podido llorar, reír, enamorarme, alegrarme y fortalecer mis conocimientos cada día con mis docentes, quienes fueron la semilla del conocimiento y del amor a la comunicación.

Doy gracias a Dios por este memorable trabajo que ha llenado mi vida profesional y personal.

Doy gracias a la gran oportunidad de haber trabajado durante las mil y una noches en esta obra.

Es un triunfo familiar porque esta maestría la hice gracias a la inspiración que mi hija y esposo significan para mí. Cada día entiendo que son los grandes hombres y mujeres construyen sueños, sin embargo, debes ponerles una fecha a tus sueños y creer que lo vas a cumplir.

Gracias muchas gracias por el honor de ser MAGÍSTER en Comunicación Estratégica de la Universidad de la Sabana.

**Tabla de contenido**

Introducción .....	12
1    Capítulo 1. Problema a investigar .....	16
1.1    Planteamiento del problema .....	16
1.2    Justificación .....	19
1.3    Alcance .....	21
1.4    Objetivos.....	21
1.4.1    Objetivo general .....	21
1.4.2    Objetivos específicos.....	22
2    Capítulo 2. Marco contextual.....	23
2.1    La Defensa Civil Colombiana .....	23
2.2    La misión .....	23
2.3    La visión .....	24
2.4    Principios .....	24
2.5    Valores.....	26
2.6    Estructura organizacional .....	27
3    Capítulo 3. Marco teórico .....	28
3.1    Comunicación estratégica.....	29
3.1.1    Estrategia.....	36
3.1.2    Plan.....	38
3.1.3    Planeación estratégica .....	39
3.2    Plan estratégico de comunicación.....	41
3.3    Comunicación interna.....	44

3.3.1	Tipos de comunicación interna .....	53
3.4	Comunicación organizacional .....	55
3.5	Cultura corporativa.....	60
3.6	Clima organizacional.....	70
3.7	Comunicación interna y cultura organizacional .....	74
3.8	<i>Stakeholders</i> y comunicación organizacional.....	78
4	Capítulo 4. Marco metodológico .....	82
4.1	Tipo de investigación.....	82
4.1.1	Investigación fenomenológica.....	83
4.1.2	Investigación exploratoria .....	85
4.2	Técnicas e instrumentos.....	85
4.2.1	Cuantitativo .....	86
4.2.2	Cualitativo .....	97
4.3	Análisis de la información.....	106
5	Capítulo 5. Resultados y análisis .....	113
5.1	Análisis de las entrevistas.....	113
5.1.1	Análisis.....	115
5.2	Análisis de las encuestas.....	128
5.2.1	Preguntas demográficas: análisis de la caracterización.....	128
5.2.2	Preguntas percepción.....	132
5.3	Análisis de las encuestas – Resultados por variables .....	158
5.4	Conclusiones y hallazgos de los resultados .....	163
5.4.1	Identidad.....	165

5.4.2	Conceptualización .....	165
5.4.3	Capacitación .....	166
5.4.4	Comunicación.....	166
5.4.5	Trabajo en equipo.....	166
5.4.6	Evaluación.....	167
5.4.7	Características necesarias de la comunicación.....	167
6	Capítulo 6. Diseño de estrategia de comunicación interna.....	168
6.1	Objetivo general .....	168
6.2	Público objetivo: perfil de los públicos .....	168
6.2.1	Datos demográficos.....	168
6.2.2	Datos psicográficos .....	168
6.3	Concepto estratégico.....	169
6.4	Plan estratégico de comunicación.....	170
6.5	Cronograma de actividades .....	174
6.6	Presupuesto.....	177
7	Capítulo 7. Conclusiones .....	178
	Referencias.....	180
	Anexos .....	192
	Anexo 1. Transcripción de entrevistas .....	192
	Entrevista 1 .....	192
	Entrevista 2.....	198
	Entrevista 3.....	202
	Entrevista 4.....	208

Entrevista 5 .....	212
Entrevista 6 .....	217
Entrevista 7 .....	222
Entrevista 8 .....	227
Entrevista 9 .....	230
Entrevista 10 .....	234
Entrevista 11 .....	238
Entrevista 12 .....	242
Entrevista 13 .....	249
Entrevista 14 .....	263
Entrevista 15 .....	266
Anexo 2. Encuesta Voluntarios .....	269
Anexo 3. Aspectos legales, Consentimiento Informado de Participación en el Proyecto de Investigación .....	272

**Lista de tablas**

Tabla 1. <i>Relación de variables</i> .....	90
Tabla 2. <i>Integrantes de la muestra por cargos</i> .....	97
Tabla 3. <i>Aplicación del tipo de instrumento de acuerdo con el rol y cargo</i> .....	107
Tabla 4. <i>Número de personas seleccionadas para la investigación</i> .....	108
Tabla 5. <i>Aplicación de preguntas específicas para cada perfil: objetivo general</i> .....	108
Tabla 6. <i>Aplicación de preguntas específicas para cada perfil: objetivos específicos</i> .....	109
Tabla 7. <i>Descripción de variables, dimensiones para abordar en la encuesta</i> .....	111
Tabla 8. <i>Dimensiones del Anexo 2 en el cual se consigna al guión de la encuesta sobre Cultura Organizacional</i> .....	112
Tabla 9. <i>Plan estratégico de comunicación</i> .....	172
Tabla 10. <i>Presupuesto</i> .....	177

### Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama Defensa Civil Colombiana.....	27
<i>Figura 2.</i> Lineamientos de una comunicación estratégica.....	32
<i>Figura 3.</i> Esquema de Comunicación Estratégica.....	35
<i>Figura 4.</i> Funciones de la comunicación interna.....	50
<i>Figura 5.</i> Ciclo de la comunicación organizacional.....	57
<i>Figura 6.</i> Componentes del clima organizacional.....	72
<i>Figura 7.</i> ¿Cómo define la comunicación interna en la Defensa Civil Colombiana? .....	116
<i>Figura 8.</i> Para usted, ¿qué es la cultura organizacional?.....	116
<i>Figura 9.</i> ¿Usted cree que la comunicación interna es una herramienta para fortalecer la cultura organizacional de la Defensa Civil Colombiana? .....	117
<i>Figura 10.</i> ¿Cómo ve que influye la cultura de la Defensa Civil Colombiana? ¿Cómo la identifica?.....	118
<i>Figura 11.</i> ¿Qué importancia se le da a la comunicación interna y a la cultura organizacional en la Defensa Civil Colombiana? .....	119
<i>Figura 12.</i> ¿Qué herramientas digitales de comunicación interna se utilizan en la Defensa Civil Colombiana para que se divulgue esta información interna? .....	120
<i>Figura 13.</i> ¿Cuál es la misión a largo plazo de la Defensa Civil Colombiana? .....	121
<i>Figura 14.</i> ¿Cuál es la visión de la Defensa Civil Colombiana? .....	122
<i>Figura 15.</i> Otros principios de la Defensa Civil Colombiana .....	123
<i>Figura 16.</i> Otros valores de la Defensa Civil Colombiana Fuente: elaboración propia.....	124
<i>Figura 17.</i> ¿Qué estrategias usted opina o diría que sirven para mejorar la comunicación interna en la Defensa Civil Colombiana? .....	125

<i>Figura 18. Plan estratégico de comunicación</i> .....	170
--	-----

### **Lista de gráficos**

<i>Gráfico 1. Demografía</i> .....	114
<i>Gráfico 2. ¿Cuáles son los principios de la Defensa Civil Colombiana?</i> .....	123
<i>Gráfico 3. ¿Cuáles son los valores de la Defensa Civil Colombiana?</i> .....	124
<i>Gráfico 4. Sexo</i> .....	129
<i>Gráfico 5. Rango de edad</i> .....	129
<i>Gráfico 6. Estado Civil</i> .....	130
<i>Gráfico 7. Antigüedad</i> .....	130
<i>Gráfico 8. Tipo de empleado</i> .....	131
<i>Gráfico 9. ¿Me siento orgulloso(a) de trabajar en la organización?</i> .....	132
<i>Gráfico 10. ¿Conozco cuál es la visión de la Defensa Civil Colombiana y me identifico con ella?</i> .....	132
<i>Gráfico 11. ¿Conozco cuál es la misión de la Defensa Civil Colombiana y me identifico con ella?</i> .....	133
<i>Gráfico 12. ¿Entiendo el compromiso que representa el “listos en paz y emergencia”?</i> ...	134
<i>Gráfico 13. ¿Creo que para los superiores es importante mi opinión?</i> .....	134
<i>Gráfico 14. ¿Creo que el trabajo en equipo en la organización es excelente?</i> .....	135
<i>Gráfico 15. ¿Entiendo la importancia de facilitar la comunicación interna?</i> .....	135
<i>Gráfico 16. ¿Me siento identificado con los valores de la organización?</i> .....	136
<i>Gráfico 17. ¿En la organización siempre se resuelven los problemas con el diálogo?</i> .....	137
<i>Gráfico 18. ¿Me siento con suficiente confianza para hablar de mis inquietudes en la organización?</i> .....	137

<i>Gráfico 19.</i> ¿Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de la organización? .....	138
<i>Gráfico 20.</i> ¿En general considero que la organización está bien liderada? .....	138
<i>Gráfico 21.</i> ¿Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de mi unidad/equipo de trabajo?.....	139
<i>Gráfico 22.</i> ¿El (la) líder de mi grupo me informa oportunamente sobre los temas y novedades que impactan nuestro trabajo? .....	140
<i>Gráfico 23.</i> ¿Considero que en mi unidad/equipo nos comunicamos en la forma y con la frecuencia que nuestro trabajo requiere? .....	141
<i>Gráfico 24.</i> En general, ¿en la organización nos tratamos unos a otros con respeto? .....	141
<i>Gráfico 25.</i> ¿El(la) líder de mi unidad/equipo nos trata con respeto y consideración? .....	142
Frente a la valoración del líder de la unidad, el 76.4% respondió estar de acuerdo y al respecto manifestó que aprueban el trato que les brindan; el 19.4% también aprobó la gestión y el trato que le ha brindado su líder. De la misma manera que se tiene buena impresión respecto al manejo de información por parte de los supervisores o jefes directos, también se evidencia que los líderes son respetuosos y considerados con su equipo. (Ver Gráfico 25)	
<i>Gráfico 26.</i> ¿Los (las) líderes de otras(os) unidades/equipos me tratan con respeto y consideración? .....	142
<i>Gráfico 27.</i> ¿Los líderes de otras(as) unidades/equipos tratan al personal de su área con respeto y consideración?.....	143
<i>Gráfico 28.</i> ¿En mi unidad/equipo se fomenta y acogen las sugerencias para mejorar el trabajo? .....	144
<i>Gráfico 29.</i> ¿En mi unidad/equipo contamos con un plan de trabajo compartido y claro para todos sus integrantes? .....	145

<i>Gráfico 30.</i> ¿En mi unidad/equipo hacemos seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del equipo? .....	145
<i>Gráfico 31.</i> ¿Conozco claramente la contribución esperada de mi trabajo?.....	146
<i>Gráfico 32.</i> ¿El líder de mi equipo me da retroalimentación clara y oportuna sobre mi trabajo? .....	147
<i>Gráfico 33.</i> ¿Cuento con las herramientas, elementos y equipos adecuados para realizar mi trabajo?.....	147
<i>Gráfico 34.</i> ¿Considero que el trabajo que realizamos en mi unidad / equipo es de buena calidad? .....	148
<i>Gráfico 35.</i> ¿En mi unidad /equipo nos apoyamos unos a otros en la realización del trabajo?	149
<i>Gráfico 36.</i> ¿En mi unidad, buscamos en equipo mejores formas de hacer el trabajo? .....	149
<i>Gráfico 37.</i> ¿Las unidades / personas de quienes requerimos apoyo en mi unidad, buscan mejorar la forma de apoyarnos? .....	150
<i>Gráfico 38.</i> Me gusta la posición que desempeño .....	151
<i>Gráfico 39.</i> ¿Tengo claridad sobre las funciones y responsabilidades asignadas a mi posición? .....	151
<i>Gráfico 40.</i> ¿La posición que desempeño me ofrece retos interesantes? .....	152
<i>Gráfico 41.</i> ¿La carga de mi trabajo es adecuada? .....	152
<i>Gráfico 42.</i> ¿Me siento satisfecho(a) de los logros que alcanzo con mi trabajo?.....	153
<i>Gráfico 43.</i> ¿La organización fomenta y me da oportunidades para mi crecimiento personal? .....	154
<i>Gráfico 44.</i> ¿La Organización me ofrece la capacitación necesaria para realizar mi trabajo?	154

*Gráfico 45.* ¿Pienso que la Organización me ofrece oportunidades de desarrollo de mi carrera al interior de esta? .....155

*Gráfico 46.* ¿Considero que recibo el reconocimiento que merezco? .....156

*Gráfico 47.* ¿Considero que enviar información de emergencias es trabajo de otra área? .156

*Gráfico 48.* ¿Creo que no facilitar información no afecta a la organización? .....157

*Gráfico 49.* Cultura corporativa.....158

*Gráfico 50.* Clima organizacional.....159

*Gráfico 51.* Comunicación estratégica.....161

*Gráfico 52.* Resultados generales .....162

## **Introducción**

La presente investigación propone el diseño de una estrategia de comunicación interna dirigido a la Defensa Civil Colombiana, particularmente la seccional Bogotá, con el propósito de fortalecer por medio de esto su cultura organizacional.

Por lo tanto, significa un aporte para que esta cuente con una estrategia interna de comunicación, de tal manera que sus colaboradores puedan estar alineados con su identidad corporativa y contar con un lineamiento claro respecto a la comunicación interna.

La Defensa Civil Colombiana de acuerdo con su principal misión y sus competencias funcionales que son trabajar en pro de la seguridad de las personas en situaciones de gestión del riesgo de desastre y prestar servicios de acción social en todo el territorio nacional establece como una prioridad el fortalecimiento de la cultura organizacional y una comunicación interna que permita generar en sus colaboradores empoderamiento e identidad corporativa en sus colaboradores. Ello a su vez facilitaría la transmisión de los objetivos estratégicos que promueve la organización.

Se debe reconocer que a través de la prevención y la atención de emergencias en situaciones tales como inundaciones, avalanchas, derrumbes, incendios estructurales y forestales, entre otros fenómenos naturales que ponen en riesgo la vida humana y el bienestar de la sociedad ofrece un trabajo externo muy valioso de servicio hacia la comunidad, con el fin de proporcionarle a cada uno de sus miembros bienestar y calidad de vida.

Aunque tiene como prioridad atender y prevenir los desastres en este país, ejemplo de ello es el caso de Mocoa en el año 2017, también se ha destacado por su labor de apoyo y acompañamiento a otros países en situaciones de emergencia como es el caso de la recuperación

de la población de los terremotos en Chile y México en 1985 y la recuperación psicológica de las víctimas de los huracanes Katrina y Rita que afectaron a los Estados Unidos.

Por esta razón, una entidad como la Defensa Civil Colombiana no puede presentar debilidades en su comunicación tanto a nivel interno como externo debido a que ello podría impactar en su gestión organizacional, reputacional y funcional al momento de atender a la comunidad en situaciones de emergencia. Así pues, la comunicación interna y la cultura organizacional deben ser una herramienta prioritaria para la entidad y para sus colaboradores. La comunicación estratégica permite mantener unos lineamientos claros y bien definidos que involucren tanto al director general como a sus voluntarios en campo y así logren ejecutar sus funciones de manera coordinada y sistemática.

Por consiguiente, es necesario que haya una codependencia entre todas las áreas de la Defensa Civil Colombiana, de tal manera que cuando se realice cualquier labor que involucre a la entidad, sea trabajo de campo o en la seccional, se pueda ver la unidad y fluidez informativa entre lo que se dice y lo que se hace y esta no sea percibida como una entidad disfuncional, desinformada y con problemas internos de empoderamiento, fidelidad y sentido de pertenencia.

Con base en lo anterior, el presente trabajo constituye un aporte de valor para que la Defensa Civil Colombiana fortalezca su estrategia de comunicación interna que le permita apoyar los procesos relacionados con la cultura organizacional, la información asertiva, la integración de los colaboradores en todos sus niveles con los principios y la filosofía que se promueven al interior de la misma, ello mediante la circulación clara de mensajes que inculquen objetivos y estrategias corporativas.

El contenido de esta investigación está dado por capítulos para facilitar su lectura y comprensión. El primer capítulo se titula “Planteamiento del problema” en el que se expone el

principal interés de la investigación y se explica por qué surgió la necesidad de abordar dicho problema. Esto a su vez es el soporte para la justificación de la investigación: ¿por qué este problema y no otro? Asimismo, se explicitan los objetivos que guiaron esta investigación en particular.

Posteriormente, el segundo capítulo es el que corresponde al “Marco contextual”, donde el lector conoce cuál es el perfil de la Defensa Civil Colombiana (en adelante DCC) puesto que se expone la problemática y el contexto del cual partió la investigación. Además de ello, se comparte la misión, la visión, los principios y valores, la estructura organizacional, entre otros aspectos.

Luego en el tercer capítulo se construye un “Marco teórico” en el que se exponen los conceptos clave que se abordan en el presente trabajo, tales como comunicación interna, comunicación y clima organizacional, cultura organizacional y *stakeholders*. Adicionalmente, se analizan varios autores que evidencian la importancia de estos temas en las entidades. Se hace un apartado con el fin de observar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional.

El cuarto capítulo es el “Marco metodológico”, por ende se expone el enfoque metodológico seleccionado para la identificación, recolección y evaluación de la información recolectada y su posterior análisis, así como la selección de la muestra y el grupo objetivo que se utilizó para esta investigación.

Más adelante, en el quinto capítulo, “Resultados y análisis” se exponen los hallazgos arrojados por la investigación por medio de las herramientas utilizadas, esto es, 15 entrevistas estructuradas realizadas a los directivos de la Defensa Civil Colombiana, seccional Bogotá y el

compilado de 76 encuestas hechas a voluntarios de la entidad. Tanto a las entrevistas como a las encuestas se les aplicó un análisis consolidado.

En el sexto capítulo se presenta la propuesta de diseño de una estrategia de comunicación interna, el cual responde a las problemáticas identificadas a lo largo de la investigación. Como se mencionó anteriormente, esta es una propuesta de valor para que la entidad pueda lograr resultados positivos en cuanto a su comunicación interna, así como para aportar al fortalecimiento del sentido de apropiación y el mejoramiento de la cultura organizacional. Finalmente, se presenta el séptimo capítulo, “Conclusiones”, en el que se plantea una síntesis de los principales hallazgos identificados con la realización de la presente investigación.

## Capítulo 1. Problema a investigar

### 1.1 Planteamiento del problema

Las fallas en la comunicación y el uso de la información al interior de la Defensa Civil Colombiana, seccional Bogotá, conlleva a la toma de decisiones erróneas, desarticuladas y descontextualizadas ante emergencias, alertas, pronósticos y recomendaciones. Esto se evidenció en el caso del incendio forestal de enero de 2017, cuando se solicitó en reiteradas ocasiones, y a través de diferentes medios, a los voluntarios que acudieran al lugar y enviaran información, videos o fotografías para responder a los requerimientos de medios de comunicación y otras instituciones. A pesar de la insistencia, no fue posible para la oficina de prensa entregar a tiempo la información solicitada; la consecuencia fue una crisis que puso en duda el profesionalismo de la organización. En ese momento se desaprovechó una oportunidad de mostrar la eficiencia y las capacidades para afianzar una imagen institucional positiva.

Lo anterior es solo un ejemplo de muchos casos similares en los que los celos con respecto a la información, rivalidades, ignorar la importancia de la información oportuna y todas las posibles fallas en la comunicación han perjudicado a la institución al dificultar procesos e impedir que se muestre de manera adecuada y oportuna su gestión eficiente, en este caso, la eficiencia de la DCC en Bogotá.

No contar con una política y/o estrategia de comunicación clara, estructurada y bien definida hace que organizaciones como la Defensa Civil Colombiana presenten debilidades en áreas y aspectos de suma importancia, entre ellos el manejo de la información interna, la poca coordinación de procesos organizacionales, la pérdida de

confianza tanto interna como externa, la afectación en el clima laboral, entre otras consecuencias, de modo que se generan impactos negativos sobre la reputación interna y externa de la institución.

Analizando estas falencias nace la necesidad de crear una estrategia de comunicación interna con la que se fortalezca el sentido de pertenencia tanto en los funcionarios como en los voluntarios, para que ellos, a su vez, generen una cultura organizacional con la cual tenga una mayor efectividad la corrección de los errores de comunicación actuales. Estas acciones serán efectivas siempre y cuando haya una metodología y línea de ejecución con las que cada integrante de la entidad comprenda la importancia que tiene dentro de las dinámicas y los procesos de comunicación interna; y, a su vez, la importancia de articular los esfuerzos de manera correcta y efectiva. En esa medida, urge una guía para solucionar esas fallas en la comunicación al interior de la entidad. En este punto es preciso traer a colación lo planteado por Gómez y Benito (2013, p. 10) cuando afirmaron:

[Que] la relación entre la comunicación interna y la cultura corporativa es muy intensa. La cultura de una organización se establece, principalmente a través de su capital interno, de la personalidad y los modos de actuar de las personas que la conforman. Es por esto que se considera la comunicación interna un elemento indispensable para la transmisión de una cultura organizacional clara y homogénea que se traduzca en la interiorización de la misma por todos los miembros de la organización y la actuación de estos en base a ella.

De esta manera, ha de considerarse que la intervención a esta falencia en la Defensa Civil Colombiana, seccional Bogotá, debe darse a través de: el reconocimiento de las razones por las cuales no hay una correcta comunicación ni cultura organizacional, esto, a través de la opinión y

experiencia de los funcionarios de la institución; y, con ello la realización y ejecución de una estrategia de comunicación interna que fortalezca la cultura organizacional de la institución.

## 1.2 Justificación

En la actualidad las organizaciones necesitan herramientas de gestión que permitan mejorar los flujos de comunicación; conectar con eficiencia el trabajo mediante la participación de su público interno promoviendo, según Carvajal (2015, p. 8) “entendimiento, cooperación y una serie de beneficios que posibilitan el fortalecimiento de la cultura organizacional”.

La comunicación interna influye en todos los procesos de cualquier entidad y la Defensa Civil Colombiana no es la excepción. Es la herramienta principal de la organización para transmitir las ideas, las opiniones, los deseos de la misma y se coordina la ejecución o aplicación de cada uno de ellos. Por esa razón, es de vital importancia que se genere entre los empleados un ambiente laboral que:

1. Propicie una comunicación fluida y constante, con espacios en donde los distintos departamentos de la organización puedan opinar sobre las falencias, eficiencias y dudas de que tienen;
2. Propicie y fomente que los valores que caracterizan a la organización sean también indispensables para los funcionarios;
3. Propicie formas con las que los funcionarios puedan identificar por qué la cultura organizacional es indispensable para tener un rendimiento productivo y efectivo.

Esto, a su vez, llegará a visibilizar la importancia de la comunicación interna como una herramienta de factor productivo en las organizaciones y de cómo esta genera resultados positivos en el desempeño de su gestión. (Aguilera, J.

Comunicación personal, 2018).

Dicha importancia está plasmada en la generación de resultados positivos como la solución de diferencias, las expectativas, las inquietudes, la disminución de la incertidumbre en situaciones de emergencia, el mejoramiento de las metas de productividad y la mejora de la curva de competitividad al interior de la misma. Partiendo de allí, para optimizar la cultura corporativa de la Defensa Civil Colombiana Seccional Bogotá (DCC) es importante diseñar estrategias de comunicación que desarrollen vínculos sólidos en la entidad a nivel interno, a fin de que cada miembro incorpore hábitos que permita un correcto y ágil manejo de la información en beneficio de cada uno y de la institución en general.

En esa medida, desde el departamento de comunicaciones se deben direccionar todas las políticas corporativas actuales hacia una mejora, para así, generar actividades que guíen a la organización hacia el fortalecimiento del buen clima laboral, de manera que cada empleado esté a gusto y en disposición de aportar activamente en cada uno de los procesos comunicativos, pues solo a través de ello es posible conocer las necesidades de los mismos. Gracias a las herramientas comunicativas que brinda esta área se logra construir un mensaje efectivo fuera de la organización.

Por esta razón, como se dijo en párrafos anteriores, nació la motivación de diseñar una estrategia de comunicación interna enfocada en fortalecer el sentido de pertenencia en cada empleado y miembro de la entidad, lo cual permitirá que la comunicación interna se convierta en un eje estratégico de gestión y se logre no solo fortalecer la reputación interna, sino también la confianza de sus colaboradores. Es así

como se pretende que la Defensa Civil Colombia sea una entidad pública referente en cuanto a cultura organizacional.

Ahora bien, al ser una entidad nacional, la Defensa Civil Colombiana cuenta con una estructura organizacional robusta con presencia en más de cinco ciudades del país. Precisamente lo anterior define el alcance de esta investigación. Dada la delimitación geográfica y recursos, el presente trabajo se enfocó en la seccional Bogotá. En la mencionada seccional se encuentra la dirección general pues es el principal centro de operaciones de la entidad y es donde se encuentran precisamente las áreas transversales que toman decisiones corporativas que se implementan a nivel nacional; así como también es la sede referente que cuenta con el mayor número de funcionarios y voluntarios en toda Colombia.

### **1.3 Alcance**

La presente investigación se desarrolla dentro de la Defensa Civil Colombiana, particularmente en la seccional Bogotá. Está enfocada en desarrollar una estrategia para mejorar la comunicación interna en esta institución, debido a que las fallas en esta área han estado ocasionando problemas en la seccional Bogotá, tales como decisiones equivocadas y descontextualizadas cuando se presenta alguna señal de alerta o de emergencias.

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Diseñar una estrategia de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura corporativa en la Defensa Civil Colombiana, seccional Bogotá.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Realizar un diagnóstico para determinar la condición actual de la Defensa Civil Colombiana frente a la cultura corporativa.
2. Identificar las falencias y fortalezas de la comunicación interna de la Defensa Civil Colombiana y su incidencia en la cultura corporativa.
3. Identificar los aspectos de la cultura corporativa que van a contribuir al diseño de la estrategia de comunicación interna para la Defensa Civil Colombiana seccional Bogotá.
4. Definir las variables que debe caracterizar a la comunicación interna, acorde con la cultura corporativa en la institución.

## Capítulo 2. Marco contextual

### 2.1 La Defensa Civil Colombiana

Según la misma Defensa Civil Colombiana en su sitio web (2016, párr. 2), “la Defensa Civil Colombiana es la única Entidad de socorro del Estado Colombiano, sin ánimo de lucro, con tres campos de acción: acción social, protección ambiental y gestión del riesgo en desastres”.

El 3 de diciembre de 1971 mediante el Decreto 2341, 23 años después de su creación como Socorro Nacional auxiliar del Ejército y adscrito a la Cruz Roja, la Defensa Civil Colombiana se organizó como establecimiento público con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, adscrito al Ministerio de Defensa Nacional. Desde su creación hasta el día de hoy esta organización ha estado al servicio de la comunidad con el objetivo de enfocarse en la gestión social, en la prevención de situaciones de riesgo y prestar servicios de ayuda humanitaria en situaciones de emergencia social.

### 2.2 La misión

Fundamentalmente, la misión de una entidad es la razón de ser de la misma, de allí que según Campbell y Nash (1992, p. 72), sea similar a preguntar sobre la razón de la existencia de un individuo. Así que es necesario saber cuál es la esencia de la empresa para establecer su misión. En este caso, la Defensa Civil en Colombia (Defensa Civil Colombiana, 2019, párr. 1):

[...] en el marco de su competencia, desarrolla procesos de gestión del riesgo de desastres, acción social y gestión ambiental, para mejorar la seguridad, el bienestar y la calidad de vida de la población en el territorio nacional y responder a compromisos de orden internacional.

### 2.3 La visión

Por otra parte, la visión de una entidad determina el camino a seguir para el futuro que se ha perfilado de acuerdo con los sucesos del pasado y el presente que han marcado a la empresa. En palabras de Quigley (1993, p. 123), conocer la visión “implica comprender qué ha ocurrido en la historia y que está sucediendo en el presente, para poder planificar hacia dónde debe dirigirse la organización. La visión es una ruta para el futuro que se ha diseñado”. En cuanto a la visión de la Defensa Civil, en su página web esta expone (2019, párr. 2):

[Que] [...] en el 2022 será una institución sostenible, con un excelente desempeño institucional, altamente competitiva, reconocida nacional e internacionalmente por su destacada intervención en los procesos de gestión del riesgo de desastres, acción social y gestión ambiental.

### 2.4 Principios

El desarrollo de las funciones de los servidores públicos, así como de los particulares de la Defensa Civil Colombiana, que cumplen funciones públicas, está sujeto a los principios que rigen la función administrativa del Estado, de acuerdo con lo estipulado en la Constitución Política, las leyes y los reglamentos de la entidad. Se debe anotar que los mencionados principios según la Defensa Civil Colombiana (2019) se refieren a las normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de cada uno de sus servidores y son los siguientes:

- 1) **Autocontrol.** Es el compromiso que deben tener todos los funcionarios para mejorar su desempeño en las funciones inherentes a su cargo y por ende sus resultados.

- 2) **La buena fe.** Es la presunción sobre la buena intención en cada una de las actuaciones de los servidores públicos de la entidad, en aras del bienestar común y con el debido respeto a los derechos y garantías de los ciudadanos.
- 3) **Igualdad.** Hace referencia al trato justo que los servidores públicos de la Defensa Civil Colombiana darán siempre a los demás, sin distinción de ningún tipo.
- 4) **Moralidad.** En sus actuaciones el funcionario se distingue por su integridad, evitando prácticas que transgredan los principios y la moral pública.
- 5) **Celeridad.** Desarrollo de funciones de manera diligente, pronta, evitando dilaciones en la prestación de los servicios a su cargo.
- 6) **Economía.** Uso racional y adecuado de los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos que la entidad pone a disposición de los servidores públicos para el cumplimiento de las funciones de su cargo.
- 7) **Imparcialidad.** En el actuar de los servidores públicos se destaca la objetividad, evitando el detrimento de los derechos de los demás o la generación de conflictos de interés.
- 8) **Eficacia.** Los funcionarios de la Defensa Civil en el cumplimiento de sus deberes en sus respectivos cargos cumplirán con diligencia los compromisos y objetivos asumidos con la entidad.
- 9) **Eficiencia.** Optimización de los recursos que se tienen a disposición con el fin de obtener mejores resultados.
- 10) **Participación.** Los servidores públicos de la Defensa Civil en el desarrollo de sus funciones promoverán y difundirán los mecanismos de participación ciudadana, según las disposiciones contenidas en la Constitución Política.

- 11) **Publicidad.** Se darán a conocer los actos de interés público a superiores, compañeros, organismos de control y ciudadanía en general.
- 12) **Responsabilidad.** Al desarrollar sus funciones, los servidores públicos, asumen las consecuencias de sus propios actos.
- 13) **Transparencia.** La actuación de cada uno de los servidores públicos corresponde a la forma clara, honesta y abierta que asumen frente a las decisiones que toman y las acciones que ejecutan.

## 2.5 Valores

Siguiendo a la Defensa Civil (2019), por valores se entienden aquellas formas de ser y de actuar de las personas, que son altamente deseables como atributos o cualidades del servidor y de los demás, por cuanto posibilitan la construcción de una convivencia gratificante en el marco de la dignidad humana. La Entidad asume como valores los establecidos en el servicio público que constituyen el “Código de Integridad de la Función Pública” (2017), que se relacionan a continuación:

- 1) **Honestidad.** Cumplimiento de los deberes con transparencia y rectitud, teniendo en cuenta la prevalencia del interés general al particular.
- 2) **Respeto.** Trato cordial, digno, igualitario y atento.
- 3) **Compromiso.** Consciencia sobre el rol como funcionario público, disposición permanente para el cumplimiento de las funciones inherentes al cargo, cuya finalidad tiende al bienestar.

4) **Diligencia.** Dar cumplimiento con prontitud, atención, destreza, además de eficiencia a cada una de las funciones desempeñadas en el rol como funcionario de la Defensa Civil Colombiana.

5) **Justicia.** Cada una de las actividades y actuaciones del servidor público garantizan la igualdad, los derechos y la equidad en el trato con las personas.

## 2.6 Estructura organizacional

Al igual que todas las entidades, la Defensa Civil Colombiana se rige por un organigrama que explica cómo funciona internamente. Aquí se ven las relaciones jerárquicas establecidas al interior de la entidad y los diferentes roles que se han determinado. (Ver Figura 1)

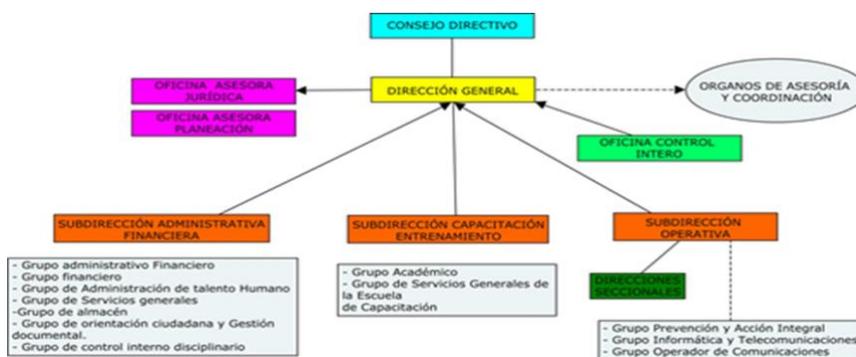


Figura 1. Organigrama Defensa Civil Colombiana

Fuente: (Defensa Civil Colombiana, 2018)

### Capítulo 3. Marco teórico

El acto comunicativo, en primera instancia, es un proceso dinámico en el que necesariamente, tal y como lo aseguró Santos (2012, p. 11) “participan una fuente o emisor que envía un mensaje a través de un canal o medio a un potencial receptor que, a su vez, puede convertirse también en emisor”. Todo aspecto social necesita de la comunicación para llevarse a cabo, comunicarse, a fin de cuentas, no solo es la transmisión de un mensaje entre quien lo da y lo recibe, es un proceso que tiene múltiples lenguajes en juego y evidencia más de lo que en primera instancia aparenta. Por su parte Garrido (2017, p. 2) al respecto sostuvo lo siguiente:

1. El acto comunicativo no solo es dinámico por las formas de interacción entre emisor y receptor, también lo es por las culturas, espacios y enfoques que tiene el mensaje que se va a dar.
2. El acto comunicativo, pensado especialmente por la actualidad, llega a ser transversal e indispensable en todo aspecto de la vida.
3. Lo que antes se pensaba como brindar información ahora se ha convertido un tema de estudio interdisciplinario.

Siguiendo al mismo Garrido (2017, p. 18), se llega a la conclusión de que cada vez es más necesario encontrar nuevas maneras fluidas, diegéticas y extradiegéticas de entender lo que significa comunicar. (Garrido, Comunicación estratégica, 2017)

En toda organización, es de suma importancia que la comunicación sea asertiva: que ambas partes del acto queden conformes y entiendan el mensaje; que sea dado de la mejor manera posible; si la comunicación falla, la estabilidad puede verse gravemente afectada. La

comunicación puede fallar desde una palabra con la que puedan haber malentendidos, sin embargo, para evitar estos errores es necesario que la comunicación vaya más allá de la acción de transmitir y tenga desde sus bases una estrategia que logre todos los objetivos que tiene la organización sobre qué y cómo comunicarse. La comunicación estratégica, según Garrido (2017, p. 12) “buscará organizar y agrupar las energías y potencialidades de las personas consideradas como un recurso vital de la organización para orientarlas hacia metas comunes”.

### **3.1 Comunicación estratégica**

La comunicación estratégica es la que define y globaliza los conceptos y acciones a tener en cuenta a la hora de definir una estrategia adecuada y específica para la organización, con la pretensión de que responda a las necesidades y metas particulares teniendo en cuenta que todas las organizaciones se comunican con diferentes públicos, independientemente de su tamaño o naturaleza.

Como podrá verse a continuación, hay definiciones operativas y humanísticas que aunque parecen lejanas, en realidad se complementan y muestran la vertiginosidad de los cambios que se dan, no solo a nivel interno sino también externo, en la forma en la que se comunica la empresa, sea con clientes, con empleados o con la competencia. La definición de valor operativa es dada por Tironi y Cavallo (2006, p. 33), mediante la cual se puede entender que la comunicación estratégica es una práctica que tiene como objetivo entender las relaciones de las organizaciones con sus diferentes entornos para así crear un vínculo que mantenga una cohesión entre sus intereses y objetivos y sus entornos. Estos vínculos pueden convertirse en ventajas competitivas frente a otros proveedores. Tal y como lo manifestaron Tironi y Cavallo (2006, p. 33), “dada la amplitud de estos fines, la Comunicación Estratégica es una herramienta disponible para las

organizaciones de cualquier naturaleza: empresas, fundaciones, entidades de gobierno, instituciones religiosas, grupos y marcas”.

Así pues, la comunicación estratégica está directamente relacionada con la identidad de la organización, su deber es proyectar de la mejor manera los objetivos, la misión y la visión de la misma. Así, debe brindar una imagen que genere confianza y sea captada y adoptada por su público objetivo. Desde la perspectiva de Tironi y Cavallo (2006, p. 34), “la Comunicación Estratégica actúa para reunir y gestionar el *stock* de prestigio y credibilidad que toda organización necesita para alcanzar sus propósitos y enfrentar las tensiones y crisis características de la época actual”.

En consonancia con esta visión, en una entrevista realizada en el año 2013 para la Universidad Sergio Arboleda, en la que se resalta la importancia de la comunicación estratégica, su origen y la innovación informativa frente al uso de las TIC, Massoni (2013, comunicación personal) declaró:

[Que] la comunicación estratégica surge de un malestar que empezó a registrarse tanto en la profesión como en la academia. Hay muchos componentes que se podrían mencionar, pero hay uno indiscutible y es el de las TIC. Las tecnologías de la información y la comunicación hacen estallar la comunicación, puesto que los modelos tradicionales son modelos en línea que entienden a la comunicación en un registro estrictamente comunicativo.

De esta manera se busca que se rompa el paradigma del mensaje comunicativo, es decir, el mensaje unilateral. Así se llegan a metodologías e investigaciones donde lo primordial es lo comunicacional: las dimensiones que conforman la comunicación: dimensión interaccional, ideológica, del encuentro sociocultural entre otros.

Como conclusión, la autora en cuestión reafirmó:

[Que] hay una relación entre el emisor, el receptor y los resultados que se dan en cada acto de comunicación. Y es en este vínculo de significados y significantes que se genera el eje del trabajo de la comunicación estratégica: es ideal para implementar estudios, métodos, estrategias, que permitan conseguir resultados positivos. La comunicación deja de ser un proceso restringido para entenderse como un proceso en el que hay diferentes procesos comunicacionales en los que el comunicador puede criticar y generar más variables culturales de estudio.

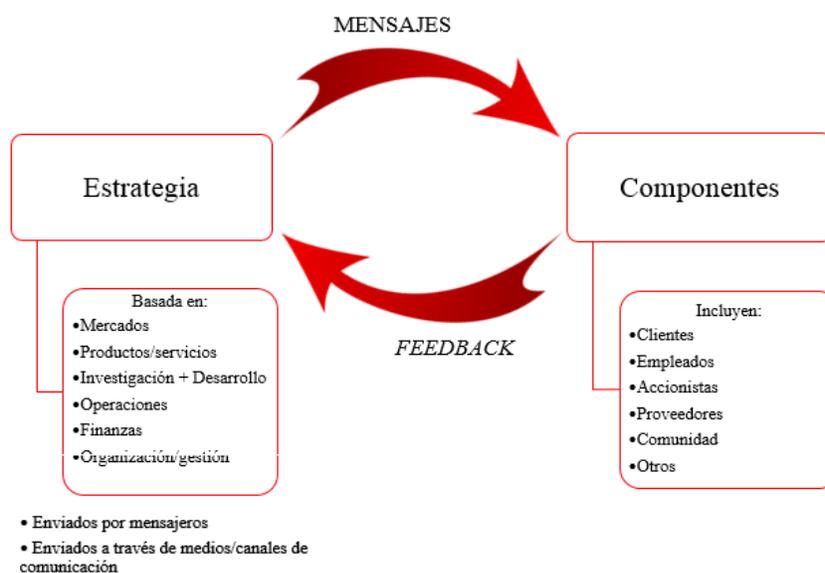
Respecto a la comunicación estratégica, siguiendo a Meyer (2009, p. 15), “se entiende como una metodología que busca comprender las condiciones externas imperantes, coordinar y aprovechar integralmente los recursos internos, diseñar políticas integrales y gestionar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer la competitividad y consolidar la reputación”. En consecuencia, la comunicación debe desarrollar estrategias de acuerdo con su contexto, bajo la finalidad de así tener éxito como acto comunicativo. Algunos de los elementos que se gestionan a partir de las diferentes estrategias son identidad (cultura y clima organizacional) y la reputación corporativa. Es importante subrayar que en pos de que esa comunicación sea efectiva, la misma debe evolucionar a la par de la organización. Sobre esto hizo énfasis Pérez como se citó en Redacción Vallempresa (2014, párr. 1-2), cuando manifestó:

[Que] la comunicación estratégica aporta a las organizaciones un nuevo conocimiento, la transformación hacia una comunicación organizacional, que hace énfasis en la capacidad de escuchar. Por medio de esta metodología la función del comunicador organizacional evoluciona y se transforma; se integra al proceso estratégico de acuerdo con el entorno, se

enfoca en la estrategia y se transforma para recuperar al ser humano, es decir, ser más relacional que racional con el medio.

Además de tener en cuenta los canales internos y externos, así como los valores institucionales y culturales, Argenti (2010, p. 2) mencionó cuáles son los mercados implicados en la estructura de la empresa/organización:

El marco de la comunicación estratégica comprende una gran variedad de bucles que se repiten y que engloban conexiones con múltiples componentes a distintos niveles estratégicos. Estos elementos estratégicos son los mercados implicados, los productos y servicios que se ofrecen en esos mercados, la investigación y el desarrollo subyacentes que apoyan dichos productos y servicios, las prácticas financieras que se necesitan para garantizar un rendimiento óptimo y, por último, la infraestructura, la cultura y la gestión de la organización necesarias para conseguir ese rendimiento óptimo. (Ver Figura 2)



*Figura 2.* Lineamientos de una comunicación estratégica

Fuente: elaboración propia con base en Argenti (2010)

De allí que sea crucial poner en consideración la forma en la que el uso de diferentes informaciones y modelos permite alcanzar el éxito en la comunicación. En la entrevista realizada por la Universidad Sergio Arboleda a Massoni (2013, comunicación personal), ella arguyó:

[Que] el diseño de estrategias comunicacionales es el diseño de un dispositivo doble, con dos partes: una de ellas es la participación de la situación en la que se va a tratar de comunicar para reconocer cuáles son las trayectorias de los actores presentes en esa situación y para reconocer cuáles son las racionalidades comunicacionales dominantes en esa situación. La segunda etapa es la incorporación de saberes teóricos y metodológicos para operar en otras dimensiones, diferentes de la dimensión en la que la situación está organizada, para lograr objetivos de transformación que, son los que se propone la estrategia comunicacional.

Estas dos etapas se cohesionan y se acoplan a lo que Pérez (2001) como se citó en Meyer (2009, pp. 15-16) categorizó como las tres funciones que una estrategia de comunicación debe cumplir, esto es:

1. Obliga a una reflexión y análisis periódico de las interacciones que realiza la organización con los diferentes grupos de interés. Se trata básicamente de diagnosticar si las interacciones de una organización con sí misma y el entorno son las necesarias y sobre todo, contienen el componente simbólico que más se adecúa a la misión, propósitos y cultura de la institución.
2. Define una directriz común de la comunicación en y desde la organización. Precisa los modelos, enfoques y metodologías más convenientes y el peso relativo que cada uno tiene en razón de los objetivos propuestos, los grupos dialogantes, la infraestructura y las sinergias. Supera el concepto tradicional de promoción y

coordinación de flujos sistémicos de información, para ubicarse en una posición de compromiso con el capital humano, el aprendizaje constante y el sentido mismo del servicio institucional.

3. Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones presentes en una organización. La estrategia de comunicación se convierte en el espacio común de referencia en el que confluyen y participan todos los actores de la organización, a fin de favorecer una misma lectura de los problemas y oportunidades, poner en común los mismos valores y aspiraciones, compartir un lenguaje similar, una cultura y comportamiento propio y dar coherencia a la pluralidad de voluntades y complejidades de actuación presentes en una institución.

La comunicación estratégica es el comienzo de todo, es por esto que incluye un momento base en donde se estudia la problemática y cómo desde otras dimensiones se pueden generar cambios en la estrategia comunicacional. Según Massoni (2013, comunicación personal):

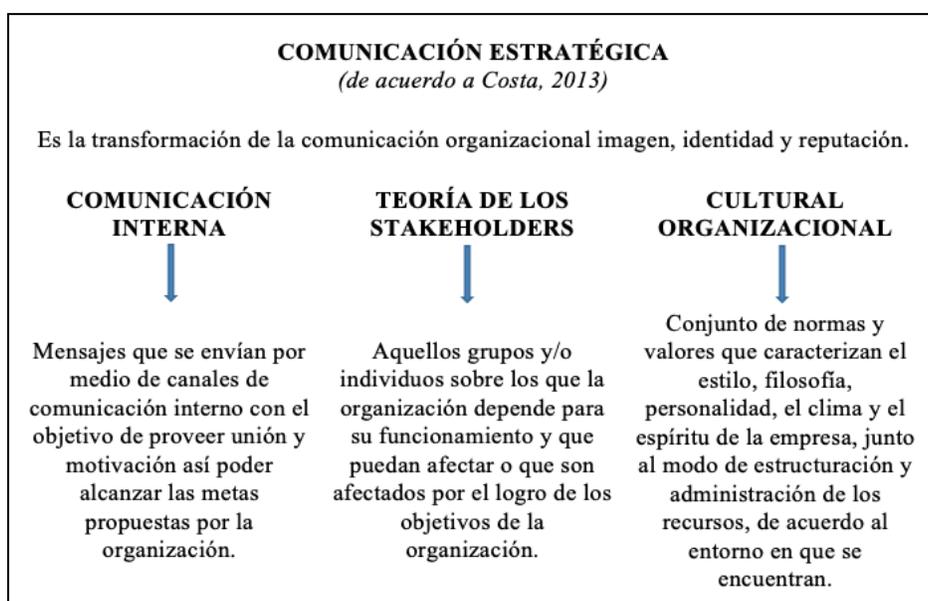
Se diagnostica racionalidades comunicacionales para después, organizar estrategias comunicacionales incorporando herramientas, recursos y metodologías de las otras dimensiones que no son la que está dominando la situación o que no parecen las pertinentes para el cambio que me estoy proponiendo con la comunicación organizacional.

En el siglo XXI se necesitan rutinas profesionales, científicas, que trabajen abrazando lo fluido. ¿Qué quiere decir esto? Quiere decir que, esta transformación constante, que todos reconocemos en el mundo actual, no puede desconocerse o hacer como si el mundo pudiera detenerse para que yo pueda aplicar mi plan estratégico. Necesitamos un trabajo de planificación que sea un trabajo de planificación estratégica fluida, que sea un trabajo

de abrazar estos acoplamientos dinámicos y evolutivos que tienen la realidad y los sujetos. Entonces, la metodología de planificación en comunicación, trabajan teniendo en cuenta el tema de la temporalidad, el tema de lo fluido, el tema del cambio constante.

Es relevante conocer tal y como se muestra en la Figura 3 el esquema de Comunicación Estratégica de una organización (realizado con base en El ADN del DIRCOM Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación, de Joan Costa).

Teniendo en cuenta que la comunicación estratégica parte de la pluralidad para entenderse a sí misma, al tiempo que es el eje de la investigación nacen de ella los demás temas que se tratarán más adelante. (Ver Figura 3)



*Figura 3.* Esquema de Comunicación Estratégica

Fuente: (Costa, 2013)

### 3.1.1 Estrategia

La estrategia es una intersección entre la administración y la comunicación y es el puente entre la idea y la acción como parte del diseño de la comunicación interna. De allí la pertinencia de plantear el significado actual del concepto de estrategia. Según Paya (2016, p.3), en su primera acepción dada por el Diccionario de la Real Academia Española es el “arte de dirigir operaciones militares”, que viene del latín *strategia*, lo cual significa “provincia bajo el mando de un general” y este, a su vez, viene del griego *στρατηγία* (*stratēgía*) “oficio del general”.

Su definición remite al hacer y a dirigir personas, además, siendo una dirección militar, se asume que es rígida y piramidal. Sin embargo, desde finales del siglo XX se ha planteado que la estrategia debe ser flexible y por eso se ha definido como el “arte [que se] traza para dirigir un asunto”. Se puede inferir que al eludir la definición militar, la estrategia que se está dando en la actualidad en la organización es adaptable. Esto, en su mayoría, se debe a la incertidumbre con la que se plantea la estrategia, no hay una certeza completa de lo que va a pasar. En una entrevista para la Universidad de la Sabana, Francisco Javier Garrido (2018, comunicación personal), declaró que “la estrategia, de hecho, es un modelo de futuro, pero diseñado en el momento presente”.

Según Mintzberg y Quinn (1996, p. 48), la “estrategia se define como un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente”. Por su parte, Mintzberg (2009, p. 16) la definió como “pauta o patrón en el flujo de decisiones”. De acuerdo con Garrido (2009, p. 16), algunos conceptos de la estrategia varían según las necesidades de “distintas épocas, realidades sociales, mercados y empresas”, lo cual lleva a asumir que estas definiciones son generadas e implementadas de modo diario. No

obstante, Garrido (2017, pp. 6 - 8) encontró los siguientes puntos en común para hablar sobre estrategia:

1. La estrategia estará dada por la secuencia de las decisiones que tome el autor o los autores de esta, con el fin de reunir ideas y esfuerzos de manera integral. De este modo, su acople en la dimensión de comunicación será enfocada y planificada desde todas las perspectivas contempladas.
2. La dimensión de estrategia contempla objetivos a largo plazo, lo que lleva a las empresas a tener fenómenos cíclicos de ejecución. Así, es importante definir las rutas a seguir para la gestión de las comunicaciones y la construcción de la imagen.
3. La estrategia define los nichos de negocio a los cuales quiere llegar la empresa y se lanza a nuevos paradigmas a futuro. Esos cambios visibilizan una empresa con una distinción característica frente a las demás, que causa la transformación de su visión. La transformación que sufren las compañías, al establecer estrategias originales, se materializan en la cultura e identidad de la misma, pues cambia las respuestas a las preguntas respecto a dónde están, quiénes son y hacia dónde van.
4. La estrategia que se defina deberá ser sostenible a largo plazo, con la suficiente versatilidad para ser adaptada a las necesidades y cambios del entorno. Esto no quiere decir que los resultados podrán ser visibles en esos mismos periodos de tiempos, por el contrario, esa condición deberá permitir ver los frutos a medida que la estrategia se fortalece, se identifica y se reconoce.
5. La empresa, más allá de definir una estrategia llamativa, amigable y colorida, deberá ser rentable, tanto social como económicamente. Se debe buscar el sinergismo que prolongue el reconocimiento de la misma y su habituamiento en función del tiempo.

6. Es indiscutible que el término comunicación y estrategia están ligados, se interrelacionan y son dependientes uno del otro.
7. Definir el medio de comunicación para divulgar la estrategia a los colaboradores de la organización debe estar incluida en el diseño de esta. Es importante definir la información a presentar, la forma y el sentido de realizar la divulgación de la ruta de viaje.
8. Al respecto Fernández y Dahnke (1986, p. 98) señalaron que “la estrategia comunicativa consiste en reforzar e intensificar las actitudes y conductas ya presentes en los objetivos, lo cual adopta la forma de una intensificación de actitudes favorables por medio de sencillas técnicas de refuerzo”.

### 3.1.2 Plan

En la tercera acepción dada por el Diccionario de la Real Academia Española (2018d, párr. 3) el término plan hace referencia a un “modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla”. Proviene de la palabra plano, que a su vez viene del latín *planus*, que se puede traducir como piso. Es importante aclarar que plan, planeación y planeación estratégica son un conjunto de pisos estructurados en los que se basa y se reestructuran los modelos y las formas de comunicarse que hay en las diferentes organizaciones.

Del plan se deslinda la planeación, la cual, en su mayoría consiste en establecer para la empresa lo siguiente que Aljure (2015, p. 30 como se citó en Cortés, 2016, p. 21) señaló:

- Los objetivos.
- Los procesos o actividades necesarios para lograr los objetivos.

- Los recursos: financieros, equipos, materiales, talento humano, medios o canales que se requieren para desarrollar dichos procesos en favor del logro de los objetivos.
- Los proveedores de los recursos.
- Las formas en que se mide el uso eficiente de los recursos y el logro eficaz de los objetivos.

### **3.1.3 Planeación estratégica**

La planeación estratégica desde el punto de vista administrativo, como lo sugiere Porter (2015, p. 9), consiste en la formulación y desarrollo de una estrategia competitiva explícita, sujeta a métodos analíticos que le servirán a la compañía para estudiar la industria en su conjunto y predecir su evolución futura, encarar su situación, entender la situación de los competidores y utilizar este análisis como una estrategia a favor. Porter diseñó un modelo general desde el enfoque cualitativo basado en el análisis de las cinco fuerzas de la competencia y la rivalidad, donde evalúa el comportamiento de los competidores, de los proveedores, del producto y de los clientes como ejes principales para identificar tanto ventajas competitivas basadas en fortalezas y debilidades como posibles amenazas. Con el modelo analítico se diseña la estrategia competitiva teniendo en cuenta el entorno, el nivel de madurez de la compañía, sus metas, la vulnerabilidad de la industria, entre otros factores, con el fin de ayudar a la compañía a tomar decisiones trascendentes frente a posibles acciones de los competidores y demás participantes.

Por su parte, Chiavenato (1995, p. 61), aborda la planeación estratégica como “la manera como una compañía intenta utilizar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”.

Para elaborar la planeación estratégica, Chiavenato sugiere seguir una serie de pasos:

Formular los objetivos organizacionales y ordenarlos según su prioridad, luego realizar un análisis organizacional interno que permita evaluar los principales puntos fuertes y puntos débiles de la compañía, que se convertirían en las fortalezas y debilidades respectivamente. El paso a seguir es el análisis externo del ambiente, de donde se obtienen las oportunidades y las amenazas que representan la competencia y los desafíos del mercado en general. Por último, se formulan las alternativas estratégicas como medios que la compañía puede adoptar para alcanzar los objetivos globales propuestos.

Tanto Porter como Chiavenato coinciden en que la planeación estratégica es un proceso sistemático que lleva consigo la elaboración de una estrategia que permita conocer los factores internos y externos que intervienen en la organización para así, alcanzar las metas propuestas.

Adicionalmente, sobre la planeación estratégica Libaert (2010, p. 35) afirmó:

En primer lugar, [que] la planificación estratégica puede ser, dentro de sus diversas modalidades, una elección de comunicación. La participación del personal de la empresa en la elaboración de un plan estratégico es un instrumento para valorar la situación a la vez que un elemento de adhesión al proyecto para que este se haya construido.

De esta manera, el plan estratégico es visto como un objeto de la comunicación. Uno de los problemas que se genera a partir de esto, según Libaert (2010, p. 36) es la posible jerarquización de los planes:

Al reconocer el carácter fundamental del plan estratégico, con frecuencia se termina por agregarle a destiempo la comunicación con el propósito de asignarle a esta última la doble tarea de dar a conocer el plan estratégico y de utilizarlo en el marco del plan de comunicación.

En el caso de que esto suceda hay que prestarle atención, puesto que genera discusiones al no haber sido integrado desde el principio en la estructuración de los puntos importantes de la comunicación. En definitiva, de acuerdo con Libaert (2010, p. 36):

La comunicación es un parámetro económico y financiero, una inversión, un capital de la empresa y excluirla del plan de la empresa debilita su pertinencia. Lo siguiente, y de suma importancia, es que aunque el plan de comunicación tiene que integrarse al plan de la empresa, no por ello debe depender de este.

### **3.2 Plan estratégico de comunicación**

Sobre el plan estratégico de comunicación, Libaert (2010, p. 36) escribió:

Un plan de comunicación nunca debe limitarse a ser una adaptación funcional del plan estratégico. Evoluciona dentro de una disciplina, obedece a reglas autónomas, se sitúa con referencia al plan estratégico con el cual mantiene una relación constante, pero a la vez, tiene que evitar quedar subordinado al mismo. De lo contrario, la comunicación pierde sus atributos y se pierde en un marco meramente instrumental.

En la actualidad, con las TIC lo que el cliente o una población puede llegar a ver y opinar sobre una empresa es el resultado de la información, sea voluntaria o involuntaria, que la organización transmite y emite hacia el interior o exterior; entonces se pueden encontrar falencias en la entrega y la forma del mensaje, disgustos por parte de la población o los empleados, entre otros. Según Jáuregui (1990, p. 18), es por esto que nace, con mayor afán, la necesidad de concretar un plan estratégico de comunicación:

Debe regir cuando signifiquen relaciones internas y externas de la Alta Dirección de la empresa o institución; debe ser como un ‘traje a medida’ con sus públicos y grupos interesados actuales o potenciales, es decir, debe comprender la radiografía, el

diagnóstico, las recetas, los medicamentos y, en su caso, las operaciones quirúrgicas necesarias para hacer frente a los problemas de comunicación integral de la organización.

En ese orden de ideas, García (1987, p. 49) sugirió lo siguiente:

Es necesario para introducirse plenamente en la organización, ya que es el patrón de decisiones que determina sus objetivos, fines o metas, proporcionando los planes y políticas principales para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que esta persigue; la clase de organización humana y económica que es o pretende ser; y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, comunidades, asociaciones.

Siguiendo esta línea y teniendo en cuenta a Aljure (2016, p. 65) se deben plantear las siguientes etapas básicas para llevar a cabo el proceso de elaboración de un plan estratégico de la comunicación:

- Análisis de situación interna y externa. En esta primera etapa se debe analizar exhaustivamente
  - Recursos de comunicación y su forma de funcionar, teniendo siempre en cuenta cuál es la empresa, RRHH y su estructura.
  - La situación del mercado para conocer características de los públicos objetivos y potenciales.
- Diagnóstico. Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) conocido también como SWOT en inglés (*strenght, weaknesses, opportunities y threats*). De esta forma se puede reflejar con claridad la situación de la empresa.

- Definición de objetivos de la organización según resultados de los pasos anteriores. Luego de conocer el estado en el que está la empresa y de establecer qué se quiere conseguir con el plan estratégico de comunicación se establecen los objetivos.
- Definición de los ejes de intervención y de las tácticas / actividades para cumplir los objetivos. Se deben tener en cuenta cuatro niveles estratégicos para escoger las tácticas con las cuales se van a conseguir los objetivos, estrategias corporativas, de carrera, de segmentación y posicionamiento y por último, las estrategias funcionales.
- Establecimiento de cronogramas, presupuesto y mecanismos / indicadores de control. Sin planes de acción no se tiene con certeza el tiempo en el que se ejecutarán las estrategias para conseguir los objetivos anteriormente trazados. De esta manera se debe tener absolutamente cualquier acción a tomar por la empresa en el cronograma y todos los que componen la empresa deben comprenderlo y llevarlo a cabo para poder iniciar las evaluaciones periódicas con las que se analizan y concluyen las etapas de los planes y con esto se podrá corregir y mejorar las estrategias a futuro.

En lo relativo a la creación y presentación del plan estratégico, Libaert (2010, pp. 62-64) sugirió tomar en cuenta lo siguiente:

- Declarar la misión contestando por qué se realizó este plan estratégico. Ejemplo, este documento de naturaleza política expone la filosofía de la empresa en un campo determinado. Está destinado a difundirse entre la mayor parte de quienes trabajan en la empresa. No contiene datos estratégicos y por tanto, se puede dar a conocer fuera de la empresa. Puesto que su objetivo es sensibilizar a los empleados con respecto a una inquietud empresarial, este documento suele concebirse como una alocución reiterativa y no contiene referencias precisas.

- Plan de comunicación. Se trata de un documento operacional cuyo propósito no es movilizar ni sensibilizar, sino establecer un marco de referencia para el conjunto de las acciones de comunicación. Revela una estrategia y busca ser exhaustivo, incluye referencias precisas para acciones concretas.
- El plan de acción. Es la forma en la que se va a ejecutar el plan de comunicación, este es conformado por el plan anual en el que están las actividades programadas en diferentes fechas y el plan temático en el que se trabajan eventos y circunstancias relacionales de la empresa. El plan de acción persigue dos objetivos: busca ser operacional al esbozar las acciones que se llevarán a cabo y la implementación de un procedimiento de monitoreo. También persigue un objetivo más estratégico que consiste en indicar con anterioridad las acciones por realizar, a este respecto, constituye una herramienta de comunicación cuya finalidad es la información interna.

### **3.3 Comunicación interna**

El presente corporativo del siglo XXI supone profundas transformaciones que aún tienen un futuro desconocido, las organizaciones observan su realidad y así construyen su propia versión del contexto que habitan. Como mencionó Manucci (2007, p.15), “la realidad corporativa es una construcción colectiva que define el espacio cotidiano de la organización. Prepararse para lo desconocido no es adivinar los acontecimientos en el devenir, es la integración de lo que no existe en esa realidad corporativa”. Es por esto que con el devenir poco claro de la organización se hace necesario buscar diferentes herramientas que no solo lleven al éxito de los objetivos, sino que además se acoplen a la fluidez de la comunicación que caracteriza a este siglo.

La comunicación interna, para Costa como se citó en Amado y Castro (1999, p.133) ha generado mayores dinámicas en la relación delicada entre el público objetivo de la comunicación

y el emisor, ambos forman parte de la misma organización. De allí que haya un eje en el que quien informa hace parte del público objetivo y viceversa. De acuerdo con Costa (1999, p.132), “en este punto queda planteada una de las cuestiones más controvertidas de la comunicación interna: qué área asume la responsabilidad de los lineamientos de la comunicación de los empleados”.

Es de mencionar que la comunicación interna está estrechamente relacionada con la comunicación organizacional, en la medida en que todos los procesos comunicativos abarcan la comunicación interna; desde la información relevante para la organización hasta las charlas “triviales” que se dan en los puntos de encuentro. Según lo sostuvieron Pazmay, Pardo y Ortiz, (2017, p. 25), todo ello “comprende la transmisión de la información necesaria para la realización de las tareas y aquella relacionada con aspectos personales de los miembros, no necesariamente asociada a la actividad laboral”. En consonancia con ello, Amado y Castro (1999, p. 131) afirmaron:

Es obvio el vínculo tradicional que ha tenido el área de Recursos Humanos con el personal, la convirtió en la heredera natural de la tarea. Sin embargo, la comunicación institucional requiere una competencia especial, que va más allá del conocimiento de la temática y de los públicos.

Sin embargo, este trabajo no debe ser visto de la anterior manera puesto que no solo es una parte del engranaje de la empresa. Según Borrini como se citó en Amado y Castro (1999, p. 132), “la comunicación interna no se puede desgajar de la comunicación destinada a construir, mantener o mejorar la imagen de la empresa en los distintos públicos”. Por su lado, Costa como se citó en Amado y Castro (1999, p. 133), recomendó que “la comunicación interna debe darse

de forma globalizadora, que no se deje afectar por la industrialización ni por la visión divisoria de cargos en una empresa”.

De esta forma, se entiende la comunicación interna como el proceso que admite la escucha, la integración y la retroalimentación por parte de los empleados. Bajo estas condiciones claras nacen los objetivos de la comunicación interna que mencionaron Amado y Castro (1999, p.134), los cuales son:

1. Involucrar al personal. La comunicación es el vehículo para transmitir los valores y objetivos empresariales, dar a conocer el rumbo, futuro e integrar a la persona en el proyecto. Además de mantener informado al personal, cuando la empresa se comunica con cada empleado le está dando un lugar de importancia, lo hace sentir de alguna manera parte de la organización.
2. Dar coherencia y coordinación al plan de acción. La integración de las diferentes acciones en un plan coordinado exige una comunicación omnidireccional entre todos los niveles jerárquicos y entre los distintos departamentos que conforman la organización.
3. Acompañar el cambio. Los grandes cambios que ha mostrado el mapa empresario no solo local, sino también internacional, exigen a las organizaciones una gran adaptabilidad. Ya no alcanza con una estructura flexible que acepte nuevas condiciones: es necesario un organismo permanentemente adaptable, que sea capaz de adoptar nuevos valores y actitudes, según las circunstancias lo exijan. Estos cambios obviamente requieren de un importante esfuerzo de comunicación y de capacitación que los acompañe.
4. Mejorar la productividad. En la optimización de los procesos productivos se requiere no solo de adecuada comunicación de tipo operativa, sino también de la

comprensión por parte de los empleados de su participación activa en los resultados de la empresa. Es importante que cada colaborador sepa, no solo lo que tiene que hacer y cómo, sino por qué y para qué lo hace.

Se puede categorizar la comunicación interna entre formal e informal. Para Vértice S.L (2008, p.6), es “formal cuando el contenido es netamente laboral; se utiliza generalmente medios escritos e informal, cuando se transmite el mensaje en canales no oficiales (reuniones extralaborales, encuentros en el pasillo, pausas de café, entre otras)”. El problema de este tipo de procesos internos, cuando no es sobre el diálogo o los ejes o estrategias que quiere implementar la organización principalmente, radica en tres factores, a saber, apoyo de la dirección, los recursos y el tipo de liderazgo y el ego de la empresa que según Tessi (2006, p.64) se definen así:

1. Apoyo de la dirección y los recursos. Los recursos (de la administración clásica) son tres: tiempo, dinero y personas (no solo el presupuesto). Y la dirección no solo debe facilitar estos recursos, sino además involucrarse en el proceso de escucha, empatía y emisión a toda la organización.
2. El tipo de liderazgo. Cuando hay un liderazgo débil afecta por completo las comunicaciones internas. Por lo que hay que estar en constante revisión entre las emisiones de información para solucionar el problema.
3. El ego de la empresa. Este puede afectar a favor o en contra de la transformación de la comunicación interna. Si el ego responde al Ser de la organización –se subordina a él– el efecto es positivo y juega a favor. Pero es exactamente al revés cuando tiene autonomía y no responde a la esencia de esa empresa. Sin embargo, no hay que darle mayor peso del que tiene. En realidad, el ego organizacional es un dato más del *brief* para una estrategia de CI, en un proceso de transformación. A veces, si hay una crisis,

por ejemplo, y el ego está golpeado, se facilita la tarea de establecer liderazgos fuertes. Pero en general, un proceso de transformación interna con un ego organizacional subordinado al verdadero ser de la empresa, juega a favor porque son justamente los integrantes de la organización quienes conocen mejor 'su interior', la esencia de la empresa.

Siguiendo a Herrera (2010, p. 16), se debe tener en cuenta que una comunicación interna se hace más efectiva cuando deja de ser un instrumento de transmisión informativa y por lo tanto carente de sentido claro para el receptor y se transforma en un espacio que facilita el diseño y la gestión de significados compartidos que le generen sentido al objeto de nuestra comunicación. Por último, cuando se instala en el centro del quehacer de la organización para sumar valor, alineándose con los objetivos y las metas institucionales.

Se debe saber que la comunicación interna tiene un propósito específico al estar dirigida al interior de la organización, es decir, al cliente representado en los propios funcionarios de la empresa, es el canal a través del cual se logra la integración y la adopción de comportamientos en cumplimiento de las funciones, que según Del Pozo (2015, p.30) son las siguientes:

1. Control. Actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el comportamiento por parte de los empleados.
2. Motivación. La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo hacen, etc.
3. Expresión emocional. La comunicación es fundamental dentro del grupo, así los miembros muestran sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.

4. Información. La comunicación proporciona información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, así transmiten datos y evalúan opciones alternativas.

Con el fin de entender de manera más completa las funciones de la comunicación interna a continuación se presenta un gráfico presentado por Capriotti (1998), que resume todos los requisitos que debe cumplir una buena comunicación interna. Para empezar, todo lo que se haga a nivel de comunicación interna debe ser en pro de la eficacia de la organización. Si los sujetos tienen una buena interactividad a nivel profesional o a nivel personal con sus compañeros se favorece la rapidez de distribución de información y la coordinación de esfuerzos entre diferentes áreas de la misma organización. Además, se estimulan las relaciones interpersonales, de modo que se logra una mayor y mejor cohesión entre los sujetos del grupo. Por supuesto, tal cosa tendrá un impacto al momento de identificar a los compañeros y compartir los valores de la organización, lo que sin duda conduce a que se establezcan lazos de solidaridad entre ellos (ver Figura 4).

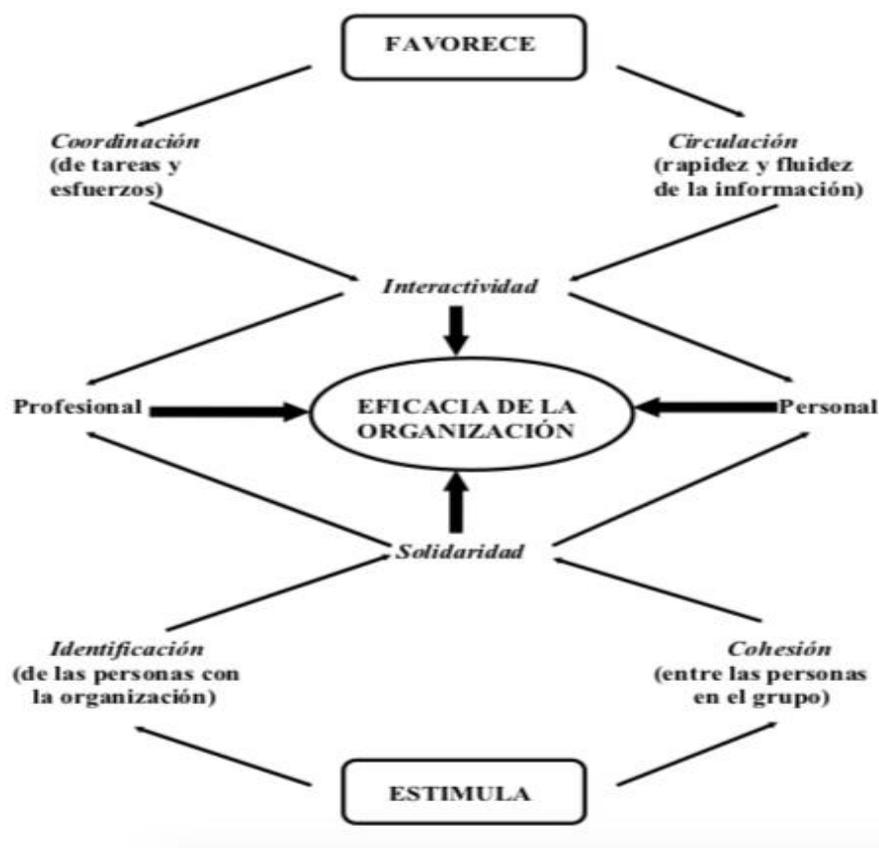


Figura 4. Funciones de la comunicación interna

Fuente: (Capriotti, 1998)

Por último, los diferentes estudios que se han realizado en torno al tema han demostrado que la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional es de reciprocidad. Tal y como lo explicó Del Pozo (2015, pp.29-30):

La cultura empresarial determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de sus factores determinantes. Para que exista la 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. Cultura y comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos.

De acuerdo con Formanchuk (2010, p. 95), lo que se debe manejar en el área de la comunicación interna constituye una versión 2.0 de la misma, debido a que se genera una consciencia de una nueva comunicación interna. Es así como se pasa de ver a un ‘empleado’ como un ‘colaborador’, al ‘jefe y sus subordinados’ como ‘colaboradores movedizos’, a los ‘administradores’ como ‘emprendedores’, lo que genera una cercanía que deja de delimitar las relaciones por jerarquía y las establece desde una horizontalidad cuyo resultado es un mejor trabajo en equipo.

Anteriormente la comunicación interna por lo general estaba dada por un solo medio y por un solo comunicador, lo que hacía que la comunicación de la empresa/entidad/organización, se viese afectada por la mecanización. En ese sentido, Formanchuk (2010, p. 14) propuso que se deben crear nuevas estructuras de comunicación. A su juicio, “una tendencia tiene que ver con la co-creación, como la gente ahora es productora de contenidos, de comunicación informal y quieren conversar más entre sí, el comunicador interno tiene que facilitar la comunicación”.

De esta manera, los roles impuestos o adquiridos hace 10 o 15 años han perdido rigurosidad, ya no es solo una persona la encargada de generar una comunicación efectiva en la empresa, sino que todos sus miembros están en el deber y la capacidad de hacerlo. Por tanto, se consideran como deberes del encargado de la comunicación estratégica, según el autor en cuestión Formanchuk (2010, p. 14) “empoderar, establecer estrategias, hacer diagnósticos. Facilitar la co-creación. En lugar de pensarse como un clásico emisor de mensajes, debe pensarse como un facilitador de conversaciones que ya existen”.

Finalmente, Formanchuk (2010, pp.14-15) dejó claro que para que se dé una comunicación interna efectiva se debe tener en cuenta:

1. Credibilidad como una piedra angular en la comunicación. Fortalecer la credibilidad de los mensajes y de los emisores.
2. Transparencia con todos los miembros del equipo. Sea por asuntos que se deben mejorar para el cliente o discusiones internas.
3. Acceso y disponibilidad. “Una comunicación interna 2.0 implica que la empresa le brinde al personal un amplio acceso a la información...”
4. Usabilidad. Es prioritario mejorar la “usabilidad” para reducir los condicionamientos originados por la falta de competencias técnicas. No basta con buena voluntad...
5. Participación: ... Hay que promover y facilitar que generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen contenidos. Esto requiere que la organización sea sensible a la diversidad de experiencias y representaciones particulares, y evite la tentación de reducirlas u homogeneizarlas bajo un solo modelo de lo decible o pensable. Luego, en la práctica, se verá si la gente quiere o estima conveniente aprovechar estos espacios y generar contenido, o prefiere hacer *lurking* y consumir información sin añadir comentarios o contribuir al debate.

El *lurking* es real. Y puede ser un síntoma de muchas cosas, por ejemplo:

- La gente tiene miedo a opinar.
  - Tiene desconfianza de los verdaderos motivos detrás del cambio.
  - No le interesa porque lo considera inútil, ficticio o falso.
6. La participación y la confianza son dos caras de la misma moneda. La participación es un proceso, un aprendizaje, una prueba de valor. No se logra de la noche a la mañana.

Y más aún cuando la lógica anterior tal vez era de castigo, soberbia, unidirección o mandato.

7. Estar conectado no es necesariamente estar comunicado. A menos de que no se genere un efecto en el otro no se puede hablar realmente de haberle dado un mensaje claro a otra persona. Comunicación: hay un cambio del emisor y del receptor. Conexión: se obtiene el mensaje predeterminado.

### 3.3.1 Tipos de comunicación interna

Respecto a los tipos de comunicación interna, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006, pp.112-113) propusieron la siguiente clasificación.

***Comunicación descendente.*** La comunicación descendente es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo, es decir, se origina en los altos mandos y está dirigida a los subordinados. Generalmente este tipo de comunicación es muy común dentro de una empresa, pues tiene como objetivo impartir directrices, dar instrucciones que obviamente deben ser claras y precisas para que el colaborador pueda responder a ellas, implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor.

***Comunicación ascendente.*** Al contrario de la anterior, aquí la comunicación se genera desde abajo hacia arriba, es decir que, en este caso, los funcionarios de los distintos niveles tienen contacto estrecho con los niveles superiores. De esta manera, las actividades y resultados de los colaboradores son conocidos de manera inmediata y específica. La comunicación interna ascendente es importante ya que permite comprobar si la comunicación descendente ha sido eficaz y clara; da lugar a una retroalimentación fundamental, teniendo en cuenta que, citan los autores a Kreps (1995), cuando asevera

que “los individuos que se encuentran en los niveles más bajos de la jerarquía son a menudo los contribuyentes mejor informados para la toma de decisiones”.

En consonancia con esto, Puyal (2001, p.15) estableció otra categoría para la comunicación interna, a saber, **comunicación horizontal o lateral**. Aquí la comunicación se da entre colaboradores que ostentan un mismo nivel jerárquico. A través de esta se busca la integración y coordinación de actividades que implican a los miembros, sea a nivel individual o de equipo. Como es de esperarse, esta “forma de comunicación suele ser más fluida debido a la accesibilidad y facilidad para poder relacionarse con los colegas sin tener que pasar por una serie de procesos burocráticos como suele ser en la comunicación ascendente”.

Los espacios más comunes en los que tiene lugar la comunicación horizontal como lo definió Ongallo (2007, p.32) son “las reuniones de grupos de estudio, por ejemplo, o de aquellos que trabajan sobre un tema o proyecto específico. También entran dentro de este tipo las comunicaciones telefónicas, seminarios”. La ausencia de la comunicación horizontal tiene consecuencias más graves que las que recaen sobre las anteriores, aunque muchas empresas según Vértice S.L (2008, p.22), “son pésimas comunicando de manera ascendente y descendente; logran vivir a base de autoritarismo y coerción, pero fracasan precisamente en la rivalidad entre departamentos e individuos de igual nivel, donde la autoridad no sirve para nada”.

Asimismo, la **Comunicación diagonal o transversal** se da cuando las partes implicadas en el proceso comunicativo pertenecen a niveles jerárquicos diferentes y además no hay una dependencia directa de una hacia la otra. Desde la perspectiva de Medina, Hernández y Monsalve (2015, p.47), “este tipo de comunicación es muy utilizado en las organizaciones debido a que permite agilizar los flujos de comunicación”. Como mencionó García (1998, p.73), en esta es común que se presenten obstáculos relacionados con la “susceptibilidad del poder

jerárquico, que no suele aceptar de buen agrado ni la injerencia de las otras jerarquías sobre sus propios subordinados, ni la actitud de estos cuando tratan de puentear su autoridad y competencia”.

### **3.4 Comunicación organizacional**

En el Diccionario de la Real Academia Española la organización significa “acción y efecto de organizar u organizarse y viene del francés *organisation*. A la Comunicación Organizacional, Aljure (2016, p. 34), por su parte, la definió como un modelo sistemático que se elabora de manera anticipada con el objetivo de dirigir o encauzar una actuación pública o privada, interna o externa dentro de la organización. De igual manera, Aljure (2016, p.35) definió ente social bajo los siguientes términos:

La organización, sea de naturaleza pública, privada, mixta u ONG, la gestión en el día a día, para el corto, medio o largo plazo, implica una interacción entre y con personas o grupos de personas denominadas “públicos”, ya sean internos o externos. Esta interacción es en esencia un proceso de comunicación y, como tal, requiere de una gestión profesional especializada llamada “gestión de comunicación de la organización” o “comunicación organizacional.

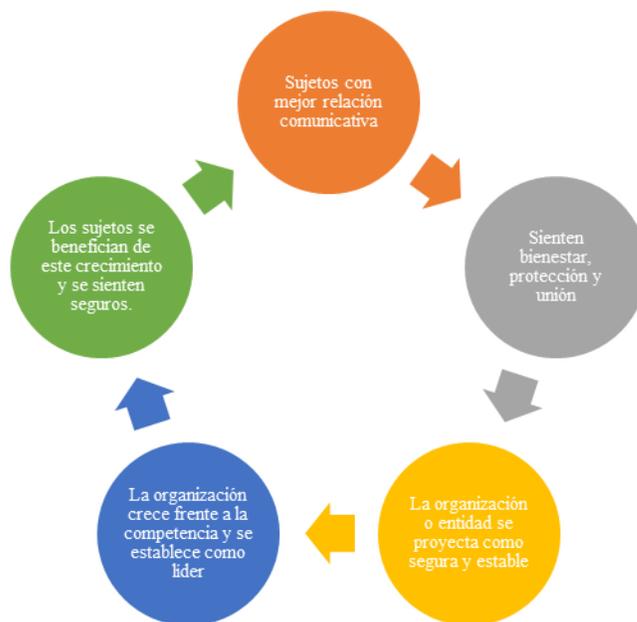
Es importante destacar que en una entidad u organización el acto comunicativo es mucho más complejo debido a los mismos sujetos que la componen, es decir, al interactuar tantos sujetos es preciso que exista un orden, una comunicación introspectiva y al menos una jerarquía para cumplir con dicho orden. Sobre este planteamiento, Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez (2005, p.37) profundizaron al decir:

[Que] la comunicación hacia adentro de la organización desarrolla relaciones de trabajo que se dan en un ambiente de sinceridad, de escuchar al otro y de circulación de la

información, para tal efecto, la comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Ahora bien, la comunicación organizacional se refiere a cómo se ordenan los sujetos dentro de una entidad u organización. Este planteamiento Rebeil como se citó en Soria y Pérez (2010, p.11) lo explicó muy bien cuando indicó que este tipo de comunicación se ha vuelto “uno de los ejes centrales de la organización ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos creando una imagen e identidad propia”.

En ese orden de ideas, si existe una mejor relación comunicativa, como afirmó Rebeil, es lógico que los sujetos de una entidad se sientan bajo una misma línea, por tanto, el orden que ellos perciben internamente lo proyectan hacia el exterior y esta situación inevitablemente hace que la organización o entidad crezca. (Ver Figura 5)



*Figura 5.* Ciclo de la comunicación organizacional

Fuente: elaboración propia con base en Rebeil (2010)

Este ciclo arriba presentado marca la diferencia entre una organización o entidad que triunfa y se mantiene como líder y una que por el contrario decae. De acuerdo con Nosnik como se citó en Soria y Pérez (2010, p. 48), “el proceso de la comunicación organizacional debe planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso productivo de la organización”, es decir, se debe pensar en la comunicación organizacional como una gestión que ha de llevar a un aumento de producción, motivo por el cual debe ser tomada muy en serio por las organizaciones.

A la gestión Jordan como se citó en Rivera, et al. (2005, pp.37-38) la definieron:

Como el acto de dirigir metas, estrategias que conduzcan la puesta en marcha de la política general de la empresa, para tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados, en este sentido, se infiere que la gestión es la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados y de esa manera orientar los objetivos hacia la mejora de la organización.

Básicamente, la gestión de la comunicación organizacional radica en lograr que los sujetos de una misma organización o entidad tengan una excelente comunicación interna, a su vez, les otorgar una guía para poder dirigirse hacia un mismo norte desde donde puedan construir y reconstruir la organización como un equipo. No se trata de dar órdenes o recibir información, sino de generar visiones y objetivos en común que favorezcan el crecimiento tanto de los sujetos como de la organización o entidad. Es por esto que la comunicación organizacional está tan relacionada con la comunicación interna. Para Goldhaber como se citó en Rivera, Rojas, et al. (2005, p.35):

La comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización. En consecuencia, cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información.

Se debe comprender que la comunicación organizacional es la base de los procesos de cualquier entidad, en tanto que por medio de las dinámicas y herramientas comunicativas acertadas que cada miembro de la misma asimile, les es posible a los mismos cumplir con su papel y responsabilidad en los procesos, transmitir el mensaje y la información apropiada según el deseo y la necesidad de la institución. Esto solo se logra con una comunicación eficiente, en la que cada persona esté en capacidad de ponerse en el lugar de su interlocutor. A esta Berlo (1960, p.180) la definió como “una capacidad completa para anticipar, predecir y comportarse de acuerdo con las necesidades conjuntas de uno mismo y otros”.

Alcanzar una buena comunicación al interior de la organización requiere de una adecuada motivación en el clima organizacional, en la que los integrantes se sientan cómodos, integrados y

con voz. Esto llevará a aumentar la eficiencia y la productividad, pues “la existencia de una estrategia de comunicación conducirá a una coherente comunicación interna y externa y una maximización del impacto en la comunicación global” (Nita & Stanciu, 2015, p. 108). Es común que no se le dé importancia a la comunicación interna en las organizaciones, pero numerosos expertos y autores han destacado lo fundamental de su papel para lograr las metas productivas de una empresa. Tal y como lo afirmó Chernatony (2002, p.119):

Las marcas corporativas exitosas se caracterizan por enfoques participativos mediante los cuales los altos directivos brindan orientación sobre sus valores fundamentales, pero encuentran mecanismos para involucrar al personal en discusiones sobre sus valores para alentar una opinión mediada y consensuada.

La comunicación organizacional más allá de entenderse como una parte del bienestar del personal debe ser considerada como uno de los pilares principales en la gestión de la dirección estratégica empresarial. Mientras más eficiente sea el flujo de la información, más fácil será generar conocimiento, innovaciones y valor agregado en beneficio de la entidad. A estas Quiroga (2007, p.10) las consideró como “competencias distintivas y ventajas competitivas de cualquier organización, que de la mano del clima y la cultura organizacional facilitan incrementar la productividad y la competitividad”. En esa medida, es de resaltar que todos los individuos pertenecientes a la organización (directivos y empleados) deben adoptar la cultura propia de la misma de manera voluntaria al creer en lo que hacen. Según lo indicó Serrano et al. (2001, p.3):

Contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los

recursos de las empresas e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor coste posible.

### **3.5 Cultura corporativa**

Para Abrahamson y Fombrun (1974, p. 16), “la definición de cultura organizacional enfatiza los supuestos y profundos patrones de significado, los valores, las normas y las expectativas, filosofías, marcos de referencia o las regularidades conductuales observables como los ritos, rituales y estructuras”. Como se puede ver, en las primeras definiciones sobre la cultura corporativa esta fue relacionada con la cultura organizacional, sin embargo y conforme ha pasado el tiempo, estas dos se separan para dar nuevas definiciones. Para Schermerhorn, Hunt y Osborn (2003, p. 20), la cultura corporativa es la cualidad con la que se crea un sistema de creencias y valores compartidos con los cuales se crean normas de comportamientos dentro de la organización con el fin de guiar las distintas actividades que realizan los miembros de la organización dentro de esta.

La cultura corporativa, según lo dicho por Isaza (2013, p. 35), son las normas y valores por las que se rigen los comportamientos de las demás personas involucradas en la entidad. Estas normas generan que haya una mayor consciencia de lo primordial para la empresa y así comience a darse una homogenización en las actitudes y los valores de los funcionarios. Además Isaza (2013, p. 35) considera que esta homogeneidad es necesaria para mantener una imagen de la empresa global, por consiguiente, la imagen que transmiten al público, independientemente del departamento o del sector de la empresa debe ser el mismo.

Esta unión o amalgamamiento no nace únicamente de la creación de normas, sino también de ‘facetas extralaborales’. Varias organizaciones crean espacios en los cuales se pueden conocer

más los empleados y comenzar a tener cosas en común por las cuales se relacionan mejor, lo que conlleva a una mejora en el ambiente laboral.

La cultura define los valores básicos organizacionales y luego de generar un ambiente proclive para la realización de estos valores permite que de forma automática los miembros antiguos les comuniquen a los nuevos la manera idónea de pensar y actuar y la mejor manera de realizar su trabajo. Para Ecured (s.f., párr. 5) citando a Frost, Moore, Lundberg y Martin (1985):

La cultura corporativa está conformada por los supuestos básicos que enfatizan los valores de una organización. Carbaugh (1986) relaciona los conceptos de la cultura corporativa con la comunicación, cuando asevera que la primera es "el sistema compartido de símbolos y significados, desarrollados en el habla, que constituye y revela un sentido de la vida laboral" y que, por lo tanto, constituye "una manera particular de hablar y significar, una manera de dar sentido, relacionada con cualquier actividad relevante a la tarea común".

De esta manera se puede observar que dentro de la cultura corporativa hay un ambiente dentro del cual los miembros aplican los valores aprendidos para el beneficio de la corporación. Sin embargo, este concepto suele ser bastante complejo y no existe una única forma de acercarse a este. Al respecto, Abrahamson y Fombrun (1974, p. 1) lo consideraron como una unión entre cultura organizacional y corporativa, sin embargo, Schein (1997, p. 25) lo vio como una conducta colectiva que no necesariamente está unida a la cultura organizacional; en sus términos:

Un modelo de presunciones básicas—inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna—, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser

consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Ahora bien, ¿para qué nos sirve la cultura corporativa? En aras de darle una respuesta se deben mencionar las siguientes ventajas que trae consigo esta cultura según Isaza (2013, p. 36):

- Adaptación. Es un factor clave a la hora de conseguir la integración de distintos grupos dentro de la organización.
- Cohesión. Darle sentido de pertenencia al grupo, hacer que todos los miembros de la organización se sientan parte de ella. Teniendo como dificultad el tamaño de la empresa, entre más niveles existan es más difícil generar la sensación de unión.
- Comprender el entorno. Teniendo estable la integración de la organización es más sencillo comprender y adaptarse a los distintos entornos económicos y socioculturales que afectan a la empresa.

Adicionalmente, de acuerdo con Cameron y Quinn (2011, p. 6) la cultura corporativa se ha convertido en parte fundamental de las empresas, dado que determina su éxito o fracaso a largo plazo. Estos autores destacan que la cultura organizacional genera un impacto positivo sobre los individuos (la moral de los empleados, compromiso, motivación, productividad, salud física, bienestar emocional) haciéndolos leales hacia empresas que bien podrían remplazarlos. Además para Cameron y Quinn (2011, p. 6) el dinamismo de la cultura organizacional es la clave para encontrar el éxito en la implementación de estrategias de mejora, y su modificación constante hace adaptativa a la empresa frente a cambios del entorno.

Schein (2010, p. 30) relaciona la cultura organizacional con aquellas creencias, ideales y comportamientos que tienen en común los miembros de una organización. Menciona que la personalidad y la ocupación de los miembros dejan una marca imborrable en la imagen de la

compañía, que finalmente la representa en el tiempo y la diferencia de otras organizaciones.

Menciona que la cultura es una abstracción, pero las fuerzas que se crean en situaciones sociales y organizativas derivadas de la cultura son importantes, por ello hace una relación fuerte entre la cultura organizacional y el liderazgo; basado en que la cultura es un fenómeno cambiante que se moldea constantemente por la práctica del liderazgo. Cuando se lleva al nivel organizacional, se observa que ésta es manipulada por la jerarquía, la cual restringe los comportamientos y proporciona orden y estructura a los miembros de la organización.

Por su parte, Ahmady et al. (2016, p. 388) afirmaron que la cultura organizacional incluye creencias comunes, disposiciones, actitudes, suposiciones y expectativas que dirigen conductas en ausencia de una ley o norma. La cultura podría ser un recurso poderoso que utilizan las compañías para establecer, moldear y seguir una identidad común a partir de pautas flexibles. Su efecto sobre los miembros de un grupo han sido tan altos que su comportamiento, sentimientos, percepciones y sus actitudes se pueden investigar y predecir ante posibles cambios. Así, la cultura podría facilitar la adaptación a cambios organizacionales inesperados.

Asimismo, Ruiz y Naranjo (2012, p. 286) aseveraron que la cultura organizacional es vista por los empleados de la organización como una guía o norma conductual, que establece un modelo de comportamiento dentro de ésta. Cuando una compañía posee una cultura fuertemente establecida y aceptada hay evidencia de que los empleados siguen un patrón de conducta común, que incluso los lleva a modificar su comportamiento una vez traspasan las puertas de la empresa, y que refleja el interés por desenvolverse en un ambiente agradable y acorde al contexto.

Cújar, Ramos, Hernandez y Lopez, (2013, p. 2) definen la cultura organizacional:

Como el conjunto de significados compartidos y creencias que comparte una colectividad. Afirman al estudiar la cultura de una empresa, se evidencia la forma en que

trabajan y las conductas que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones. En este sentido, la cultura organizacional es el medio que utiliza la compañía para reconocer que sus empleados poseen facultades intelectuales y aptitudes físicas y mentales que satisfacen el intercambio de ideas entre grupos para encontrar solución a rápida a situaciones que limitan la realización de actividades. Reconocer estas actuaciones es motivar la iniciativa y favorece el clima laboral, lo que finalmente impulsa la productividad y la competitividad.

Según Álvarez (2006, p. 12):

Es el conjunto de creencias y significados adaptados por los miembros de la organización, lo que define la cultura organizacional. No son los empleados los que se rigen a una serie de normas, por el contrario son sus hábitos de pensamiento, actitudinales y procedimentales los que enmarcan un orden hegemónico, que finalmente se convierten en un punto de referencia para los orientadores de conductas y prácticas de la empresa.

En ese orden de ideas, la cultura organizacional analiza las relaciones laborales y personales que se dan al interior del grupo humano de la entidad. Según Siehl y Martin (1984, p. 277), “empezamos por decir que la cultura organizacional es una construcción social y por lo tanto se genera por la interacción de los integrantes de una organización”. En los primeros trabajos e investigaciones respecto a la cultura organizacional y toda su influencia en la estabilidad de la empresa, también se encontraron importantes referentes que demarcan los elementos que la componen; tal y como Taylor (1981, p.315) los describió, se trata de un "conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre, y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad”.

Por su lado, Kreps (1995, p.118) profundizó en la manera como la comunicación interna ayuda a la construcción de la cultura organizacional al permitir a los miembros “lograr sus metas individuales y de organización; al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización”. Así pues, dicha cultura es una construcción social generada por la interacción de los integrantes de una organización. Según Siehl y Martin (1984, p.231), “la cultura ofrece a los miembros de la organización un marco para entender y dar sentido a su entorno laboral y a sus experiencias”.

Para Taylor (1891, p. 315), la cultura organizacional es un "todo complejo que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre, y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad”, esta percepción, a pesar de pertenecer a otro contexto y momento histórico, permanece vigente.

Después de todo cabe preguntarse, ¿cómo se adquiere o se genera la cultura organizacional? Para dar respuesta a este interrogante, es conveniente mencionar a Kroeber y Kluckhohn (1952, p. 36) quienes afirmaron que “esta se construye a través de la implementación de ciertos patrones de comportamiento que una vez adoptados por el grupo, se constituyen en un logro para la organización” . Vale la pena también reiterar que como construcción social se entiende (Elliot, 1934, p. 45):

[...] la cultura de la fábrica es su forma habitual y tradicional de pensar y de hacer las cosas, que se comparten en mayor y menor medida por todos sus miembros, y que los nuevos miembros deben aprender, y por lo menos aceptar parcialmente, con el fin de ser aceptados en la empresa.

En torno al anterior cuestionamiento otra concepción pertinente es la que establecieron Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez (2015, p. 18), según la cual se entiende que la cultura organizacional:

Configura dos aspectos principales, por los cuales se vería afectada; el manejo administrativo que estarían relacionadas con condiciones como, fallas administrativas, control administrativo, formación docente, desvinculación de los procesos, en relación a estudiantes, y por otro lado, relaciones y ambiente, que contienen aspectos dentro de los cuales se encuentran distintas dinámicas en las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, problemas de comunicación, y condiciones.

Al poner al mismo nivel del área administrativa y financiera a la comunicación interna se evidencia su importancia en la construcción de la cultura organizacional. Por esto, ha pasado a ser objeto de estudio de numerosos expertos, quienes destacan que lograr transformaciones depende, como mencionaron Allaire y Firsirotu (1992, p.163), de la capacidad de los líderes “para cambiar la cultura matriz de la empresa a tiempo y de acuerdo con las estrategias, las estructuras y los sistemas formales”.

El análisis realizado parte de la concepción de que las organizaciones están compuestas por dos elementos, por un lado, los aspectos técnicos (compuesto por equipos, máquinas, documentos, materiales y las herramientas necesarias para producir), y por otro, los factores humanos representados por las personas que trabajan en la organización. Estos sistemas, en los que tienen lugar complejas interrelaciones, son denominados como sociotécnicos.

De lo anterior se concluye que las empresas son organizaciones sociales y por lo tanto desarrollan cultura propia. Así ha sido entendido por Cornejo (2009, p. 16), quien afirmó que al igual que las personas “las empresas tienen una personalidad que las diferencia de las demás y

les da una identidad propia. En consecuencia, habrá tantos modelos de cultura como tipos de organizaciones”.

Al respecto, Davis (1993, p. 11) planteó que las organizaciones tienen una identidad tan particular como una huella digital; no existen dos iguales; según su percepción, su historia particular, sus dinámicas, la manera como se dan los procesos de comunicación, las relaciones interpersonales, el sistema de recompensa, la toma de decisiones y sus políticas constituyen su cultura. Los principales valores de la cultura organizacional para Salazar, Guerrero, Machado, y Cañedo (2009, p. 67) son los siguientes:

1. Abierta. Cuanto se desenvuelve en un ambiente relacionándose con otros entornos como el entorno material, el institucional, el económico y el social.
2. Competitiva. Busca resultado y creación de valor. Para ello, necesita ser útil (satisfacer una demanda emergente), mejorar lo ya existente, ser más rápido para diferenciarse de sus competidores e impulsará además la excelencia en la calidad.
3. La cooperación. Si la innovación no se socializa, no hay sistema de innovación posible. El proceso de innovación necesita la colaboración, compromiso, solidaridad y comunicación de los agentes implicados (gobiernos, empresas, universidades, centros de investigación, agentes sociales, entes financieros y sociedad).

La cultura organizacional entonces está definida por todas aquellas dinámicas y vivencias que se dan al interior de la empresa. Se debe prestar especial atención a que estén encaminados hacia aspectos positivos, porque son todos estos elementos los que determinan la evolución de la empresa. Como lo expresó Tichy (1982, p.51), que “exista un pegamento social y normativo para que sus miembros desarrollen una identidad, que les posibilite comunicarse y cooperar en torno a un proyecto en común”.

En consecuencia, lograr que la cultura organizacional facilite la resolución de conflictos, de manera tal que cada integrante tenga participación, fortalecerá el sentido de pertenencia y el respeto por las normas y las políticas de la organización, pues como afirmaron Guillen y Guil (2000, p.106), “la cultura no es tangible, pero se manifiesta en forma de mitos, ritos e historias que enlazan la organización y sus héroes, creencias y manifestaciones físicas”.

Por su parte, Ricardo (2005, p. 10) resaltó la importancia de direccionar la construcción de la cultura organizacional, que se define por el nivel de acuerdos, aceptación y compromiso con los valores y normas de la organización. Para el autor, además está constituida por las características y valores que dan forma al patrón de comportamiento, percepciones y actividades que lleven a los miembros de la entidad a adaptarse correctamente y puedan aportar a la consecución de los objetivos propuestos por la misma. Las siguientes son las metas o funciones que a juicio de Guillén y Guil (2000, p. 73) debe cumplir la cultura organizacional:

1. Identificación de la organización.
2. Compromiso colectivo.
3. Estabilidad del sistema social. Integración interna.
4. Adaptación de la empresa al entorno externo cambiante.

En cambio, para Hitt, Ireland y Hoskisson (1999, p. 103) las funciones de la cultura organizacional son:

1. Promoción del aprendizaje y desarrollo humano.
2. Distribuciones de los talentos y los recursos entre las unidades organizacionales.
3. Innovación.
4. Visión de largo plazo.
5. Calidad de los productos y servicios.

6. Cooperación y equipos de trabajos.
7. Valores éticos

Por su parte, Cameron y Quinn (1999, p. 64) propusieron un modelo de valores en competencia en el que la cultura organizacional está clasificada en cuatro tipologías:

1. Clan o grupo. Hace referencia a empresas con una orientación interna fuerte y a un control flexible.
2. Adhocrática o de Desarrollo. Característico de empresas con fuerte orientación externa y control flexible.
3. Mercado o Relacional. Define a empresas con fuerte orientación externa, con control estable, orientados a los resultados.
4. Jerárquica. La cual hace referencia a empresas con orientación interna y control estable, especialización de las tareas, responsabilidades y jerarquía

Por último, según Chávez (2014, p. 10) hay lineamientos perdurables que se generan desde la cultura corporativa y permiten dar una forma específica al comportamiento de los miembros.

Esto se puede ver en las siguientes funciones:

- Generar y transmitir identidad a los miembros de la organización. Generar este sentimiento brinda que haya una linealidad dentro de la cual se pueden trabajar los comportamientos y afianzarlos para el futuro.
- Fomentar el compromiso con los valores empresariales. De esta manera se crea un ambiente de ‘nosotros’ dentro de la organización. Esto no quiere decir que se quita el individualismo, sino que, a través del trabajo en equipo, se refuerzan los compromisos con los compañeros de trabajo y con la organización.

- Generar un organismo de control amigable y comprometido. A través de la generación de normas claras y que estas, a su vez, sean comunicadas de forma horizontal a toda la comunidad de la organización, se logra tener comportamientos deseables y se formulan maneras en las cuales evitar inconvenientes.

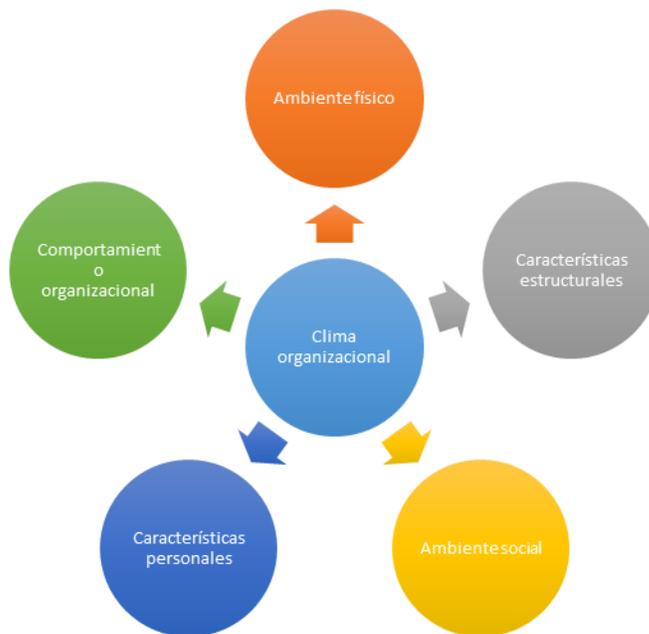
### 3.6 Clima organizacional

Como se ha dicho, hablar del clima organizacional es algo complejo; inclusive, muchos autores lo han considerado algo subjetivo pero que sin duda alguna debe ser tenido en cuenta a la hora de analizar la estructura interna de una organización o entidad. De acuerdo con Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009, p. 68), una organización laboral puede ser vista como un mini-ambiente que posee su propio ecosistema de diversas áreas de trabajo, sujetos, actividades y una variedad de elementos de carácter físico y natural. Así pues, ese microambiente laboral se compone por tres determinantes:

1. *El general*. Compuesto por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias.
2. *El operativo*. Que comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección.
3. *El interno*. Que abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior.

De la misma manera, Salazar et al. (2009, p.69) agregaron que se hace difícil definir concretamente al *clima organizacional*, no obstante, ello se puede hacer por medio de aquellos aspectos o factores que lo determinan, que según dichos autores son los que siguen:

1. *Ambiente físico*. Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
2. *Características estructurales*. Como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
3. *Ambiente social*. Que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
4. *Características personales*. Como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
5. *Comportamiento organizacional*. Compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros. (Ver Figura 6)



*Figura 6.* Componentes del clima organizacional

Fuente: elaboración propia con base en Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009)

En definitiva, podemos decir que el clima organizacional es el resultado de la interacción de todos estos componentes, sumado a los sujetos y la organización. Por ello, al ser el resultado de la combinación de estos tres elementos, el proceso debe ser dado por la observación en primer lugar, luego por una participación directa y finalmente, por una retroalimentación para mejorar. Si el clima laboral falla, todo falla. Es oportuno mencionar que todos los conceptos aquí trabajados son codependientes, esto es, el uno no puede funcionar sin el otro; y como se ha afirmado, consideramos que el clima laboral se puede mejorar mediante la cultura organizacional y la comunicación interna especialmente, a razón de que se centra especialmente en los sujetos.

Con el objeto de complementar lo dicho por los anteriores autores, se han tomado como referencia las siguientes cuatro categorías del clima organizacional planteadas por Segredo (2013, p. 347):

- 1) Estímulo al Desarrollo Organizacional (EDO).
- 2) Aporte a la Cultura organizacional (ACO).
- 3) Proceso de Retroalimentación (PR).
- 4) Estilos de Comunicación (EC).

La articulación de las cuatro categorías anteriores, según la autora, conducen a una adecuada gestión del cambio; a su juicio, no es posible generar sentido de pertenencia y adhesión mientras los integrantes no tengan claro por qué y para qué deben realizar las actividades que les han sido encomendadas. A raíz de lo anterior resulta necesario analizar los siguientes axiomas postulados por Segredo (2015, p. 352):

1. Escuchar. Es el primer axioma de la comunicación interna. Escuchar activa y proactivamente a quienes son los destinatarios de los mensajes de la compañía. El discurso solitario de las carteleras y los *house-organs* (revistas internas), que nadie lee se identifica equivocadamente como 'falta de interés'.
2. Planificar. Tiene una importancia fundamental cuando se trabaja con el público interno. Investigar, segmentar, analizar flujos y canales, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas, detectar las fuentes de rumores y el nivel de credibilidad del mensaje corporativo son algunas de las herramientas que permiten recabar la información necesaria y pertinente para elaborar un buen Plan de Comunicación Interna.
3. Evaluar. Es llevar a cabo una medición de los factores clave para el éxito de la comunicación interna. El seguimiento constante, el monitoreo permanente de los mensajes y sus efectos, de los canales y su nivel de cobertura y frecuencia y la generación de *feedback* son acciones orientadas a 'sentir el pulso de la organización'

que facilitan la detección de desvíos, permiten comprobar el efecto de anuncios sensibles para los empleados y detectar los cambios culturales que la misma empresa va produciendo a medida que evoluciona en el tiempo.

### **3.7 Comunicación interna y cultura organizacional**

La comunicación interna y la cultura organizacional están directa y estrechamente relacionadas. Las diferentes investigaciones al respecto demuestran que en la comunicación está la esencia de la organización, puesto que es por medio de ella que se crean todas las estructuras ocupacionales, sociales y de valores compartidos que las personas buscan preservar y expandir; en aras de comunicar una buena imagen de la organización y darle reputación.

Es claro que la comunicación interna, como una función integral de la organización, según Bell (1976, p. 75), incide e impacta directamente en la cultura organizacional y en la dirección de la gestión del conocimiento, y es utilizada estratégicamente en las empresas con el propósito esencial de ayudar a alcanzar metas a través de la cultura, apoyando la consecución de objetivos y acciones específicas, para mejorar los resultados de gestión en cuanto a productividad y competitividad.

Sumado a lo anterior, la cultura organizacional permite llevar a la empresa a los niveles más altos de competitividad y uno de sus principales rasgos es la comunicación, pues en palabras de Ferrell y Fraedrich (1991, p.86), es “un proceso importante para impartir directrices respecto a las normas éticas y actividades de integración de las áreas funcionales en la misma”.

En efecto, es la comunicación la herramienta que permite a los miembros de una organización lograr sus metas individuales y las colectivas; cuando cada uno entiende y asimila el cambio de la organización, podrá, según Kreps (1995, p. 118), “finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización”.

Por su parte, Echeverría (1997, p. 259) afirmó que “las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. Una organización es una red estable de conversaciones”.

Como ha quedado evidenciado, son numerosos los argumentos que apoyan la importancia de la comunicación para la generación de la denominada cultura organizacional. Múltiples estudios han demostrado que la comunicación y la manera como esta surge al interior de la organización marcan la diferencia entre un buen o un mal clima laboral. La actitud y disposición de los empleados tiene relación directa con este aspecto, en la medida en que como arguyeron Nita y Stanciu (2015, p.107):

La gestión de la cultura es una fuente motivacional para obtener las actuaciones que requieren las compañías. Al mismo tiempo, el conflicto de la gestión, a nivel cultural, puede generar problemas con graves consecuencias en el clima organizacional. Relativamente, hay pocos estudios que se refieren a las actividades de comunicación de los gerentes y a la evaluación de la comunicación interna y externa en las compañías.

De tal manera que las organizaciones, como grupos sociales que son, no podrían existir sin comunicación, dado que esta permite el engranaje necesario para la consecución de los objetivos empresariales. Sin ella quienes deben ejecutar determinadas tareas no podrían conocer las acciones y funciones de su equipo, no sabrían qué instrucciones dar para ello ni cómo ejecutarlas. Como señalaron Rebeil y Ruíz (1998, p.53), “esto imposibilita coordinar el trabajo, por lo cual, la organización se derrumbará”.

Por lo tanto, solo los miembros de la organización que entienden, conocen y asimilan a través de la comunicación los valores y objetivos de la empresa podrán ayudar a alcanzar una

competitividad sostenible. Según Hardaker y Fill (2005, p.375), “los empleados representan un valor de marca significativo y el liderazgo de una organización tiene la responsabilidad de organizar esta oportunidad”.

No es un secreto que en una buena comunicación se halla la clave del éxito de una organización, debido a que como afirmaron Thomson y Hecker (2000, p.96), “las empresas que otorgan mayor importancia a la comunicación interna (como la creación de un departamento de comunicación interno separado) tienen niveles más altos de compromiso de los empleados”.

Es de mencionar que Liang (2006, p. 232) fue mucho más contundente al dejar en claro que la falta de sentido de pertenencia con la empresa o entidad a la que se pertenece siempre está directamente relacionada con las fallas en la comunicación desde la administración “entendiéndose que hubo una falta de diálogo sobre la visión y los valores y su significado en el rol que desempeñaban al interior de la compañía, de acuerdo con lo dicho por Bennis (1997, p.74). A continuación se cita un listado de los objetivos que cumple toda estrategia de comunicación interna según Arellano (2008, p. 18):

1. Informar las posturas institucionales rectoras que conlleva a implementar una nueva cultura organizacional.
2. Señalar las ideas rectoras de la organización para unificar los esfuerzos individuales y grupales hacia la dirección fijada.
3. Trabajar sobre la identidad de la organización, no solo por su giro comercial, sino por su actitud hacia el trabajo y el servicio, que se refleje en una imagen creativa y original.
4. Crear un sentido de pertenencia en torno a una serie de valores que se deben ejercer en la actividad de la organización.

5. Disminuir, o en todo caso eliminar, las resistencias culturales provenientes de experiencias pasadas negativas, acentuando la idea de la renovación de los procesos laborales.
6. Desarrollar una visión comunitaria con disposición al cambio, que logre construir objetivos comunes, que se apliquen y se reflejen, en las actividades cotidianas de las personas dentro y fuera de la organización.
7. Operar todos los instrumentos y técnicas disponibles para lograr el encuentro de opiniones que enriquezcan y retroalimenten la participación de las personas, con el interés de crear una organización más comunicativa, solidaria, reflexiva y autogestiva.
8. Operar bajo lógicas de organización planificadas, para que cada elemento conozca su actividad y su posición en la organización, no solo como empleado sino como parte de una comunidad que lleva un mismo objetivo.
9. Determinar los niveles de eficacia y calidad con las cuales las personas se van a desempeñar en su actividad cotidiana dentro de la organización.

Para cerrar el marco conceptual que acompañó el desarrollo de esta investigación es importante tener en cuenta los actores que se ven involucrados en los procesos de comunicación interna, quienes comparten un mismo entorno laboral y cultural, es decir, las personas, la empresa y el entorno. Según Cuervo (2009, p. 62), “ningún Plan de Comunicación interna puede ser efectivo si no contempla la interrelación propia y especial de estos factores que se dan en forma única y particular en cada organización”. Una evaluación permanente no solo de los actores sino también de los canales de comunicación interna es fundamental para obtener los resultados esperados. Es necesario así que las estrategias sean acordes con el caso particular de cada organización, pues de acuerdo con Cuervo (2009, p.63):

Las aplicaciones de fórmulas exitosas para otras organizaciones no garantizan la efectividad en un grupo diferente, con otras expectativas, necesidades y realidades. Sí será útil estar actualizados sobre las últimas tendencias que de alguna forma afectan o afectarán a las personas, empresas y entornos en un momento determinado.

### **3.8 Stakeholders y comunicación organizacional**

Según la teoría de Freeman como se citó en Fernández y Bajo (2012, p. 65), los *stakeholders* son aquellos grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su funcionamiento, al tiempo que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización. En esa línea de análisis, Johnson como se citó en Pimienta (2008, p. 82), manifestó:

[Que] la palabra *stakeholder* agrupa a diferentes colectivos que, por motivos diversos, se encuentran interesados en la información económica, financiera, social y de cualquier otro tipo que elabora toda institución. De igual modo, ha sido definida como aquellos grupos o individuos que pueden afectar o están afectados por el logro de los objetivos de la entidad.

Implementar una organización planificada requiere tener en cuenta las interacciones entre los implementadores y las partes interesadas o *stakeholders*, puesto que los resultados positivos o negativos dependen de ellas. En consecuencia, si los involucrados tienen una percepción positiva, la empresa seguramente va a obtener una ventaja competitiva, tal y como lo aseguró Cornelissen (2014, p.43), “una organización necesita considerar y comunicarse con todos los grupos de interés para asegurar su desempeño financiero y aceptación para sus operaciones” .

En cuanto a la clasificación que hacen de los grupos de interés en relación con sus vínculos con una organización, Cornelissen (2014, p. 45) manifestó que “esta clasificación consiste en

diferencias de las partes interesadas contractuales y las partes interesadas de la comunidad”. Las primeras, como su nombre lo indica, tienen un vínculo formal y contractual, una relación legal con la empresa. Se les conoce como *stakeholders* internos.

Las partes interesadas contractuales están conformadas por clientes, empleados, distribuidores, proveedores, accionistas y prestamistas, mientras que las partes interesadas de la comunidad abarcan a consumidores, reguladores, gobierno, medios de comunicación, comunidades locales y los denominados grupos de presión. En ese sentido, como lo expresó Jääskeläinen (2015, p. 98), “en algunos casos, las partes interesadas individuales también pueden pertenecer a más de un grupo, por ejemplo, los inversores o proveedores también pueden ser clientes, y los empleados pueden ser miembros de la comunidad”. A ellos se les conoce como *stakeholders* externos.

El interés en la teoría de los *stakeholders* radica en que sirve para ayudar a las empresas en la gestión de la dimensión ética y la responsabilidad social corporativa, lo cual según Esteban, (2007, p. 4) se ha convertido en una necesidad para las empresas que quieren conservar su proyecto en el mediano y largo plazo, así como su buena imagen corporativa y las relaciones con los inversionistas. Según Esteban, las razones más importantes que sostienen la teoría de stakeholder son:

- Permite mostrar que en la empresa no solo intervienen accionistas, propietarios y trabajadores, si no que existe una pluralidad entre agentes que participan en ella (que son los que afectan) y pacientes (que son los afectados por la organización empresarial)

- Permite extender la relación entre los *stakeholders* más allá del ámbito jurídico y corporativo, desde una perspectiva social y moral en la cual subyacen expectativas reciprocas de comportamiento que sobrepasan los intereses económicos.
- Vislumbra la existencia de la responsabilidad social y de acciones éticas y humanas de la organización.

Según Rodríguez y Rojas, (2011, p. 30) el objetivo de la empresa frente a sus *stakeholders* es conseguir y mantener su legitimidad y credibilidad, para lo cual, debe identificarlos de forma adecuada y oportuna , considerando que pueden ser cualquier individuo con expectativas legítimas que afecte o se vea afectado por el logro de los objetivos de la organización.

La clave que resaltan Mitchell, Agle, y Wood, (1997, p. 3) para identificar a los *stakeholders* es distinguirlos por niveles, dependiendo de las características que cumplan: legitimidad, poder y urgencia. La legitimidad es la apreciación que tiene el individuo de que las acciones que requiere son adecuadas, convenientes y correctas dentro de un estándar de ética normativa. El poder por su parte, es la seguridad que posee el individuo de que su voz será escuchada, se tendrá en cuenta y de que existe la posibilidad de obtener el recurso que desea. Y la urgencia se ve reflejada en la insistencia y la reiteración que presenta el *stakeholder*. Así, los que cumplen con las tres características son *stakeholders* centrales y los que no, son *stakeholders* latentes.

La forma más eficiente de identificar a los *stakeholders* y sus inquietudes es mediante el diálogo consensuado y considerado, el cual es a su vez un requisito mínimo para cumplir con la responsabilidad social. (Mitchell et al., 1997, p. 22). Cuanto mayor sea la consideración y la

atención que se tenga con los *stakeholders*, mayor será la confianza depositada y la credibilidad en la compañía.

## Capítulo 4. Marco metodológico

### 4.1 Tipo de investigación

Con el fin de llevar a cabo la presente investigación y cumplir con los objetivos trazados se eligió un enfoque fenomenológico; de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 493) el propósito principal de este tipo de método es “explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias”. Este enfoque fue pertinente para el presente trabajo en la medida en que se buscó comprender las dinámicas comunicativas de los colaboradores de la Defensa Civil, a fin de diagnosticar su condición actual y de esa forma aportar el diseño de una estrategia oportuna.

A su vez ello se complementó con el enfoque exploratorio, debido a que como lo indicaron Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 91), los estudios fundamentados en este método se realizan cuando el propósito de la investigación es examinar una temática o problema que ha sido poco abordado o sobre el cual abundan los interrogantes, es decir, cuando hay solo guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si se desea indagar el mismo desde nuevas perspectivas. Es oportuno indicar que en esta entidad no se han realizado investigaciones similares a la presente, de tal manera que la misma inserta una nueva perspectiva.

La técnica que se aplicó fue la recolección de información primaria y secundaria. La primera, como afirmó Méndez (2011, p. 250), implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información necesaria y adecuada para la investigación; la secundaria (Méndez, 2011, p. 249), por su parte, es la que suministra información teórica básica. Esta última “se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales”.

En consonancia con lo anterior, la recolección de información primaria se realizó mediante entrevistas y encuestas aplicadas a funcionarios y voluntarios de la Defensa Civil Colombiana. Por otro lado, teniendo la recolección de información secundaria se hizo por medio de documentación institucional soportada y suministrada por la propia entidad.

#### **4.1.1 Investigación fenomenológica**

En concordancia con las ideas de Heidegger (2006, p. 68), los estudios fenomenológicos comenzaron a darse a finales del siglo XIX ante la necesidad de generar la interpretación de un mundo en el que la dimensión fundamental de toda conciencia humana comenzaba a verse como la unión de las visiones histórica y sociocultural de cada individuo. En esa misma línea, para Husserl (1998, p. 182) estos estudios:

[Son] un nuevo método descriptivo, filosófico, que desde finales del siglo pasado ha establecido: 1) una disciplina psicológica a priori, capaz de dar las únicas bases seguras sobre las que se puede construir una sólida psicología empírica; y 2) una filosofía universal, que puede ser un instrumento para la revisión metódica de todas las ciencias.

Es entonces oportuno entender qué es la fenomenología en la medida en que a partir de sus presupuestos se definió el método que constituye la columna vertebral del presente estudio. Según Aguirre y Jaramillo (2012, p. 56), su rasgo más esencial es “la búsqueda de las condiciones trascendentales de la estructura de la conciencia”. De allí que como lo señaló Husserl (1992, p. 46), sea para esta una prioridad que el entrevistador sea consciente de la conciencia y la subjetividad.

Por otra parte, Schütz (1932, p. 48) propuso un método en el que se unen la comprensión y la interpretación. El primero se construye mediante el sentido de los sucesos en el universo a investigar y el segundo implica generación de interpretaciones del o de los fenómenos que se

investigan, de esta manera se genera un postulado de consistencia lógica e interpretación subjetiva que analiza estas dos categorías. A partir de estas Norlyk y Harder (2010, p. 74 - 76) plantearon que existen unas determinadas acciones necesarias de implementar en una investigación fenomenológica; dichas acciones en este caso en particular se tuvieron en cuenta al momento de realizar las entrevistas (técnica cualitativa) y las encuestas (técnica cuantitativa):

1. Definir el fenómeno de interés. Cómo se desarrolla la comunicación interna en la Defensa Civil Colombiana Seccional Bogotá.
2. Elegir el contexto y los participantes, es decir, seccional Bogotá de la Defensa Civil Colombiana, funcionarios y voluntarios de la institución.
3. Inmersión en el campo. Reconocimiento del espacio de la seccional Bogotá de la DCC. No ha habido investigaciones acerca de la comunicación interna.
4. Recolectar los datos sobre las experiencias con el fenómeno o planteamiento. Realización de 15 entrevistas y 76 encuestas.
5. Transcribir las narrativas de las experiencias y agregar todos los materiales e información a la base de datos. Anexos.
6. Revisar todas las descripciones e información.
7. Generar las categorías, temas y patrones presentes en las descripciones y narrativas de los participantes sobre las experiencias con respecto al fenómeno.
8. Descubrir la conexión entre las experiencias de los participantes en relación con el fenómeno. Análisis de las encuestas y entrevistas.
9. Desarrollar una narrativa general que incluya las categorías y temas comunes y diferentes (presentados individualmente), así como sus vínculos dentro del contexto

El producto es una descripción del fenómeno (experiencia común) y las categorías emanadas a partir de las experiencias. Esto se hace en el capítulo quinto.

#### **4.1.2 Investigación exploratoria**

Como se mencionó al iniciar este capítulo, Hernández, Fernández y Baptista (2014), definieron a los estudios exploratorios como aquellos enfocados en aportar nuevas perspectivas de temas que han sido poco investigados, o bien, no lo han sido nunca. Desde su criterio, esto suele ocurrir cuando en la revisión de literatura se encuentran ideas vagamente relacionadas con el tema de estudio o que existen guías con muy poca información al respecto. Ahora bien, este tipo de estudios es adecuado para la investigación a razón de lo siguiente:

1. Ayuda a familiarizarse con fenómenos desconocidos. Así, permitiría dar respuesta a cómo es la comunicación interna en la seccional Bogotá de la Defensa Civil Colombiana.
2. Investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. Mediante los instrumentos de entrevista y encuesta se generarían las primeras impresiones y puntos a mejorar en la comunicación interna que se pueden desarrollar en el plan estratégico de comunicación.
3. Obtener información para realizar una investigación más completa en un contexto particular. Con la información obtenida se realizaría el plan estratégico de comunicación.

#### **4.2 Técnicas e instrumentos**

Ahora bien, para dar cumplimiento a los objetivos de esta investigación se consideró que el modelo de técnicas más apropiado era el mixto, puesto que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 493), en este:

Se representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Así pues, en el presente estudio fue necesario el análisis estadístico cuantitativo y su especificidad a la hora de expresar los datos obtenidos en la investigación, así como el análisis cualitativo y su posibilidad de obtener puntos de vista de todos los participantes, sin dejar de lado sus emociones, experiencias y otros aspectos subjetivos que en el campo cuantitativo no se podrían tener en cuenta (Ortega, 2018, p. 3).

En primera instancia se ha de presentar el enfoque cuantitativo, que en la investigación se representa en los datos probatorios numéricos, la evaluación de variables, la aplicación de métodos estadísticos e información cuántica medible, lo cual permitió conocer la realidad y evaluar las percepciones de los funcionarios de la organización.

#### **4.2.1 Cuantitativo**

Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 6), “en una investigación cuantitativa se intenta generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población). También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse”. Esto ayudó a cumplir todos los objetivos específicos de la investigación, pues al concatenar los resultados y comparar las respuestas se obtuvieron estadísticas que facilitaron el diagnóstico respecto a la cultura corporativa, así como la identificación de las falencias y fortalezas de la comunicación interna y la identificación de los aspectos que contribuyeron al diseño final. Este método tiene como característica principal el uso de instrumentos de medición

para la recolección de datos, por lo tanto, por medio de esta se pudo realizar el diagnóstico necesario para la Defensa Civil Colombiana.

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se puede “brincar” o eludir ninguno de los pasos. El orden es riguroso aunque desde luego es posible redefinir alguna fase. Este enfoque parte de una idea que va acotándose y una vez delimitada se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos y se extrae una serie de conclusiones respecto a la o las hipótesis, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 240). Entre sus características principales se encuentran las siguientes:

- Refleja la necesidad de medir, estimar y caracterizar problemas o magnitudes. De esta manera se tiene el mayor control sobre la información.
- Se plantea un estudio delimitado y concreto.
- Se fundamenta en la medición, es decir, al ser dados por números se realizan análisis estadísticos.
- Según Williams, Grinnell y Unrau (2005, p. 102), debe ser lo más objetiva posible. El enfoque no debe verse afectado por el investigador, quien debe evitar en lo posible sus creencias y tendencias para que estas no afecten el resultado del estudio.
- Para Bergman (2008, p. 87), la investigación cuantitativa pretende identificar leyes “universales” y causales.

Según Kelinger y Lee (2002, p. 50), los criterios para plantear un problema de investigación cuantitativa son los que siguen:

- El problema necesariamente debe plantear una relación entre más de dos conceptos o variables.
- El planteamiento puede tener la posibilidad de realizar una prueba empírica, es decir, la posibilidad de verse en una realidad objetiva.

Es importante considerar que los elementos para plantear un problema están relacionados entre sí en la medida en que uno lleva a otro y si alguno falla esto será un impedimento para continuar con la investigación. Los elementos son los siguientes:

- Los objetivos que persigue la investigación. Contribuir a resolver un problema en especial.
- Las preguntas de investigación. Orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación. No deben utilizar términos ambiguos ni abstractos.
- La justificación. Demuestra e indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación se demuestra que el estudio es necesario e importante.
- Como lo explicaron Mertens (2010, p. 43) y Rojas (2001, p. 65), para la viabilidad del estudio se debe tener en cuenta la disponibilidad de tiempo y los recursos, sean financieros, humanos y materiales que determinaran los alcances de la investigación.
- La evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema. “Aunque no sea con fines científicos, pero sí éticos, es necesario que el investigador se cuestione acerca de las consecuencias del estudio”. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014 p. 42), de esta manera se puede ver a priori y a posteriori las falencias que tuvo el problema, ya sea por el abordaje, el tipo de investigación o dificultades que tuvo el investigador en general.

A partir del universo de esta investigación (Defensa Civil Colombiana) y de la muestra representativa de tendencia a un grupo de funcionarios de todos los niveles vinculados con la organización, que para este caso fueron 76 de manera aleatoria, se puede entender lo que Ortega (2018, p. 3) aclaró sobre la investigación cuantitativa:

Utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación. Este enfoque utiliza los análisis estadísticos. Se da a partir de la recolección, la medición de parámetros, la obtención de frecuencias y estadígrafos de población. Plantea un problema de estudio delimitado y concreto. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.

Para esta investigación se tomó una muestra representativa en la sede de Bogotá en todos los niveles de la Defensa Civil Colombiana. El criterio para tomar esta muestra representativa radica en que allí está concentrado el mayor número de colaboradores y aquellos con mayor trayectoria en la institución. Se consideró que esto permitía arrojar información y tendencias reales sobre el comportamiento de la cultura organizacional de la entidad.

#### ***4.2.1.1 Diseño de investigación***

El investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de contestar las preguntas de la investigación, además de cumplir con los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema.

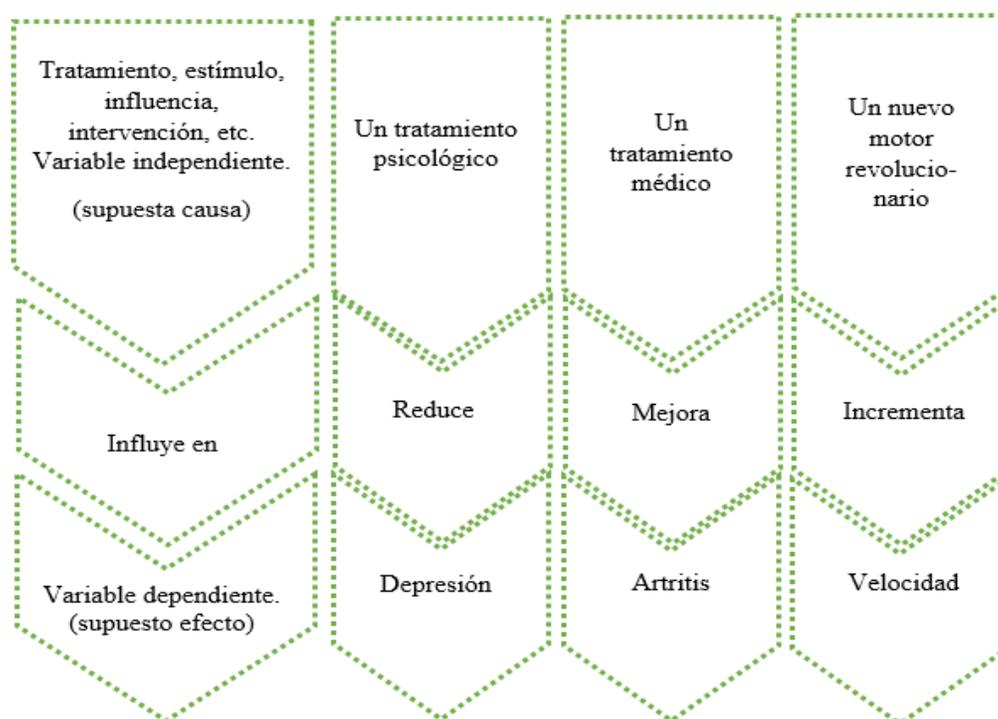
En el enfoque cuantitativo, el investigador utiliza sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencias respecto de los lineamientos de la investigación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 128)

Con el fin de conocer de forma más particular el contexto de la Defensa Civil Colombiana seccional Bogotá de modo que se tuvieran distintas variables el diseño que se aplicó fue el experimental, que según Hernández, Fernández, y Baptista (2014, p. 129):

Se refiere a un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes (supuestas causas antecedentes) para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos consecuentes), dentro de una situación de control para el investigador.

Tabla 1. *Relación de variables*

Fuente: elaboración propia con base en Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 130)



De acuerdo con lo antes mencionado, la presente investigación abordó variables independientes relacionadas con el clima organizacional y la cultura corporativa que fueron el punto de partida para el desarrollo de la investigación y el análisis de incidencia e impactos que genera la comunicación interna de la entidad en cuestión. (Ver Tabla 1)

#### 4.2.1.2 *Instrumento: encuesta*

La encuesta es una técnica de investigación utilizada especialmente a nivel cuantitativo que se realiza a una muestra de sujetos (en este caso los voluntarios de la Defensa Civil Colombiana, seccional Bogotá), la cual es representativa de un colectivo más grande (el universo al que pertenece esta muestra). Esta herramienta ha demostrado ser muy útil para hacer diagnósticos.

De acuerdo con López y Fachelli (2015, pp. 8-9):

La encuesta se ha convertido en algo más que un solo instrumento técnico de recogida de datos para convertirse en todo un procedimiento o un método de investigación social cuya aplicación significa el seguimiento de un proceso de investigación en toda su extensión, destinado a la recogida de los datos de la investigación, pero en el que se involucran un conjunto diverso de técnicas que combinadas, en una sintaxis propia y coherente, que se orientan y tienen como objetivo la construcción de un objeto científico de investigación.

De acuerdo con Madrigal et al. (2009, p. 4), las ventajas que ofrece la encuesta a este tipo de investigación son las siguientes:

1. Técnica más utilizada y que permite obtener información de casi cualquier tipo de población.
2. Permite obtener información sobre hechos pasados de los encuestados.
3. Gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico.
4. Relativamente barata para la información que se obtiene con ello.

La idea de generalización y estandarización que se tiene en la encuesta hace que se orienten por tres rasgos de acuerdo con el tipo de información según López y Fachelli (2015, p. 12):

1. Se caracteriza por permitir alcanzar un alto grado de validez externa al trabajar de forma extensiva con muestras representativas de la población.
2. La encuesta implica un conjunto de mediciones sistemáticas sobre una serie de unidades o casos que dan lugar a la matriz de datos y que implica por tanto la utilización de un lenguaje específico (referencial), el matemático, y al tratamiento de datos de naturaleza cuantitativa (...)
3. Por último, la encuesta permite la recogida y el análisis de información con un contenido o una naturaleza, evidentemente, social (encuesta social, matriz de datos sociales), y fundamentalmente para referirse a hechos o acontecimientos de naturaleza más objetiva donde el encuestado es el principal protagonista y referidos a su entorno de vida personal y social (...).

#### **4.2.1.3 Muestra**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista, (2014, p. 176), se entiende a la muestra:

[Como] un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Con frecuencia leemos y escuchamos hablar de muestra representativa, muestra al azar, muestra aleatoria, como si con los simples términos se pudiera dar más seriedad a los resultados. En realidad, pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. Todas las muestras (en el enfoque cuantitativo) deben ser representativas; por tanto, el uso de los términos al azar y aleatorio solo denota un tipo de procedimiento mecánico relacionado con la probabilidad y con la selección de

elementos o unidades, pero no aclara el tipo de muestra ni el procedimiento de muestreo.

Hablemos entonces de estos conceptos en los siguientes apartados.

A la hora de seleccionar la muestra se debe tener en cuenta si existen características en la investigación que necesiten seleccionar a un segmento en específico. En el caso de no ser necesario, se llevará a cabo la selección de una muestra probabilística (la cual es un subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos), de necesitarse un grupo específico se realizará una muestra no probabilística o dirigida.

Adicionalmente las muestras deben cumplir lo siguiente:

- Tener un tamaño que sea representativo de la población.

Como lo establecieron Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 177), “seleccionar los elementos muestrales (casos) de manera que al inicio todos tengan la misma posibilidad de ser elegidos”. En el caso de no ser probabilística sino dirigida es necesario verificar cuáles son las razones por las que se va a escoger determinado sujeto para la muestra.

De acuerdo con los anteriores autores (p. 387), en la investigación cuantitativa existen diferentes tipos de muestras tales como de participantes voluntarios, de expertos, de casos tipo y por cuotas. La muestra que se seleccionó está basada en las muestras de casos tipo, puesto que la prioridad de esta investigación es la riqueza, profundidad y calidad de la información, en lugar de la estandarización.

#### ***4.2.1.4 Criterios para la selección de la muestra de las encuestas***

En el desarrollo de esta investigación se aplicó una muestra por proporciones teniendo en cuenta que no se han realizado estudios de este tipo anteriormente; este método permitió obtener una muestra idónea para inferir los resultados a toda la población en general; estos datos son los siguientes:

- **Universo:** personas voluntarias de la Defensa Civil Colombiana.
- **Tamaño población:** 1 000 voluntarios/funcionarios.
- **Muestra propuesta:** 15 funcionarios por medio de entrevistas y 76 voluntarios por medio de encuestas.

Se eligió una muestra para poblaciones finitas dado que se conocía el tamaño de ella. Además se tomó una proporción del 90%, correspondiente a la población a la que se esperaba que el plan de comunicación llegara. Por otra parte, se estableció un estimado del 10%, respecto a la población de la que no se esperaba que tuviera cubrimiento del plan estratégico, al ser este el primero en realizarse al interior de la entidad.

Se tomó también como base un error muestral del 6.5%, puesto que no se han realizado estudios de esta índole y se espera que la información tenga un sesgo de esta tipología.

Es importante aclarar que el error muestral para esta investigación es una variación que existe entre los elementos tomados de la población. Se determinó entonces un error alto debido a que no se ha intervenido la población anteriormente y se pretende que los resultados obtenidos sean ajustados al estado actual de percepción que viven hoy en día los funcionarios de la Defensa Civil Colombiana.

Otra razón por la cual el error en la presente investigación fue alto es que la selección de muestra que se iba a obtener era pequeña y en muestras de esta naturaleza las tendencias de error muestral siempre serán más altas; en el caso contrario, es decir, si se tiene una muestra más alta, el error empieza a disminuir.

Adicionalmente, como las encuestas serán realizadas a voluntarios de la Defensa Civil Colombiana, que son un público clave de la organización al ser una gran parte de la población que labora en ella, se consideró que ellos no serían totalmente espontáneos al momento de dar sus

respuestas. Por lo tanto, dado que en este tipo de estudios se calcula un nivel de confianza de 95%, en este en particular se utilizó dicho dato dentro de la distribución.

Luego de aplicar la muestra de proporciones se obtuvo como resultado, bajo todo el rigor estadístico requerido, que dicha muestra debía estar conformada por 76 personas. En pos de decidir el tamaño de la muestra se realizó un muestreo probabilístico por proporciones a la población de 1 000 voluntarios la fórmula que se utilizó fue:

$$n_o = \frac{Z_2 * PQ}{E_2}$$

Donde:

$n_o$ : tamaño de muestra sin ajustar  
 $z_2$ : factor probabilístico, nivel de confianza  
 $P$ : variable de la proporción

**Probabilidad** de que ocurra el evento, es decir, que en la Defensa Civil Colombiana conozcan la utilidad de la comunicación para mejorar la cultura dentro de la entidad.

**Q**: variable de la proporción. El estimado que no ocurra el evento, es decir, que en la Defensa Civil Colombiana desconozcan la utilidad de la comunicación para mejorar la cultura dentro de la entidad. El complemento o esperado.

$E_2$ : error máximo permitido

$$n' = \frac{n_o}{1 + \frac{(n_o - 1)}{N}}$$

Donde:

$n_o$ : tamaño de muestra sin ajustar  
 $n'$ : tamaño de la muestra ajustada  
 $N$ : tamaño de la población

Se le imputa un valor a  $P$ : 0,9

Donde  $P+Q$ : 1

$Q$ :  $1-P$

$Q$ :  $1-0,9= 0,1$

$Q$ : 0,1

Con fundamento en estos datos se decidió la cantidad de encuestas que se les debían realizar a los voluntarios:

N: 1000 voluntarios

Z: 95% de nivel de confianza que dentro de la tabla de distribución normal es 1,96,

E: 0,065

P: 0,9

Q: 0,1

$$n_0 = \frac{(1,96)^2 * 0,9 * 0,1}{(0,065)^2}$$

$$= \frac{3,8416 * 0,09}{0,004225} = \frac{0,3457}{0,004225}$$

$$= 81$$

$$n' = \frac{81}{1 + \frac{(81-1)}{1000}}$$

$$\frac{81}{1,0808}$$

$$n' = 76$$

La muestra determinó que se realizara esta encuesta a 76 personas. En este caso, el instrumento que se aplicó para cumplir con las características de las encuestas fuera un formato con preguntas cuyas respuestas estuvieran determinadas por la escogencia de una opción entre varias: a, b, c, d, según el grado de aceptación frente a lo que se planteaba.

Este formato se envió por correo electrónico por ser un canal que facilita la recepción y el diligenciamiento de esta, se esperó un tiempo aproximado de respuesta de ocho días, tiempo suficiente en el que los participantes recibieron, diligenciaron y enviaron en el mismo formato sus encuestas diligenciadas.

A través de los resultados se determinó cuál y cómo era la cultura organizacional y los tipos de canales de comunicación interna propios de la Defensa Civil Colombiana en la seccional Bogotá. De esta manera se esclarecieron las debilidades y oportunidades que en este nivel se estaban cometiendo, mismas que impedían la cohesión y la disposición para la integración de temas que son fundamentales para su estrategia de comunicación interna. (Ver Tabla 2)

Tabla 2. *Integrantes de la muestra por cargos*

<b>Encuesta</b>	<b>Entrevista</b>
76 voluntarios DCC Bogotá	15 funcionarios DCC Bogotá

Fuente: elaboración propia

#### **4.2.2 Cualitativo**

Como se dijo al inicio, para la realización de este estudio se recurrió a técnicas tanto cuantitativas como cualitativas. Hasta aquí se expuso todo lo relacionado con todos los aspectos cuantitativos, ahora es momento de hacer lo propio con los de carácter cualitativo. Para empezar, es oportuno citar a Bonilla y Rodríguez (1995, p. 47), quienes establecieron como principal característica de la investigación cualitativa:

Su interés por captar la realidad social a través de los ojos de la gente que está haciendo estudiada, es decir, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto.

Por este motivo, la fuente de conocimiento en la investigación cualitativa es lo subjetivo e interioridad de los sujetos protagonistas en la realidad estudiada y siguiendo con la idea, según Tamayo (2011, p. 48), “en la investigación cualitativa la experiencia investigativa se centra en lo local, lo micro, lo regional, en grupos, comunidades, escuelas, salones de clase. Su énfasis se

centra en pequeños grupos, casos o individuos que se han seleccionado”. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 7):

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas.

El enfoque cualitativo tiene las siguientes características:

- El investigador o investigadora plantea un problema pero no sigue un proceso definido claramente. Sus planteamientos iniciales no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo.
- En la búsqueda cualitativa la teoría y las preguntas se generan de forma empírica al investigar y observar el grupo al que se le va a preguntar.
- En un gran número de estudios cualitativos se generan las hipótesis durante el proceso y se van puliendo conforme se reciben más datos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 8)
- El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente, según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 8). Patton (2011, p. 65) como se citó en Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 9)

define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

- La aproximación cualitativa evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación de la realidad (Corbetta, 2003, p. 86 como se citó en Hernández, Fernández & Baptista, p. 9).
- El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen). (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 9)

La utilización de este modelo permitió encontrar teorías referentes a la forma cómo se estructuran los diferentes vínculos de comunicación interna e indagar sobre las diferentes propuestas integradoras que se desarrollan en la actualidad en aras de fortalecer y transformar la cultura organizacional de las entidades, obviamente centrados en la Defensa Civil Colombiana, seccional Bogotá. Esto respondió a todos los objetivos específicos de la investigación, pues al adentrarse en el contexto de cada sujeto presente en la misma fue posible analizar más factores para tener una idea más amplia y concreta de la comunicación interna y así poder desarrollar el objetivo general.

En adición a ello, fue necesario utilizar el modelo cualitativo con el propósito de poder incorporar las percepciones y experiencias de los directivos de la Defensa Civil Colombiana, seccional Bogotá. Las características del modelo permitieron indagar e interpretar el discurso

subjetivo de los colaboradores respecto a cómo percibían la cultura organizacional dentro de la entidad.

#### ***4.2.2.1 Diseño de investigación***

Del mismo modo que la muestra, la recolección de los datos y el análisis, el diseño va surgiendo desde el planteamiento del problema hasta la inmersión inicial y el trabajo de campo y desde luego, sufre modificaciones, pese a que es más bien una forma de enfocar el fenómeno de interés. Dentro del marco del diseño se realizan las actividades mencionadas hasta ahora, esto es, inmersión inicial y profunda en el ambiente, estancia en el campo, recolección de los datos, análisis de los datos y generación de teorías.

Ahora bien, por medio del estudio cualitativo se interroga acerca de “la esencia de las experiencias: lo que varias personas experimentan en común respecto a un fenómeno o un proceso”, tal y como lo afirmaron Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 471). En este caso en particular la experiencia que se indagó fue la comunicación interna de los funcionarios de la Seccional Bogotá de la Defensa Civil Colombiana; en concreto, se pretendió saber cómo cada uno de los entrevistados entendía y aplicaba este término al interior de la institución. Esto tuvo como resultado información respecto a “experiencias comunes y distintas” y “categorías que se expresan frecuentemente en las experiencias”.

#### ***4.2.2.2 Instrumento: entrevista semiestructurada***

La entrevista como técnica de recolección de la información suele tener en la investigación cualitativa un valor inestimable a razón de la cantidad y el tipo de información que se recibe en ellas. Se trata de un encuentro establecido entre una persona que solicita información a otra o a un grupo para obtener información sobre un problema o tema determinado. De acuerdo con

Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 418), es “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. En concordancia con las ideas de García, Martínez, Martín y Sánchez (2008, p. 69), “la información de la entrevista versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando”. Estas se dividen en tres tipos, esto es, estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o de preguntas abiertas, cada una tiene unas características particulares:

1. Estructurada. Su construcción es a priori y tiene un protocolo establecido, por lo que el entrevistador pregunta al entrevistado una serie limitada de interrogantes preestablecidos (Del Rincón, Arnal, Larrote, & Sans, 1995, p. 45).
2. Semiestructurada. En este tipo de entrevista hay una flexibilidad que le permite al entrevistador hacer preguntas no establecidas con anterioridad para puntualizar conceptos o temas que le puedan servir a su objetivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 418).
3. Abiertas o no estructuradas. Aquí el entrevistador tiene toda la flexibilidad para ‘jugar’ con las preguntas, la temática es general y es más orientativa (Tezanos, 1998, p. 119).

Se definió la elaboración de la entrevista de acuerdo con los siguientes lineamientos o pasos que la Universidad de Jaén (2016, pp. 1-2) estableció para este tipo de instrumento de recolección de datos:

1. El investigador antes de la entrevista prepara un Guión temático, sobre lo que quiere que se hable con el informante.

2. Las preguntas que se realizan son abiertas. El informante puede expresar sus opiniones, matizar sus respuestas e incluso desviarse del Guión inicial pensado por el investigador cuando se atisban temas emergentes que es preciso explorar.
3. El investigador debe mantener la atención suficiente para introducir en las respuestas del informante los temas que son de interés para el estudio, enlazando la conversación de una forma natural.
4. Durante el transcurso de esta el investigador puede relacionar unas respuestas del informante sobre una categoría con otras que van fluyendo en la entrevista y construir nuevas preguntas enlazando temas y respuestas.

Las entrevistas semiestructuradas permitieron obtener las respuestas medibles de los participantes, mientras que la encuesta estuvo enfocada en determinar la incidencia de determinadas dificultades y vacíos en la información recolectada al analizar el cómo y no el qué. Las preguntas de dichas entrevistas se realizaron con base en los planteamientos de Hernández Sampieri (2014, p. 404) a partir de Mertens (2010), en Metodología de la investigación:

1. *De opinión:* ¿Considera usted que haya corrupción en el actual gobierno de...? Desde su punto de vista, ¿cuál cree que es el problema en este caso...? ¿Qué piensa de esto...?
2. *De expresión de sentimientos:* ¿Cómo se siente con respecto al alcoholismo de su esposo? ¿Cómo describiría lo que experimenta sobre...?
3. *De conocimientos:* ¿Cuáles son los candidatos a ocupar la alcaldía de...? ¿Qué sabe usted de las causas que provocaron el alcoholismo de su esposo?
4. *Sensitivas (relativas a los sentidos):* ¿Qué género de música le gusta escuchar más cuando se encuentra estresado? ¿Qué vio en la escena del crimen?

5. *De antecedentes:* ¿Cuánto tiempo participó en la guerra cristera? ¿Después de su primer alumbramiento sufrió depresión posparto?
6. *De simulación:* Suponga que usted es el alcalde de... ¿Cuál sería el principal problema que intentaría resolver?

Para aplicar esta entrevista se utilizó un guión como instrumento que permitió cumplir los propósitos de las entrevistas semiestructuradas y extraer la información necesaria del grupo al que se le realiza la entrevista. Debido al constante flujo de trabajo dentro de la organización, las entrevistas tuvieron un promedio de 15 a 20 minutos, en los que cada entrevistado respondió de acuerdo con sus conocimientos lo que entendía por cultura organizacional y plan de comunicaciones y cómo esto afecta su trabajo.

#### **4.2.2.3 Muestra**

Tomando en cuenta lo establecido por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 384), “lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad. Conciernen casos o unidades (participantes, organizaciones, manifestaciones humanas, eventos, animales, hechos, etc.) que ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación”. En esa medida, en el proceso cualitativo el grupo de personas sobre el que se recolectan los datos no necesariamente debe ser estadísticamente representativo del universo o población que se estudia, puesto que los casos proporcionan un sentido de comprensión profunda del ambiente y el problema de investigación, más no de generalización.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 385), ser una investigación fenomenológica lo ideal es un tamaño mínimo de 10 casos. Para esta investigación se aplicó un muestreo probabilístico, en el que todas las personas poseían la misma probabilidad de ser

elegidas. Para la intervención fueron tenidos en cuenta su nivel de conocimiento, el rol o cargo que cumplían dentro de la entidad y el tiempo de vinculación.

#### **4.2.2.4 Criterios para la selección de muestra**

Las entrevistas semiestructuradas que se aplicaron en la presente investigación se estructuraron por una serie de preguntas a las que el entrevistador podía agregar otras a fin de precisar u obtener más información sobre los temas deseados. Se tomó la decisión de realizar entrevistas tanto a directivos como a funcionarios de todo nivel jerárquico, teniendo en cuenta características específicas tales como su nivel de antigüedad con la organización, su nivel jerárquico, su rol y el aporte de cada uno al interior de la organización. Se consideró importante tener en cuenta este tipo de características puesto que brindaron información más acertada y objetiva sobre la realidad de la institución.

De esta manera se enriqueció la perspectiva que cada rama de la organización tiene sobre la misma. Se tomó un cargo directivo y uno operacional, pues aunque su prioridad es la misma sus ejes de ejecución varían, por lo tanto, de esta forma se pudo contar con diferentes perspectivas de un mismo tema. Para decidir el tamaño de la muestra se tuvieron en consideración los siguientes aspectos:

1. La sugerencia de Hernández, Fernández y Baptista (2014). Un mínimo de 10 casos.
2. Un muestreo probabilístico por proporciones a la población de 200 funcionarios.

Para esto, la fórmula que se utilizó es:

$$n_o = \frac{Z_2 * PQ}{E_2}$$

Donde:

$n_o$ : tamaño de muestra sin ajustar

$z_2$ : factor probabilístico: nivel de confianza

P: variable de la proporción

**Probabilidad** de que ocurra el evento, es decir, que en la Defensa Civil Colombiana conozcan la utilidad de la comunicación para mejorar la cultura dentro de la entidad.

**Q:** variable de la proporción. El estimado de que no ocurra el evento, es decir, que en la Defensa Civil Colombiana desconocieran la utilidad de la comunicación para mejorar la cultura dentro de la entidad. El complemento o esperado.

E<sub>2</sub>: error máximo permitido

$$n': \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}}$$

Donde:

n<sub>0</sub>: tamaño de muestra sin ajustar

n': tamaño de la muestra ajustada

N: tamaño de la población

Se le imputa un valor a P: 0,1

Donde P+Q: 1

Q: 1-P

Q: 1-0,1= 0,9

Q: 0,9

Así se determinó la cantidad de encuestas que se les debían realizar a los funcionarios:

N: 200 funcionarios

Z: 93% de nivel de confianza, que dentro de la tabla de distribución normal es 1,81,

1,81

E: 0,1

P: 0,1

Q: 0,9

$$\begin{aligned} n_0 &= \frac{(1,81)^2 * 0,1 * 0,9}{(0,1)^2} \\ &= \frac{3,27 * 0,09}{0,01} = \frac{0,29}{0,0144} \\ &= 19 \end{aligned}$$

$$n' = \frac{19}{1 + \frac{(19-1)}{200}} = \frac{19}{1,095}$$

$$n' = 15$$

Como se puede evidenciar, la muestra arrojó que se debía entrevistar a 15 funcionarios de la Defensa Civil Colombiana.

### **4.3 Análisis de la información**

Las respuestas obtenidas de las entrevistas y encuestas aplicadas a la muestra fueron interpretadas y sistematizadas con base en la teoría fundamentada; se partió de esos resultados para definir las coincidencias y tendencias. Organizar la información requiere de referencias que permitan establecer un paso a paso para tal fin, por eso se determinó utilizar las siguientes etapas de análisis planteadas por Ortegón, Pacheco y Prieto (2015, p. 45). El autor propuso una lectura sincrónica de los datos en un proceso de cuatro fases: transcripción, lectura, nueva lectura para elaboración de anotaciones en los márgenes de las páginas y síntesis de los temas identificados, así como definición de los mismos.

Después estableció la etapa de comparación constante y descubrimiento, donde se identificaron las coincidencias entre las diferentes respuestas a entrevistas o encuestas, lo cual llevó a determinar el diagnóstico inicial que se propuso en el objetivo específico uno: cuáles son las inquietudes, necesidades y percepciones predominantes. Asimismo, al ver esas percepciones predominantes se pudieron determinar las falencias y fortalezas de la comunicación interna que se propuso en el objetivo específico dos.

Una vez realizado el análisis e identificados los temas recurrentes o predominantes, se procedió a agrupar a los diferentes individuos en esas categorías generadas por los resultados de temas o ejes de interés, esto fue fundamental para la elaboración del guión para entrevistas semiestructuradas y el formato para las encuestas. En lo correspondiente a estas, se determinó que los resultados serían procesados en Excel, en gráficos de fácil asimilación. El grupo al cual

se le aplicaron estas dos técnicas estuvo conformado por funcionarios y voluntarios. (Ver Tabla 3)

Tabla 3. *Aplicación del tipo de instrumento de acuerdo con el rol y cargo*

<b>Cargo/ Rol</b>	<b>Número de personas seleccionadas</b>	<b>Tipo de Vinculación</b>	<b>Tipo de instrumento</b>
Director General y Director Operativo.	2	Funcionarios	Entrevistas
Jefes de grupo.	13	Funcionarios	
Voluntarios de la DCC seccional Bogotá.	76	Voluntarios	Encuesta

Fuente: elaboración propia

En definitiva, para consolidar los datos de las entrevistas se llevó a cabo un análisis cualitativo con el que se determinaron los siguientes aspectos: nivel de conocimiento de la misión de la organización, calidad de la comunicación interna, actitudes y dinámicas positivas o perjudiciales para la cultura organizacional que respondiera a todos los objetivos específicos, puesto que en el diagnóstico inicial se visualizaron las fortalezas y falencias de la comunicación interna.

El proceso cualitativo elegido en este caso fue en espiral o circular, validado por los maestros Julia Bacca y Manuel González. En esta metodología las etapas no siguen una secuencia rigurosa puesto que siempre se puede regresar para dar nuevas anotaciones a los registros. Este proceso estuvo guiado por áreas o temas significativos de investigación y permitió de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 7), “desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven para descubrir cuáles son las preguntas de investigación”.

Para profundizar lo concerniente a las entrevistas semiestructuradas, se debe añadir que estas se aplicaron por medio de un guión de preguntas (ver Anexo 1); en esa medida, estuvo guiada por unas preguntas preliminares cuyo fin era generar confianza para que pudieran hablar de su

percepción sobre la cultura organizacional y la comunicación interna que se maneja en la Entidad. La entrevista fue aplicada de la siguiente manera. (Ver Tabla 4)

Tabla 4. *Número de personas seleccionadas para la investigación*

Cargo/ Rol	Número de personas seleccionadas
<b>Directores (general y operativo)</b>	2
<b>Jefes de grupos de secciones</b>	13
<b>Total de entrevistas semiestructuradas</b>	15

Fuente: elaboración propia

Con la entrevista (ver Anexo 1) al Director General y al Director Operativo se pretendió obtener información relevante en lo relativo al personal y sus responsabilidades, pues sus funciones están relacionadas con el conocimiento de ello. Los 13 jefes de grupo de la DCC seccional Bogotá, a quienes se realizó la misma entrevista, poseen importante información sobre la experiencia con los voluntarios y toda la labor de campo que realiza la entidad.

En la Tabla 8 se consignó de manera más detallada a quiénes se les realizaron las entrevistas y las encuestas y a qué dimensión y variable respondieron de acuerdo con el objetivo general. Allí también se muestra la técnica y el instrumento por el cual se extrajo toda la información. (Ver Tabla 5)

Tabla 5. *Aplicación de preguntas específicas para cada perfil: objetivo general*

<i>Objetivo general</i>	<i>Variable</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Muestra</i>	<i>Técnica</i>	<i>Instrumento</i>
Diseñar una estrategia de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura corporativa en la Defensa Civil Colombiana, seccional Bogotá.	Comunicación Estratégica	Imagen Identidad (Cómo ven y cómo se sienten los funcionarios y voluntarios con la Defensa Civil Colombiana seccional Bogotá)	Director general (1)	Entrevista	Guión de entrevista
			Director operativo (1)	Entrevista	Guión de entrevista
			Jefes de grupo (13)	Entrevista	Guión de entrevista
			Voluntarios (76)	Encuesta	Formato de encuesta

Fuente: elaboración propia

La Tabla 9, por su parte, tiene una función similar a la 8, es decir, en ellas se nombran los entrevistados y encuestados, así como la dimensión del análisis y las variables pero esta vez de acuerdo con los objetivos específicos; también se encuentra la técnica y el instrumento por el cual se extrajo toda la información para hacer el respectivo PEC. (Ver Tabla 6)

Tabla 6. *Aplicación de preguntas específicas para cada perfil: objetivos específicos*

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Muestra</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Realizar un diagnóstico para determinar la condición actual de la Defensa Civil Colombiana frente a la cultura corporativa.	Cultura corporativa	Desarrollo humano. Talento humano y recursos. Innovación. Visión a largo plazo. Calidad en el trabajo Trabajo en equipo. Valores éticos.	Director general (1)	Entrevista	Guión de entrevista
			Director operativo (1)	Entrevista	Guión de entrevista
			Jefes de grupo (13)	Entrevista	Guión de entrevista
			Voluntarios (76)	Encuesta	Formato de encuesta
Identificar las falencias y fortalezas de la comunicación interna de la Defensa Civil Colombiana y su incidencia en la cultura corporativa.	Clima organizacional	Participación. Comunicación. Reconocimiento. Respeto.	Director general (1)	Entrevista	Guión de entrevista
			Director operativo (1)	Entrevista	Guión de entrevista
			Jefes de grupo (13)	Entrevista	Guión de entrevista
			Voluntarios (76)	Encuesta	Formato de encuesta
Identificar los aspectos de la cultura corporativa	Comunicación Estratégica	Imagen. Identidad. (Cómo ven y cómo se sienten	Director general (1)	Entrevista	Guión de entrevista
			Director operativo (1)	Entrevista	Guión de entrevista

que van a contribuir al diseño de la estrategia de comunicación interna para la Defensa Civil Colombiana seccional Bogotá.		los funcionarios y voluntarios con la Defensa Civil Colombiana seccional Bogotá).	Jefes de grupo (13)	Entrevista	Guión de entrevista
			Voluntarios (76)	Encuesta	Formato de encuesta
Definir las variables que debe caracterizar a la comunicación interna, acorde con la cultura corporativa en la institución.	Comunicación interna	Efectividad. Comunicación. Valores éticos.	Director general (1)	Entrevista	Guión de entrevista
			Director operativo (1)	Entrevista	Guión de entrevista
			Jefes de grupo (13)	Entrevista	Guión de entrevista
			Voluntarios (76)	Encuesta	Formato de encuesta

Fuente: elaboración propia

La Tabla 10 que se presenta a continuación reúne las 10 preguntas del guión diseñado (ver Anexo 1) para aplicar las entrevistas. Están codificadas por número, así que cuando en la columna de preguntas, por ejemplo está el número uno, dos y tres, quiere decir que esos números responden a la pregunta 1, 2 y 3 de dicho anexo. Dichas preguntas son las siguientes:

1. ¿Cómo define la comunicación interna en la Defensa Civil Colombiana?
2. ¿Para usted qué es la cultura organizacional?
3. ¿Usted cree que la comunicación interna es una herramienta para fortalecer la cultura organizacional de la Defensa Civil Colombiana?
4. ¿Cómo ve que influye la cultura de la Defensa Civil Colombiana? ¿Cómo la identifica?
5. ¿Qué importancia se le da a la comunicación interna y a la cultura organizacional en la Defensa Civil Colombiana?

6. ¿Qué herramientas digitales de comunicación interna se utilizan en la Defensa Civil Colombiana para que se divulgue esta información interna?
7. ¿Cuál es la misión a largo plazo de la Defensa Civil Colombiana?
8. ¿Cuál es la visión de la Defensa Civil Colombiana?
9. ¿Cuáles son los principios de la Defensa Civil Colombiana?
10. ¿Cuáles son los valores de la Defensa Civil Colombiana? (Ver Tabla 7)

Tabla 7. Descripción de variables, dimensiones para abordar en la encuesta

<i>Objetivo específico</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Variables</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Dimensión</i>
Realizar un diagnóstico a través de los instrumentos de medición para determinar la condición actual de la Defensa Civil Colombiana frente a la cultura corporativa	Guión de entrevista	Cultura corporativa. Clima organizacional. Comunicación estratégica. Comunicación interna.	1, 3, 9, 10	Desarrollo humano
			1, 2, 3	Talento humano y recursos
			3	Innovación
			2, 3, 8	Visión a largo plazo
			1, 2, 3	Calidad en el trabajo
Identificar las falencias y fortalezas de la comunicación interna de la Defensa Civil Colombiana y su incidencia en la cultura corporativa			1, 2, 5, 6	Trabajo en equipo
			3, 9, 10	Valores éticos
			4, 5, 6	Participación
			4, 6	Comunicación
Identificar los aspectos de la cultura corporativa que van a contribuir al diseño de la estrategia de comunicación interna para la Defensa Civil Colombiana seccional Bogotá.			3, 9, 10	Reconocimiento
			9, 10	Respeto
			7, 8, 9, 10	Identidad
Definir las variables que debe caracterizar a la comunicación interna, acorde				

con la cultura corporativa en la institución.	7, 8	(Cómo ven y cómo se sienten los funcionarios y voluntarios con la DCC seccional Bogotá)
---	------	---

Fuente: elaboración propia

Finalmente, la Tabla 11 representa las variables que se evaluaron en la encuesta y las preguntas que se relacionan y aplicaron a cada variable. Las 40 preguntas están enumeradas y están codificadas por números, como se indicó anteriormente, además, al ser un instrumento cuantitativo que tiene solamente cuatro opciones de respuesta cuenta con un margen mínimo de generar una opinión subjetiva. Se contempló que para este margen de subjetividad tuvieran un espacio adicional al final de la encuesta en el cual pudieran dejar sus percepciones particulares, sin embargo, los encuestados no usaron este espacio. (Ver Tabla 8)

Tabla 8. *Dimensiones del Anexo 2 en el cual se consigna al guión de la encuesta sobre Cultura Organizacional*

<b>Objetivo específico</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Variables</b>	<b>Pregunta que aplica en la encuesta</b>	<b>Dimensión</b>
Realizar un diagnóstico a través de los instrumentos de medición para determinar la condición actual de la Defensa Civil Colombiana frente a la cultura corporativa.	Encuesta	Cultura corporativa.	2, 3, 6, 8, 20, 21, 22, 27, 28, 29, 31, 39.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo humano.</li> <li>• Innovación.</li> <li>• Visión a largo plazo.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>
Identificar las falencias y fortalezas de la comunicación interna de la Defensa Civil Colombiana y su incidencia en la cultura corporativa.	Encuesta	Clima organizacional.	1, 4, 12, 16,17, 18, 19, 23,25, 26, 30, 32, 33,34, 35, 36, 37.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano y recursos.</li> <li>• Valores éticos.</li> <li>• Calidad en el trabajo.</li> <li>• Respeto.</li> </ul>

+Identificar los aspectos de la cultura corporativa que van a contribuir al diseño de la estrategia de comunicación interna para la Defensa Civil Colombiana seccional Bogotá.	Encuesta	Comunicación estratégica.	5, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 24, 28, 40.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación.</li> <li>• Imagen.</li> <li>• Participación.</li> <li>• Identidad.</li> <li>• Reputación.</li> </ul>
Definir las variables que debe caracterizar a la comunicación interna, acorde con la cultura corporativa en la institución.	Encuesta	Comunicación interna.	1, 4, 7, 9, 12, 15, 24, 28, 30, 32, 37.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Valores éticos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## Capítulo 5. Resultados y análisis

Como se ha dicho en párrafos anteriores, en este estudio la muestra estuvo constituida por dos poblaciones, por un lado, funcionarios de la Defensa Civil Colombiana, y por otro, personas vinculadas como voluntarios a la misma. A los primeros, los funcionarios, se le aplicaron entrevistas, mientras que a los segundos encuestas.

### 5.1 Análisis de las entrevistas

#### Ficha técnica

<b>Objetivo de la investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una estrategia de comunicación interna para fortalecer la cultura corporativa de la Defensa Civil Colombiana seccional Bogotá.</li> </ul>
<b>Fecha de investigación:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enero-Marzo de 2019</li> </ul>
<b>Tamaño de la muestra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 funcionarios por medio de entrevistas</li> </ul>

<b>Tipo de investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploratoria fenomenológica con aplicación de método cualitativo y cuantitativo.</li> </ul>
<b>Método de recolección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punto fijo. Encuentros personalizados, entrevistas semiestructuradas.</li> </ul>
<b>Metodología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantitativa-cualitativa</li> </ul>
<b>Técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario estructurado</li> </ul>
<b>Error muestral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6,5%</li> </ul>
<b>Índice de confiabilidad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% de nivel de confianza.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

A continuación se exponen los resultados de las entrevistas, que fueron en total 13; si bien el tamaño de muestra obtenido fue de 15, solo se pudieron aplicar 13 entrevistas pues no se pudo establecer contacto con las otras dos personas. (Ver Gráfico 1)

Gráfico 1. Demografía



Fuente: elaboración propia

Hay una participación en las entrevistas de la Defensa Civil Colombiana seccional Bogotá muy equitativa pues hubo 7 hombres y 6 mujeres.

### 5.1.1 Análisis

#### 5.1.1.1 Fase uno y dos: familiarización de los datos y generación de códigos iniciales

Respondiendo a las necesidades de la presente investigación (generar una adecuada planeación estratégica para mejorar la comunicación organizacional de la Defensa Civil Colombiana) se realizó la entrevista semiestructurada a 13 funcionarios. A lo largo de cada respuesta se puede ver el alto nivel de compromiso y sentido de pertenencia que tiene cada uno de los entrevistados con la institución. Sus entrevistas, hechas de manera individual y en sus lugares de trabajo o lugares dentro de las instalaciones de la seccional Bogotá tienen respuestas similares, no dadas por ningún condicionamiento o memorización previa a la entrevista, sino por un alto interés por cada una de las actividades que se deben realizar en la institución.

En las siguientes figuras se presentará la percepción principal de cada uno de los entrevistados sobre el proceso de comunicación interna dentro de la organización: las respuestas más significativas, escritas de manera concreta, que han dado (sea por su alto sentido de pertenencia, opiniones contrarias, mejoras a la institución o dificultades que se presentan en el camino) y con las que es posible tener el primer acercamiento a los códigos que permiten identificar cuáles serán los temas que sostendrán el germen con el que se construirá el plan de comunicación estratégica. (Ver figuras 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 y 18) (Ver gráficos 2 y 3)

Las opiniones de los entrevistados estuvieron divididas en cuanto a su definición de la comunicación interna en la organización. Las tres respuestas con mayor puntuación fueron: comunicación basada en jerarquía (18,8%), herramienta que utiliza la entidad para llegar a cada uno de los funcionarios (12,5%) y todo lo que tiene que ver con el funcionamiento de la entidad (12,5%). (Ver Figura 7)



Figura 7. ¿Cómo define la comunicación interna en la Defensa Civil Colombiana?

Fuente: elaboración propia

En cuanto a cultura organizacional, la mayoría, el 64,3% de los participantes, afirmaron que este concepto tiene que ver con la personalidad de la entidad: valores, deberes, responsabilidades y respeto. (Ver Figura 8)

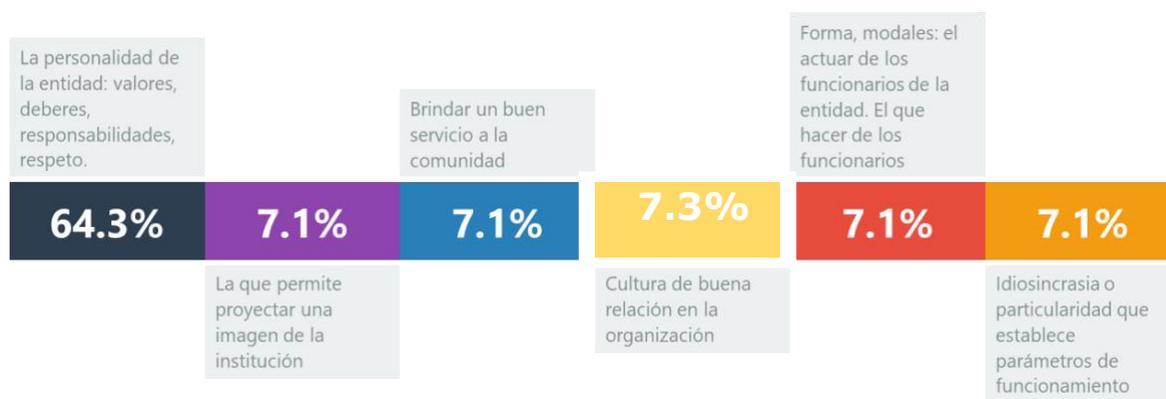


Figura 8. Para usted, ¿qué es la cultura organizacional?

Fuente: elaboración propia

Además, el 46,2% de los entrevistados plantearon que la comunicación interna de la Defensa Civil Colombiana debe ser transversal en la organización, informar y comunicar; puesto que si esto no se genera no sería muy clara la misión, visión y objetivos. A su vez, un 15,4% dijo que es importante puesto que se requiere la comunicación con todos los funcionarios de la entidad y que es necesario tener un lenguaje claro. (Ver Figura 9)



*Figura 9.* ¿Usted cree que la comunicación interna es una herramienta para fortalecer la cultura organizacional de la Defensa Civil Colombiana?

Fuente: elaboración propia

Según el 23,1% de los entrevistados la cultura corporativa influye de manera positiva en la Defensa Civil Colombiana, pero podría fortalecerse más en las cosas relacionadas con ambiente laboral. Asimismo, de acuerdo con el 15,4% esta influye en su ausencia pues hace falta mejorar la comunicación. (Ver Figura 10)



*Figura 10. ¿Cómo ve que influye la cultura de la Defensa Civil Colombiana? ¿Cómo la identifica?*

Fuente: elaboración propia

Con el fin de conocer la importancia que se le da a la comunicación interna y a la cultura organizacional en la defensa civil, se le preguntó a los participantes al respecto y se obtuvieron respuestas variadas, donde la principal, con un 15,8%, se refiere a que ambos conceptos son los que generan procesos eficientes e identificación con la institución. (Ver Figura 11)

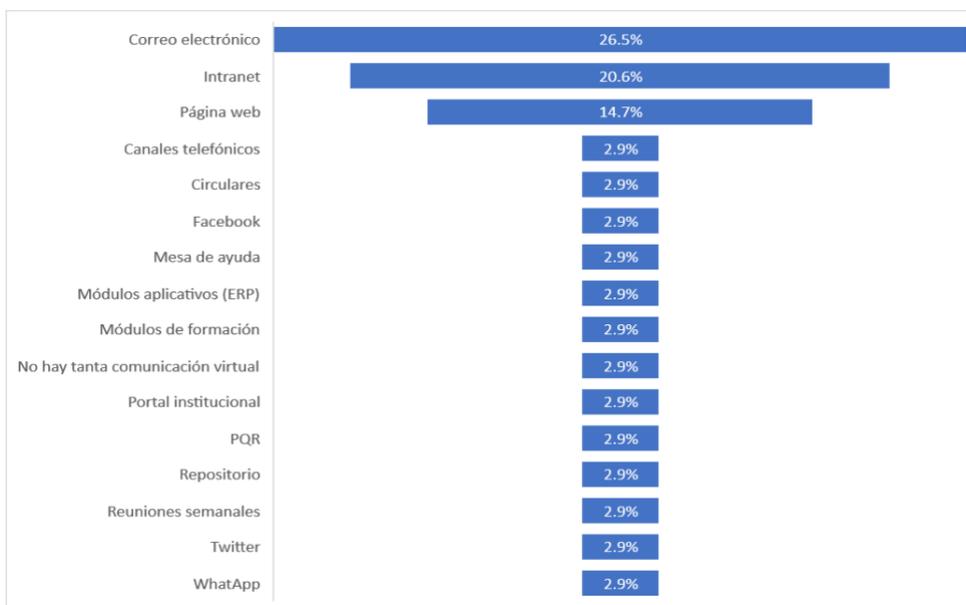


*Figura 11. ¿Qué importancia se le da a la comunicación interna y a la cultura organizacional en la Defensa Civil Colombiana?*

Fuente: elaboración propia

Más adelante, frente a la pregunta ¿qué herramientas digitales de comunicación interna se utilizan en la Defensa Civil Colombiana para que se divulgue esta información interna? Se

encontró que los principales son correo electrónico (26,5%), intranet (20,6%) y página web (14,7%). (Ver Figura 12)



*Figura 12.* ¿Qué herramientas digitales de comunicación interna se utilizan en la Defensa Civil Colombiana para que se divulgue esta información interna?

Fuente: elaboración propia

En cuanto al conocimiento sobre la misión a largo plazo de la empresa, las dos respuestas de mayor porcentaje fueron preparar y ejecutar las respuestas a las emergencias, desastres naturales, la participación y rehabilitación social ambiental de todo el territorio colombiano y atender la gestión de riesgos de desastres y acción social con un 21,1% cada uno. Seguidas por estar listos para ayudar internacionalmente con un 15,8%. (Ver Figura 13)

Las respuestas brindadas demuestran que los entrevistados en general sí conocen, aunque no de forma textual, la misión de la Defensa Civil Colombiana, la cual fue presentada en el capítulo II. Puesto que los elementos mencionados son los mismos que conforman dicha misión, a saber:

gestión del riesgo de desastres, acción social, gestión ambiental, seguridad, bienestar y calidad de vida de la población en el territorio nacional y compromisos de orden internacional.

### ¿Cuál es la misión a largo plazo de la Defensa Civil Colombiana?

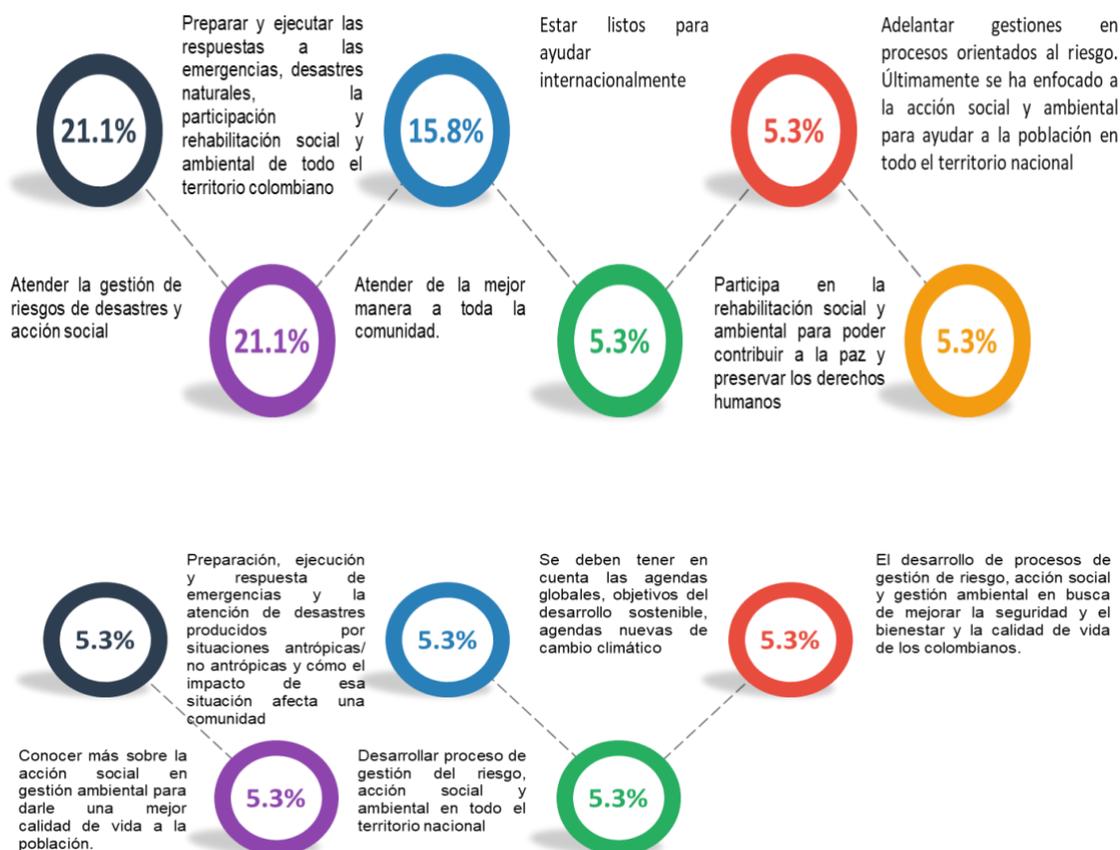


Figura 13. ¿Cuál es la misión a largo plazo de la Defensa Civil Colombiana?

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la visión, todas las respuestas giraron en torno a los conceptos de institución sostenible, con cumplimiento de estándares internacionales, tecnológicamente avanzada, competitiva y reconocida a nivel nacional e internacional. (Ver Figura 14)

Al igual que con la misión, luego de la entrevista se encontró que las respuestas obtenidas van de la mano con la visión planteada en la Defensa Civil Colombiana, la cual está expuesta en el capítulo II. Esto se puede evidenciar en las categorías que resaltan los participantes, las cuales

son iguales a la de la visión real de la compañía, estas son: 2022, excelente desempeño institucional, altamente competitiva, reconocida nacional e internacionalmente, destacada intervención en los procesos de gestión del riesgo de desastres, acción social y gestión ambiental.

### ¿Cuál es la visión de la Defensa Civil Colombiana?

- Ser una institución auto sostenible
- Entidad tecnológicamente avanzada, con los estándares de calidad internacionales para poder atender emergencias
- Para el 2022 será hacer una institución sostenible con excelentes estándares institucionales, altamente competitiva y reconocida a nivel nacional e internacional.
- Estar preparados para atender emergencias nacionales e internacionales, teniendo en cuenta estándares internacionales.
- Tener reconocimiento de cooperación internacional

- Gestión de riesgos, desastres; gestión social y ambiental. Tener un desempeño institucional excelente.
- Para el 2022 ser una institución sostenible, con excelente desempeño institucional a nivel nacional e internacional en los procesos de gestión de riesgo, acción social y gestión ambiental.
- Gestora de proyectos sociales y ambientales que contribuyen al desarrollo del país.
- Proceso de ajuste teniendo en cuenta tener funcionarios capacitados que respondan adecuadamente a las funciones de la institución
- Para el 2018 ser una institución moderna, especializada en preparación y respuesta a las emergencias y los desastres.

- Ser una institución con un desempeño excelente y altamente competitiva
- Para el 2022 debe estar posicionada como una con las suficientes herramientas para manejar las emergencias.
- Tenga un alto desempeño institucional siendo así reconocida nacional e internacionalmente
- Para el 2022 esté más presente a nivel internacional y seguir prestando todos sus servicios a nivel nacional
- Para el 2022 ser una Entidad autónoma

*Figura 14. ¿Cuál es la visión de la Defensa Civil Colombiana?*

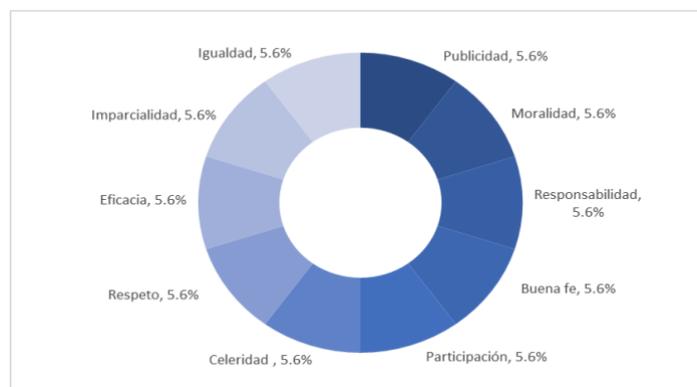
Fuente: elaboración propia

Los 10 principios planteados de la institución obtuvieron el mismo porcentaje de 5,6%, de los mencionados todos hacen parte de los verdaderos principios de la institución, excepto el respeto.

(Ver Gráfico 2)

## ¿Cuáles son los principios de la Defensa Civil Colombiana?

Gráfico 2. ¿Cuáles son los principios de la Defensa Civil Colombiana?



Fuente: elaboración propia

No obstante, en las opciones anteriores faltaron los principios de economía, autocontrol, eficiencia y transparencia, lo cuales se enunciaron en un listado de otros principios de la institución. (Ver Figura 15)

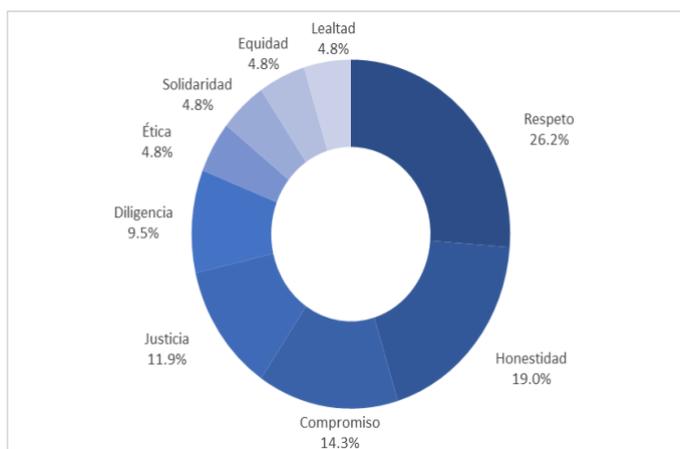
- Otras menciones de principios:**
- Honestidad
  - Economía
  - Transparencia
  - Solidaridad
  - Continuidad
  - Participar en la rehabilitación social
  - Humanidad
  - Desarrollar las actividades para las cuales se preparan
  - Altruismo
  - Compromiso
  - Brindar el servicio a la comunidad
  - Profesionalismo
  - Integridad
  - Cultura
  - Justicia
  - Sinceridad
  - Tener funcionarios cualificados
  - Autocontrol
  - Eficiencia
  - Legalidad
  - Compañerismo

Figura 15. Otros principios de la Defensa Civil Colombiana

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los valores, fueron mencionados principalmente el respeto (26,2%), la honestidad (19,0%), el compromiso (14,3%) y la justicia (11,9%), que efectivamente son valores propios de la Defensa Civil Colombiana. Mientras que algunas opciones como ética, solidaridad, equidad y lealtad fueron mencionadas a pesar de no hacer parte de los valores institucionales. (Ver Gráfico 3)

Gráfico 3. ¿Cuáles son los valores de la Defensa Civil Colombiana?



Fuente: elaboración propia

De igual forma, mencionaron otros valores que no hacen parte de los de la empresa. (Ver

Figura 16)

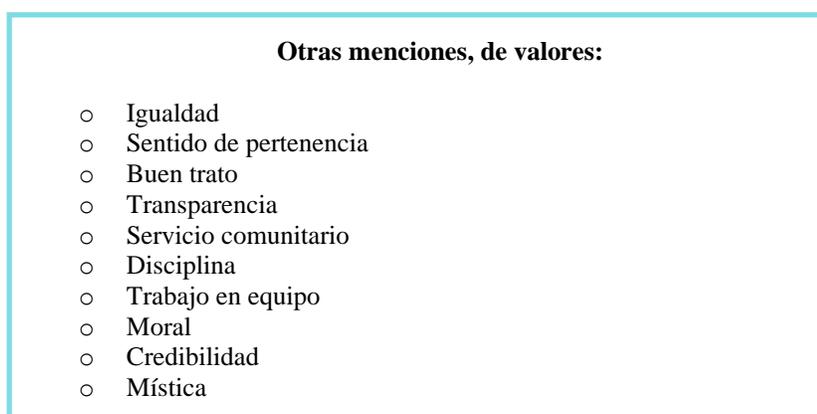


Figura 16. Otros valores de la Defensa Civil Colombiana

Fuente: elaboración propia

La última pregunta de la entrevista fue ¿qué estrategias usted opina o diría que sirven para mejorar la comunicación interna en la Defensa Civil Colombiana?, frente a la cual los entrevistados expresaron sus propuestas. (Ver Figura 17)

- Reglamento interno con el que se establezcan normas para la comunicación.
- Chat interno para una comunicación más ágil (buscar maneras de generar una comunicación eficaz y directa con todos los miembros del equipo).
- Conceptualizar y enseñarles a todos los funcionarios.
- Cuestionarios para conocer la realidad de cada dependencia.
- En la comunicación interna mejorar procesos para que no sean tan formales.
- Es necesario generar canales para que haya una comunión en diferentes dependencias, quiere que se enfoque en poder ayudar al trabajo del otro.
- Fomentar la buena fe.
- Fortalecer los medios de comunicación interna y externa de la institución.
- Fortalecimiento de la oficina de comunicación interna/estratégica.

*Figura 17.* ¿Qué estrategias usted opina o diría que sirven para mejorar la comunicación interna en la Defensa Civil Colombiana?

Fuente: elaboración propia

### **5.1.1.2 Fase tres y cuatro: búsqueda y revisión de temas**

Cada uno de los temas responde al ambiente que rodea a los funcionarios de la Defensa Civil Colombiana. Sus percepciones fueron divididas en conceptos y en las debilidades y fortalezas que le atañen a cada uno. En cada entrevista se encontraron particularidades que contrastaban con la opinión de otros. En el caso de los ítems con término medio se encontró que en los cargos de alto rango había una opinión mucho más favorable, contraria a la de los empleados con un rango más bajo, donde se hacían explícitas las dificultades a las que se enfrentan en la realización de su trabajo diario.

En el caso del tema ‘Institución’ se encontró un gran sentido de pertenencia en cada uno de los entrevistados, sin embargo, estos comentaron su inconformidad con otros funcionarios que al no comprender lo que significa trabajar en la Defensa Civil Colombiana no ejecutan de la manera más autónoma y diligente posible cada una de las responsabilidades que tienen a su cargo.

En el caso del tema de ‘Plan estratégico de comunicación’ los dos ítems que se encuentran fueron las recomendaciones para mejorar la comunicación de la Defensa Civil Colombiana, debido a esto no tienen una percepción, es una necesidad que nace de las dificultades anteriormente descritas.

### **5.1.1.3 Fase cinco: definición y denominación de temas**

- **Identidad:** rasgos o características que logran la distinción de una persona. En el caso de la identidad de la Defensa Civil Colombiana se hace referencia a las virtudes, valores, principios e indumentaria que debe tener cada uno de los funcionarios de la institución,

ya sea dentro de la organización en la resolución de desastres naturales, o en las diferentes actividades sociales en las que participan.

- **Conceptualización:** acción de generar una idea. En el caso de la comunicación de la Defensa Civil Colombiana se hace referencia los diferentes conceptos con los que parten tanto para la realización de sus trabajos como para la comunicación que tienen en los equipos de trabajo y con los diferentes departamentos dentro de la institución.
- **Comunicación:** la acción de transmitir a una persona o un grupo de personas una intención, información, estado de ánimo, entre otros. En el caso de la comunicación de la Defensa Civil Colombiana se hace referencia a la manera en la que ellos transmiten:
  1. Labores que tienen con la institución.
  2. Deberes entre distintas dependencias.
  3. Abordaje de la ayuda en los desastres naturales.
  4. Conceptos institucionales que forman al equipo de trabajo

**Capacitación:** acción de hacer que una persona sea capaz de realizar una determinada función.

En el caso de la identidad de la Defensa Civil Colombiana se hace referencia a cada una de las actividades con las que cada uno de los funcionarios tiene acceso a múltiples conocimientos mediante los cuales puede hacer de mejor manera su trabajo.

**Evaluación:** acción de evaluar. En el caso de la identidad de la Defensa Civil Colombiana se hace referencia al seguimiento que se le hace a cada una de las actividades que deben desarrollar los funcionarios, sean laborales, vocacionales o de interacción con los demás equipos que hay en la organización.

Trabajo en equipo: realizar todas las actividades con sentido de pertenencia y eficacia. En el caso de la identidad de la Defensa Civil Colombiana se hace referencia a una de las mayores dificultades que tienen los funcionarios de la organización.

## 5.2 Análisis de las encuestas

<b>Ficha técnica</b>	
<b>Objetivo de la investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una estrategia de comunicación interna para fortalecer la cultura corporativa de la Defensa Civil Colombiana seccional Bogotá.</li> </ul>
<b>Fecha de investigación:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enero-Marzo de 2019</li> </ul>
<b>Tamaño de la muestra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 76 voluntarios por medio de encuestas</li> </ul>
<b>Tipo de investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploratoria fenomenológica con aplicación de método cualitativo y cuantitativo.</li> </ul>
<b>Método de recolección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punto fijo. Encuentros personalizados, entrevistas semiestructuradas.</li> </ul>
<b>Metodología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantitativa-cualitativa</li> </ul>
<b>Técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario estructurado</li> </ul>
<b>Error muestral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6,5%</li> </ul>
<b>Índice de confiabilidad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% de nivel de confianza.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### 5.2.1 Preguntas demográficas: análisis de la caracterización

En el estudio realizado al personal de la Defensa Civil Colombiana se tomó una muestra representativa de 76 personas. La caracterización de la muestra se realizó tomando muestras de acuerdo con el sexo, rango de edad, estado civil y los años de antigüedad que tienen al interior de la organización.

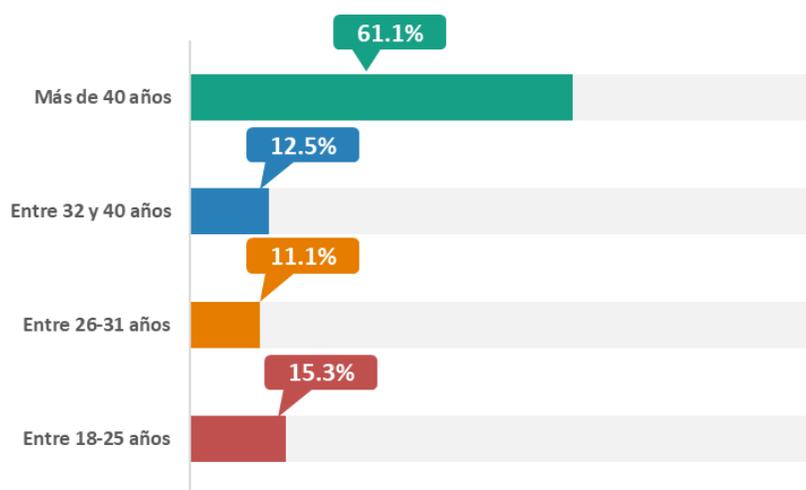
Gráfico 4. Sexo



Fuente: elaboración propia

Como puede verse, el 61% del personal consultado fue de género masculino y el 39% femenino.

Gráfico 5. Rango de edad



Fuente: elaboración propia

El rango de edades de la investigación estuvo concentrado en personas mayores a 40 años con el 61.1%, seguido del rango de edad de 32 a 40 años con el 12.5% de representación de la muestra, el 11.1% de 26 a 3 años y 15.3% de 18 a 25 años. (Ver Gráfico 5)

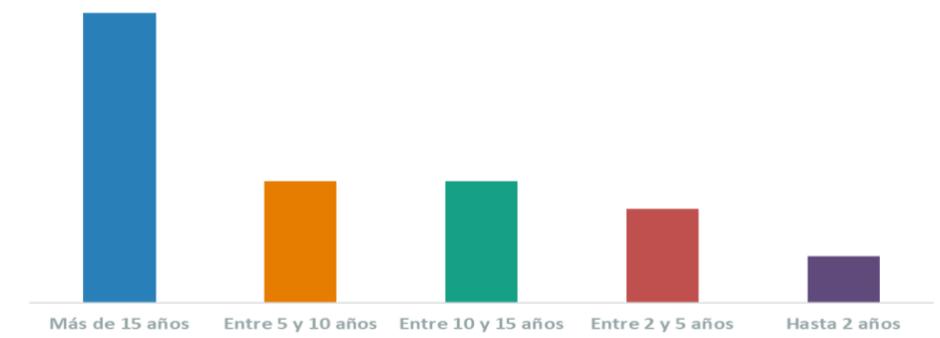
Gráfico 6. Estado Civil



Fuente: elaboración propia

El estado civil de los colaboradores encuestados en esta investigación está concentrado de la siguiente manera: 33.3% de los consultados se encuentra casado, el 31.9% solteros, el 16.7% divorciado y el 18.1% en unión libre. (Ver Gráfico 6)

Gráfico 7. Antigüedad



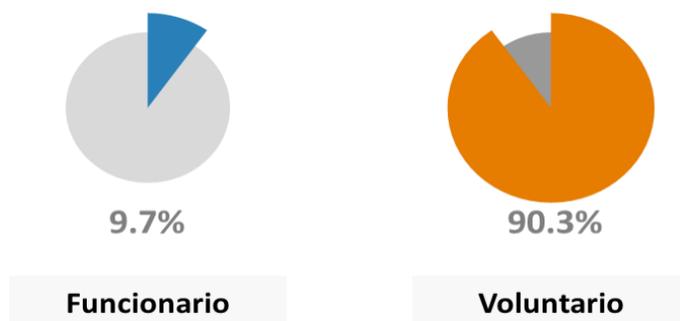
Fuente: elaboración propia

Para el caso de los colaboradores y su tiempo de vinculación con la organización se tomó una gran muestra en aquellos que tienen más de 15 años con la organización y colaboradores que presentan entre 5 a 10 años de vinculación con la organización. También se tomaron funcionarios con dos años de antigüedad. Vale la pena aclarar que por temas de confianza y objetividad de la investigación no se seleccionaron colaboradores nuevos o aquellos con menos

de un año de vinculación dado que no cuentan con la experiencia y el conocimiento suficiente de la institución. (Ver Gráfico 7)

Adicionalmente, se puede determinar que las personas una vez vinculadas a la Defensa Civil Colombiana deciden quedarse en la institución por un largo periodo, dando como resultado que primero, haya poca rotación del personal y segundo, haya un vasto conocimiento del equipo de trabajo de cada uno de los encuestados (ver Gráfico 7).

*Gráfico 8. Tipo de empleado*

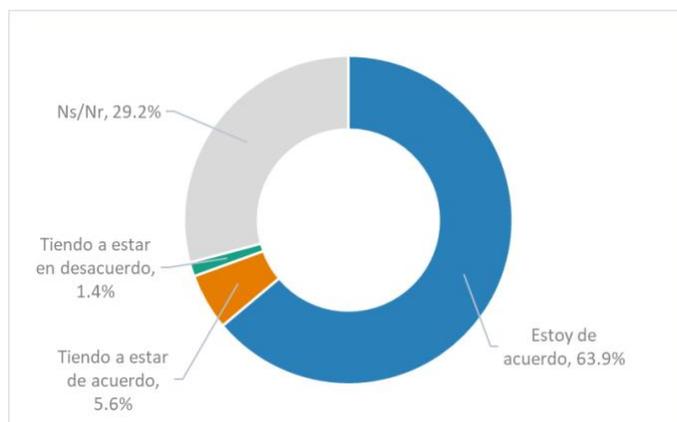


Fuente: elaboración propia

Como puede verse, 90,3% de la muestra son funcionarios de perfil voluntario, mientras que el 9,7% restante estaba vinculado directamente con la institución. Una característica importante que tiene esta organización es que las personas que han estado gran parte de su vida dentro de la organización realizan sus labores de manera desinteresada y muestran un sentido de pertenencia. (Ver Gráfico 8)

## 5.2.2 Preguntas percepción

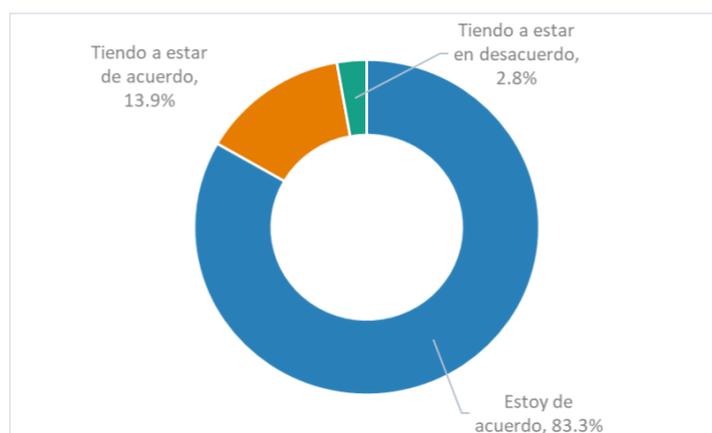
Gráfico 9. ¿Me siento orgulloso(a) de trabajar en la organización?



Fuente: elaboración propia

Frente a la pregunta me siento orgulloso(a) de trabajar en la Organización el 63.9% de los consultados afirmó que estaba de acuerdo y manifestó un sentido de orgullo y de estar vinculado con la Defensa Civil Colombiana, solo el 5.6% pensó lo contrario. (Ver Gráfico 9)

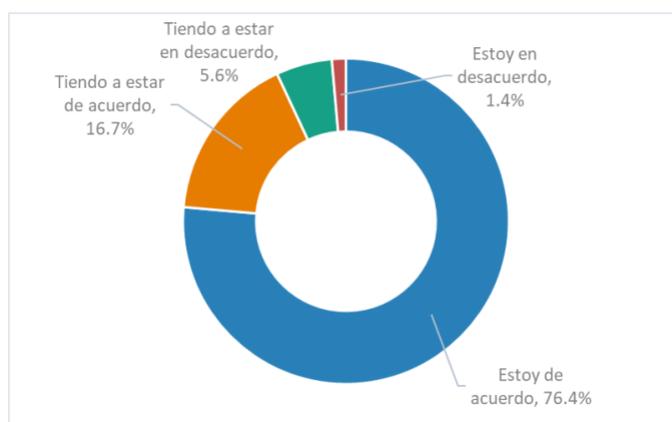
Gráfico 10. ¿Conozco cuál es la visión de la Defensa Civil Colombiana y me identifico con ella?



Fuente: elaboración propia

El 83.3% de los encuestados se sintió identificado y respaldó el rumbo que tiene la organización (97,2%), es decir, se sintió respaldado y buscó lo mejor para el óptimo desarrollo de la Defensa Civil Colombiana. Solamente el 2.8% de los consultados aseguró lo contrario, esto es, que no conocía la visión de la Defensa Civil Colombiana. (Ver Gráfico 10)

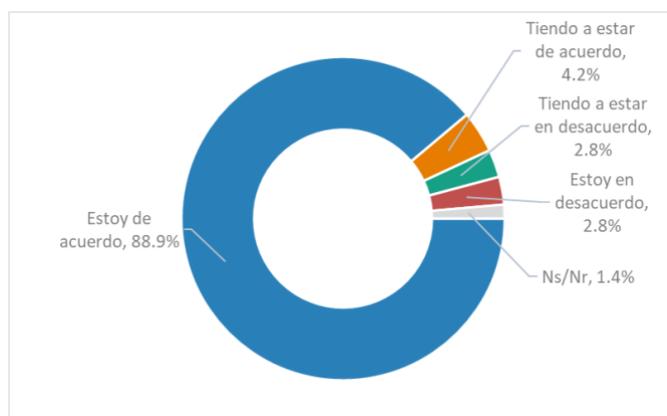
*Gráfico 11. ¿Conozco cuál es la misión de la Defensa Civil Colombiana y me identifico con ella?*



Fuente: elaboración propia

Frente a la identificación y el sentido de pertenencia con la misión de la Defensa Civil Colombiana, el 76.4% de los consultados señaló estar de acuerdo. Es importante mencionar que tan solo el 1.4% de los consultados manifestó estar en desacuerdo. Los consultados también señalaron que constantemente están informándose acerca de las propuestas a corto plazo y cómo estas pueden afectar el rendimiento de su trabajo. (Ver Gráfico 11)

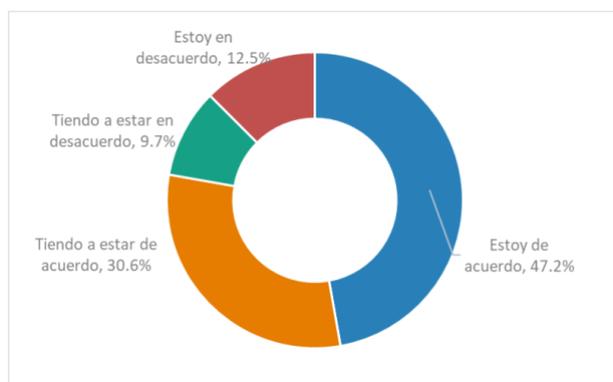
Gráfico 12. ¿Entiendo el compromiso que representa el “listos en paz y emergencia”?



Fuente: elaboración propia

Frente al entendimiento del compromiso que representa el “listos en paz y emergencia”, el 88.9% manifestó su sentido de pertenencia y señaló que están identificados con lo que ha venido empoderando el concepto de “siempre listos” y su posicionamiento como promesa de valor. (Ver Gráfico 12)

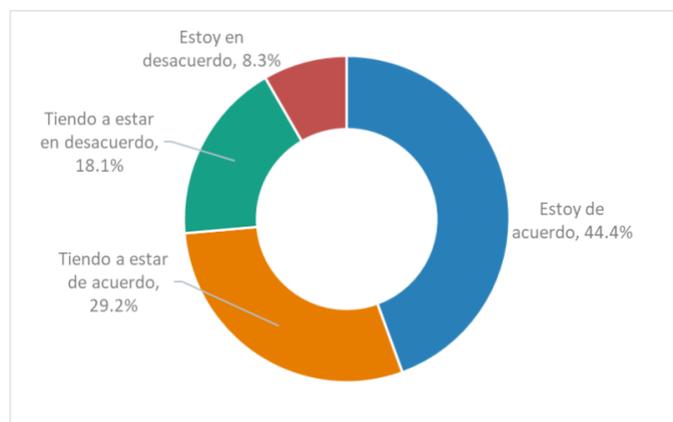
Gráfico 13. ¿Creo que para los superiores es importante mi opinión?



Fuente: elaboración propia

En relación con la opinión y la libertad de expresión de los colaboradores en la Defensa Civil Colombiana, el 47.2% de los consultados manifestó que la institución está abierta a escuchar y considera que es importante escuchar su opinión, seguidamente el 30,6% tendió a estar de acuerdo y el 12.5% en desacuerdo. (Ver Gráfico 13)

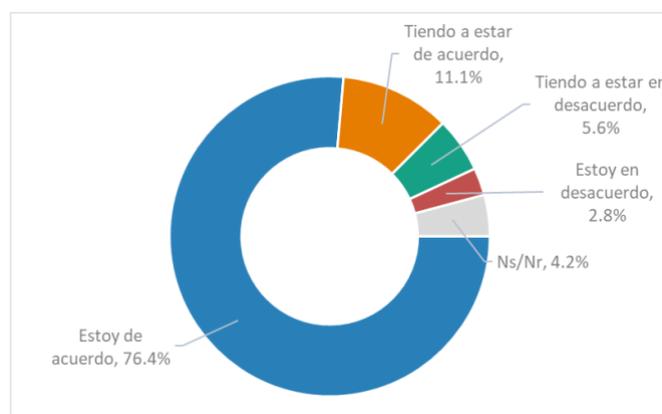
*Gráfico 14. ¿Creo que el trabajo en equipo en la organización es excelente?*



Fuente: elaboración propia

Los niveles de confianza en la organización y el trabajo en equipo son muy positivos. Esto se refleja cuando el 44.4% de los consultados manifestó estar de acuerdo, el 29.2% con tendencia a estar de acuerdo y el 18.1% a estar en desacuerdo. (Ver Gráfico 14)

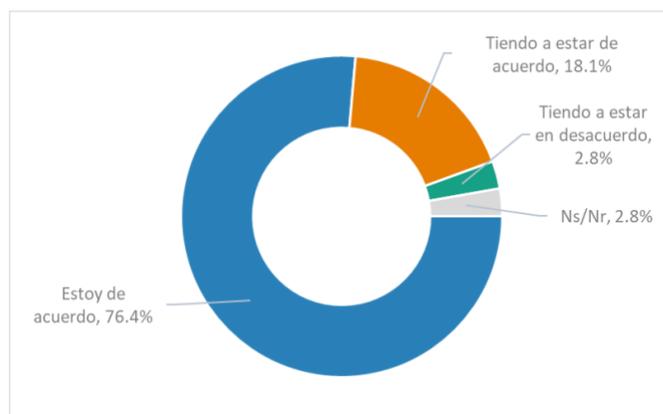
*Gráfico 15. ¿Entiendo la importancia de facilitar la comunicación interna?*



Fuente: elaboración propia

Los consultados reconocen la labor y la importancia de contar con canales suficientes que faciliten la comunicación interna alrededor de la institución y esto se manifiesta cuando el 76.4% señaló estar de acuerdo. La mayoría de los empleados comprende la necesidad de optimizar los procesos de comunicación internos y están a favor de estrategias que impulsen dicha comunicación. (Ver Gráfico 15)

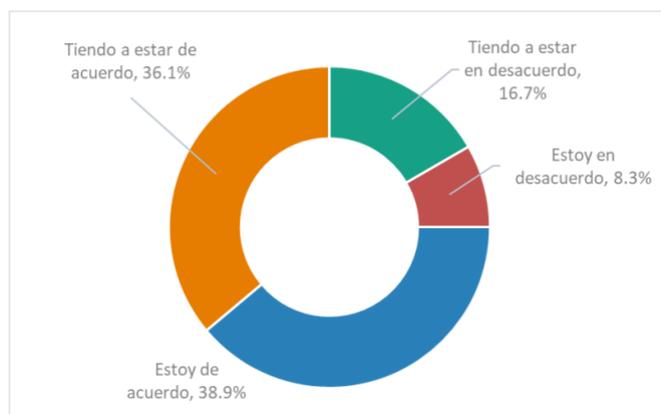
*Gráfico 16. ¿Me siento identificado con los valores de la organización?*



Fuente: elaboración propia

Como se observó previamente, al identificar e interiorizar la misión y visión de la institución, la gran parte de los empleados comparten y se identifican con los valores que transmite la Defensa Civil Colombiana; el 76.4% manifestó estar de acuerdo, seguido del 18.1% con tendencia a estar de acuerdo y el 2.8% a estar en desacuerdo. (Ver Gráfico 16)

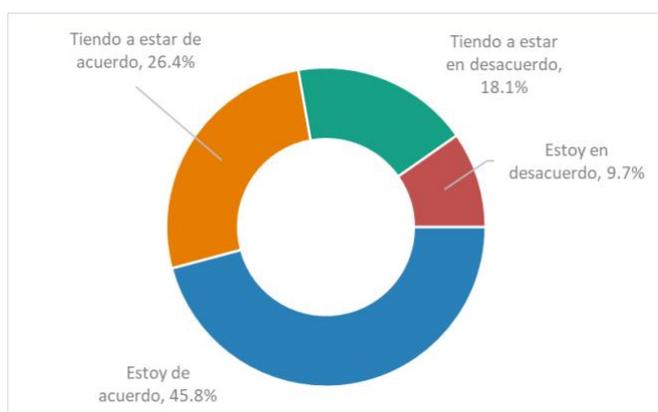
Gráfico 17. ¿En la organización siempre se resuelven los problemas con el diálogo?



Fuente: elaboración propia

Frente a las situaciones de desacuerdo y/o conflicto el 38.9% de los consultados aseguró que estos temas se resuelven por medio del diálogo y la concertación; seguido del 36.1% con tendencias a estar de acuerdo y el 16.7% lo contrario. Se puede evidenciar que no hay una total aceptación en los acuerdos dentro de la organización. Más que estar de acuerdo por una opción, buscan ir por alternativas que logren satisfacer a todas las partes. (Ver Gráfico 17)

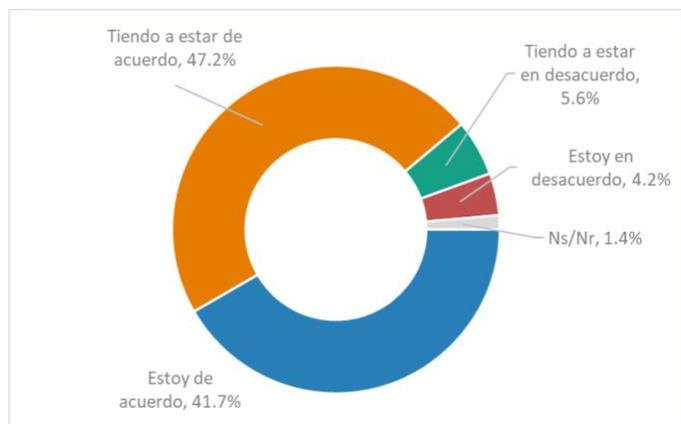
Gráfico 18. ¿Me siento con suficiente confianza para hablar de mis inquietudes en la organización?



Fuente: elaboración propia

Los niveles de confianza para expresar de manera clara y concisa las inquietudes al interior de la organización, el 45.8% de los encuestados manifestó estar de acuerdo en que la organización brinda los espacios y las oportunidades para que los colaboradores puedan manifestar sus inquietudes al respecto. Solo el 18.1% aseguró lo contrario. (Ver Gráfico 18)

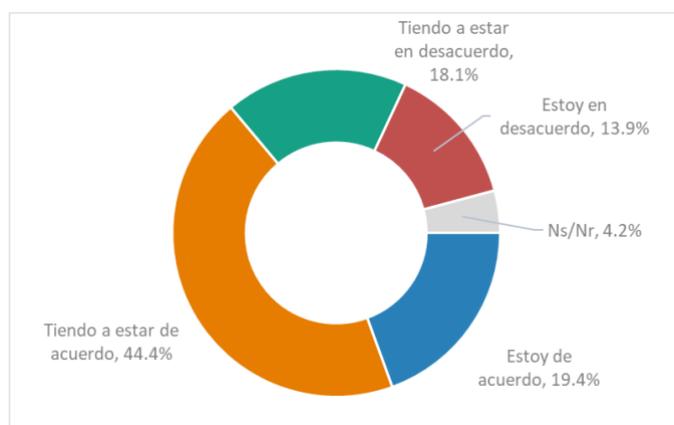
*Gráfico 19. ¿Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de la organización?*



Fuente: elaboración propia

Un 41,7% de los encuestados estuvo de acuerdo en que se comparte, en su mayoría, la información y los planes tácticos para el buen desarrollo de la institución; y un 47,2% afirmó que tiende a estar de acuerdo.

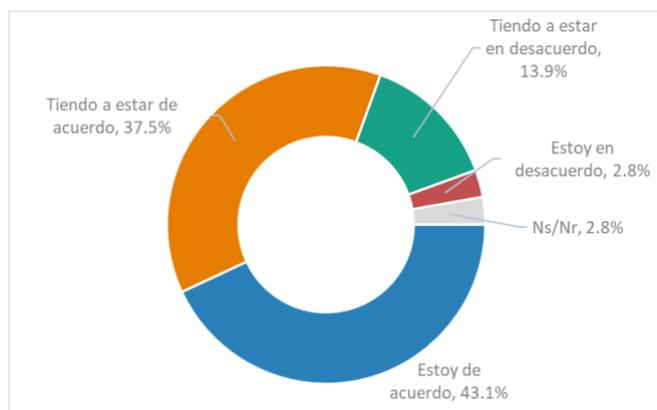
*Gráfico 20. ¿En general considero que la organización está bien liderada?*



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la percepción y el reconocimiento sobre el liderazgo y el direccionamiento de la organización, el 44.4% aseguró que tienden a estar de acuerdo con que la organización está siendo bien liderada; seguido del 19.4% que manifestó estar de acuerdo y el 18.1% respondió estar en desacuerdo. Contrario a lo visto en las anteriores entradas, esta varía puesto que como hallazgo importante se ve que un gran porcentaje de los encuestados consideró que la organización de la institución no es tan buena como ellos quisieran. (Ver Gráfico 20)

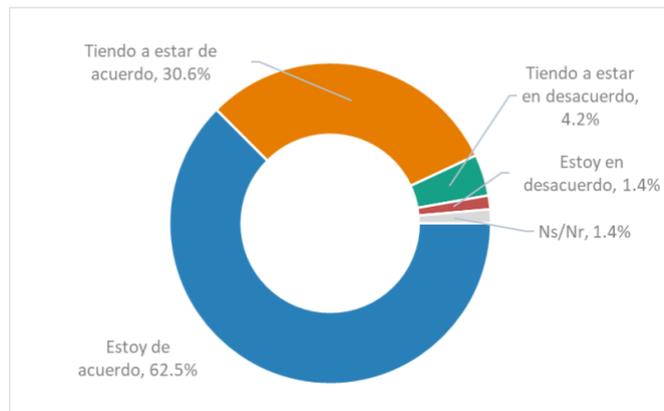
*Gráfico 21. ¿Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de mi unidad/equipo de trabajo?*



Fuente: elaboración propia

Frente a los niveles de información y en lo relacionado con las estrategias y objetivos que se difunden al interior de la unidad, la percepción es positiva y se ve reflejada en que el 43.1% aseguró estar de acuerdo y solo el 2.8% en desacuerdo. Las tendencias de información son positivas y se reciben con satisfacción. (Ver Gráfico 21)

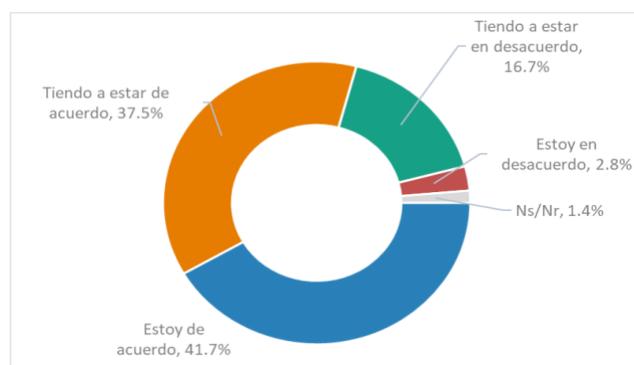
Gráfico 22. ¿El (la) líder de mi grupo me informa oportunamente sobre los temas y novedades que impactan nuestro trabajo?



Fuente: elaboración propia

Frente al liderazgo y la comunicación que tiene el líder del grupo para informar proactiva y oportunamente las novedades y nuevos temas que surgen al interior de la organización las declaraciones de la muestra son positivas. Se refleja que el 62.5% estaba de acuerdo y reconocía que se informan de manera oportuna las novedades, seguido de aquellos que tienden a estar de acuerdo con el 30.6% y en desacuerdo es el 1.4%. Se puede evidenciar que la relación con los jefes inmediatos o líderes de grupo es bastante buena. Un gran porcentaje de los encuestados piensa que la comunicación es clara y oportuna. (Ver Gráfico 22)

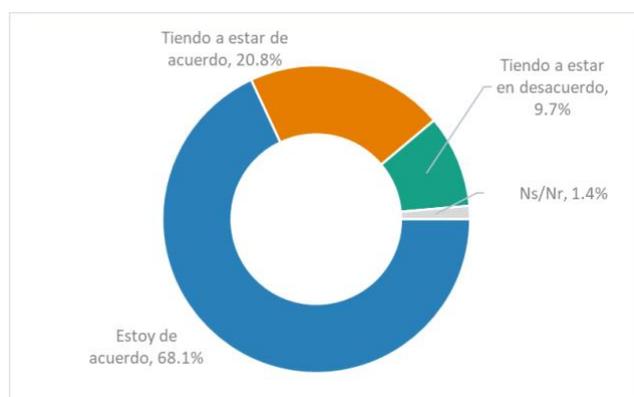
*Gráfico 23.* ¿Considero que en mi unidad/equipo nos comunicamos en la forma y con la frecuencia que nuestro trabajo requiere?



Fuente: elaboración propia

Frente a la percepción sobre la forma de comunicar y el grado de frecuencia al interior de los equipos de trabajo el 41.7% aseguró estar de acuerdo y el 37.5% con tendencia a estar de acuerdo. Los encuestados manifestaron que al interior de la organización se comunica permanente, utilizando los canales apropiados que se requieren para cualquier tipo de tema, eventualidad y cambio que surge el interior de este. A diferencia de la relación que se tiene con sus supervisores, hay cierta intermitencia en la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo. (Ver Gráfico 23)

*Gráfico 24.* En general, ¿en la organización nos tratamos unos a otros con respeto?

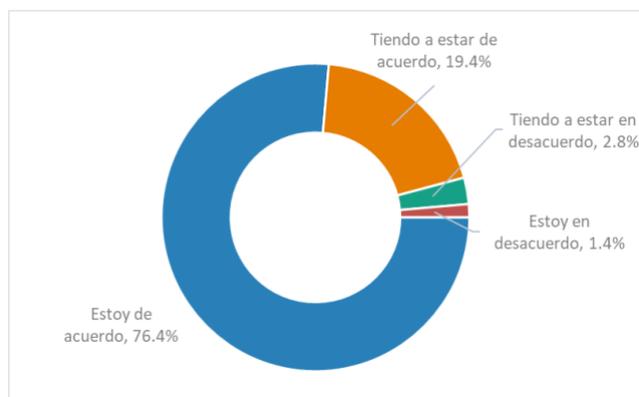


Fuente: elaboración propia

La percepción del buen trato y el respeto entre los colaboradores es positiva, se logró identificar que el clima laboral al interior de la organización tiene tendencias favorables. El 68.1% aseguró que el trato se hace con respeto fomentando un buen ambiente organizacional. El 20.8% tenía tendencia a estar de acuerdo y solo el 9.7% percibió lo contrario al manifestar que tienden a estar en desacuerdo. (Ver Gráfico 24)

Aproximadamente más del 60% de los encuestados afirmó que la organización tiene un ambiente respetuoso y saludable. Sin embargo, un 10% restante manifestó que una falta de comunicación que lleva al irrespeto en esta minoría del apartado. (Ver Gráfico 24)

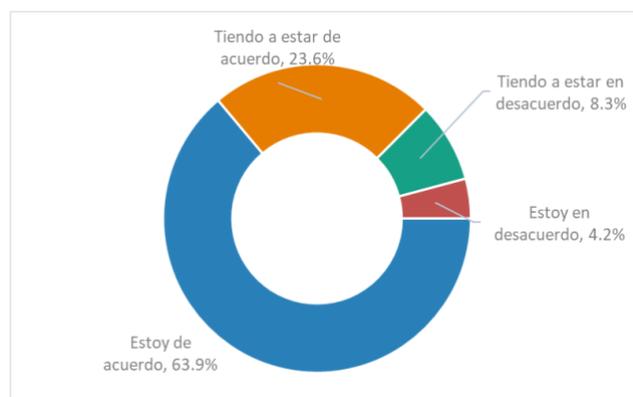
*Gráfico 25. ¿El(la) líder de mi unidad/equipo nos trata con respeto y consideración?*



Fuente: elaboración propia

Frente a la valoración del líder de la unidad, el 76.4% respondió estar de acuerdo y al respecto manifestó que aprueban el trato que les brindan; el 19.4% también aprobó la gestión y el trato que le ha brindado su líder. De la misma manera que se tiene buena impresión respecto al manejo de información por parte de los supervisores o jefes directos, también se evidencia que los líderes son respetuosos y considerados con su equipo. (Ver Gráfico 25)

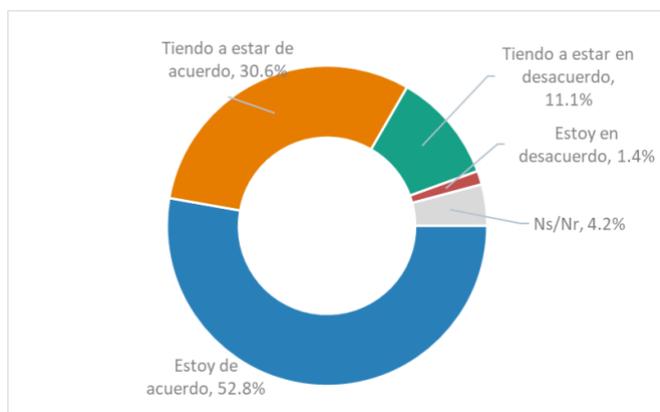
*Gráfico 26.* ¿Los (las) líderes de otras(os) unidades/equipos me tratan con respeto y consideración?



Fuente: elaboración propia

El 63.9% manifestó estar de acuerdo con que los líderes de otras unidades /equipos tratan al personal de su área con respeto y el 23.6% manifestó que tienden a estar de acuerdo. Solo el 4.2% aseguró que están en desacuerdo. (Ver Gráfico 26)

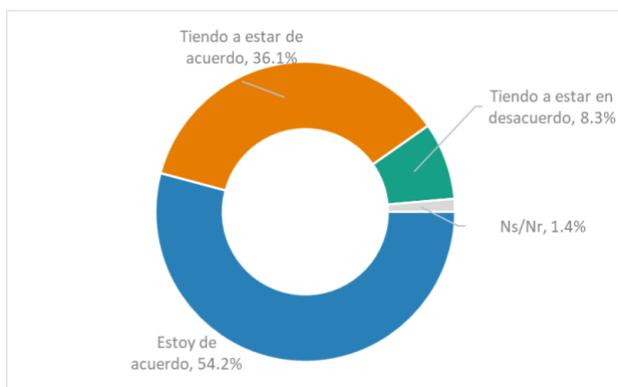
*Gráfico 27.* ¿Los líderes de otras(as) unidades/equipos tratan al personal de su área con respeto y consideración?



Fuente: elaboración propia

Al sumar los porcentajes que indican que están en desacuerdo y tienden a estar en desacuerdo se deduce que el 12,5% de los encuestados consideró que dentro de un equipo de trabajo diferente al de ellos se presenta falta de respeto o poca consideración. (Ver Gráfico 27)

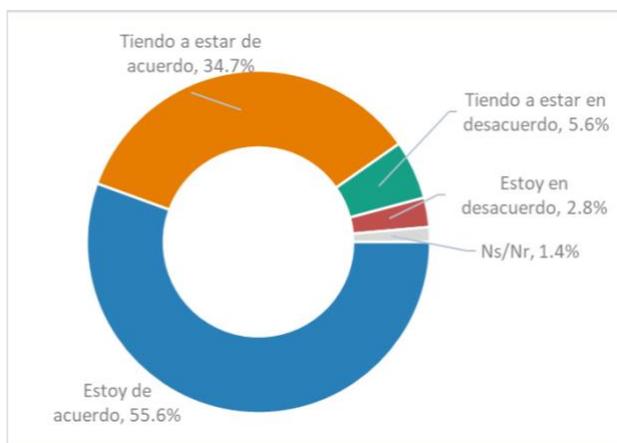
*Gráfico 28.* ¿En mi unidad/equipo se fomenta y acogen las sugerencias para mejorar el trabajo?



Fuente: elaboración propia

El nivel de percepción sobre el fomento y recibimiento de las sugerencias para mejorar el trabajo en la unidad es positivo, esto se refleja en que el 54.2% estuvo de acuerdo con esta afirmación y el 36.1% manifestó estar de acuerdo. Dentro de la mayoría de los equipos de trabajo se evidenció una buena acogida de las sugerencias o recomendaciones para incentivar el buen trabajo y las buenas relaciones dentro del grupo. (Ver Gráfico 28)

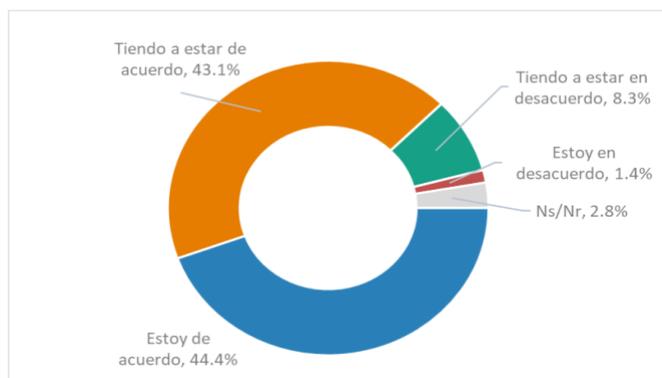
*Gráfico 29.* ¿En mi unidad/equipo contamos con un plan de trabajo compartido y claro para todos sus integrantes?



Fuente: elaboración propia

El 55.6% de los colaboradores aseguró estar de acuerdo en que en la unidad se cuenta con un plan de trabajo compartido y claro para todos los integrantes. Solo el 5.6% de los encuestados aseguró lo contrario al indicar que no se comparte el plan de trabajo. Como se puede evidenciar, el 90,3% de los encuestados consideró que se tiene una comunicación constante para estar informados respecto a los trabajos que se están realizando como grupo. (Ver Gráfico 29)

*Gráfico 30.* ¿En mi unidad/equipo hacemos seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del equipo?

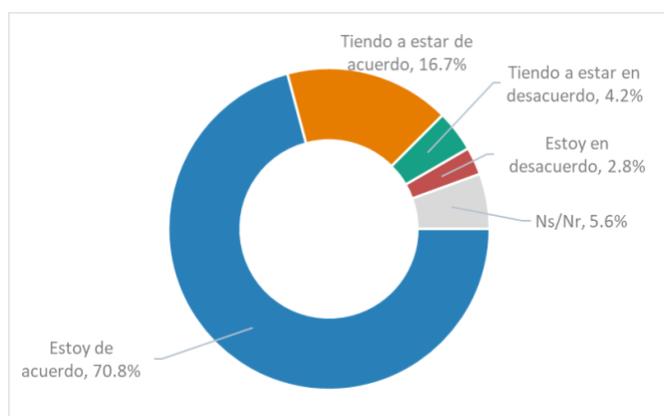


Fuente: elaboración propia

Se identificó que el nivel de percepción relacionado con el seguimiento de la consecución de las metas y objetivos del equipo es favorable, pues el 44.4% de los encuestados estuvo de acuerdo en la manera como se ha venido ejecutando, el 43.1% señaló que tienden a estar de acuerdo y el 8.3% a estar en desacuerdo. (Ver Gráfico 30)

Como se puede evidenciar en el Gráfico 30, al compartir los objetivos y tareas del grupo hay una mayor facilidad y eficacia a la hora de hacer seguimientos a las tareas de cada integrante. Sin embargo, al generarse estos espacios y a su vez, brindar la oportunidad de compartir el avance de cada uno esto puede repercutir en una mejoría del proceso.

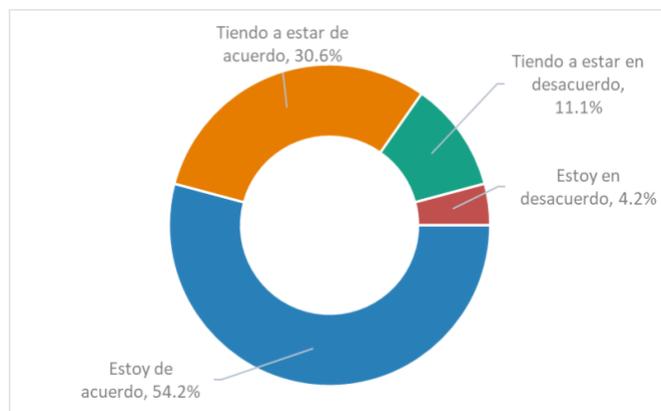
*Gráfico 31. ¿Conozco claramente la contribución esperada de mi trabajo?*



Fuente: elaboración propia

El 70.8% valora y reconoce claramente la contribución esperada de su trabajo al manifestar que en la organización se promueve esta contribución. El 4.2% manifestó una tendencia a estar en desacuerdo y el 2.8% un total desacuerdo. Los objetivos de cada tarea o pendiente son claros, las personas encuestadas comprenden su objetivo y función dentro de la organización. Aunque es de considerar que el 5,6% de los encuestados no conoce con claridad qué esperan de su trabajo. (Ver Gráfico 31)

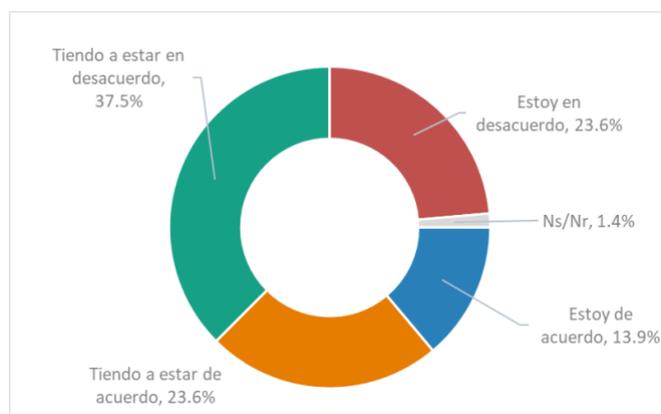
Gráfico 32. ¿El líder de mi equipo me da retroalimentación clara y oportuna sobre mi trabajo?



Fuente: elaboración propia

Los procesos de retroalimentación y comunicación de manera clara y oportuna. El 54.2% aseguró estar de acuerdo en la manera en que han venido ejecutando los líderes esa comunicación personalizada. El 30.6% señaló una tendencia a estar de acuerdo. Solo 11.1% aseguró tener una tendencia a no estar de acuerdo en la manera como el líder viene ejecutando sus acciones de retroalimentación en lo relacionado a la utilidad, la pertinencia, la manera como lo hace y la falta de comunicación asertiva. (Ver Gráfico 32)

Gráfico 33. ¿Cuento con las herramientas, elementos y equipos adecuados para realizar mi trabajo?

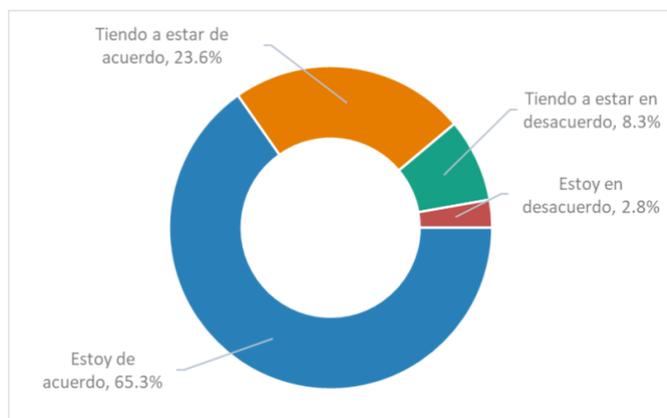


Fuente: elaboración propia

Frente a la disposición y facilidad de herramientas, equipos y elementos adecuados para ejecutar el trabajo, los encuestados señalaron que la organización debe mejorar y les hace falta disponer de más elementos para que estos puedan cumplir satisfactoriamente con sus actividades. Esto se ve reflejado en que el 37.5% manifestó una tendencia a estar en desacuerdo y el 23.6% estuvo en desacuerdo; solo el 23.6% de los encuestados señaló que se cuenta con los elementos adecuados. (Ver Gráfico 33)

Contrario a la media de respuestas anteriormente vistas, es la primera vez que hay una respuesta en desacuerdo que supere el 20%. El 61,1% de los encuestados afirmó que no posee los materiales necesarios para cumplir sus funciones dentro de la organización. (Ver Gráfico 33)

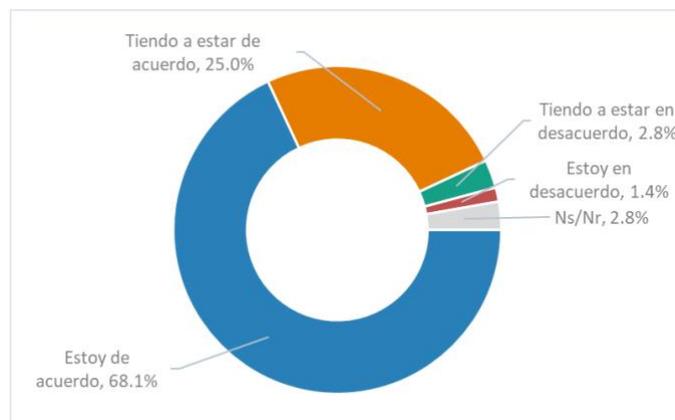
*Gráfico 34. ¿Considero que el trabajo que realizamos en mi unidad / equipo es de buena calidad?*



Fuente: elaboración propia

Frente a los índices de calidad y satisfacción del trabajo que se realiza al interior de la unidad, es favorable y está reflejado en que el 65.3% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con esta gestión, seguido del 23.6% y el 8.3% al responder estar en desacuerdo. Es importante señalar que el 11,1% restante consideró que hay mejores formas para conseguir buenos resultados. (Ver Gráfico 34)

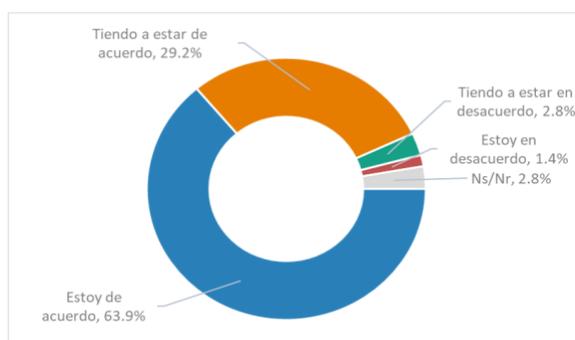
Gráfico 35. ¿En mi unidad /equipo nos apoyamos unos a otros en la realización del trabajo?



Fuente: elaboración propia

En lo referente al apoyo y la realización de trabajo en equipo, se puede decir que el desarrollo humano es positivo debido a que el 68.1% contestó y reconoció que están de acuerdo y el 25.0% manifestó una tendencia a estar de acuerdo. Esto indica que la organización trabaja en la cooperación y el apoyo en equipo para la consecución de tareas. El 93,1% de los encuestados afirmó que siente el apoyo de su equipo de trabajo en la realización de cualquier tarea o requerimiento. (Ver Gráfico 35)

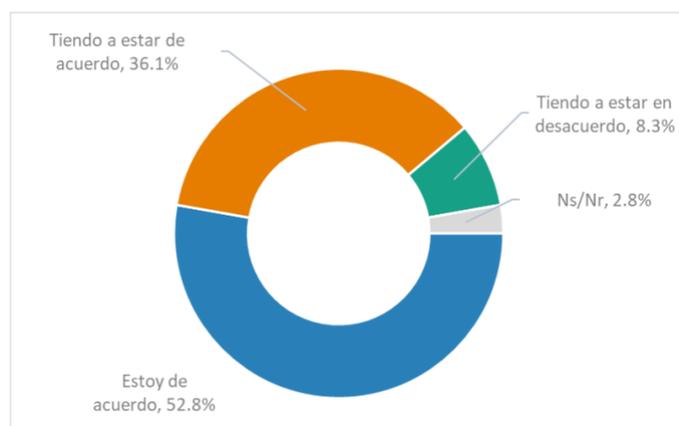
Gráfico 36. ¿En mi unidad, buscamos en equipo mejores formas de hacer el trabajo?



Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a la buena disposición para buscar soluciones en equipo mediante las cuales fortalecer y mejorar la manera como se viene ejecutando el trabajo, los encuestados aprobaron este comportamiento al responder que estaban de acuerdo con el 63.8% y con tendencia a estar de acuerdo con el 29.2%. Esto evidencia la aprobación que tiene la organización para propiciar estos espacios. Se evidencia que los equipos de trabajo son bastante comprometidos el uno con el otro, buscando apoyarse, encontrando soluciones óptimas y efectivas para realizar sus pendientes, tan solo un 2,8% no está seguro del nivel de compromiso que se tiene a la hora de trabajar en equipo. (Ver Gráfico 36)

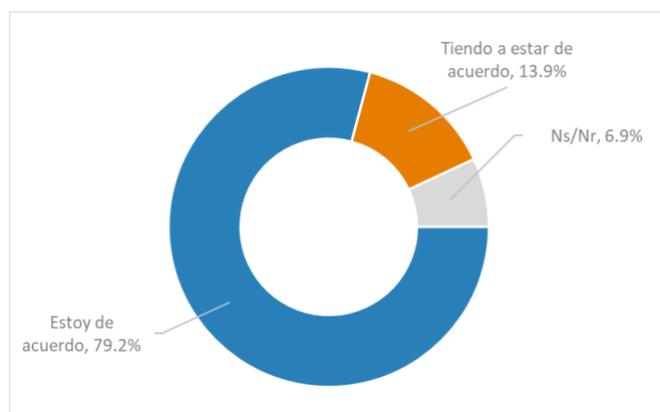
*Gráfico 37. ¿Las unidades / personas de quienes requerimos apoyo en mi unidad, buscan mejorar la forma de apoyarnos?*



Fuente: elaboración propia

Frente al comportamiento y la disposición de quienes requieren apoyo al interior de la organización, el 52.8% de los encuestados indicó estar de acuerdo y el 36.1% con tendencia a estar de acuerdo. Las razones radican en que tanto las unidades como las personas están buscando constantemente formas de mejorar el apoyo y fomentar la cooperación al interior de la organización. Además, los miembros de equipo buscan soluciones nuevas y útiles que puedan aportar a todo el equipo. (Ver Gráfico 37)

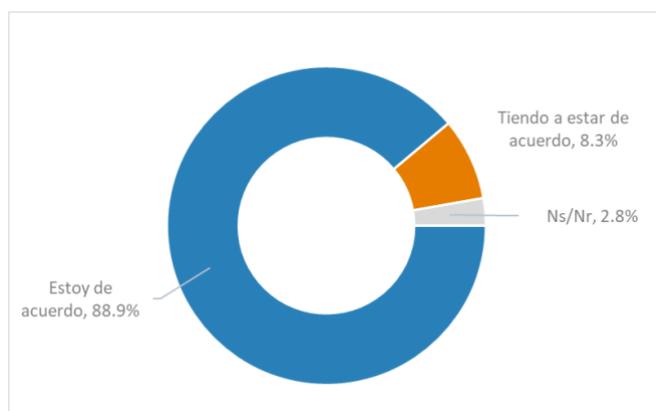
Gráfico 38. Me gusta la posición que desempeño



Fuente: elaboración propia

En general, se puede decir que los niveles de satisfacción sobre las funciones y la posición que desempeñan los colaboradores de la unidad son positivos, puesto que el 79.2% manifestó estar de acuerdo. Este resultado refleja el empoderamiento y la alineación que tienen con su posición para ejercer las funciones. Ninguno respondió estar en desacuerdo o pensar lo contrario sobre esta afirmación. (Ver Gráfico 38)

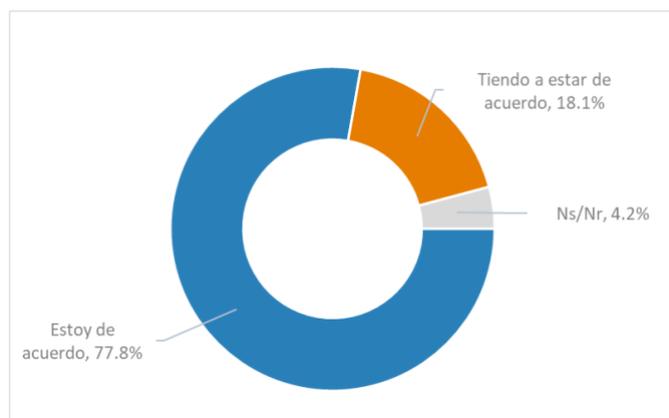
Gráfico 39. ¿Tengo claridad sobre las funciones y responsabilidades asignadas a mi posición?



Fuente: elaboración propia

Frente al nivel de claridad sobre las funciones y responsabilidades que tienen asignadas los colaboradores, el 88.9% aseguró que son claras y precisas para ejercer sus responsabilidades y cumplir de forma satisfactoria con los objetivos propuestos por la organización. (Ver Gráfico 39)

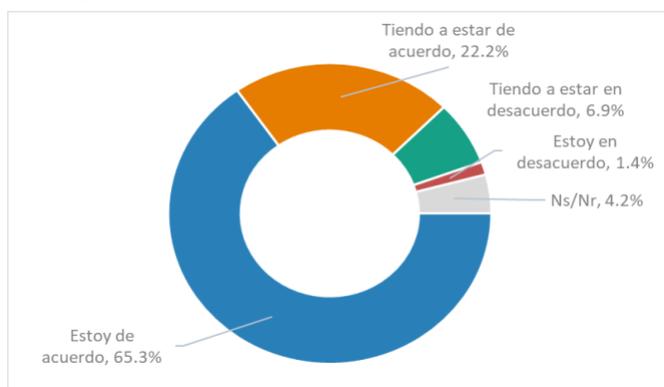
*Gráfico 40. ¿La posición que desempeño me ofrece retos interesantes?*



Fuente: elaboración propia

Los consultados respondieron a satisfacción sobre su posición y los retos que este ofrece en su vida profesional. El 77.8% respondió estar de acuerdo. Es importante señalar que ninguno manifestó estar en desacuerdo. Casi el total de encuestados afirmó que los desafíos del día a día hacen el trabajo poco tedioso o repetitivo. Quizá el 4,2% restante no se siente seguro al analizar sus capacidades o el desarrollo de estas en la Defensa Civil Colombiana. (Ver Gráfico 40)

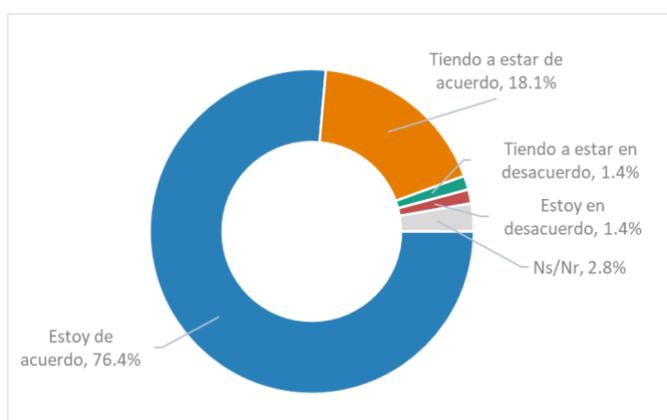
*Gráfico 41. ¿La carga de mi trabajo es adecuada?*



Fuente: elaboración propia

El 65.3% aseguró estar de acuerdo y manifestó su conformidad con el nivel de carga de trabajo asignado para sus labores; el 22.2% respondió una tendencia a estar de acuerdo, mientras que el 6.9% señaló que tienden a estar en desacuerdo. Menos del 2% de encuestados consideró que es un trabajo exhaustivo y demandante. Se puede inferir en que el nivel de trabajo es adecuado y justo para los encuestados. (Ver Gráfico 41)

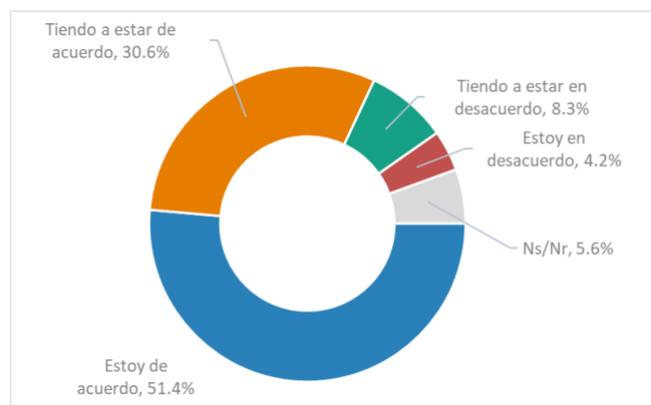
Gráfico 42. ¿Me siento satisfecho(a) de los logros que alcanzo con mi trabajo?



Fuente: elaboración propia

Frente a los niveles de satisfacción de los logros y oportunidades personales alcanzados al interior de la organización, la tendencia es favorable para la organización pues el 76.4% manifestó su conformidad y estar de acuerdo con dicha afirmación; solo el 1.4% manifestó estar en desacuerdo. Esto significa que la Defensa Civil Colombiana, en calidad, cantidad e integralidad genera que en la gran mayoría de los encuestados haya sentido de pertenencia y satisfacción laboral y vocacional. (Ver Gráfico 42)

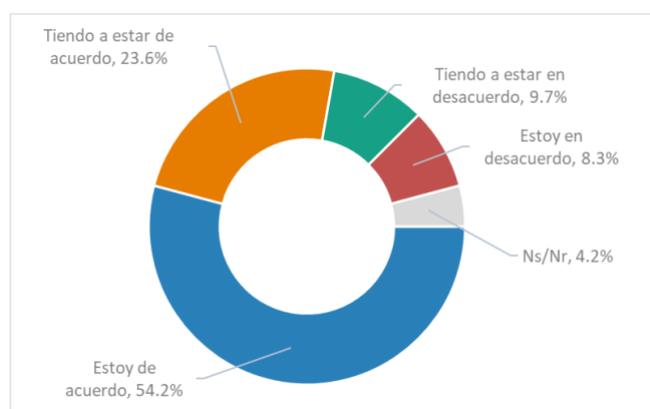
Gráfico 43. ¿La organización fomenta y me da oportunidades para mi crecimiento personal?



Fuente: elaboración propia

La percepción es positiva y favorable para la unidad ya que el 51.4% respondió estar de acuerdo y el 30.6% con tendencia a estar de acuerdo en que la organización ofrece espacios para que los colaboradores puedan crecer personalmente y oportunidades que generan valor para su vida. La posibilidad de crear más maneras de incentivar y apoyar a sus empleados es uno de los hallazgos que se logran evidenciar a partir de las encuestas. Sin embargo, la mayoría (82%) de los encuestados consideró que la Defensa Civil Colombiana se preocupa por los intereses y el fortalecimiento de sus empleados. (Ver Gráfico 43)

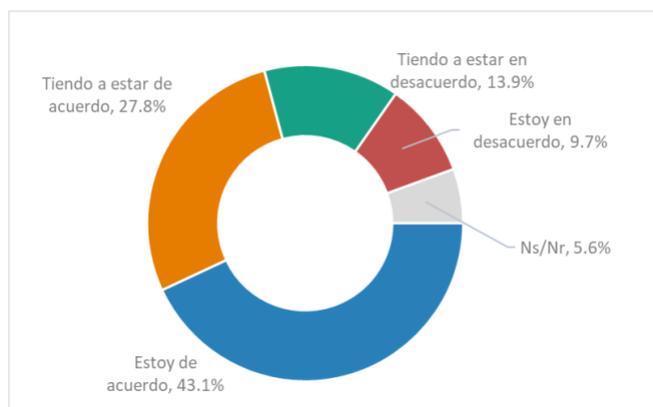
Gráfico 44. ¿La Organización me ofrece la capacitación necesaria para realizar mi trabajo?



Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a los espacios de capacitación profesional y personal para ejecutar las labores propias del cargo la gran mayoría de colaboradores validan esta afirmación, el 54.2% respondió estar de acuerdo y el 23.6% manifestó que tienden a estar en desacuerdo. Solo el 9.7% calificó con tiendo a estar en desacuerdo. Se evidencia que la mayoría (77,8%) consideró que la organización se responsabiliza por capacitar y entrenar a los funcionarios para las diversas tareas del día a día. La Defensa Civil Colombiana busca el crecimiento de sus empleados. (Ver Gráfico 44)

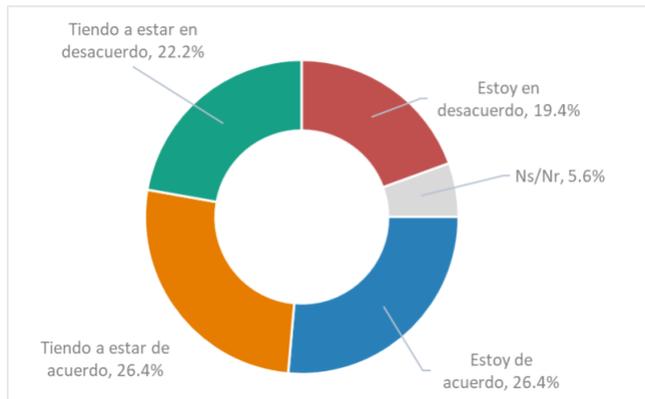
*Gráfico 45. ¿Pienso que la Organización me ofrece oportunidades de desarrollo de mi carrera al interior de esta?*



Fuente: elaboración propia

En lo relacionado con el ofrecimiento de oportunidades de desarrollo de carrera, el 43.1% validó dicha afirmación asegurando que la organización ofrece espacios para que los colaboradores puedan tener oportunidades crecimiento profesional y desarrollo del mismo. Solo el 13.9% tendió a estar en desacuerdo al asegurar que la organización no dispone de dichas oportunidades para sus colaboradores. Aunque la organización busque el crecimiento de cada uno de sus empleados, el 23,6% de los encuestados consideró que no les brindan las suficientes oportunidades para desarrollar o mejorar las distintas habilidades que han adquirido profesionalmente. (Ver Gráfico 45)

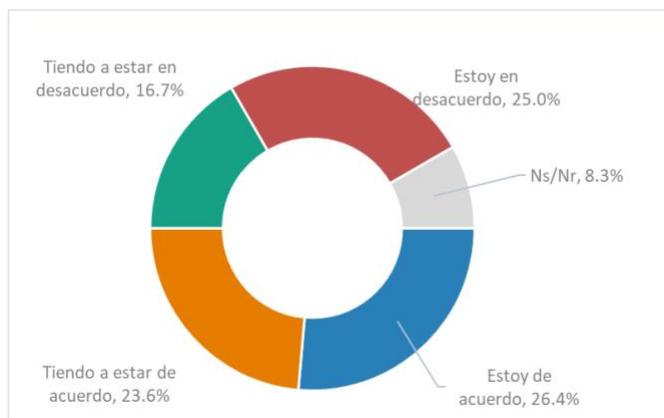
Gráfico 46. ¿Considero que recibo el reconocimiento que merezco?



Fuente: elaboración propia

Frente al reconocimiento de la labor desempeñada y el cumplimiento de objetivos de las personas, el 26.4% de los encuestados aseguró estar de acuerdo en que sí reciben reconocimiento sobre lo que hacen al interior de la organización, mientras que el 22.2% y el 19.4% aseguró con un no rotundo no haber recibido reconocimiento y estar en desacuerdo con esta afirmación. Existe inconformidad por una buena cantidad de los encuestados al manifestar que existe poco reconocimiento al interior de la organización. Se puede inferir que este reconocimiento depende demasiado del grupo y el nivel de satisfacción que se obtenga. (Ver Gráfico 46)

Gráfico 47. ¿Considero que enviar información de emergencias es trabajo de otra área?

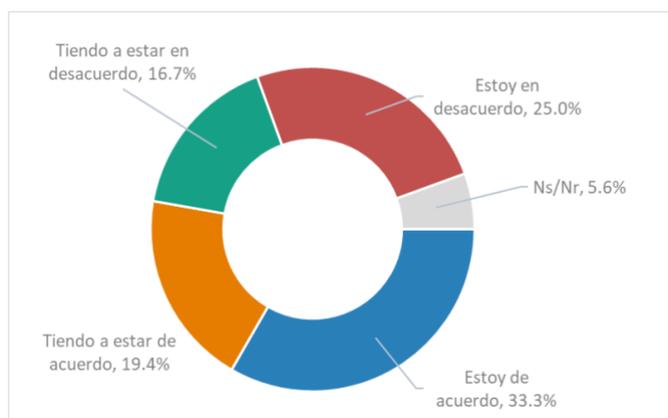


Fuente: elaboración propia

En lo que hace referencia al envío de información de emergencia de función de otra área el 25.0% de los encuestados manifestó que tiende a estar en desacuerdo y el 16.7% aseguró estar en desacuerdo con esta afirmación al sugerir que la información de emergencia es de vital importancia y que requiere apoyo de las áreas. Por otro lado, el 26,4% validó la afirmación al estar de acuerdo y el 23.6% con tendencia a estar de acuerdo, lo que señala que sí es responsabilidad de otra área gestionar la información en situaciones de emergencia. (Ver Gráfico 47)

Es notorio que existe un fallo en la comunicación sobre este tema puesto que para empezar la primera mitad: un 8,3% no tiene claridad de lo que debe hacer; un 36,7% considera que este tipo de información puede ser enviada por ellos; mientras que el 50% restante considera que es responsabilidad de otro equipo de trabajo. (Ver Gráfico 47)

*Gráfico 48. ¿Creo que no facilitar información no afecta a la organización?*



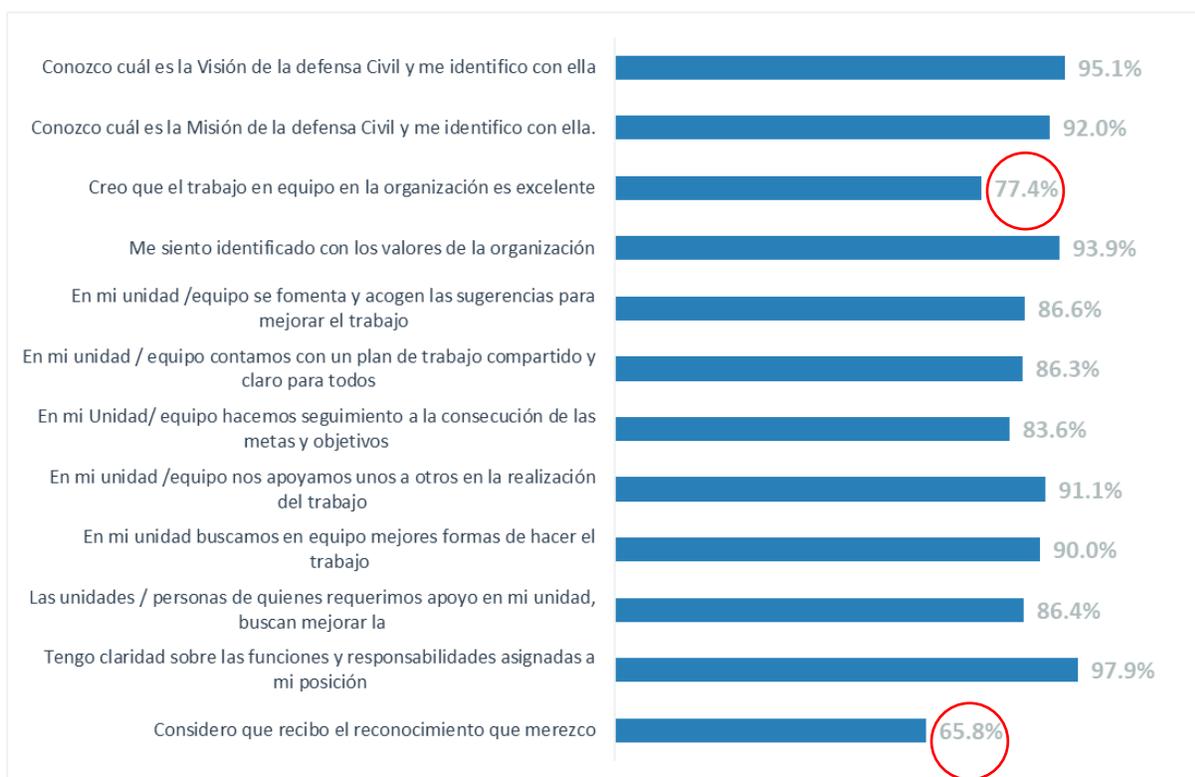
Fuente: elaboración propia

Con relación a no facilitar información o no tener disposición de la misma, el 33.3% de los colaboradores señaló que están de acuerdo con que no afecta el desempeño de la organización, el 19.4% respondió tener una tendencia a estar de acuerdo y el 25.0% respondió estar rotundamente en desacuerdo y aseguró que es importante la información y cómo esta define el desempeño de la

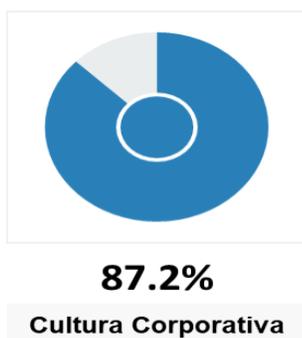
organización. Muchas personas pasan por alto la necesidad de estar informados acerca de la institución, mientras que muchos de los encuestados están en desacuerdo con esta limitación de la información. (Ver Gráfico 48)

### 5.3 Análisis de las encuestas – Resultados por variables

Gráfico 49. Cultura corporativa



Fuente: elaboración propia



De los resultados obtenidos en este estudio interno realizado a la Defensa Civil Colombiana se logró identificar que en la variable de Cultura Corporativa los colaboradores valoran positivamente la claridad que tienen para ejercer las funciones y responsabilidades asignadas en la posición y se ubican con la mejor calificación de

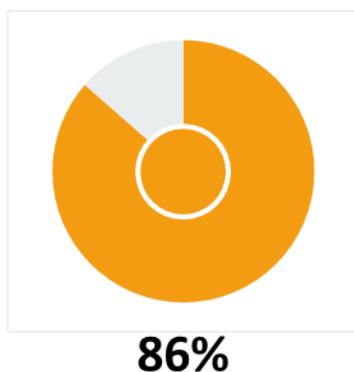
97.9%. La afirmación sobre el reconocimiento que merecen (65.8%) y la valoración del trabajo en equipo hacia la excelencia (77.4%) son las que obtienen menor calificación. (Ver Gráfico 49)

Con esta evaluación se logró identificar que la organización debe trabajar en la excelencia del trabajo en equipo, en el reconocimiento de sus funcionarios y en el seguimiento de consecución de objetivos y metas para lograr calificaciones óptimas.

*Gráfico 50. Clima organizacional*



Fuente: elaboración propia



**Clima organizacional**

Frente a la variable de Clima Organizacional se logra identificar que los colaboradores califican con baja valoración las herramientas y equipos adecuados para realizar su trabajo (57%), el ofrecimiento de oportunidades de desarrollo de carrera al interior de la misma (78%) y el reconocimiento de si la organización está siendo bien liderada (68%). (Ver Gráfico 50)

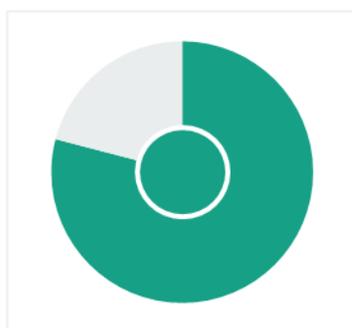
Las afirmaciones mejor valoradas son el orgullo de trabajar en la organización (97%), la satisfacción de los logros que se alcanzan con el trabajo con calificación (94%), el ofrecimiento de los restos (95%) y el gusto por la posición que desempeña (96%). (Ver Gráfico 5)

Aunque los resultados son positivos es importante que para fortalecer el clima organizacional la organización debe trabajar en pro de disponer de todas las herramientas para sus colaboradores y trabajar en el posicionamiento del liderazgo de sus líderes a fin de que sus colaboradores puedan reconocer la gestión y su direccionamiento.

Gráfico 51. Comunicación estratégica



Fuente: elaboración propia



**21%**

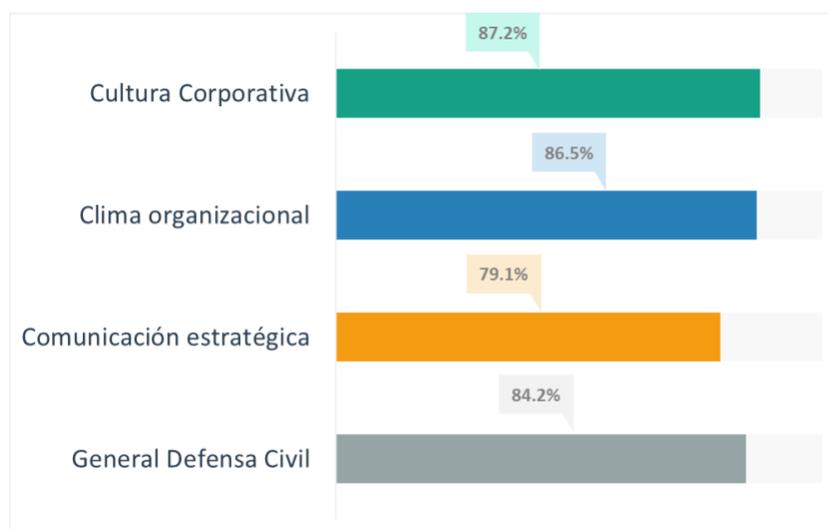
**Comunicación estratégica**

Para el caso de la variable de Comunicación Estratégica las afirmaciones mejor calificadas son la atención y la importancia que prestan los líderes para escuchar la opinión del colaborador (78%), la confianza para expresar las inquietudes de la organización (77%) y la capacidad de la organización para resolver problemas por medio del diálogo (76%). (Ver Gráfico 51)

Las afirmaciones con menor calificación son la percepción que tienen los colaboradores para no facilitar información no afecta la gestión de la organización (66%) y el envío de información de emergencias es trabajo de otra área (64%). Para los colaboradores, el manejo de la

información no es un tema que afecta la gestión y la estabilidad de la organización. (Ver Gráfico 51)

Gráfico 52. Resultados generales



Fuente: elaboración propia

En términos generales, en este estudio interno de percepción la Defensa Civil Colombiana obtuvo un rango de calificación general de 84.2%, con lo cual se ubica con una calificación positiva. Es importante mencionar que no obtuvo calificaciones negativas por debajo del 50%, puesto que tanto sus variables como sus afirmaciones son superiores al 60%. Las variables mejor calificadas por los colaboradores de la Defensa Civil Colombiana son Cultura Corporativa (87.2%), Clima Organizacional (86.5%); cabe decir que la variable que tuvo una menor calificación es Comunicación Estratégica (79.1%). (Ver Gráfico 52)

#### 5.4 Conclusiones y hallazgos de los resultados

Después de desarrollar este estudio lo que más se destacó dentro de las encuestas y las entrevistas fue lo relativo al sentido de pertenencia e identificación que tienen los funcionarios con la Defensa Civil Colombiana. En efecto, se puede afirmar que su identidad es compartida y promulgada por parte de cada uno de los funcionarios.

Al interior de los equipos de trabajo siempre se busca la manera de solucionar las dificultades del otro y brindarle alternativas para mejorar el trabajo. Es manifiesta la unión y el compromiso, además de que es evidente una buena comunicación. Sin embargo, los empleados que no cuentan con un cargo importante o que solo son voluntarios consideran que la comunicación de la entidad es unidireccional puesto que las directivas de la institución no tienen en cuenta sus consideraciones o apreciaciones.

Adicionalmente, es notorio en los resultados cómo algunos funcionarios desconocen la importancia que tiene la comunicación y la información como una herramienta fundamental para situaciones de emergencia y cómo esta puede mejorar los niveles de desempeño y productividad al interior de la Defensa Civil Colombiana.

Existe una creciente incomodidad en los temas de desarrollo de ideas y conceptos, y ello tiene que ver con que los funcionarios consideran que no hay mucho desarrollo o apoyo por parte de la institución para generar nuevo conocimiento que puedan aplicar. Esto conlleva a que consideren que tienen vacíos a la hora de hablar sobre determinados temas de la institución.

Es importante destacar que hay equipos de trabajo complementados, cuyos miembros buscan solucionar los fallos del otro y brindar ideas alternativas para agilizar las tareas.

Asimismo, se identifica la incomodidad que estos manifiestan porque la organización no brinda los recursos necesarios para tener un óptimo desarrollo en sus labores, elemento que puede generar inconformidad y problemas al ejecutar las funciones diarias.

Para el caso de las entrevistas a profundidad, los seis temas identificados y definidos demuestran las inconformidades, dificultades y temores que tienen los entrevistados sobre el universo que define su trabajo, es decir, ambiente laboral, conocimientos de su labor, carga laboral, capacitación por parte de la entidad, retroalimentación de sus procesos, entre otros.

Conforme se hicieron las entrevistas, se pudo entrever cómo cada uno de estos temas era concebido y consumado por los funcionarios; tras la transcripción y el primer paso en el análisis cualitativo se ve que cada entrevistado tiene un profundo apego y siente un respaldo por parte de la entidad. Dicho de otra manera, cada persona que respondió la entrevista trabaja en la Defensa Civil Colombiana en virtud de que se siente identificado con esta, es un reflejo de sus valores y creencias y es el vehículo con el que puede llevar un trabajo acorde a su definición como persona y profesional.

De esta manera, debido a que cada entrevistado tuvo un punto de vista único y al mismo tiempo armónico con el de los otros se intuyó un alto grado de responsabilidad que tiene frente a la institución. Por este motivo, apareció la primera dificultad, esto es, un alto grado de irresponsabilidad o de falta de compromiso con las labores institucionales. Seguido a esto se encuentra la dificultad para tener espacios o canales de comunicación efectivos y el desconocimiento de conceptos con los cuales pueden desarrollar una mejor comunicación entre cada una de las dependencias que tiene la organización.

Cada tema está conformado por dos ejes, el de institución y el de funcionarios; estos ejes se nutren mutuamente y son un reflejo del otro, por lo tanto, si alguno de los dos deja de funcionar

de la manera que debe se verá reflejado en su contraparte. Cabe aclarar que estos resultados son arrojados por las percepciones de los entrevistados que se toman, a saber, por sus jornadas de trabajo, coyunturas de la entidad, clima organizacional, actividades institucionales o canales con los cuales pueden comunicarse, pero no por manuales o guías.

#### **5.4.1 Identidad**

1. Institución: han hecho actividades y sus valores e intereses son tan íntegros que generan que los funcionarios tengan la necesidad de ser parte de la Defensa Civil Colombiana.
2. Funcionarios: cada entrevistado se siente identificado por el tipo de organización que es la Defensa Civil Colombiana, sin embargo, consideran que hay falencias laborales por la falta de identificación de algunos funcionarios con la institución. Además, sus respuestas sobre misión, visión, principios y valores van de la mano con los realmente planteados por parte de la Defensa Civil; lo que demuestra un conocimiento de los colaboradores entrevistados acerca de la organización.

#### **5.4.2 Conceptualización**

1. Institución: no hay canales o actividades que promuevan el desarrollo del conocimiento.
2. Funcionarios: se sienten inconformes puesto que no comprenden por completo temas, ya sean de su función o en términos organizacionales, que son desarrollados por la institución. En algunos casos consideran que no tienen las habilidades necesarias para dar información conceptual, puesto que no saben si sus conocimientos son apropiados para ello.

### **5.4.3 Capacitación**

1. Institución: no hay actividades que promuevan el desarrollo de la capacitación del personal.
2. Funcionarios: los entrevistados se sienten inconformes puesto que consideran que con una conceptualización y capacitación cada determinado tiempo la comunicación entre departamentos va a darse de manera más efectiva y van a dejar de darse malentendidos a la hora de compartir información y de transformar saberes, todo ello en pro de la organización y la comunidad que deben atender en cada emergencia.

### **5.4.4 Comunicación**

1. Institución: poseen canales que no son lo suficientemente eficaces tanto por el tiempo invertido en ellos como por la forma en la que se pueden comunicar los funcionarios de la Defensa Civil Colombiana.
2. Funcionarios: tienen dos opiniones al respecto: la relación que tienen con cada miembro de su equipo es positiva y optimiza las responsabilidades que tienen como departamento. Sin embargo, notan cómo esto se complica cuando deben trabajar con otros departamentos de la institución; no se sienten cómodos aconsejando o trabajando con personas que no conocen.

### **5.4.5 Trabajo en equipo**

1. Institución: no hay actividades que promuevan el desarrollo del trabajo en equipo.

2. Funcionarios: siguiendo con el anterior punto, no se sienten plenos a la hora de realizar trabajos con otras partes de la institución porque no sienten el mismo compromiso o hay dificultades con el manejo de la información, no se sabe dar consignas a otros equipos.

#### **5.4.6 Evaluación**

1. Institución: no hay actividades que dejen ver que la institución evalúa los procesos que se llevan a cabo dentro de esta.
2. Funcionarios: consideran que es necesario desarrollar cada cierto de tiempo una serie de evaluaciones con las que se controle la calidad del trabajo y del trato con las demás dependencias, de esta manera puede haber una retroalimentación con la que cada funcionario puede mejorar en su aspecto laboral y en cómo se relaciona con los demás.

#### **5.4.7 Características necesarias de la comunicación**

De los resultados obtenidos se pudieron extraer algunas características o variables que la comunicación interna debe cumplir para tener éxito en la Defensa Civil Colombiana, estas son:

- Sencillez en los procesos.
- De común conocimiento.
- Reglamentada bajo normas internas.
- Basada en la buena fe.
- Transversal, que llegue a todos los niveles.

Además la comunicación en la DCC debe ser: oportuna, clara, concreta, pertinente y alineada con la filosofía de la organización.

## Capítulo 6. Diseño de estrategia de comunicación interna

### 6.1 Objetivo general

Diseñar la estrategia de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura corporativa en la Defensa Civil Colombiana, seccional Bogotá.

### 6.2 Público objetivo: perfil de los públicos

#### 6.2.1 Datos demográficos

- Funcionarios de la Defensa Civil Colombiana: son todos los funcionarios públicos vinculados por medio de contrato laboral que para este caso son Directores de la Defensa Civil Colombiana y profesionales especializados, universitarios, trabajadores técnicos y asistenciales.

Empleados contratistas, quienes están bajo un contrato de prestación de servicios que son apoyo asistencial para el cumplimiento de los objetivos misionales.

- Voluntarios de la Defensa Civil Colombiana: son colombianos profesionales que prestan apoyo a la entidad y quienes cumplen con los requisitos psicológicos y técnicos para trabajar en pro de la entidad.

#### 6.2.2 Datos psicográficos

Se trata de personas con experiencia dentro de la empresa, que se caracterizan por su sentido de pertenencia y orgullo por la organización.

Al interior de la entidad impera un modelo de trabajo rígido y sólido, por lo que no tienden a aceptar nuevas iniciativas, la mayoría tiene buena relación con sus compañeros de trabajo y sus

supervisores, sin embargo, consideran necesario reevaluar a los líderes de cada equipo. Estos mismos piensan que la organización les da nuevas experiencias y retos constantes, por lo que no se aburren en el cumplimiento de sus obligaciones diarias. La empresa consta de un sistema jerárquico en el que se puede omitir el reconocimiento de algunos empleados. Finalmente, piensan que no hay suficiente comunicación entre áreas.

### 6.3 Concepto estratégico

- **Problema:** poca comunicación inter-áreas y poca oportunidad de nuevas ideas.
- **Beneficio:** reconocimiento personal para crecimiento personal y en equipo.
- **Concepto estratégico:** mejorar la comunicación a partir de la visión de los empleados.
- **Concepto creativo:** “Ideas que unen”. Por lo general, es bastante común que las opiniones que mayormente se tienen en cuenta sean las de los altos cargos, esto puede llevar a que existan brechas entre los jefes y el resto del equipo de trabajo. Debido a esto, la forma para diseñar la estrategia de comunicación interna será a través de la focalización actividades con las que los funcionarios se sientan parte de la organización. Con esto se quiere llegar a trabajar tanto en el fortalecimiento de la cultura corporativa como en la comunicación más básica dentro de la organización. Esto se llevará a cabo a través de que, el concepto “ideas que unen” logre generar una afectación y recordación relacional y emocional con la que: los funcionarios se sientan identificados e identifiquen a sus pares de la misma manera. Este concepto tendrá como puntos de acción que el empoderamiento y la unión de las diferentes áreas facilite la creación de canales de comunicación eficaces.

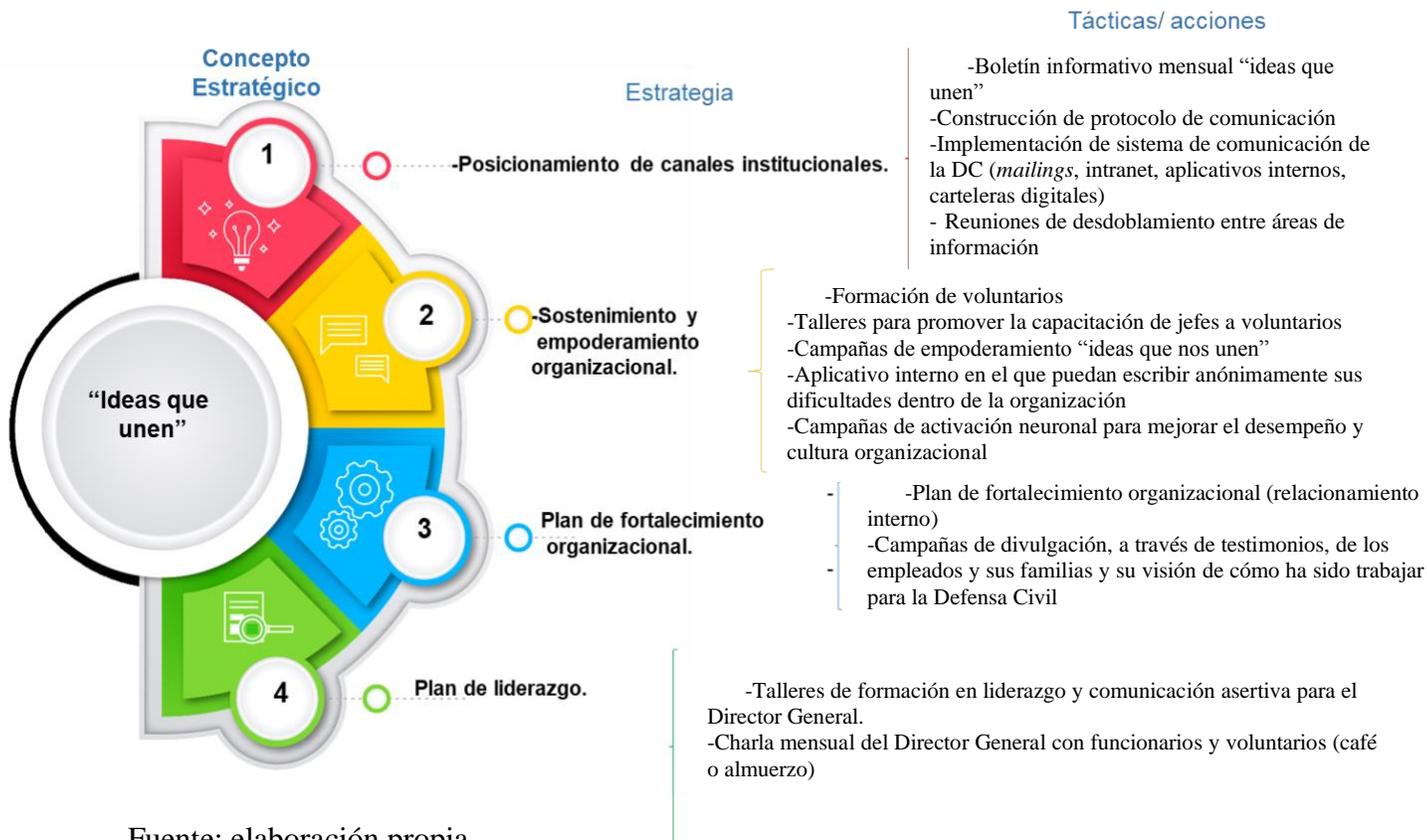
**Empoderamiento:** al funcionario sentirse parte de la Defensa Civil, tendrá mayor facilidad para generar compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia con los valores y la entidad en general.

**Unión:** al ser consciente del trabajo propio, es más sencillo comprender al del otro. De esta manera, habrá, naturalmente, una mayor comunicación con el equipo de trabajo.

**Canales de comunicación eficaces:** teniendo un equipo de trabajo sólido y funcionarios comprometidos con la visión y valores de la organización, lo siguiente es crear una cultura organizacional orientada al trabajo en equipo, el diálogo y la cohesión institucional. El eje movilizador permitirá una trascendencia en el tiempo y cierres de brecha positivas.

#### **6.4 Plan estratégico de comunicación**

*Figura 18.* Plan estratégico de comunicación



Fuente: elaboración propia

Tabla 9. *Plan estratégico de comunicación*

Plan Estratégico de Comunicación				
Objetivos comunicativos	Público objetivo	Estrategia	Táctica	Indicadores de gestión
-Establecer canales de comunicación interna que sirvan para transmitir información de manera oportuna y ágil, que permitan generar confianza en los mensajes e instrucciones que se transmitan a través de los canales formales e informales.	Voluntarios/ Funcionarios directos y contratistas.	Posicionamiento de canales institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Boletín informativo mensual “Ideas que unen”.</li> <li>-Construcción de protocolo comunicativo.</li> <li>-Implementación de sistema de comunicación Defensa Civil Colombiana (<i>mailings</i>, intranet, aplicativos internos, carteleras digitales).</li> <li>- Reuniones de desdoblamiento entre áreas de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Porcentaje de medición de la percepción de la comunicación interna con la dirección de la empresa.</li> <li>-Número de canales de comunicación empleados al interior de la organización.</li> <li>-Porcentaje de actividades comunicativas con mayor recordación.</li> <li>-Realización de sondeo sobre efectividad de los canales comunicativos.</li> </ul>
-Alinear y fidelizar a los funcionarios con la estrategia organizacional, principios institucionales y cultura de la Defensa Civil Colombiana.	Voluntarios/ Funcionarios directos y contratistas.	Sostenimiento y empoderamiento organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Concurso de ideas que unen.</li> <li>-Encuentro mensual de líderes con voluntarios.</li> <li>-Realizar talleres para promover capacitación y formación de voluntarios para comunicar y vincular en la participación de los proyectos estratégicos.</li> <li>-Campañas de empoderamiento “Ideas que nos unen”.</li> <li>- Espacios de integración inter-áreas.</li> <li>- Campañas lúdicas para interiorizar los programas institucionales.</li> <li>-Aplicativo interno en el que puedan escribir anónimamente sus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluación del clima organizacional de la Defensa Civil Colombiana.</li> <li>-Realización de sondeo sobre efectividad de las actividades comunicativas.</li> <li>-Número de talleres y campañas realizadas.</li> <li>-Porcentaje de satisfacción sobre las actividades implementadas para alienación y fidelización.</li> </ul>

<p>-Generar credibilidad y confianza interna a través del fortalecimiento de la cultura organizacional.</p> <p>-Crear una cultura de trabajo en equipo, de diálogo y cohesión.</p>	<p>-Voluntarios/ Funcionarios directos y contratistas.</p>	<p>Plan de fortalecimiento organizacional.</p>	<p>dificultades dentro de la organización.</p> <p>-Campañas de activación neuronal para mejorar el desempeño y cultura organizacional.</p> <p>-Plan de fortalecimiento organizacional (relacionamiento interno).</p> <p>-Realizar la divulgación de los temas de entrenamiento, bienestar, desarrollo, salud ocupacional, otros.</p> <p>-Realizar campañas de divulgación (testimonios) de los empleados y sus familias.</p> <p>-Actividades de reconocimiento personal para crecimiento personal y en equipo.</p> <p>-Talleres de motivación y trabajo en equipo.</p>	<p>-Medición de la percepción de la comunicación interna con la dirección de la empresa.</p> <p>-Número de actividades organizacionales realizadas durante el año.</p> <p>-Porcentaje de campañas realizadas a los funcionarios y voluntarios.</p>
<p>Fortalecer los vínculos entre el Director General, los funcionarios y los voluntarios.</p>	<p>Voluntarios/ Funcionarios directos y contratistas.</p>	<p>Plan de liderazgo</p>	<p>-Talleres de formación en liderazgo y comunicación asertiva para el Director General.</p> <p>-Charla mensual del Director General con funcionarios y voluntarios (café o almuerzo).</p> <p>-Impulsar campaña “Ideas que nos unen” por parte del Director General.</p>	<p>-Número de talleres realizados.</p> <p>-Número de charlas realizadas por parte de la Dirección General.</p> <p>-Porcentaje de iniciativas comunicativas impulsadas por la Dirección General.</p> <p>-Calificación o sondeo a diferentes colaboradores sobre la gestión interna del Director General.</p>

Fuente: elaboración propia







## 6.6 Presupuesto

Tabla 10. *Presupuesto*

Objetivo	Actividad	Valor
<b>Posicionamiento de canales institucionales</b>		<b>\$ 16.000.000,00</b>
	-Boletín informativo mensual “Ideas que unen”.	\$ 2.000.000,00
	-Construcción de protocolo comunicativo.	\$ 3.000.000,00
	-Implementación de sistema de comunicación Defensa Civil Colombiana ( <i>mailings</i> , intranet, aplicativos internos, carteleras digitales).	\$ 10.000.000,00
	-Reuniones de desdoblamiento entre áreas de información.	\$ 1.000.000,00
<b>Sostenimiento y empoderamiento organizacional.</b>		<b>\$ 10.000.000,00</b>
	Concurso de ideas que unen.	\$ 3.000.000,00
	Encuentro mensual de líderes con voluntarios. Espacios de integración interáreas.	\$ 1.000.000,00
	Realizar talleres para promover capacitación y formación de voluntarios para comunicar y vincular en la participación de los proyectos estratégicos.	\$ 4.000.000,00
	Campañas de empoderamiento “Ideas que nos unen”. Campañas lúdicas para interiorizar los programas institucionales.	\$ 1.000.000,00
	Campañas de activación neuronal para mejorar el desempeño y cultura organizacional.	\$ 1.000.000,00
<b>Plan de fortalecimiento organizacional.</b>		<b>\$ 9.000.000,00</b>
	Realizar la divulgación de los temas de entrenamiento, bienestar, desarrollo, salud ocupacional, otros.	\$ 2.000.000,00
	Realizar campañas de divulgación (testimonios) de los empleados, voluntarios y sus familias.	\$ 3.000.000,00
	Actividades de reconocimiento personal para crecimiento personal y en equipo.	\$ 4.000.000,00
<b>Total</b>		<b>\$ 35.000.000,00</b>

## Capítulo 7. Conclusiones

En definitiva, en esta investigación se logró identificar cómo ha sido el proceso de comunicación y el comportamiento organizacional que ha tenido la Defensa Civil Colombiana durante los años 2018 y 2019. Se evidenció y se encontró como hallazgo importante que los funcionarios y voluntarios conocen la importancia que tiene la comunicación interna y los impactos positivos que puedan tener en cuanto a la cultura corporativa y cómo esta misma beneficia de forma directa la gestión de la organización.

Es oportuno mencionar que existe un alto grado de insatisfacción debido a la falta de reconocimiento de las labores de los funcionarios y voluntarios. Para el cierre de esta brecha es importante entonces generar estrategias y acciones que se focalicen en el reconocimiento y la fidelización de los funcionarios y voluntarios. En ese sentido, una manera de solucionar esta dificultad es mejorar la comunicación interna, puesto que esta es una herramienta indispensable al momento de gestionar actividades que puedan transformar a los públicos con sentido de orgullo y empoderamiento.

Aunque en el estudio se encontraron resultados positivos en lo relacionado con la cultura corporativa. Se hace perentorio trabajar en el fortalecimiento de los canales de comunicación interna para que los funcionarios y voluntarios puedan tener empoderamiento en sus actividades, conozcan los planes corporativos que tiene la organización y fortalecer el relacionamiento entre voluntarios y funcionarios de alto nivel (director general y director operativo). Es así como el plan estratégico de comunicación que se ha propuesto en esta investigación significa un aporte de valor que permitirá en el mediano y largo plazo contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional de la Defensa Civil Colombiana. Esto a su vez permitirá generar resultados positivos en el marco de la credibilidad y la confianza interna, así como empoderar a los

funcionarios, validar el compromiso y crear una cultura organizacional orientada hacia el trabajo en equipo, el diálogo y la cohesión institucional. Como puede entender, los canales de comunicación son elementos fundamentales para el desempeño eficaz de una entidad institucional. En el caso particular de la Defensa Civil Colombiana, esta debe trabajar en el fortalecimiento de dichos elementos para que estos puedan ser efectivos en situaciones de emergencia y que la información que se maneje al interior de la misma pueda tener el impacto esperado en sus grupos de interés.

Así pues, la investigación realizada demuestra el modo en que la comunicación y la gestión oportuna de la información constituye un intangible diferenciador que ayuda a mejorar la gestión de la institución en todos los niveles de productividad y los procesos organizacionales, además de contribuir en la alineación de equipos, el mejoramiento de los niveles de cultura organizacional y clima laboral y la pérdida de incertidumbre en situaciones de emergencia. A causa de las dimensiones funcionales que tiene la entidad en cuestión se hace importante fortalecer los canales de comunicación interna en los voluntarios a nivel nacional en aras de que sea posible generar escenarios positivos de cultura y clima organizacional. La propuesta definida en este trabajo es realizar un concepto estratégico de comunicación con el fin de orientar y generar unión y se pueda así construir en la generación de cohesión entre los equipos de trabajo, tanto de funcionarios como de voluntarios, y este pueda funcionar no solamente en la ciudad de Bogotá sino que también sea un modelo replicado a nivel nacional.

Ahora bien, dadas las características que presenta esta investigación, sería importante analizar para un trabajo futuro considerar los impactos que tendrá la estrategia de comunicación interna sobre la reputación de la Defensa Civil Colombiana.

## Referencias

- Abrahamson, E., & Fombrun, C. (1974). *MAcrocultures: determionats and consecuenses*. s/e.
- Aguirre, J., & Jaramillo. (2012). Aportes del método fenomenológico a la investigación educativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. 8 (2), 51-74.
- Aljure, A. (2016). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones práctica para su elaboración*. Chía: Universidad de la Sabana.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1992). *Revoluciones culturales en las grandes organizaciones En Abravanel y otros "Cultura organizacional"*. Legis.
- Amado, A., & Castro, C. (1999). *Comunicaciones públicas: el modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Editorial Temas.
- Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y Palabra*, 13(2), 1-15.
- Argenti, P. (2010). *El papel de la comunicación estratégica*. Obtenido de <https://www.spri.eus/euskadinnova/es/enpresa-digitala/publicaciones/papel-comunicacion-estrategica/1561.aspx>
- Bell, D. (1976). *The coming of post industrial society*. New York: Basic Books.
- Bennis, W. (1997). *Becoming a leader of leaders*. London: Nicholas Brealy Publishing.
- Bergman, M. (2008). *Advances in Mixed Method Research*. Thousand Oaks: SAGE.
- Berlo, D. (1960). *The Process of Communication*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Bogotá, D.C.: Ediciones Uniandes.
- Borrini, A. (1986). *Crónicas de la comunicación. La comunicación y su relación con los productos, las empresas y la política*. Buenos Aires: El Cronista Comercial.

- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Base on the competing values Framework*. New York: Addison-Wesley Reading.
- Campbell, A., & Nash, L. (1992). *A sense of Mission: defining direction for the large corporation*. Addison-Wesley.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, (2), 4-7.
- Carvajal, K. (2015). *Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del instituto nacional de estadística y censos- INEC*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador
- Chávez, J. (2014). Cultura Corporativa. Recuperado de:  
<https://es.slideshare.net/UbertoChavez/cultura-corporativa-39541906>
- Chernatony, L. (2002). Would a brand smell any sweeter by a corporate name? . *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 114-132.
- Coelho, F. (s.f.). *Etimología de comunicación*. Obtenido de Diccionario de Dudas:  
<https://www.diccionariodedudas.com/etimologia-de-comunicacion/>
- Cornejo, M. (2009). *Informes Técnicos Ciemat: La Cultura de Innovación*. Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas. Madrid, España: CIEMAT.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication. A guide to theory & practice (4th ed.)*. London: SAGE Publications Ltd.
- Cortés, D. (2016). *Plan estratégico de comunicación para el proceso de capacitación del Ministerio de Cultura y Juventud*. Obtenido de Instituto Tecnológico de Costa Rica:

- [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6545/Plan\\_estrategico\\_comunicacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6545/Plan_estrategico_comunicacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Costa, J. (2013). *El ADN del DirCom: Orígen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación*. España: CPC Editor.
- Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]*, (29), 69-70.
- Davis, K. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Defensa Civil Colombiana. (2016). *Preguntas Frecuentes*. Obtenido de Defensa Civil Colombiana: <https://www.defensacivil.gov.co/index.php?idcategoria=177>
- Defensa Civil Colombiana. (2018). *Organigrama*. Obtenido de Defensa Civil Colombiana: <https://www.defensacivil.gov.co/index.php?idcategoria=154>
- Defensa Civil Colombiana. (2019). *Misión y Visión*. Obtenido de Defensa Civil Colombiana: <https://www.defensacivil.gov.co/index.php?idcategoria=145>
- Del Pozo, M. (2015). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa. Pamplona*. España: Eunsa, Ediciones Universidad de Navarra.
- Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A., & Sans, A. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson.
- Echeverría, R. (1997). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Editorial Dolmen.
- Ecured. (s.f.). *Cultura corporativa*. Obtenido de [https://www.ecured.cu/Cultura\\_corporativa](https://www.ecured.cu/Cultura_corporativa)
- Elliot, M. (1934). The Human Problems of an Industrial Civilization by Elton. *The American Economic Review*, 24(2), 38-52.
- Fermoso, P. (1988). El modelo fenomenológico de investigación en pedagogía social. *Educar*. 14, 121-136.

- Fernández, C., & Dahnke, G. (1986). *Comunicación humana: ciencias sociales. 1a ed. en español*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Fernández, J., & Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 6(6), 130-143.
- Ferrell, O., & Fraedrich, J. (1991). *Business Ethical decision parking and Cases*. Boston: Houston Mifflin.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0 un desafío cultural*. Formanchuk & Asociados.
- Función Pública. (2017). *Valores del Servicio Público. Código de Integridad*. Bogotá, D.C.: Función Pública.
- García, J. (1987). *Formulación de estrategias en la empresa*. Las Palmas: Cies.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
- García, M., Martínez, C., Martín, N., & Sánchez, L. (2008). *La Entrevista*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Garrido, F. (2009). *Pienso, luego planifico*. Santiago de Chile: Colección Libros de la Empresa.
- Garrido, F. (2017). *Comunicación estratégica*. Obtenido de ResearchGate:  
[https://www.researchgate.net/publication/31735796\\_Comunicacion\\_estrategica\\_FJ\\_Garrido\\_M/download](https://www.researchgate.net/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M/download)
- Garrido, F. (2018). Entrevista a Francisco Javier Garrido. (U. d. Sabana, Entrevistador)
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2006). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos (Duodésima edición ed.)*. México: McGraw Hill.

- Gómez, B., & Benito, C. (2013). Comunicación interna y cultura corporativa. Una relación indisoluble. *Revista Imagen y Comunicación*, 39, 9-13.
- Guillen, C., & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Hardaker, S., & Fill, C. (2005). Corporate services brands: The intellectual and emotional engagement of employee. *Corporate Reputation Review*. 7(4) , 365-376.
- Heidegger, M. (2006). *Introducción a la fenomenología de la religión*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5a ed. México, D.F.: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Herrera, R. (2010). *Comunicación Interna: estrategias y medición*. Obtenido de [https://www.uma.edu.ve/postgrados/comunicacion/revista\\_3/Comunicacion\\_interna.html](https://www.uma.edu.ve/postgrados/comunicacion/revista_3/Comunicacion_interna.html)
- Herrera, R. (2011). *Investigación: Visión del Potencial de Desarrollo de la Comunicación Estratégica en la Región*. Universidad de Málaga - Proconsul.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (1999). *Administración Estratégica*. México D.F: Thomson Editores.
- Husserl, E. (1992). Fenomenología. En E. Husserl, *Invitación a la fenomenología* (págs. 35-72). Barcelona: Paidós.
- Husserl, E. (1998). *Invitación a la fenomenología*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Isaza, C. (2013). La cultura corporativa: un factor clave en el proceso de adquisición organizacional. *Revista de economía y administración*, 10(2), 31-44.

- Jääskeläinen, H. (2015). *Developing Stakeholder Communication in a Non-Profit Organization*. HAAGA-HELIA University of Applied Sciences.
- Jansen, H. (2012). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa. *Paradigmas*, 5(1), 39-72.
- Jiménez, R. (1998). *Metodología de la Investigación. Elementos básicos para la investigación clínica*. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Médicas.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. México, D.F.: McGraw Hill/Interamericana.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. New York: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Kroeber, A., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: a critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*, 47(1), 28-47.
- Liang, D. (2006). Money alone can't buy happiness; lack of feedback is why some employees are unhappy. *Today*, 4.
- Libaert, T. (2010). *El plan de comunicación organizacional*. México: Noriega Editores.
- López, D. (s.f.). *Muestreo en la investigación*. Obtenido de Dalopez: <https://dalopezg.jimdo.com/marstria-en-edumatica/>
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cualitativa*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Madrigal, K., Marín, E., Mitrandá, L., Mora, M., Muñoz, M., Olaso, A., . . . Paniagua, M. (2009). *La utilización de la encuesta en la investigación cuantitativa*. San Francisco de Goicoechea, Costa Rica: ULACIT.

- Manucci, M. (2007). Prepararse para lo desconocido: cómo desplegar el futuro cambiando el presente. *Signo y pensamiento*, 26, 15–17.
- Massoni, S. (2 de agosto de 2013). Entrevista a Sandra Massoni. (U. S. Arboleda, Entrevistador)
- Medina, F., Hernández, E., & Monsalve, L. (2015). Medios de comunicación utilizados en los centros educativos para difundir los procesos de innovación docente. *Revista Lasallista de Investigación*, 12(2), 45-53.
- Méndez, C. (2011). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México, D.F.: Limusa.
- Mertens, D. (2010). *Research and evaluation in education and psychology: integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods. (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. (2009). *Comunicación estratégica: Nuevos horizontes de estudio*. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Koehler Publishers.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Text and Cases*. USA: Pearson.
- Morga, L. (2012). *Teoría y técnica de la entrevista*. Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio S.C.
- Nita, M., & Stanciu, R. (2015). The influence of the management communication on the organizational culture and climate. *Fascicle of Management and Technological Engineering*, 24(14), 105-108.

- Norlyk, A., & Harder, I. (2010). What Makes a Phenomenological Study Phenomenological? An Analysis of Peer-Reviewed Empirical Nursing Studies. *Qualitative Health Research*, 20(3), 420-431.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid, España: Editorial Dykinson S.L.
- Ortega, A. (2018). *Enfoques de investigación*. Barranquilla: Ediciones Universidad del Atlántico.
- Ortegon, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evolución de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Paya, G. (2016). *Modelos estratégicos alternativos*. Icea.
- Pazmay, R., Pardo, E., & Ortiz, Á. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. *Acta de Investigación Psicológica*, 2704-2716.
- Pedraza, A., Obispo, S., Vásquez, G., & Gómez, G. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25.
- Pimienta, M. (2008). Comunicación organizacional: Los *stakeholders* legitiman a la organización. *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*, (103), 80-83.
- Pimienta, R. (2000). Encuestas probalísticas Vs. no probabilísticas. *Política y Cultura*. (13), 263-276.
- Pocovi, P. (2009). Dos visiones que se complementan: la investigación cualitativa y el enfoque fenomenológico. *Revista Mercadotecnia Global ITESO*. (5).

Presidencia de la República de Colombia. (1971). Decreto 2341 del 3 de diciembre de 1971.

Diario Oficial 33.511. [Por el cual se organiza la Defensa Civil]. Bogotá, D.C., Colombia.

Puyal, E. (2001). *La comunicación interna y externa en la empresa*. Obtenido de

<http://www.5campus.com/leccion/comui.ApartadoVIII. C>

Quigley, J. (1993). *Vision: How Leaders Develop it, Share in and Sustain It*. New York:

McGraw Hill.

Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del

conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad & Empresa*, 6 (13), 9-36.

Real Academia Española. (2018a). *Comunicación*. Obtenido de Diccionario de la Real Academia

Española: <https://dle.rae.es/?id=A58xn3c>

Real Academia Española. (2018b). *Comunicar*. Obtenido de Diccionario de la Real Academia

Española: <https://dle.rae.es/?id=A5G2vNP>

Real Academia Española. (2018c). *Estrategia*. Obtenido de Diccionario de la Real Academia

Española: <https://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>

Real Academia Española. (2018d). *Plan*. Obtenido de Diccionario de la Real Academia

Española: <https://dle.rae.es/?id=TIvEXgq>

Rebeil, M. (2010). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México , México:

AMCO.

Rebeil, M., & Ruíz, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones (1ra. ed.)*.

México D.F: Plaza y Valdés.

Redacción Vallempresa365. (2014). *La importancia de la Comunicación Estratégica en las*

*organizaciones*. Obtenido de Vallempresa 365:

<http://www.valleempresa365.com/articulos/management/la-importancia-de-la-comunicacion-estrategica-en-las-organizaciones>

- Ricardo, R. (2005). Debate teórico sobre la interrelación entre cultura, el desempeño organizacional y la innovación. *The Anáhuac Journal*, 6(1), 9-34.
- Rincón, D., Arnal, J., Larrote, A., & Sans, A. (1995). *Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson.
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., & Álvarez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1 (2), 32-48.
- Rojas, M. (2001). Factores de riesgo y de protección que han sido identificados en adolescentes consumidores de SPA. En A. Zabaleta, *Factores de riesgo y protección en el consumo de drogas en la juventud*. Lima: Centro de Información y Educación para la Prevención del Abuso de Drogas, CEDRO.
- Rosel, R., Sosa, M., & Castillo, M. (2015). Inteligencia Emocional en el cuidador primario: una propuesta para su fortalecimiento. *Temas Antropológicos. Revista Científica de Investigaciones Regionales*. 37 (2), 75-88.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.
- Santos, D. (2012). *Fundamentos de la comunicación*. Tlalnepantla: Red Tercer Milenio.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2003). *Organizational behavior (8th. ed.)*. New York: Wiley and Sons, Inc.
- Schütz, A. (1932). *La construcción significativa del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva*. Barcelona: Paidós.

- Schutz, A. (1967). *The phenomenology of the social world* (G. Walsh y F. Lehnert, Trad.).  
(Trabajo original publicado en 1932). Evanston, IL.: North Western University Press.
- Schutz, A. (1973). *Collected papers i: the problem of social reality*. The Hague, the Netherlands:  
Martinus Nijhoff.
- Segredo, A. (2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *Correo Científico Médico*, 17(3), 344-352.
- Serrano, R. (2001). *La comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Siehl, C., & Martin, J. (1984). The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture? *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior*, 7, 227-239.
- Soria, R., & Pérez, A. (2010). *Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco*. Obtenido de XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática:  
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>
- Tamayo, M. (2011). *El Proceso de La Investigación Científica*. México, D.F.: Limusa.
- Taylor, E. (1891). *Primitive Culture*. Obtenido de  
<https://archive.org/stream/primitiveculture1891tylo#page/n3/mode/2up>
- Tessi, M. (2006). *El potencial de las comunicaciones internas*. Santiago: Noticias UPD.
- Tezanos, A. (1998). *Una etnografía de la etnografía*. Bogotá, D.C.: Antropos.
- Thomson, K., & Hecker, L. (2000). *The business value of buy-in*. (I. M. Management, Ed.).  
London, UK: Varey and Lewis B.R.

- Tichy, N. (1982). Managing change strategically: the technical. *Political and culture keys*. 11(2), 50-80.
- Tironi, E., & Cavallo, A. (2006). *Comunicación estratégica: vivir en un mundo de señales*. Santiago: Editorial Pensamiento.
- Universidad de Jaén. (2016). *La entrevista en investigación cualitativa*. Jaén, España: Universidad de Jaén.
- Verdugo, Y. (2016). *Las representaciones sociales de las prácticas pedagógicas de los docentes de ciencias sociales en la media vocacional en el Colegio Nuestra Señora de Fátima Cartagena*. [Tesis de grado]. Cartagena: Universidad Santo Tomás.
- Vértice S.L. (2008). *Comunicación Interna*. España: Publicaciones Vértice S.L.
- Williams, M., Grinnell, R., & Unrau, Y. (2005). Case levels design. En R. Grinnell, & Y. Unrau, *Social work: Research and evaluation*. 4a ed. (págs. 171-184). New York: Oxford University Press.
- Zlatka, M., Mirko, M., Bertoneclj, A., & Meško, M. (2010). Elements of organizational culture leading to business excellence. *Zb. rad. Ekon. fak. Rij.* 18(2) , 303-318.

## Anexos

### Anexo 1. Transcripción de entrevistas

#### Entrevista 1

**MARTÍN NIETO**

**JEFE DE CAPACITACIÓN DE LA DCC**

**Carolina:** Muy buenas tardes, nos encontramos con el Coronel Martín Nieto, jefe de capacitación de la Defensa Civil Colombiana, él es el encargado de todo el esquema de educación. Bueno, Coronel, cuéntenos ¿cómo usted ve la comunicación interna en la Defensa Civil Colombiana?

**Coronel Martín Nieto:** Bueno, la comunicación está basada en unos niveles de entidad como tal, es una comunicación que tenemos, primero, con el Director General y luego con los Subdirectores, que somos los que manejamos todos los procesos. También manejamos una comunicación directa con el Director General y hacia los otros niveles tenemos una comunicación, en el caso mío, con los directores de escuela y con los jefes de grupo.

Lo que intentamos manejar en la Entidad es que uno tenga control y comunicación directa con dos niveles hacia abajo, pero hay dos directores de escuela en mi caso que unos jefes de grupo se encargan de manejar la comunicación con ellos, no yo. Veo que es muy positiva porque frente a las funciones y a los alcances que tiene cada uno de los funcionarios y su funcionalidad, en ese mismo orden se cumple la comunicación, sea transversal o directa.

**C:** Bueno, ¿para usted qué es cultura organizacional?

**C.M.N:** Es lo que hace referencia a todos los principios, valores, organización de la Entidad para cumplir la misión.

**C:** ¿Usted cree que la comunicación interna es una herramienta para fortalecer la cultura organizacional de la Defensa Civil Colombiana?

**C.M.N:** Claro, como te explicaba ahorita en la primera pregunta, creo que es la base para que haya una buena comunicación. Primero tener claro para qué estamos trabajando en la empresa, cuál es el objetivo de la empresa, cuál es la visión, cuáles son las proyecciones, cuáles son sus principios, sus valores y con base en todos ellos, en todos estos temas, se da la comunicación. Y cada uno frente a esos temas va a tener unos niveles y unas funciones que cumplir.

**C:** Bueno, en cuanto a comunicación interna y cultura organizacional, ¿qué tanta es la importancia que le da la Defensa Civil Colombiana?

**C.M.N:** Muchísima porque el objetivo es que a nivel dirección no lleguen tantos problemas que podemos solucionar los subdirectores. Yo en este momento tengo una muy buena comunicación con los directores de escuela, que el objetivo es soportar toda la crisis y la presión que viene de arriba, frente a los procesos misionales. Asimismo, no dejar que haya una comunicación de problemas y de limitaciones para el Director General, entonces esta comunicación interna nos permite a nosotros solucionar nuestros problemas a nuestro nivel, asimismo procurar por el bienestar del personal porque haya una muy buena comunicación respetuosa, con unas canales que sean de una libre expresión, pero con el respeto; con una muy buena confianza, basado creo yo, en mi equipo de trabajo: en esa lealtad, en ese compromiso, en ese respeto.

Yo creo que son las bases para que haya una muy buena comunicación y la confianza que tenemos porque lo que yo siempre he buscado en mi equipo es que haya más una amistad que un compromiso laboral y eso es lo que facilita una comunicación interna, cuando hay un mayor grado de confianza, cuando hay una amistad, cuando hay algo más que una relación laboral, eso es lo

que va a permitirme que mis funcionarios me digan la verdad, que tengan la suficiente confianza de decir las cosas como son para poder ver las soluciones a los problemas reales.

**C:** Bueno, ¿cuáles son las herramientas digitales que se utilizan la Defensa Civil Colombiana para dar o divulgar la información interna?

**C.M.N:** Primero hay un portal que tiene una información básica de la Entidad, ahí también hay unas herramientas de intercambio de comunicación con la comunidad, tanto los voluntarios como los funcionarios. Está lo de PQRS que también es otro tema importante y el correo interno, aquí lo que tenemos en la intranet en la parte de la Entidad, que es lo que nos permite a todos comunicarnos entre las diferentes subdirecciones.

**C:** Bueno, ¿usted cómo ve la cultura de la Defensa Civil Colombiana? ¿Es buena, es mala?

**C.M.N:** Las culturas dependen del grado de conocimiento de las personas, dependen del compromiso y dependen de esa educación, todo viene de casa. Hay un parte fundamental que es lo externo de la empresa, con qué creencias, con qué valores, con qué principios fuimos criados y eso mismo va a impactar en el comportamiento en la empresa. Como tal, ante esa variable de lo de afuera, la cultura en sí es buena, pero siempre, como en toda empresa, van a existir algunas personas que no van a estar alineadas con esa cultura y con estos temas que maneja la empresa, estos aspectos fundamentales para cumplir la misionalidad y eso es algo que de pronto crea algunos lunares, pero en el contexto general, es muy bueno, es positivo todo lo que se hace. Por supuesto, depende mucho de lo externo.

**C:** ¿Cuál es la misión de la Defensa Civil Colombiana?

**C.M.N:** La misión de nosotros es atender toda la parte de los temas de gestión de riesgo de desastres, gestión ambiental y acción social, como parte del manejo de las emergencias y los desastres. También poder participar no solamente a nivel nacional, sino a nivel internacional

cuando haya el requerimiento, pero son tres líneas misionales que vamos a cumplir en atención a lo que hace referencia al manejo de los desastres y atención a dos líneas importantes que es la gestión ambiental, que está muy relacionado con la gestión de riesgo de desastres y la acción social, que, a su vez, es la base fundamental teniendo en cuenta que la gestión de riesgo de desastres es un proceso social; entonces la acción social enfocada a este tema, es también fundamental y es una línea que nos va a dar algunos tintes que no tienen otros organismos de socorro, porque todos acá enfocan en el manejo y gestión de riesgo de desastres, pero nosotros vamos más allá y la gestión ambiental y la acción social está articulada con las agendas globales, con los objetivos del desarrollo sostenible, con todas estas agendas nuevas de cambio climático que como tal van a fortalecer esa prevención de riesgo de desastres.

**C:** Bueno, Coronel, ¿cuál es la visión?

**C.M.N:** Nosotros tenemos que tener una empresa en el año 2022 posicionada en el manejo de emergencias, es una empresa que será tecnificada, que tengamos unas herramientas más modernas y que tengamos una capacidad de participar a nivel internacional. Quiere decir que tenemos que tener en la parte de capacitación unos estándares de calidad, tenemos que tener en la parte misional, esos estándares de calidad también que nos permitan tener unos procesos y procedimientos para articular con todas las entidades internacionales. Y eso es lo que queremos, que en el 2022 la Entidad esté fortalecida en ese aspecto, que hayamos recorrido un camino que se ha venido haciendo, que así ha avanzado 5 años con la nueva dirección, que se ha logrado estabilizar: una Entidad organizada, una Entidad equipada, con capacidades para la respuesta y que se pueda articular con todos los estándares internacionales.

**C:** ¿Cuáles son los principios de la Defensa Civil Colombiana?

**C.M.N:** Está la legalidad, la continuidad, el respeto. Son los que yo recuerdo, no recuerdo más.

**C:** ¿Con cuál de esos principios se identifica usted?

**C.M.N:** La base fundamental de todo esto es la legalidad, nosotros tenemos que estar siempre conforme a las leyes y a la normatividad, creo que eso es fundamental para cualquier entidad. Nosotros no podemos actuar fuera de la norma ni de las leyes, porque como una Entidad adscrita al Ministerio de Defensa y siendo una Entidad del Estado es fundamental que las normas se cumplan.

**C:** ¿Y cuáles son los valores?

**C.M.N:** ¿Valores? El respeto, la equidad, para mí es fundamental la lealtad, la transparencia. Son aspectos que son fundamentales para una persona que hace parte de la Defensa Civil.

**C:** ¿Qué estrategias tiene usted en mente para fortalecer la comunicación interna y la cultura organizacional?

**C.M.N:** Tenemos que alinearnos con la estrategia de la Entidad como tal y en este momento estamos haciendo una proyección muy a la estrategia de la comunicación externa que no se ha formalizado una estrategia de la Entidad como tal, pero en la parte interna considero que es fortalecer estos medios de comunicación internos de la Entidad, de posicionarnos mediante estos medios, de nuestro portal; tenemos que fortalecer esta parte de comunicación por la intranet y hay una parte que es fundamental en el área operativa que es la comunicación empleando nuestras redes propias para la respuesta, considero que allí nosotros podemos tener de pronto más articulación, más coordinación y más control con las seccionales, porque hay un gran vacío entre lo que se hace en la Dirección General y lo que hay en la seccionales. En el momento en el que

tengamos una red de comunicación directa con los directores seccionales y con la parte operativa, pues vamos a tener una facilidad para orientar y guiar mejor los procesos.

**C:** Bueno, Coronel, muchísimas gracias. Esta es una entrevista completamente confidencial, únicamente va a ser para un trabajo académico de Maestría en Comunicación Estratégica. Le agradezco mucho por su tiempo, por haberme recibido y muchas gracias.

## Entrevista 2

**ADRIANA MOLINA**

**JEFE DE ASESORIA JURÍDICA**

**Carolina:** Muy buenas tardes, nos encontramos con la doctora Adriana Molina, de la oficina asesora de jurídica del Director General. Doctora, buenas tardes.

**Adriana Molina:** Buenas tardes, ¿cómo está?

**C:** Muy bien. ¿Para usted qué es comunicación interna?

**A.M:** Comunicación interna es la forma cómo se relacionan los funcionarios de la Entidad para llevar a cabo los procesos y para dar respuesta tanto a los requerimientos internos como requerimientos externos.

**C:** Bueno, ¿usted qué piensa de la cultura organizacional?

**A.M:** La cultura organizacional debe existir en todas las entidades, en especial las entidades públicas porque es la que permite proyectar una imagen hacia los usuarios internos y externos de la Defensa Civil, y mejorar los procedimientos de la misma.

**C:** ¿Usted cree que la comunicación interna es una herramienta para fortalecer la cultura organizacional de la Defensa Civil Colombiana?

**A.M:** Claro porque en la medida en que los funcionarios se relacionen con las demás dependencias y en este caso entre seccionales, porque la Entidad está con participación a nivel nacional, así se van a reflejar los servicios a la comunidad, los servicios misionales que presta la Defensa Civil.

**C:** ¿Qué importancia se le da en la Defensa Civil Colombiana a la comunicación interna y a la cultura organizacional?

**A.M:** Pienso que está situada en un alto nivel de importancia. Se han establecido canales tanto internos como externos para que los funcionarios hagan sus interacciones entre ellos y para que nosotros resolvamos las dudas y las consultas que tenga la comunidad frente a las actividades que desarrolla la Defensa Civil.

**C:** De 1 a 10, ¿usted cómo califica el tema de la cultura organizacional? ¿La ve buena, la ve mala? ¿Qué opinión tiene frente a la cultura de la Defensa Civil Colombiana?

**A.M:** Tiene aspectos por mejorar y tiene aspectos que han sido beneficiosos.

**C:** Pero de 1 a 10...

**A.M:** La calificaría en un nivel de 8 porque hay cosas que mejorar, porque tenemos muchos clientes internos, en este caso los voluntarios, y también externos que es la comunidad en general respecto a las funciones y otras autoridades como las entidades territoriales, con las que nosotros tenemos ver el desarrollo de la misión de la Entidad.

**C:** ¿Qué herramientas digitales se utilizan en la Defensa Civil Colombiana para comunicar y para divulgar la información interna?

**A.M:** A nivel interno tenemos los correos electrónicos, también están las directivas, las circulares, tenemos canales telefónicos para comunicarnos entre todas las dependencias y las seccionales que tiene la Entidad.

**C:** ¿Tienen una intranet? ¿Cómo la utilizan?

**A.M:** La intranet se utiliza para consultas, para publicación de documentos, para interacción con los voluntarios y con la comunidad, porque en este momento hay dos trámites que están totalmente digitalizados que es lo que tiene que ver con los voluntarios respecto a su revisión de estado de voluntarios y respecto a las organizaciones también para saber cómo están las juntas

y los comités de la Defensa Civil, si están activos o están inactivos, si están vigentes o están vencidas la representaciones legales de las juntas de la Defensa Civil.

**C:** Bueno, ¿cuál es la misión de la Defensa Civil Colombiana?

**A.M:** La misión de la Defensa Civil es el desarrollo de procesos de gestión de riesgo, acción social y gestión ambiental en busca de mejorar la seguridad y el bienestar y la calidad de vida de los colombianos, para poder responder compromisos de índole internacional.

**C:** ¿Cuál es la visión?

**A.M:** La visión está planteada para el 2022. Es poder ser una institución sostenible, con excelente desempeño institucional reconocida a nivel nacional y a nivel internacional en esos procesos de gestión de riesgo, acción social y gestión ambiental.

**C:** ¿Cuáles son los principios de la Entidad?

**A.M:** Los principios de la Entidad están orientados al desarrollo de las actividades y están conector con los principios de la administración pública, tales como el auto control, el principio que está en la constitución política de la buena fe, de la igualdad, el principio de la moralidad, de las actuaciones de los servidores públicos, de acelerar en el desarrollo de los trámites, de economía, de imparcialidad, eficacia, participación, publicidad de los procesos y responsabilidad frente a las actuaciones que tienen tanto los funcionarios como los voluntarios en el desarrollo de la misión de la Entidad.

**C:** Doctora, ¿cuáles son los valores de la Defensa Civil Colombiana y con cuál de estos usted se identifica?

**A.M:** Los valores se han establecido de acuerdo al código de integridad de la función pública, en este momento son 5 valores: respeto, compromiso, honestidad, diligencia y justicia. Con el que más me identifico yo es con el valor de compromiso, toda vez que, de acuerdo a la

planta de personal, pues es una Entidad muy grande, entonces para poder atender todos los requerimientos, en este caso en mi área que son legales, se tiene que actuar con bastante compromiso porque los recintos tienen plazos y tienen el compromiso de la alta dirección, entonces por eso la oficina actúa de la manera más ágil, con la mayor legalidad para desarrollar esos requerimientos.

**C:** Bueno, y la última pregunta es ¿qué estrategias usted opina que se podrían utilizar para fortalecer la cultura organizacional y la cultura interna de la Defensa Civil Colombiana?

**A.M:** Yo ya había hecho una propuesta: crear un chat interno, algo así como tipo *WhatsApp* para que nos pudiéramos comunicar directamente de una manera ágil, de la misma manera que uno se comunica en esa red social *WhatsApp* con los demás funcionarios de las seccionales. Todos tenemos requerimientos ellos hacia la Dirección General como la Dirección General hacia las seccionales, entonces es una manera ágil de establecer una comunicación y de poder desarrollar los procesos de una manera más eficiente.

**C:** Doctora, muchas gracias, esta entrevista va a ser completamente confidencial. Le agradezco por su tiempo, por su generosidad, por atenderme. Esta es una entrevista netamente académica, para un trabajo académico que está realizando en la Maestría.

**A.M:** Muchas gracias.

### Entrevista 3

**CAROLINA QUINTERO**

**JEFE DE ASESORA OFICINA DISCIPLINARIOS**

**Carolina:** Muy buenas tardes, nos encontramos con la doctora Carolina Quintero, ella es la jefa de control interno disciplinario de la Defensa Civil Colombiana. Doctora, buenas tardes, hoy queremos saber cómo usted define la comunicación interna en la Defensa Civil Colombiana.

**Doctora Carolina Quintero:** Bueno, primero que todo, buenas tardes. ¿Cómo defino la comunicación de la Defensa Civil Colombiana? La puedo definir como una herramienta que utiliza la Entidad con el fin de poder llegar a cada uno de los funcionarios que pertenecen a la Defensa Civil, informándoles, tanto los sucesos que pasan al interior de la Defensa Civil como los sucesos que pueden estar pasando al exterior, es decir: de pronto las direcciones seccionales porque, digamos, la Defensa Civil cuenta, a nivel nacional, con diferentes direcciones seccionales las cuales, en cada uno de los departamentos, pueden estar pasando diferentes sucesos y, con base, en esta comunicación interna, los funcionarios pueden conocer qué es lo que está sucediendo al interior del país.

**C:** ¿Para usted qué es la cultura organizacional?

**D.C.Q:** Bueno, la cultura organizacional la puedo entender cómo, valga la redundancia, esa cultura que tiene la Entidad respecto al sentido de pertenencia, el saber que, nosotros como Defensa Civil Colombiana, tenemos un escudo, tenemos un himno, tenemos un color que nos identifica como Defensa Civil Colombiana. Entonces, esa cultura es que todos los funcionarios puedan llegar a cumplir, obviamente, con ese sentido de pertenencia, de portar sus uniformes, de ser institucionales, de tener esas ganas de trabajar dentro de la Entidad. Dentro de la Defensa Civil

esa cultura puede, también, verse definida como esa disciplina, como los valores y los principios que la Entidad tiene establecidos. Como la personalidad que tiene cada uno de los funcionarios al momento de ingresar, que es ese sentido de pertenencia que nos identifica como funcionarios de la Defensa Civil Colombiana.

**C:** ¿Usted cree que la comunicación interna es una herramienta para fortalecer la cultura de la Defensa Civil Colombiana?

**D.C.Q:** Me parece que sí es demasiado importante porque, con esa comunicación interna, existe un apoyo en cada una de las dependencias: como podemos comunicar, respecto a cada una de las áreas, pues, de lo que manejamos. Entonces, me parece que es demasiado importante, es una herramienta importante para que haya una sinergia entre cada uno de los funcionarios de la Entidad.

**C:** ¿Usted cómo cree que influye la cultura de la Defensa Civil Colombiana? ¿En qué forma usted la ve? ¿Positiva? ¿Negativa?

**D.C.Q:** Yo la veo de forma positiva, digamos, la Defensa Civil en estos momentos está siendo conocida, la trayectoria que la Defensa Civil ha tenido, que son, más o menos, unos cincuenta años de constituida, ha tenido una influencia positiva, ya que, en los medios, y cada uno de los sitios en los que se encuentra la Defensa Civil, somos conocidos. Precisamente por el color naranja, por los uniformes que portamos, que portan los voluntarios, por la misión que la Defensa Civil realiza, que es una misión muy importante y muy bonita y hace que sea conocida al interior del país.

**C:** ¿Qué importancia se le da a la comunicación interna y a la cultura organizacional en la Defensa Civil Colombiana?

**D.C.Q:** Yo creo que la importancia que le da la Defensa Civil respecto a la comunicación interna es demasiado amplia. Porque, como lo decía anteriormente, por medio de correos electrónicos, capacitaciones, por medio de la intranet, podemos conocer, obviamente, todo lo que pasa al interior del país, en todas las seccionales, entonces, me parece que acá se le da un valor muy grande y, por eso, todos conocemos cada una de las situaciones que están pasando al interior de las seccionales. Y, referente a la cultura organizacional, en el momento en el que se ingresa a la Defensa Civil, nosotros, o una de las estrategias que maneja la Defensa Civil para poder tener el sentido de pertenencia, es poder conocer una por una las dependencias, qué es lo que hace cada una de las dependencias, conocer quiénes son sus funcionarios, quién es su jefe y, así mismo, portamos una chaqueta, como lo decía anteriormente, que es de color naranja, que nos identifica como funcionarios y, en el caso de los funcionarios que son operativos, ellos también portan su uniforme, que ya es un uniforme de dos piezas, donde van a presentar un servicio, obviamente, a la comunidad y, pues, ese tema de cultura organizacional está demasiado ligado a la misión que maneja la Defensa Civil Colombiana.

**C:** ¿Qué herramientas digitales de comunicación interna se utilizan en la Defensa Civil Colombiana para que se divulgue esta información interna?

**D.C.Q:** Bueno, como lo decía anteriormente, la comunicación interna, principalmente, en la elección general, hay una herramienta de comunicación donde todos los lunes nos reunimos con el fin de poder llegar a cada uno de los funcionarios de la dirección general y poder comunicar cada uno de los acontecimientos que suceden durante el fin de semana, por ejemplo. Así mismo, también, por correos electrónicos, cada una de las dependencias envía diferentes temas, incluso hasta temas como cumpleaños, que son demasiado importantes para los funcionarios, para saber quién está de cumpleaños o qué ha sucedido a nivel funcional. Comparten los correos electrónicos,

capacitaciones que se hacen cada martes, capacitaciones de diferentes dependencias, y en la intranet de la Defensa Civil Colombiana encontramos diferentes temas específicos de nuestra Entidad.

**C:** ¿Cuál es la misión a largo plazo de la Defensa Civil Colombiana?

**D.C.Q:** La misión, básicamente, de la Defensa Civil Colombiana es buscar o preparar, en el tema de emergencia de desastres naturales o antrópicos, en el tema de desarrollar procesos en gestión del riesgo de desastres, acción social en gestión ambiental, esto se hace con la finalidad de darle a la población una calidad de vida al interior del territorio nacional y, obviamente, internacional.

**C:** ¿Cuál es la visión de la Defensa Civil Colombiana?

**D.C.Q:** Con base en los procedimientos que decía anteriormente en la misión, que es la gestión de riesgos, de desastres, la gestión social y atención ambiental, lo que buscamos como visión, lo que busca la Defensa Civil Colombiana, como visión, es que en el 2022 seamos una institución sostenible. ¿Qué quiere decir eso? Que tengamos un desempeño institucional, que seamos altamente competitivos, que seamos reconocidos, que, en este momento, lo estamos siendo a nivel nacional, pero que también seamos reconocidos a nivel internacional.

**C:** ¿Cuáles son los principios de la Defensa Civil Colombiana?

**D.C.Q:** Dentro de los principios que rigen la Defensa Civil Colombiana está el autocontrol, que es el compromiso que tenemos todos los funcionarios para desempeñar muy bien nuestras funciones, también está la buena fe, la igualdad, la moralidad, la celeridad, la imparcialidad, que seamos eficaces, que seamos participativos, esto, con el fin de que los servidores públicos puedan promover y difundir los mecanismos de participación ciudadana, la publicidad, la responsabilidad, que es algo que es muy importante para los servidores públicos de la Entidad; la transparencia creo

que es la más importante y es, básicamente que nosotros podamos actuar como servidores públicos transparentes de manera clara, honesta y abierta.

**C:** ¿Cuáles son los valores de la Defensa Civil Colombiana?

**D.C.Q:** Dentro de los valores es demasiado importante, inicialmente, la honestidad, el respeto, tener un buen trato con cada uno de los funcionarios que integran la Defensa Civil Colombiana, el compromiso: que seamos diligentes. Obviamente que con todo esto podamos buscar una justicia, que todo sea por medio de la justicia, que tocas las actividades y actuaciones de los servidores públicos.

**C:** ¿Qué estrategias, doctora, usted opina o diría que sirven para mejorar la comunicación interna en la Defensa Civil Colombiana? ¿Qué estrategias se le ocurre par que se fortalezca esa comunicación de la Defensa Civil Colombiana y haya una mejor cultura?

**D.C.Q:** Bueno, dentro de la comunicación interna, creería que, si bien, como lo decía anteriormente, la Entidad maneja el tema de las capacitaciones, creo que sería muy importante que cada una de las dependencias hiciera, por ejemplo, cuestionarios semanales de cómo vemos nosotros la dependencia, si estamos hablando de talento humano, por ejemplo. Digamos que hay veces en las que nos centramos en cada una de las funciones en las que nos encontramos, pero no vemos más allá, entonces si podemos llegar a involucrarnos en cada una de las dependencias, verificando las funciones que maneja, podríamos llegar a entender, en primer lugar, lo que hacen, y poder colaborar, que es algo que siento, no sé si es solo en esta Entidad, pero digamos, que en cada uno se centra en sus funciones específicas pero no ve más allá, sería buen fortalecer ese trabajo en equipo. Eso me parece importante, de pronto, también, videos que se puedan enviando a los correos electrónicos.

**C:** Bueno, doctora, muchas gracias.



## Entrevista 4

**AGUSTÍN ARDILA**

**JEFE DE TALENTO HUMANO**

**Carolina:** Muy buenas tardes, nos encontramos con el Doctor Agustín Ardila, jefe del equipo de talento humano. Doctor Ardila, vamos a realizar una entrevista del tema de comunicación interna y cultura organizacional de la Defensa Civil Colombiana.

Buenas tardes doctor, ¿usted cómo define la comunicación interna en la Defensa Civil Colombiana?

**Doctor Agustín Ardila:** Bueno, la defino como los procedimientos, los métodos, la forma en que yo puedo estructurar la mejor manera posible de hacer llegar la información que se genera tanto al interior de la institución en atención al cumplimiento de sus actividades misionales como de todos los procesos administrativos que en ellas hay.

**C:** Doctor, ¿usted qué entiende por cultura organizacional?

**D.A.A:** La cultura organizacional se entendería como toda la idiosincrasia o particularidad que existe en un grupo organizado humano que define y establece unos parámetros particulares de funcionamiento, entonces en ese sentido cuando yo hablo de cultura organizacional quiero decir que en atención a la naturaleza de las funciones de esta Entidad de las personas que están vinculadas a ellas, las relaciones que se general al interior de ella son particulares y específicas a esta institución como ocurriría con cualquier otra entidad cuya particularidad la da su naturaleza y la gente que la compone.

**C:** Bueno, ¿cree que la comunicación interna es una herramienta para fortalecer la cultura organizacional de la Defensa Civil Colombiana?

**D.A.A:** claro, porque es el vehículo es el mecanismo por el cual yo puedo transmitir los valores, los principios, la idiosincrasia, el sentir de cómo funciona esta organización y por supuesto la comunicación tanto interna como externa facilita esos procesos de socialización y de aceptación por parte de las personas que integran una entidad.

**C:** ¿Cómo ve la cultura de la Defensa Civil Colombiana, como la identifica?

**D.A.A:** ¿La cultura entendida como la forma en que funciona la institución?

**C:** La cultura entendida entre los funcionarios, las costumbres, los principios, las formas de comunicación.

**D.A.A:** Digamos que nuestra cultura institucional está fundamentada para mí en el servicio, digamos que el norte que orienta el quehacer institucional está dado básicamente en que somos una Entidad dedicada o encargada de atender afectaciones a comunidades, y esa afectación pues obviamente implica toda una serie de situaciones y relaciones afectivas personales de esas comunidades que son afectadas que requieren de nuestro apoyo de nuestro servicio y en ese sentido fundamento mucho las cosas que ocurren en la organización a través de ese principio de que básicamente nosotros estamos orientados a brindar esa capacidad atención, apoyo y acompañamiento a una comunidad.

**C:** ¿Qué importancia se le da a la comunicación interna y a la cultura organizacional en la Defensa Civil Colombiana?

**D.A.A:** Yo creo que es importante ha sido uno de los lineamientos fundamentales que hemos tenido durante las diferentes administraciones últimos 7 u 8 años donde la comunicación por supuesto debidamente efectuada, debidamente dirigida, orientada a los procesos rectores institucionales, pues obviamente permiten tener un conocimiento mucho más amplio de la

organización y en ese sentido una mayor identificación frente a la cultura organizacional que tenemos en la institución.

**C:** ¿Qué herramientas digitales de comunicación interna se utilizan en la Defensa Civil Colombiana para divulgar la información que como dependencia necesita dar a conocer?

**D.A.A:** Particularmente en el tema de gestión humana utilizamos mucho la intranet, la página web, y sé que existe el *Twitter*, el *Facebook* que tenemos en la institución y que permiten socializar y dar a conocer todo ese tema de cultura institucional con el que funciona la Entidad.

**C:** ¿Cuál es la misión de la Defensa Civil Colombiana?

**D.A.A:** Básicamente está orientada nuestra misión a preparación, ejecución y respuesta de emergencias y la atención de desastres naturales que se producen por la situación de antrópicas no antrópicas de la comunidad y cómo el impacto de esa situación afecta una comunidad y es nuestro deber y nuestra obligación darle una adecuada atención a esa situación.

**C:** ¿Cuál es la visión?

**D.A.A:** La visión es orientada hacia los próximos años, está en proceso de ajuste esa visión, y está orientada a contar con funcionarios y voluntarios debidamente formados capacitados que permitan dar una respuesta a la función de la institución de manera adecuada.

**C:** ¿Cuáles son los principios de la Defensa Civil Colombiana?

**D.A.A:** Digamos que los principios son de carácter institucional, está el tema de solidaridad, está el tema de integridad, que permiten de alguna manera el adecuado funcionamiento de la institución, son otros dos, pero en este momento no me acuerdo exactamente.

**C:** ¿Cuáles son los valores de la Entidad?

**D.A.A:** El respeto, la posibilidad de trabajo en equipo, la lealtad, el compromiso, la mística, forman parte de esos principios institucionales para el adecuado cumplimiento de nuestra misión.

**C:** Doctor, usted como jefe del grupo de talento humano, ¿qué estrategias piensa que pueden utilizarse para mejorar esa comunicación interna y para fortalecer la cultura organizacional de la Defensa Civil Colombiana?

**D.A.A:** Creería que los temas fundamentales son los procesos de capacitación de los servidores públicos en términos del uso y el manejo de herramientas ofimáticas, el tema de cuando una comunicación se expresa se tramita, la importancia de que el interlocutor entienda el mensaje, entonces me parece que los procesos de capacitación en términos de como yo entiendo el mensaje que estoy recibiendo es fundamental para que no haya una distorsión en esa comunicación, minimizar las brechas que existen con el tema de la comunicación informal, es decir, esa comunicación que se da en el día a día a través de los pasillos de la institución, en los espacios que en un momento dado no son espacios formales oficiales, debe seguirse trabajando a la gente para que lo manejen de manera adecuada, porque a veces esa comunicación informal lo que hace es desinformar frente a la institución, por ello es fundamental capacitación en ofimática, capacitación en como entiendo yo la comunicación que me llega y como yo debo minimizar la comunicación de carácter informal y darle su debida dimensión para que no termine siendo la comunicación informal el camino o el vehículo mediante el cual se informan cosas que normalmente son mal informadas.

**C:** Doctor, muchas gracias, esta información es completamente confidencial y será manejada únicamente para el tema académico.

## Entrevista 5

**HAROLD APONTE**

**JEFE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

**Carolina:** Muy buenas tardes, nos encontramos con el Coronel Harold Aponte, que es el jefe de la oficina de administración de servicios. Coronel, buenas tardes, queremos hacerle una entrevista acerca de comunicación interna y cultura organizacional en la Defensa Civil Colombiana, en esta oportunidad queremos saber y entender cómo define la comunicación interna en la Defensa Civil Colombiana.

**Coronel Harold Aponte:** Gracias buenas tardes, la comunicación interna, pues la verdad es muy sencilla, simplemente nos reportamos, nos comunicamos, nos enviamos algún mensaje de los que nosotros necesitamos, tenemos algunas limitaciones cuando esta comunicación casi, digamos entre comillas, urgente, urgente es cuando hay algún desastre, alguna emergencia, alguna actividad antrópica, eso es una urgencia una emergencia, pero el resto pueden ser planeadas, hay ocasiones en las que de pronto fallamos porque queremos una información o queremos algo de un momento a otro, pero resulta que nosotros tenemos unos planes de acción, tenemos unas metas por cumplir en determinado periodo y nosotros nos organizamos para cumplir esas metas esos períodos esos objetivos, pero cuando nos cambian de pronto en cierto momento el trabajo que estamos llevando y nos dicen tiene que ir allí y tiene que cumplir esta actividad, la cual no estaba programada, allí es donde tenemos algunos tropiezos, en especial que la oficina que yo tengo, no es una oficina que esté completamente sentada frente a un computador atento a cualquier requerimiento que llegue, nosotros siempre estamos es por fuera porque tenemos que ver es con la parte de seguros y los seguros no están completamente allí, nos toca hacer movimientos en el

almacén, nos toca hacer entrega, nos toca hacer alguna reposición, los vehículos no están dentro de la oficina hay que ir a buscar el taller que es una parte externa hay que buscar de pronto la instalación de logos, hay que verificar lo del mantenimiento a veces a campo abierto y no siempre vamos a estar nosotros allí pegados en el computador, entonces cuando nos hacer una comunicación y nos dicen esta mañana lo envié al correo... eso pasa casi que todo el día y nosotros no estamos frente al computador, estamos cumpliendo otras labores que están enmarcadas dentro de la misionalidad de la Rntidad pero en ocasiones por falta de algún planeamiento con anticipación no lo podemos llevar a cabo.

**C:** Coronel, ¿qué entiende usted por cultura organizacional?

**C.H.A:** Esta cultura es lo que a nosotros nos va a regir dentro de la misma Entidad, por ejemplo nosotros tenemos una manera de que así se hace, tenemos el planeamiento, el objetivo y la calidad a lo cual nosotros tenemos que apuntarle y dentro de eso nosotros decimos: esta actividad la va a cumplir determinada persona, entonces allí es donde nosotros nos enfocamos, si esa persona o esa cantidad de personas que fueron destinadas para cumplir una misión hay ocasiones en las que de pronto nos tropezamos porque hay que volver atrás con una persona que no está capacitada para cumplir esa tarea y en algunas ocasiones es una responsabilidad de la oficina llevarla a cabo, y la organización ordena que se sea de esa manera que tiene que cumplirse en esa oficina, pero hay ocasiones en que nosotros tenemos este tropiezo.

**C:** ¿Cree que la comunicación interna es una herramienta para fortalecer la cultura de la Defensa Civil Colombiana?

**C.H.A:** Sí, definitivamente sí, es muy importante porque tenemos que reportarnos, tenemos que contarnos, tenemos que coordinar con esta oficina, entonces esta comunicación si es muy importante.

**C:** ¿Cómo cree que influye la cultura de la Defensa Civil Colombiana a nivel interno? ¿Cómo es dinámica, si es buena si es mala si da orden a los objetivos estratégicos de la Entidad?

**C.H.A:** En el momento de desarrollarse de pronto hay algunas falencias, hace un momento tocábamos el tema que se da una comunicación a última hora entonces nos toca esperar nos toca ser flexibles indiscutiblemente, pero en algunos casos nosotros nos limitamos únicamente ya envié el correo, pero no sabemos si nuestra persona interlocutor lo recibió lo entendió, si llena las expectativas que nosotros queremos porque de pronto él lo interpreta de otra manera, entonces sería necesario hacerlo como hacerlo más personalizado decirle que es lo que necesitamos y darle un espacio suficiente para poder desarrollar esa actividad, entonces yo creería que a pesar de que la única comunicación que nosotros tenemos aquí el correo, pero la Entidad no es tan grande; me refiero aquí al edificio a la dirección general no es tan grande, y hay ocasiones en las que nosotros podemos ir de una oficina a la otra como para más facilidad y podemos explicarlo o podemos solicitarlos para que nosotros estemos completamente seguros que lo que pedimos es los que nos van a dar.

**C:** ¿Qué importancia se le da a la comunicación interna y a la cultura organizacional en la Defensa Civil Colombiana?

**C.H.A:** Si tiene mucha importancia claro que sí, porque de ello depende también de desarrollo de otra oficina de otra persona que es la que tiene que desarrollar el tema, es muy importante demás importante porque con ello es que nosotros vamos a sacar adelante todas las metas, si nosotros no tenemos una meta clara pues difícilmente la vamos a llevar a cabo definitivamente si es muy importante.

**C:** ¿Qué herramientas digitales de comunicación interna se utilizan en la Defensa Civil Colombiana para divulgar esa información?

**C.H.A:** Únicamente el correo electrónico, tenemos algunos otros medios, que tal vez el celular que son otras herramientas, pero lo principal el correo electrónico, por allí enviamos todas las notas todos los documentos, las solicitudes, etc.

**C:** ¿Cuál es la misión de la Defensa Civil Colombiana?

**C.H.A:** Llevar a cabo todos procedimientos para la gestión del riesgo, tenemos la parte también de acción social, tenemos también dentro de ello lo del medio ambiente y todo esto unido pues somos muy fuertes en la parte nacional y también le estamos apuntándole a la parte internacional.

**C:** ¿Cuál es la visión de la Defensa Civil Colombiana?

**C.H.A:** Para el año 2022 ser una Entidad autónoma que todos sus recursos los provea ella y tener unos años más adelante ser la Entidad rectora en cuanto al tema de gestión del riesgo.

**C:** ¿Cuáles son los principios de la Entidad?

**C.H.A:** Los principios de la Entidad, las personas, los empleados que tenemos aquí, desarrollar las actividades para las cuales nos estamos preparando, apoyar unidades de socorro, prestar el auxilio oportuno.

**C:** ¿Cuáles son los valores de la Entidad?

**C.H.A:** Las personas, ese es el valor más importante que tenemos allí.

**C:** Valores en cuanto a honestidad...

**C.H.A:** La moral, si tenemos a una persona con buenos valores entonces esa persona va a tener una moral muy alta, si tenemos un buen empleado, ese empleado va a tener una buena gestión, un buen desarrollo, un buen cumplimiento, honradez, tenemos todo eso que es lo que va a llevar en cabeza de cada uno de los funcionarios que tenemos aquí.

**C:** Usted me habló de que hay algunas fallas en la comunicación interna, ¿qué estrategias piensa usted para que se pueda mejorar la comunicación interna y la cultura de la Defensa Civil Colombiana?

**C.H.A:** Considero que con el planeamiento, en ocasiones fallamos es porque lo hacemos casi de manera inmediata y contamos únicamente con nuestro tiempo pero no visualizamos el tiempo de la otra persona, no visualizamos que la otra persona tiene alguna urgencia de entregar algún documento algún plazo, algún trabajo que trae en desarrollo y simplemente porque alguna oficina diferente necesita un requerimiento entonces tiene que sacarlo de su entorno de su desarrollo de su labor para poder ir a auxiliar a otro, la oficina que yo tengo es de logística, es de apoyo y tenemos que estar ayudando a las demás oficinas, pues nuestro cliente principal son las demás dependencias y es necesario muchas veces perder el hilo de un trabajo que traemos en curso, incluso de varios días atrás, nos toca salirnos de allí para poder ir a auxiliar a otra oficina y en ocasiones lastimosamente no alcanzamos o no tenemos el tiempo suficiente para ayudarlo entonces esa segunda oficina es la que se va a incomodar porque no le entregamos, porque no le pudimos dar información en el tiempo que ellos lo querían y casi siempre yo me atrevo a decir que en un 90% aquí empleamos la palabra urgente y considero que en algunos casos no es tan urgente, si se necesita la información y si es muy importante entregarla, pero no es necesario aplicar siempre su palabra urgente y hay que tener en cuenta que como dice este refrán “que su mal planeamiento no sea mi urgencia”.

**C:** Bueno, Coronel, muchísimas gracias, esta entrevista es completamente confidencial le agradezco muchísimo por su tiempo.

## Entrevista 6

**VIVIANA MURCIA**

**JEFE DE PLANEACIÓN**

**Carolina:** Muy buenas tardes, ingeniera Viviana Murcia. Ella es la jefa de oficina, asesora de planeación. Ingeniera Viviana, muchas gracias por su tiempo. Queremos saber ¿cómo define usted la comunicación interna de la Defensa Civil Colombiana?

**Ingeniera Viviana Murcia:** ¿En la Entidad?

**C:** Sí, señora.

**I.V.M:** Tenemos varios mecanismos para su desarrollo: tenemos una norma fundamental que establece cómo debemos realizar esa comunicación formalmente y tenemos una política de comunicación que establece los lineamientos a nivel externos y los lineamientos a nivel interno, en esa política, están ya escritos todos los mecanismos. A veces la comunicación no fluye como debería ser porque, en esta Entidad, como en todas las entidades públicas, tenemos mucha carga de trabajo y la urgencia opaca lo importante y no nos permite comunicarnos de una forma amplia, clara, concisa, porque estamos supremamente ocupados sacando el día a día y eso hace que nos mimeticemos y la comunicación se haga más difícil.

**C:** ¿Qué entiende por cultura organizacional?

**I.V.M:** Son aquellas prácticas que hacen diferentes a una entidad de otra, por ejemplo: nosotros tenemos por cultura los lunes hacer una organización, como cultura, portar el carnet, tener chaqueta naranja, el mismo color naranja hace parte de la misma cultura, entonces esos son todas aquellas características que diferencian a una entidad de cualquier otra.

**C:** ¿Cree que la comunicación interna es una herramienta fundamental para fortalecer la cultura organizacional de la Defensa Civil Colombiana?

**I.V.M:** Digamos que no es fundamental, pero son complementarias. Porque, para mí, lo más importante de una cultura es el talento humano, obviamente el canal va a ser la comunicación, entonces es una herramienta importante, no la más importante, pero sí es fundamental y complementaria.

**C:** ¿Cómo cree que influye la cultura organizacional en la Defensa Civil Colombiana? ¿Cómo ve esa cultura? ¿Cómo influye usted desde la oficina de planeación? ¿Cómo influye la cultura aquí en la Entidad a nivel positivo, a nivel negativo?

**I.V.M:** La cultura no influye, la cultura se genera a partir de las políticas, del sistema de gestión, de las mismas personas, de la misión, se genera, pero no influye, podríamos pensar que, si la cultura, no es buena ni mala, es una forma de ser de la entidad. La cultura de todas maneras, define o caracteriza la entidad, en este caso es muy positivo porque la Entidad está muy bien posicionada a nivel nacional tiene una imagen y reconocimiento, se conoce por ser una Entidad de servicio. Entonces, esa cultura, en ese caso, sí sería bastante positiva.

**C:** ¿Qué importancia se le da a la comunicación interna y a la cultura organizacional en la Defensa Civil Colombiana?

**I.V.M:** Digamos que la cultura no necesita importancia porque se crea cada día, como te digo, con el desarrollo de las políticas y el sistema de gestión. Y a la comunicación interna sí se le da importancia porque para eso se nombró a una persona en alto nivel en esa oficina, dejó documentado, desafortunadamente esa persona encontró una mejor oportunidad de trabajo, la otra persona que estaba ahí también, pero siempre ha sido interés de la dirección conformar un grupo que fortalezca tanto la imagen de la Entidad externamente, como la comunicación interna.

**C:** Bueno, ¿qué herramientas digitales ustedes utilizan para hacer la divulgación de información interna?

**I.V.M:** Nosotros tenemos intranet, que ahí publicamos todo lo que produce con base en el conocimiento: que son los procedimientos, formatos e instructivos. Es un legado que tenemos en un repositorio que se ha venido alimentando y ha crecido cada año y es fundamental para facilitar la comunicación. Tenemos el correo electrónico que es el mecanismo más utilizado. Y tenemos en implementación un sistema que facilita el flujo de información en la Entidad.

**C:** Ingeniera, ¿cuál es la misión de la Defensa Civil Colombiana?

**I.V.M:** Básicamente es desarrollar el proceso de gestión del riesgo, la acción social y la gestión ambiental en todo el territorio nacional y estar preparados o listos para, en caso de llamamiento internacional.

**C:** ¿Cuál es la misión de la Defensa Civil Colombiana?

**I.V.M:** Acabamos de formular una nueva visión con base en el planeamiento estratégico 2019 - 2022. Una visión construida por todos, avalada por el director general, ya está en proceso de divulgación y es que la Defensa Civil en el 2022 será una Entidad sostenible, que es lo que más queremos posicionar, que sea competitiva y con un alto desempeño institucional. Y, obviamente, reconocida nacional e internacionalmente, que es lo que venimos trabajando en el primer cuatrienio y en el siguiente.

**C:** ¿Cuáles son los principios de la Defensa Civil Colombiana?

**I.V.M:** Los principios están en el código de integridad. Son la honestidad, responsabilidad, justicia, entre otros. Los principios de la Entidad se alinearon con los que promueve el gobierno nacional para todas las entidades públicas y lo que hicimos nosotros fue acogerlos. Entonces

quedaron en el código de integridad, en estos momentos no me los sé de memoria. Está la justicia, la honestidad, la transparencia, entre otros.

**C:** ¿Cuáles son los valores de la Defensa Civil Colombiana?

**I.V.M:** Un momento, aquí me confundí, porque los principios y valores son distintos... Los valores son los que están en el código de integridad y son: honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia. Y los principios son los que rigen la gestión pública y que se extraen de las normas de ese punto. Entonces esos principios que tenemos en la Entidad son autocontrol, buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia.

**C:** Ingeniera, ¿qué estrategias, piensa usted, que se pueden usar para mejorar la comunicación interna y la cultura de la Defensa Civil Colombiana?

**I.V.M:** Hay un camino: fortalecer una oficina que lidere la comunicación interna, se va a llamar oficina de comunicaciones estratégicas. Se está formulando una propuesta tiene una política, procesos y procedimientos. Lo primero es darle vida a esa oficina. La cultura es como la forma de ser de una persona, entonces lo que podemos hacer es continuar con nuestra política de mejoramiento continuo para que nuestra cultura se refleje en un excelente servicio al ciudadano.

**C:** ¿Qué estrategias, la ingeniera, propone? Por ejemplo: vamos a proponer una capacitación para que todos los funcionarios se vinculen a mejorar, a llegar temprano, a utilizar su chaqueta todos los días como una prenda dentro de la Defensa Civil Colombiana. Vamos a utilizar, todos, el carné, debidamente formalizado...

**I.V.M:** Creo que todo eso se configuraría en un reglamento interno, ese reglamento, como su nombre lo dice es interno y, ahí, deberían estar establecidas esas normas que hacen parte de la

cultura, porque realmente no se ha estandarizado. Sabemos que los miércoles utilizamos la camiseta, pero faltaría la aprobación desde documento.

**C:** Bueno, Ingeniera, muchas gracias.

## Entrevista 7

**LUIS LÓPEZ**

**JEFE DE FINANCIERA**

**Carolina:** Muy buenas tardes. Nos encontramos con el ingeniero Luis López del grupo financiero, quien hoy está encargado de este equipo de trabajo y vamos a hablar acerca del tema de comunicación interna y cultura organizacional. Bueno, ingeniero, ¿usted cómo define la comunicación interna de la Defensa Civil Colombiana?

**Ingeniero Luis López:** La comunicación interna de la Defensa Civil Colombiana la definimos como un proceso en el cual todos tenemos que hacer nuestras funciones de la mejor forma, comunicándonos de una manera eficiente y efectiva. Sin embargo, en la Defensa Civil existe una falla en la comunicación, muchas veces por desarrollar un trabajo damos algunas pautas, pero no nos hacemos entender, pensamos que nos estamos comunicando bien, pero en la realidad nos falta eso para que los trabajos en equipo se desarrollen de la mejor forma.

**C:** ¿Qué entiende usted por cultura organizacional?

**I.L.L.:** Es, digámoslo así, la personalidad de la Entidad, eso para mí es la cultura organizacional. Lo que es la personalidad de la Defensa Civil Colombiana, en todo: en valores, en deberes, en responsabilidades, el respeto... todo eso es la cultura organizacional.

**C:** Bueno, ¿cree que la comunicación interna es una herramienta para fortalecer la cultura organizacional de la Defensa Civil Colombiana?

**I.L.L.:** Sí, es una herramienta bastante, diría yo, esencial para que nuestras funciones desarrollen de la mejor forma, que podamos cumplir los objetivos de la gerencia. Muchas veces se

ven truncados porque no nos entendemos, trabajamos muchas veces como islas y no como equipo de trabajo.

**C:** ¿Cómo cree que influye la cultura organizacional a nivel interno? ¿Cómo usted ve esa cultura en la Defensa Civil Colombiana? ¿Cómo influye? ¿Cómo influye en los demás compañeros? ¿Cómo influye la cultura aquí a nivel interno con el proceso de comunicación interna? ¿Cómo se organizan ustedes para realizar la divulgación, digamos, de alguna actividad o algún tema en específico?

**I.L.L.:** En cuanto a temas, por decir algo laborales, la coordinación o la cintura que yo veo es lo que te decía anteriormente: falta un poquito de entendimiento entre las diferentes áreas, comunicarnos mucho mejor, que exista una comunicación más asertiva para que los procesos se desarrollen. Sin embargo, hay actividades que desarrolla talento humano en las cuales nos invitan y todos participamos y nos damos cuenta de que sí son muy buenos comunicadores y ahí, en esos espacios, hay momentos en que muchas veces los objetivos o lo que pretende el Director General llega hasta cierto nivel y falta todavía socializarlos y comunicarlos a otros niveles, yo diría que a niveles inferiores para que todos hablemos el mismo idioma y para que todos caminemos hacia lo mismo.

**C:** ¿Qué importancia se le da la comunicación interna y a la cultura en la Defensa Civil Colombiana?

**I.L.L.:** Pues calificándola de 1 a 10, yo diría que un 7. O sea, nos faltan 3 puntos, y grandes, para poder llegar a lo que la Dirección General quiere, a lo que todos quisiéramos que se diera en la institución: una comunicación asertiva, una cultura organizacional en la que todos nos colocaremos la camiseta y trabajáramos por esa institución para lo que el Director General está pretendiendo.

**C:** Bueno, ¿qué herramientas digitales de comunicación interna se utilizan en el interior de la empresa para divulgar la información?

**I.L.L.:** La intranet y el correo electrónico, básicamente, eso es lo que utilizamos.

**C:** La página web.

**I.L.L.:** La página web para que nos miren de afuera hacia adentro e internamente, como me preguntabas, la intranet y el correo electrónico.

**C:** ¿Memorandos?

**I.L.L.:** Sí, memorandos, internamente.

**C:** ¿Cuál es la misión de la Defensa Civil Colombiana?

**I.L.L.:** Como lo dice la parte de calidad ser los primeros respondientes ante la atención de emergencias, pero con calidad, eficiencia, efectividad para poder llevar a cabo estos procesos, o sea, eso sería en mis palabras. Porque la misión Tú la puedes ver si la puede ser escrita en cualquier lado, pero lo bueno es entenderla. Y es que podamos llevarnos nuestros procesos y hacer seguimiento a todos de la mejor forma, que podamos atender nuestros clientes, que es toda la comunidad, de la mejor forma.

**C:** ¿Cuál es la visión de la Defensa Civil Colombiana?

**I.L.L.:** Ser una Entidad tecnológicamente avanzada, que podamos llegar a unos estándares internacionales para poder atender las emergencias y dada la política de la Dirección General, creía yo que nos enfocamos a tecnología, a hacer tecnológicamente una Entidad muy avanzada.

**C:** ¿Cuáles son los valores de la Defensa Civil Colombiana?

**I.L.L.:** Honestidad, respeto, sinceridad. Bueno, hay tantos que esos los que recuerdo. Amor también es un valor que tenemos. Compañerismo, bastante, la gente aquí es muy humana, o sea, en caso de que algo se presente todo mundo está apoyando, nos apoyamos los unos a los otros, así

parezca existen rencillas entre los grupos, como disgustos, pero son cuestiones laborales, no personales. Cuando ya la cuestión es personal todo mundo apoya desde el Director General hasta la última persona de cargo de la Defensa Civil.

**C:** ¿Y cuáles son los valores de la Defensa Civil Colombiana?

**I.L.L.:** No recuerdo ahorita... está la ética puede ser, nuevamente digo la honestidad, el respeto y credibilidad. Básicamente los que recuerdo ahorita.

**C:** Bueno, Ingeniero, ¿qué estrategias piensa usted de cómo se debe mejorar la comunicación interna y la cultura organizacional de la Defensa Civil Colombiana?

**I.L.L.:** Yo diría que eso vendría de una política gerencial, es decir, que entre todos trabajáramos una política, no sólo el Director General porque eso tiene que ver con todos, absolutamente con todos. Yo ya diría que jefes de grupo, jefes oficina, asesoras de los subdirectores y el Director General; realizar una política en la cual pudiéramos determinar exactamente cómo se vería enfocada la comunicación desde arriba desde el nivel directivo hasta nivel operativo y del nivel operativo hacia el nivel directivo, es decir, que la comunicación no se rompa. ¿Cómo lo podemos hacer? Mediante carteleras, mediante comunicación por la intranet, correo electrónico, oficios con órdenes exactas y claras, que todos lográramos entender, que las directrices que da el Director General a los subdirectores, bajaran a los jefes de grupo y de los jefes de grupo a cada uno de nuestros subalternos para que las cosas se dieran efectivamente. O sea, tenemos que ser efectivos, eficaces y eficientes en la comunicación, creo que es uno de los más importantes requisitos que debe tener una organización para que las cosas salgan de la mejor forma.

**C:** Bueno, Ingeniero, muchas gracias por el tiempo y esta entrevista va a ser completamente confidencial, se van a tomar unos datos específicos de la entrevista, como las debilidades y las

oportunidades, y de ahí pues se va a tomar una estrategia para poder realizar la cultura por medio de la comunicación interna.

**I.L.L.:** Carolina, muchísimas gracias, muy amable, es un tema muy muy bonito.

## Entrevista 8

**LILIANA LLANUS**

**JEFA DE ALMACÉN**

**Carolina:** Buenas tardes, nos encontramos con la doctora Lina Llanus, ella es la jefa de almacén de la Defensa Civil Colombiana.

**Doctora Lina Llanus:** Hola, buenas tardes.

**C:** Vamos a hacerle una entrevista relacionada con el tema de comunicación interna y cultura organizacional y queremos saber usted cómo define la comunicación interna en la Defensa Civil Colombiana.

**D.L.L.:** La comunicación interna entre los funcionarios de la Defensa Civil es empática, es cordial, técnica en algunos casos, asertiva y se me hace que muy fluida.

**C:** ¿Qué entiende por cultura organizacional?

**D.L.L.:** Es como se proyecta toda una organización tanto su historia, su misión, su visión, los objetivos que tiene la propia Entidad como tal.

**C:** ¿Cree que la comunicación interna es una herramienta para fortalecer la cultura de la Defensa Civil Colombiana?

**D.L.L.:** Por supuesto, la comunicación tiene que ser asertiva y muy fluida para que la cultura organizacional en una Entidad fluya normalmente.

**C:** Bueno, ¿cómo influye la cultura organizacional en la Defensa Civil Colombiana? ¿Usted cómo la ve aquí en la en la Entidad?

**D.L.L.:** Acá en la Dirección General se maneja una cultura organizacional adecuada, muy cordial, con los parámetros adecuados para las entidades del Estado, para una entidad de socorro,

una entidad que ayuda a las personas, se maneja muy de una manera muy correcta. Muy empática, también.

**C:** Bueno, ¿qué importancia se le da la comunicación interna y a la cultura organizacional en la Defensa Civil Colombiana?

**D.L.L:** Se le da un alto nivel a la comunicación entre dependencias, entre funcionarios porque sin ella no podríamos coexistir entre dependencia y dependencia, entre seccional y la Dirección General.

**C:** ¿Qué herramientas digitales de comunicación interna se utilizan?

**D.L.L:** Las herramientas de comunicación son la intranet, la mesa de ayuda, los diferentes módulos de información. Como tal, esos. Bueno, también las vías de los canales, no tanto virtuales, sino también físicos: el oficio, el memorando, el correo electrónico.

**C:** ¿Cuál es la misión de la Defensa Civil Colombiana?

**D.L.L:** No me acuerdo (risas). Es que hace rato no la veo, hace poco, incluso en octubre del año pasado, tuvimos la auditoría y me la sabía de largo porque la retomé y la memoricé nuevamente, pero ahora casi no me acuerdo. Dame un segundo. Como tal la misión de la Defensa Civil es preparar y ejecutar las respuestas a las emergencias, desastres naturales, la participación y rehabilitación social y ambiental de todo el territorio colombiano.

**C:** ¿Y la visión?

**D.L.L:** La visión de la Defensa Civil para el año 2022 será hacer una institución sostenible con excelentes estándares institucionales, altamente competitiva y reconocida a nivel nacional e internacional.

**C:** Bueno, ¿cuáles son los principios de la Defensa Civil Colombiana?

**D.L.L:** ¿Principios de la Defensa Civil? Son varios en realidad: atender gestión de emergencias, planear, programar, accionar todo lo que sea de prevención y atención de desastres, como tal me acuerdo de esos.

**C:** ¿Cuáles son los valores de la Defensa Civil Colombiana?

**D.L.L:** Me acuerdo que es equidad, igualdad, compromiso, honestidad, respeto justicia y diligencia.

**C:** Bueno, ¿qué estrategias piensa usted de cómo se debe mejorar la comunicación interna y la cultura organizacional de la Defensa Civil Colombiana?

**D.L.L:** ¿Qué estrategias se pueden utilizar? De pronto unos planes de integración más constantes, tanto entre funcionarios como hacia la comunidad; planes de comunicación, de integración. Sabemos que la Defensa Civil es conocida a nivel nacional e incluso a nivel internacional, pero igualmente necesitamos una comunicación como más fluida entre un sector más cercano que sería la ciudadanía.

**C:** Bueno, doctora, muchísimas gracias. Esta entrevista es completamente confidencial se sacarán algunos datos importantes de temas fundamentales para luego hacer un análisis.

**D.L.L:** A ti.

## Entrevista 9

**WILLIAM PAEZ**

**JEFE DE COMUNICACIONES**

**Carolina:** Buenas tardes, nos encontramos con el Capitán William Páez. En este momento vamos a realizar una entrevista acerca de todo el tema de comunicación interna y cultura organizacional de la Defensa Civil Colombiana y queremos saber algunos temas, cómo se están manejando en la Defensa Civil Colombiana, en cuanto a comunicación interna. Bueno, muy buenas tardes, ¿usted cómo define la comunicación interna de la Defensa Civil Colombiana?

**Capitán William Páez:** La comunicación nuestra es llevar a cabo los planteamientos de valores, conocimiento de las normas, todo lo que tiene que ver con el funcionamiento de la Entidad. Básicamente eso, aportando cada uno de los funcionarios que hacemos parte de la Entidad y por supuesto, deberíamos integrar los voluntarios que conociste.

**C:** Bueno, ¿qué entiende usted por cultura organizacional?

**C.W.P:** El compromiso que tenemos como funcionarios, las normas, los valores, todo aquello que tenga que ver casi con perfeccionar la muestra institucional hacia la comunidad.

**C:** Bueno, ¿cree que la comunicación interna es una herramienta para poder mejorar esa cultura organizacional de la Defensa Civil Colombiana?

**C.W.P:** Yo sí creo que es ideal y necesaria, en esa medida vamos perfeccionando el funcionamiento de la Entidad.

**C:** ¿Cómo se podría mejorar? ¿Con qué estrategias podría usted decir que se puede mejorar?

**C.W.P:** Yo creo que charlas, conferencias y algunas motivaciones.

**C:** Bueno, ¿cómo cree usted que influye la cultura organizacional y cómo usted la ve aquí internamente?

**C.W.P:** Internamente, nos falta fortalecerla porque como le digo eso tiene que ir orientado a los valores, a las normas que tenemos y yo creería que ahí fallamos. Por eso es importante que haya jornadas académicas al respecto.

**C:** Bueno, ¿qué importancia se le da a la comunicación interna y a la cultura organizacional en la Defensa Civil Colombiana?

**C.W.P:** ¿Qué importancia le estamos dando? Una buena pregunta. Yo creía que sí, desde la parte de la alta dirección y de planeamiento han venido impulsándola, pero aún falta. En razón a que habido mucha rotación de personal y en esa medida de la rotación se van perdiendo los valores, el conocimiento de las normas, la experiencia, la gente hacia qué hace y qué no hace la Entidad.

**C:** ¿Qué herramientas digitales de comunicación interna se utilizan en la Defensa Civil Colombiana para divulgar la información a nivel interno?

**C.W.P:** A nivel interno están utilizando los correos electrónicos. Nosotros aquí en el grupo sí utilizamos, aparte del correo, el *WhatsApp* con nuestras dependencias regionales, básicamente; y, utilizamos los computadores. Ah, la página, nosotros tenemos una página web que el grupo nuestro alimenta diariamente y cargamos todos los eventos que se presentan a nivel nacional, eso lo cargamos en la página para conocimiento de la comunidad.

**C:** ¿Cuál es la misión de la Defensa Civil Colombiana?

**C.W.P:** La misión de la Defensa Civil es adelantar gestiones en procesos orientados al riesgo, ese es nuestro fuerte. Sin embargo, en los últimos años hemos orientado también nuestra

misión hacia la acción social y la acción ambiental con el ánimo de ayudar a la población en todo el territorio nacional. Eso es a grandes rasgos lo que es la misión.

**C:** ¿Cuál es la visión de la Defensa Civil Colombiana?

**C.W.P:** La visión sí se ha trazado para el 2022 que tenemos que ser los mejores. Ser una institución excelente en su desempeño y altamente competitiva. ¿En qué? En gestión de riesgo y lo que mencionaba en la misión: la acción social y la gestión ambiental.

**C:** ¿Cuáles son los principios de la Defensa Civil Colombiana?

**C.W.P:** Los principios nuestros creo yo que han de ser el servicio, ¿hacia quién? Hacia la comunidad, sin importar el riesgo que corran nuestros funcionarios y voluntarios. Prima, creería yo, para la Entidad ese tipo de actuación.

**C:** ¿Cuáles son los valores de la Entidad?

**C.W.P:** El profesionalismo, el altruismo, es una Entidad desinteresada, de servicio netamente voluntario; nuestro fuerte está en el voluntariado. Y los valores es conservar el respeto, la disciplina, el apoyo al servicio humanitario.

**C:** Bueno, ¿qué estrategias piensa usted de cómo puede mejorar la comunicación interna y la cultura de la Defensa Civil Colombiana?

**C.W.P:** Yo creía que como decía hace un rato: motivación, con conferencias y casi que utilizando los medios que tenemos al momento, porque sé que hay fallas, hay fallas en el sistema. Por ejemplo, todos tenemos correos, pero también sé, porque desde acá lo manejamos más, que algunos funcionarios no lo usan. Entonces estamos fallando en esa partecita y hay que exigir que use.

**C:** Bueno, muchas gracias, Capitán.

**C.W.P:** Muchas gracias.



## Entrevista 10

**LIGIA SANABRIA**

**JEFA DE ATENCIÓN AL USUARIO**

**Carolina:** Buenas tardes. Nos encontramos con la doctora Ligia Sanabria. Ella es la jefa de orientación ciudadana. Ligia, hoy vamos a contestar una entrevista acerca de todo el tema de comunicación interna y cultura organizacional de la Defensa Civil Colombiana. Para nosotros es muy importante saber cómo define usted la comunicación interna de la Defensa Civil Colombiana.

**Doctora Ligia Sanabria:** Bueno, buenas tardes. Para mí la comunicación interna es algo muy esencial porque es el canal para poder comunicarse entre dependencias y seccionales, que es lo que hace parte de la Entidad como tal, a pesar de que hay juntas, hay unos comités, pero, entonces, lo interno serían las dependencias y seccionales.

**C:** Bueno, ¿qué entiende usted por cultura organizacional?

**D.L.S:** Son los principios, valores, que tiene la organización como tal, la Entidad, para poder desarrollar todas las actividades y objetivos que se propone la Entidad. Y poderle brindar un buen servicio, en ese momento, a los usuarios, a los ciudadanos, teniendo en cuenta la misión que tiene la Defensa Civil, que es estar atento a lo que la ciudadanía necesite.

**C:** ¿Cree que la comunicación interna es importante y es una herramienta para fortalecer la cultura de la Defensa Civil Colombiana?

**D.L.S:** Sí, claro que sí es importante porque, a pesar, de cómo te digo, la Entidad es tan grande, se requiere comunicación con los otros compañeros, funcionarios de la Entidad, y que son bastantes temas que se manejan. La idea es tener un lenguaje claro y que haya un compromiso de todos para trabajar en equipo.

**C:** ¿Cómo cree que influye la cultura organizacional y cómo usted ve, aquí, internamente, esa cultura? ¿Cómo ve la comunicación? Si es buena o es mala.

**D.L.S:** En estos momentos, realmente se ven bastantes debilidades. Porque todos tiran a manejar su espacio, lo que ellos saben. Lo que decía anteriormente: es importante que todos nos estemos comunicando para que las cosas fluyan. Y a veces no, a veces se queda la información en cada dependencia y, de pronto, si uno requiere u otra persona requiere algo de la otra persona, entonces no hay ese compañerismo. La gente es reacia, como ‘yo me encargo de lo mío y ya, lo otro, miren a ver cómo lo hacen’.

**C:** ¿Qué importancia se le da comunicación interna y a la cultura organizacional en la Defensa Civil Colombiana?

**D.L.S:** A pesar de que se han hecho capacitaciones, lo que te digo, hay debilidades aún: me parece importante, porque todos somos los mismos, trabajamos para la misma Entidad, por lo tanto, deberíamos estar todos conectados: tener claro cuál es el objetivo y, para lograr los objetivos lo mejor es que haya comunicación entre todos.

**C:** ¿Qué herramientas digitales, de comunicación interna, se utilizan aquí, en la Defensa Civil Colombiana?

**D.L.S:** ¿Interna?

**C:** Para divulgar esa información interna, por ejemplo: aquí, en la oficina de orientación ciudadana: aparece algo específico, usted va a talento humano o aprensa y quiere divulgar esa información, ¿cómo lo hace? ¿Por medio de las pantallas digitales, por medio de la intranet?

**D.L.S:** Pues, realmente, siempre es por medio de la intranet y correo electrónico es lo que más se utilizan.

**C:** ¿Correo electrónico y la intranet?

**D.L.S:** Sí.

**C:** Bueno, ¿cuál es la misión que tiene la Defensa Civil Colombiana?

**D.L.S:** La misión de la Entidad es atender todo tipo de emergencia a nivel nacional, prestando todos los servicios en cuando a la prevención, atención, en caso de algún desastre.

**C:** ¿Cuál es la visión que tiene la Defensa Civil Colombiana?

**D.L.S:** La visión es, para el 2021, se tiene pronosticado que ya la Defensa Civil sea, aunque ya se está manejando, pero que sea más, a nivel internacional. Y seguir prestando todos los servicios y todo lo que requieran esas eventualidades que se pueden presentar tanto en la parte ambiental, social.

**C:** ¿Cómo se reflejan los principios de la cultura organizacional de la Defensa Civil Colombiana? ¿Cuáles son esos principios que los caracterizan? ¿Cómo se identifica la cultura de la Defensa Civil Colombiana?

**D.L.S:** La cultura, en lo que se identifica, más que todo, es en la parte humanitaria que tiene la Entidad: la atención a los voluntarios. Sí, la Entidad está basada en prestar un servicio a todas las ciudades.

**C:** ¿Cuáles serían esos principios? Por ejemplo: la solidaridad, honestidad, respeto. Y eso cómo se ve reflejado acá, a nivel interno.

**D.L.S:** *Okay.* Está el respeto, la humanidad, pues es, en cuanto la parte misional que tiene la Entidad, de atender cualquier tipo de población, cualquier tipo de emergencia. Pues, como lo dice, el slogan: estamos listos en paz o emergencia para atender a todo tipo de personas.

**C:** Muy bien, ¿cómo se reflejan los valores de la cultura de la Entidad? ¿cuáles son los valores de la Entidad o que refleja la Entidad?

**D.L.S:** Está el respeto, la honestidad, solidaridad con todas las personas.

**C:** ¿Qué estrategias piensa de cómo se puede mejorar la cultura y la comunicación interna de la Defensa Civil Colombiana?

**D.L.S:** ¿Qué estrategias? Primero: sensibilizar a todos los funcionarios de la Entidad de que todos tenemos que lograr el mismo objetivo, porque, si nosotros trabajamos unidos se van a ver mejores resultados. Pero si cada uno tira por su lado no se va a ver mucho lo que se está haciendo. También fuerza.

**C:** Bueno, muchas gracias.

**D.L.S:** Muchas gracias a ti, eres muy amable.

## Entrevista 11

**MÓNICA OTÁLORA**

**JEFA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

**Carolina:** Buenas tardes. Nos encontramos con Mónica Otálora: la jefa de procesos administrativos. Mónica, vamos a hacer una entrevista relacionada con todo el tema de comunicación interna y cultura organizacional de la Defensa Civil Colombiana. Queremos hacerle de unas diez a once preguntas relacionadas con este tema. Primero: ¿cómo define usted la comunicación en la Defensa Civil Colombiana?

**Mónica Otálora:** Bueno, yo creo que la comunicación interna es buena, puesto que las dependencias utilizan distintos medios de comunicación, sobre todo el correo electrónico. Y se tiene buena comunicación con todas las dependencias para el buen funcionamiento de la Entidad.

**C:** ¿Qué entiende usted por cultura organizacional?

**M.O:** Entiendo que es generar una cultura de buena relación en la organización. Como Defensa Civil Colombiana, tanto acá en *Live help* como en la seccional y los voluntarios.

**C:** ¿Cree que la comunicación interna es una herramienta para fortalecer la cultura organizacional de la Entidad?

**M.O:** Claro, sí, creo que es muy importante porque, de todas maneras, al tener una buena comunicación, la organización va a funcionar mucho mejor y se va a fortalecer desde lo interno para proyectar lo que quiere a lo externo.

**C:** ¿Cómo cree que influye la cultura organizacional? ¿Cómo usted ve a nivel de Defensa Civil, aquí, internamente?

**M.O:** Creo que es buena, pero podría ser mejor, creo que se podría fortalecer mucho más. Pero más que todo en cosas relacionadas con el ambiente laboral.

**C:** ¿Qué importancia de le da a la comunicación interna y a la cultura organizacional en la Defensa Civil Colombiana?

**M.O:** Creo que la comunicación interna es muy importante, pero la cultura organizacional no tanto. De todas maneras, para todos desarrollar los procesos que cada uno desarrolla sí necesita de las otras dependencias, entonces, la comunicación interna es constante, pero, de repente, la cultura organizacional no es un concepto que todos tenemos claro. Ni siquiera sé si lo que dije es lo que es. Creo que sí habría que mejorar y fortalecer un poco más esa parte.

**C:** ¿Qué herramientas digitales, de comunicación interna, se utilizan en la Defensa Civil Colombiana?

**M.O:** Herramientas digitales como la página web, el correo electrónico. Esas son las que yo más utilizo: la página web para ver todos los procesos, procedimientos, normogramas, etc. Publico muchas cosas en la página web. Y el correo es con lo que me comunico con las demás dependencias.

**C:** Bueno, ¿cuál es la misión que tiene la Defensa Civil Colombiana?

**M.O:** La Defensa Civil Colombiana prepara y ejecuta la respuesta a las emergencias y desastres naturales que pueden surgir en el país. Participa, también, en la rehabilitación social y ambiental para poder contribuir a la paz, preservar los derechos humanos.

**C:** ¿Cuál es la visión de la Defensa Civil Colombiana?

**M.O:** La visión hasta el 2018, porque, me imagino que este año va a cambiar, estaba establecida hasta el 2018, era ser una institución moderna, especializada en preparación y respuesta

a las emergencias y los desastres. Con reconocimiento de cooperación internacional, gestora de proyectos sociales y ambientales que contribuyeron al desarrollo del país.

**C:** ¿Cómo se reflejan los principios de la cultura organizacional de la Entidad? ¿Cómo son los principios de la cultura de la Defensa Civil Colombiana? ¿Cuáles son los principios? ¿Qué los identifica?

**M.O:** Sé los objetivos, los relaciono directamente con los principios de la Entidad, que es un principio de tener funcionarios especializados, capacitados, preparados, también poder participar en la rehabilitación social, ese es uno de los objetivos principales de la Entidad. Contribuir, también, al desarrollo de los derechos humanos y a los compromisos multilaterales. En caso de que se requiera internacionalmente.

**C:** ¿Cómo se reflejan los valores en la cultura organizacional?

**M.O:** Los valores se reflejan en la calidad de las personas que trabajamos en la Entidad.

**C:** ¿Cuáles son esos valores que identifican a la Defensa Civil Colombiana?

**M.O:** La justicia, la solidaridad, el respeto, la honestidad, también el sentido de pertenencia. Los valores se reflejan en la calidad de los funcionarios que trabajamos en la Entidad. También hay muchas actividades en las que se fomentan esa clase de valores en nosotros. Yo creo que así se refleja la cultura organizacional.

**C:** Mónica, ¿qué estrategias piensa usted de cómo se puede mejorar la cultura de la Defensa Civil Colombiana?

**M.O:** Respecto a la comunicación interna, creo que podría mejorar con unos procesos un poco más rápidos, no tan formales, fomentar un poco 'la buena fe' de los funcionarios, porque acá todo se maneja muy formal. Y respecto a la cultura organizacional creo que se podría mejorar

conociendo un poco más de qué significa, qué es la cultura organizacional. Tal vez con capacitaciones, con charlas, creo que así se podría fortalecer.

**C:** Bueno, Mónica, muchas gracias.

## Entrevista 12

**EDILBERTO REYES**

**JEFE DE CONTROL INTERNO**

**Carolina:** Muy buenas tardes. Hoy estamos con Edilberto Reyes, él es jefe de la oficina de control interno y, hoy nos va a dar la entrevista para el tema de la tesis: diseño de una estrategia de comunicación interna para fortalecer la cultura corporativa de la Defensa Civil Colombiana. Edilberto, quisiéramos saber ¿usted cómo define la comunicación interna en la Defensa Civil Colombiana?

**Edilberto Reyes:** En la Defensa Civil Colombiana hay una comunicación. Considero, desde control interno, que se debe fortalecer. La comunicación debe darse a todos los niveles. He evidenciado a través del ejercicio de ser auditor que hay niveles donde no se da la comunicación en un 100 %. Muchas veces, la comunicación se da a los niveles estratégicos de la Entidad entre directivos de la Entidad, pero he evidenciado, que esa comunicación en algunas ocasiones, no se está bajando a los niveles de jefaturas de grupo, a niveles de líderes de grupo, sino que se queda allí en los niveles de directivos y asesores de la Entidad. Frente a la estructura de la comunicación interna se debe fortalecer, precisamente en estos momentos, estamos ejecutando un plan de mejoramiento en el área de gestión documental. Sabes que la gestión documental es un tema transversal a toda la Entidad para el tema de comunicaciones: ¿cómo se deben dar las comunicaciones a nivel interno y a nivel externo? Estamos adelantando un plan de mejoramiento que suscribimos con el Archivo General de la Nación, producto este plan de mejoramiento salieron unos instrumentos que se van a implementar en la Entidad, que van a fortalecer el tema de

comunicación y van a haber roles específicos en las personas, en los funcionarios, que van a saber quién y cómo nos vamos a comunicar en el internamente.

**Carolina:** Y esa comunicación interna es importante en la Entidad según lo que me acaba de decir, pero más allá de eso. ¿Usted qué entiende por cultura organizacional?

**E.R:** Entiendo por cultura organizacional la forma, los modales; cómo actuamos los funcionarios de la Entidad. Digamos: una cultura de responsabilidad, una cultura de respeto, una cultura de compromiso, es un tema que viene de los funcionarios que han pasado por la Entidad, que la van dejando y que los que estamos en este momento debemos adoptarlo, adaptarlo y seguir adelante y seguir fortaleciendo cultural. Entiendo por cultura organizacional como el quehacer: lo que nosotros sabemos que debemos hacer al interior de la Entidad, cómo lo debemos hacer. Son como unos principios rectores, así entiendo la cultura organizacional que tenemos al interior.

**C:** ¿Usted cree que la comunicación interna es una herramienta para fortalecer esa cultura de la Defensa Civil Colombiana?

**E.R:** Claro, la comunicación interna es transversal a la Entidad: tú sabes que las Entidades públicas tenemos un modelo integrado de planeación y gestión, donde uno de los componentes es transversal y se llama: información y comunicación. De ahí es importante que la comunicación es transversal en toda la Entidad: si no hay una buena comunicación no se va a llegar al cumplimiento de los objetivos institucionales, que es el fin para el que las entidades estamos creadas, para cumplir unos objetivos, Entonces si no sabemos qué tenemos qué hacer, si no sabemos cómo lo debemos hacer, si no sabemos cuál es nuestra misión nuestra, visión, nuestros objetivos, finalmente no vamos a cumplir el objetivo estratégico, no le estamos apuntando a lo que al fin para lo que fuimos creados (como Entidad).

**C:** ¿Qué importancia se le da a la comunicación interna y a la cultura organizacional en la Defensa Civil Colombiana?

**E.R:** Se le da importancia, pero se debe fortalecer esa importancia. Repito: considero que la comunicación al interior de la Defensa Civil se da en ciertos niveles. Se da en los niveles estratégicos, pero yo he evidenciado que no se baja a los niveles de grupo y niveles más abajo de líderes del grupo, porque ellos, finalmente, son quienes operan, hacen el día a día del trabajo de la Entidad, que va a llevar al cumplimiento de los objetivos de la Entidad. Luego, ellos deben saber también hacia dónde vamos, qué es lo que los directivos de la Entidad quieren, qué lo que el director de la Entidad quiere. Hay que bajarlo a ellos porque ellos son los que operan lo que hacemos día a día y debe saber hacia dónde vamos. la cultura organizacional también existe, hay una cultura de compromiso y una cultura, pero considero que la cultura organizacional se fortalece en el día a día se fortalece con reuniones periódicas de nuestros directores, de nuestros directivos, de subdirectores, donde se dan líneas, pautas, para llegar adelante, al cumplimiento de los objetivos de la Defensa Civil. Entonces, la cultura se va a fortaleciendo y va creciendo con el pasar del tiempo.

**C:** ¿Qué herramientas digitales de comunicación interna utilizan aquí, en la Defensa Civil Colombiana?

**E.R:** Para la comunicación interna tenemos el correo institucional, tenemos una página web, tenemos unos módulos aplicativos, llamémoslos así, de ERP donde tenemos varios aplicativos que permiten comunicar e interrelacionar informaciones entre áreas. Allí están interrelacionados la parte de nómina, la parte de inventarios, la parte de contratación, la parte de gestión documental. Digamos que, frente a las partes de sistemas o tecnológica, la Entidad se ha venido fortaleciendo de dos años hacia acá. Sí, se ha venido fortaleciendo con el tiempo.

**C:** ¿Cuál es la misión a largo plazo de la Defensa Civil Colombiana?

Nosotros tenemos una misión clara, que está enmarcada en la parte misional de la Entidad: es la preparación, la atención y la rehabilitación: la preparación para eventos catastróficos, eventos de desastres, eventos de emergencia; preparar a las comunidades a los habitantes de los pueblos y ciudades para que atiendan estas emergencias. Rehabilitación para rehabilitar las zonas afectadas cuando las emergencias se dan. Y preparación: estar permanentemente en capacitación en todo el país, por eso la importancia de la cobertura la Defensa Civil en todo el país, para preparar a las comunidades frente a qué hacer ante un desastre.

**C:** ¿Cuál es la visión de la Defensa Civil Colombiana?

**E.R:** La visión nuestra es estar preparados para atender emergencias, pero preparados con tecnología de punta, atendiendo estándares internacionales e, inclusive, atendiendo invitaciones de orden internacional para atender emergencias desastres.

**C:** ¿Cómo se reflejan los principios de la cultura de la Entidad?

**E.R:** Nosotros como servidores públicos tenemos unos principios claros: el trabajo de los funcionarios de la Defensa Civil se debe elaborar en cumplimiento, en estricto cumplimiento de las normas. Nosotros no podemos salirnos de las normas, para lo que fue creada la Entidad, entonces, para el efecto, tenemos procedimientos, guías e instructivos al interior de la Entidad y tenemos decretos, resoluciones, acuerdos y leyes que vienen del exterior de la Entidad. Y esos son los principios rectores de nuestra función: nosotros, como servidores públicos, no nos podemos salir de ahí. Cada uno de nosotros tiene una función en la Entidad que debe cumplir, y que debe cumplir esa función teniendo en cuenta no extralimitarse en la función que debemos cumplir, pero tampoco limitarnos en lo que debemos hacer. Es importante, es una línea que tenemos los funcionarios de la Defensa Civil.

**C:** Bueno, pero por principios, yo lo digo en cuanto a los principios, digamos, de la cultura, son, por ejemplo: el manejo de la atención al público, que ustedes utilizan diferentes lenguajes, tienen una oración característica, tienen un uniforme característico, organizan algunas actividades específicas para diferentes cosas.

Digamos, desde control interno, nosotros hacemos una evaluación a la atención al ciudadano. El plan anticorrupción y de atención al ciudadano de este país obliga a que las oficinas de control interno evalúen la atención al ciudadano. Producto de este informe hemos evidenciado que, las personas que atienden al ciudadano en ventanilla, en las seccionales y que integran el grupo de atención al ciudadano, se capacitan permanentemente; ellos están permanentemente en capacitación. De frente a la imagen institucional, al principio, también como tú los puedes ver, están uniformados con distintivos de la Defensa Civil: chaquetas, el uniforme, y así los vas a ubicar en todas las seccionales. Yo le digo porque he ido, hasta el momento, a evaluar 19 seccionales; y a dónde he llegado he visto que esa imagen institucional se mantiene. Tenemos esos principios formalizados en la Entidad, como te digo, las personas que atienden al público se capacitan permanentemente y hay un protocolo de atención al ciudadano. Entonces, ¿qué se recibe la ventanilla? Recibimos solicitudes, peticiones, quejas, reclamos, denuncias; también, a través de un buzón, a través de correo electrónico. Tenemos todo un protocolo y hay un documento al interior de la Entidad que se llama: protocolo atención al ciudadano; entonces esos principios los tenemos institucionalizados.

**C:** ¿Cómo se reflejan los valores en la cultura organizacional de la Entidad?

**E.R:** Nosotros tenemos siete valores: el compromiso, la ética, el respeto, entre otros. En la oficina de control interno durante el 2018 y, producto de la medición del FURA 2018, producto de la medición del diagnóstico del modelo integrado de planeación y gestión, tuvimos que hacer

unas tareas de fortalecimiento de valores en la Entidad. Diseñamos una campaña que se llama: Campaña fortalecimiento de la cultura de control, en la que, el año pasado, dictamos charlas a nivel dirección general y a nivel seccionales. Dimos a conocer cuáles eran los principios valores de la Defensa Civil; dimos a conocer que los valores no se negocian; dimos a conocer que si yo tengo unos valores yo no puedo cambiarlos por complacer a los demás: así yo tenga un Jefe, yo tengo que respetar, porque yo vengo con unos valores institucionalizados inclusive desde mi casa. Es muy fácil: el respeto, la ética, la equidad, el hacer las cosas, el trabajar, el cumplir. Bueno, una serie de valores que tenemos en la Entidad, los fortalecimos porque evidenciamos algunas debilidades en los valores de algunos, de algunas actuaciones. Para este año continuamos con la campaña, para septiembre de este año adelantaremos otras charlas frente a: en qué situación estamos inmersos en investigaciones disciplinarias o estamos incurso en faltas disciplinarias por nuestro actuar. Este año vamos a conversarle a la dirección general y a las direcciones seccionales en el tema.

**C:** ¿Qué estrategias piensa sobre cómo se debe mejorar la comunicación interna y la cultura organizacional de la Defensa Civil?

**E.R:** Considero que la comunicación y la cultura, como lo dice el mismo mi PG, viene de la alta dirección. O sea, la iniciativa de mejorar la comunicación debe nacer de la alta dirección. Las estrategias, considero, están más cerca de todos los funcionarios, no solo, vuelvo y repito, del nivel directivo sino hay bajar los objetivos, bajar los planes, los proyectos, enseñarles a los funcionarios cuáles son los proyectos, para dónde vamos, cómo nos ha ido, qué hemos alcanzado, qué nos falta por alcanzar, cuánto tiempo tenemos para lograr esto; bajar todo eso a la parte de lo más bajo que se pueda en el nivel de la Entidad, desde la directiva, desde la alta dirección. Inclusive, eso motiva, si es el director, los subdirectores quienes que se sientan con la asistente a

explicarle los objetivos de la Entidad, pues, te va a motivar que sea el mismo jefe quien todos los días esté picando, picando, pedaleando el mismo tema todos los días. Entonces, considero que estas charlas, desde la alta dirección, permanentemente no tan periódicamente sino permanentemente, con todos los funcionarios de la Entidad, sería una de las estrategias para fortalecer la comunicación asertiva.

**C:** Bueno, Edilberto, muchas gracias por darnos su opinión, por estar comprometido con la Entidad con su cultura con su comunicación.

**Entrevista 13****LUIS EDUARDO VARGAS MARTÍNEZ****DIRECTOR OPERATIVO DEFENSA CIVIL COLOMBIANA**

**Carolina:** Buenos días, nos encontramos con el General Vargas. Luis Eduardo Vargas Martínez: el Subdirector Operativo y quien fue Brigadier General retirado del Ejército Nacional. General, es un gusto para mí tener la oportunidad de entrevistarlo. Quiero y amo mucho la Defensa Civil Colombiana y este trabajo de investigación de Maestría ha sido un trabajo que ha llevado aproximadamente 2 años y medio. Yo ingresé a la Defensa Civil Colombiana en el 2016 y de ahí empecé a ver diferentes situaciones: momentos en los que yo tenía que organizar y liderar ese proceso de comunicación. Habían unos procesos de cultura organizacional, de principios, de valores y que, todo eso, se genera a raíz de tener una planeación estratégica, de tener una misión, una visión y tener un plan estratégico; de todo lo que equivale a ser una Entidad del estado. General, quise darle este preámbulo para que usted me cuente y me diga ¿cuál ha sido su experiencia en la Defensa Civil Colombiana? Me gustaría que me cuente ¿cómo ha visto la Defensa Civil Colombiana en cuanto a cultura organizacional o cultura corporativa? ¿Cómo ha visto la comunicación, la transformación de la comunicación en la Defensa Civil Colombiana? Muy buenas tardes General, quiero darles las gracias por este espacio que está dándonos para hablar acerca de la Defensa Civil Colombiana.

**General Luis Eduardo Vargas Martínez:** Buenas tardes, mi nombre es Luis Eduardo Vargas Martínez, de la brigada del ejército, durante 34 años, del arma de ingenieros. Dentro de mis estudios académicos tengo una maestría en Seguridad Nacional, soy ingeniero en obras civiles y militares; otras especialidades en Estado Mayor y el manejo de recursos del Estado. Esto me

abrió puertas después del retiro de la institución y mi primer trabajo después del ejército es aquí en la Defensa Civil Colombiana. Actualmente me desempeño como Subdirector Operativo de la Defensa Civil en el tema de cultura organizacional, de comunicación interna, de los principios y valores de la Defensa Civil.

**C:** Quiero que usted me defina: ¿Qué es cultura organizacional? ¿Qué es cultura corporativa? ¿Para usted es lo mismo o hay alguna diferencia que sí se aplica aquí en la Defensa Civil Colombiana?

**G. L. E. V. M:** La cultura corporativa... la cultura... iniciando con la cultura organizacional: pues, es una definición que se aplica a todas las empresas del Estado y empresas particulares que quieran tener una mayor proyección y un mayor y mejor equipo de trabajo, para poder para poder cumplir con sus objetivos y sus metas trazadas. Sabemos que la cultura organizacional es el conjunto de valores y creencias que son compartidas por los miembros de una empresa y que llegan a representar lo que la empresa es, y a dónde quieren llevar esta empresa dentro, como sus reglamentos y manuales. Hay una característica especial dentro de nuestros funcionarios y dentro de nosotros y esa es la capacidad de trabajo en equipo; una característica especial es que cada funcionario voluntario tiene un buen corazón, debe tener el ánimo de ayudar a las personas y ayudar a la comunidad. Nosotros, pues, tenemos estos principios o valores, y pues, también como valores tenemos ese sentido de pertenencia, la creatividad para hacer las cosas, la innovación, el trabajo en equipo; el compañerismo es fundamental: que a la persona que sea voluntaria no le moleste ni el sudor ni el barro de las personas, ni el del mismo cuando va ayudar a una persona en emergencia que es con lo que normalmente nos encontramos, en esos momentos debe trabajar desde sus principios cómo es la igualdad, la moralidad, la imparcialidad, el respeto, la lealtad, la integridad, la honradez y un gran aporte y ciento por ciento de sacrificio y humildad.

**C:** ¿Sacrificio y humildad si cree que está aplicando algo que va en la identidad de la Defensa Civil Colombiana?

**G. L. E. V. M:** Sí porque la humildad y el sacrificio son los principios para nosotros como miembros de la Defensa Civil y para cualquier persona en el mundo. La humildad no representa que la persona sea pobre hablando en un ámbito monetario o material, sino que es humilde en su forma de ser, así puede aceptar a todas las personas que quiere ayudar. Y cuando una entidad es humilde recibe a todas las personas y más cuando somos una unidad de servicio público al servicio del Estado y al servicio de la gente.

**C:** Esos principios y valores ¿cómo usted los identifica? ¿Cómo usted ve que sus equipos de trabajo todos los días llegan, organizan reuniones y realizan encuentros entre ellos mismos? ¿Usted ve que si realmente se están ejecutando desde los principios? ¿Realmente están ustedes capacitados y están enterados de todo lo que son los principios y valores que se encuentran en del Código de ética de la Defensa Civil Colombiana? ¿Usted como Subdirector Operativo ve que estos principios y valores se aplican en la Defensa Civil Colombiana? Todas estas preguntas están relacionadas con la comunicación interna que es vital para cualquier empresa, en el caso de la Defensa Civil Colombiana, es importante porque le creamos al voluntario un sentimiento de pertenencia y compromiso de motivación con la institución.

**G. L. E. V. M:** Entonces, desde los funcionarios de la Dirección General y en las seccionales a nivel nacional y en las oficinas que trabajan, nosotros tenemos unos controles donde diariamente nos reportan las actividades de Gestión Ambiental de acción social, de gestión del riesgo, de prevención y ahí nos damos cuenta de cuántas atenciones y cuántas emergencias estamos trabajando. Ellos están ahí permanentemente, llevamos las estadísticas juiciosas sobre las horas laboradas y las horas dedicadas al apoyo, a las emergencias; eso es un trabajo diario voluntariado:

ellos llevan un control específico donde los directores seccionales nos envían las planillas de horas de voluntariado que hace cada hombre, cada mujer que pertenecen a nuestra Defensa Civil Colombiana. Con esta información sabemos qué hacen o de lo contrario no reciben una remuneración. Pero sabemos del compromiso, y la motivación, y ese sentimiento de pertenencia con la que ellos asumen su ayuda a la comunidad. Para sentir tanto sentido de pertenencia y decir yo voy a ir un sábado a las 7 de la mañana o un domingo a las 7 de la mañana a una reunión.

**C:** ¿Cómo llega un voluntario a eso?

**G. L. E. V. M:** Bueno, inicialmente uno debe reconocer el liderazgo que ejercen esos directores seccionales y esos funcionarios que están en toda la en toda la geografía nacional. Ese celebrar lo hace que estos muchachos se comprometan a ese servicio social, que lo podemos llamar así también, y sobre todo, a participar en las emergencias cuando hay un llamado. Y ese llamado puede ser a nivel nacional o a nivel departamental o municipal. Entonces, con mucho agrado, en este momento contamos con 93000 voluntarios. Y esos 93000 voluntarios están divididos en varios en varios sectores: unos son civilito y los otros son juveniles. Los voluntarios civilito son los niños entre 7 y los 14 años, los jóvenes de 14 a 17, y ya entran los voluntarios operativos que es de sus 18 años en adelante.

En este momento estamos trabajando en esa reglamentación: ¿hasta qué edad pueden ser operativos? ¿En qué edad van a iniciar a ser voluntarios para la Entidad? Entonces ese compromiso que se ve es porque a nosotros, como seres humanos, siempre nos ha gustado pertenecer a alguna entidad, a alguna asociación. No queremos permanecer solos en la vida, sino pertenecer a algo para poder demostrar nuestras capacidades, para servirle a las personas. Entonces no es difícil que una emergencia nos pueda reunir a 300 voluntarios.

**C:** ¿Ustedes cómo operan esas emergencias? ¿Cuál es el primer la primera alarma dentro de la misión de la Defensa Civil Colombiana?

**G. L. E. V. M:** Pues está desarrollar procesos de gestión del riesgo, de desastres, de gestión ambiental. ¡Ay, ay! Reunimos todo lo que es el conocimiento, manejo y reducción del riesgo. Entonces, desde la oficina en la sección operativa, salen las directivas anualmente, esas directivas de cada de acción social, de bienestar y de gestión ambiental. Esas directivas están contigo a donde vayas. También tenemos vigías del riesgo que están implícitos aquí, en la directiva de gestión de riesgo desastre, ellos están pendientes de las áreas de peligro. Nosotros también estamos dentro nuestro programa educando a la población, estamos realizando simulacros, revisando simulaciones y orientando a las personas para que estén preparadas en el momento de que ocurra una emergencia.

**C:** Teniente, ¿cuál ha sido una de las emergencias más difíciles que han tenido que manejar aquí en la Defensa Civil Colombiana y que usted haya estado a cargo de esa emergencia?

**G. L. E. V. M:** pues, afortunadamente, en los 18 meses que llevo en el cargo solamente se han presentado... pues, no lo podemos llamar desastres o algo especial pero sí emergencias, como le he dicho. En este caso logré gestionar a cinco seccionales, todas las que quedan sobre el cauce del río Cauca, de todos los departamentos que tienen que tienen que ver con el río Cauca. Fue dirigir a más de 900 voluntarios, todos alrededor de estas de estas poblaciones que estaban siendo afectadas por el problema de la representación virtual. Una de las más recientes es la emergencia que sufrió Mocoa a principios del año 2017, donde la Defensa Civil tuvo un papel totalmente destacado en apoyo a la población: tanto en planeamiento como conducción de esa emergencia.

**C:** ¿Cómo fue el tema de comunicación? ¿Cómo usted aprovechó ese tema de comunicación? ¿Cómo divulgaron a nivel interno a nivel externo y lograron ese compromiso,

sentido de pertenencia? ¿Cómo logró la Defensa Civil Colombiana destacarse, no solamente a nivel de liderazgo, sino a nivel de capacidades, de estrategia, de competencias? Porque fue una de las entidades que demostró mayor número de rescatados, por encima de la unidad de gestión del riesgo y de los bomberos. ¿Cómo logró destacarse la Defensa Civil Colombiana en cuanto a estructura de una cobertura nacional?

**G. L. E. V. M:** Bueno, cabe resaltar que tenemos el 97% cobertura con organizaciones asociadas, que son las juntas y los comités y, pues, lógicamente, en Mocoa tenemos junta. Sí tenemos una organización de Defensa Civil: ya tenemos un funcionario director de esa oficina operativa en Putumayo, Mocoa: es una oficina que trabaja allá y fue la primera en reaccionar y en realizar inclusión de sus instalaciones como el puesto de mando inicial. Cuando empezó con la tragedia, tipo 11 de la noche, no recuerdo muy bien, se reunieron primero de sus voluntarios de la Defensa Civil Colombiana de Mocoa y en el transcurso de la noche empezaron a unirse otros voluntarios con sus directores seccionales, a órdenes del director de la Defensa Civil Colombiana. Ya en la noche del otro día tenían consolidados: teatro de operaciones; un teatro de emergencia, en el que se utilizan los medios tecnológicos como fueron drones para levantar los mapas de las áreas de riesgo, para ubicar con estos medios tanto personas como animales que requerían ser rescatados. Nuestra repetidora portátil ayudó a las comunicaciones inicialmente: a enlazar las otras entidades del estado que también tenían sus medios como la Cruz Roja Colombiana, como los bomberos; todo fue liderado, a su vez, por la unidad nacional de gestión del riesgo a la cual nosotros pertenecemos. Como sistema se destaca la participación de la seccional Valle, la regional Cundinamarca—Huila que viajaron hasta esos puntos y llegaron con esos voluntarios que estuvieron fuera más de 5 días de sus empresas de trabajo para estar allá y atender la población que los necesitaba. Está también la herramienta que utilizamos nosotros para la divulgación de

nuestras noticias: como el internet, las videoconferencias, tenemos nuestra propia página web, los mismos correos y las redes sociales que son las que verdaderamente nos califican en el actuar diario.

De esta manera nuestros voluntarios de la Defensa Civil Colombiana tuvieron la oportunidad de tener un líder que los motivó a aprovechar y a salir de su zona de Confort y decir: yo tengo que apoyar estas personas que están en una situación vulnerable. Un líder que los motivó como Defensa Civil para que logran estar ahí en esa actividad de liderazgo con actitud de servicio, sentido de pertenencia y honestidad. Para nosotros es importante ese sentido de pertenencia con el que cada miembro de la institución trabaja, y segundo no es el cumplimiento de la misión sino el salvar vidas. Nuestros voluntarios están en el proceso de atender desastres, de ayudar a la población que los necesita y a cubrir cualquier emergencia que se presenta en el territorio nacional. Deben atender este llamado que es un requerimiento que viene ya implícito: sabemos que cuando ocurre algo tenemos que estar allá, no tenemos que pensarlo dos veces, si vamos o no, vamos allá: estamos al servicio de la comunidad.

**C:** ¿Cuál es su compromiso y aporte a la Defensa Civil Colombiana en cuanto a sus voluntarios y a sus funcionarios? ¿Qué le aportaría ustedes de sugerencia, en su dirección, a esos funcionarios? ¿Qué les diría a esos voluntarios después de haber realizado esta gestión, después de haber visto que lucharon, que rescataron víctimas y malheridos?

**G. L. E. V. M:** Les diría que son personas que trabajan día a día por estar en pro de la Defensa Civil; que son gente que todos los días se levantan y tienen su trabajo pero que también piensan que hay un más allá; que de pronto ellos estaban atentando contra su vida para rescatar otras vidas, después de conocer esa es actuación de la Defensa Civil Colombiana en esa emergencia que es de las más recientes a nivel nacional.

Y una vez llegué aquí como subdirector operativo reconocí la magnitud del trabajo de la institución. Yo creo que más del 40% de la población no conoce realmente que la Defensa Civil Colombiana se esfuerza y los voluntarios tienen un gran sacrificio por la comunidad. He tenido la oportunidad de estar de más de 20 seccionales y la oportunidad de hablar con los líderes voluntarios, de hablar con esos presidentes de junta, con los mismos directores y funcionarios de la Entidad y veo en cada uno de ellos una entrega total por la institución. Se hace entrega total: donde yo tengo que poner en ofrecimiento a todo el pueblo colombiano mi experiencia de 34 años liderando unidades en el ejército. Es por esto que he estado preparándome intelectualmente para estas situaciones, preparándome psicológicamente para cualquier eventualidad. He aprendido a tomar decisiones porque, para estos cargos, le toca a uno pensar muy bien lo que uno va a ser, lo que va a decir y cómo va actuar, porque de sus decisiones depende muchas veces la vida de las personas; tanto de las que van a ejecutar la acción por rescate como las que quieren ser rescatadas en una forma mediata. Es por esto entonces que mantengo muy motivado a mi equipo de trabajo, porque es importante entregarles una responsabilidad, una autonomía para que ellos también manejen sus emergencias a nivel municipal y departamental. Cuando es a nivel nacional intervenimos nosotros directamente para ayudarles a lograr sus objetivos y sus compromisos. Tenemos la oportunidad de poder saber que estamos realizando bien las funciones de la subdirección operativa porque nuestros muchachos se sienten apoyados. Siempre toca... debemos apoyar a los funcionarios, ayudarles con la estrategia, reconocerles sus buenas ideas y sus buenas gestiones. Así ellos se sueltan y logran actuar de forma autónoma para su departamento, y así como yo hablo con los líderes a diario ellos lo hacen con su equipo de trabajo, y esa comunicación nos beneficia para cuando haya una emergencia y debamos intervenir.

Los directores de la Defensa Civil Colombiana son en un 90% son ex militares de grado mayor, que han tenido una experiencia en liderazgo y manejar situaciones difíciles y de toma de decisiones; donde un mayor ha sido líder hasta de más de 150 personas, un Coronel puede haber liderado 5000 personas en una brigada. Entonces ese es el liderazgo que ya han adquirido a través de los años. Entonces ellos ya están entrenados y capacitados en la toma de decisiones, manejo de personas, esto les ayuda a plantear todo lo que puede pasar en la institución.

**C:** ¿Qué es una cultura de educación? ¿Qué es una cultura de principios, de valores? Hablamos de la misión, de la visión, de todo el proceso que ha llevado la Defensa Civil Colombiana durante 50 años. Ahora, General, cuéntenos todos los procesos y cómo son las estrategias, a nivel ya directivo, de comunicación con ustedes, desde su desde la subdirección operativa. ¿Usted logra una comunicación con sus funcionarios, con sus voluntarios, con todo el equipo de trabajo a nivel nacional? ¿Logran sus expectativas enlazar lo que está pensando en los objetivos estratégicos de la dirección general y dentro de esa comunicación interna?

**G. L. E. V. M:** Pues ya hemos dicho que, para cualquier empresa es importante que ese sentido de pertenencia y compromiso de cada funcionario que la conforma esté presente. Entonces en los campos que yo manejo en la subdirección operativa cada uno tiene un trabajo y cada trabajo que se realiza es importante y eso es lo que nos hace, pues como, una oficina fundamental para el desarrollo de la Entidad y de su aporte a nivel nacional. Entonces ese día a día que llevamos en nuestra empresa es con las reuniones. el planeamiento a nivel Dirección General y. de ahí, emanar todas las normas, todas las políticas hacia la hacia las demás direcciones seccionales; oséase, que hablemos un mismo idioma hace que realicemos y que tengamos un patrón establecido para las operaciones. Estamos hablando de operaciones de rescate, operaciones en el agua, operaciones de rescate abierto, rescate vertical, bueno, en fin, todas las especialidades que tenemos. Y, pues, la

Defensa Civil tiene una subdirección administrativa y una subdirección de capacitación y entrenamiento que regula todas esas capacidades que podemos tener y que podemos desempeñar hacia la hacia la comunidad. Esto se ve reflejado en el carácter de cada voluntario cuando uno se los encuentra la calle: el cambio que se ha visto, el cambio que han tenido con su mismo uniforme, sus elementos de protección personal, la educación con que abordan a las personas. Entonces ese día a día en la empresa y ese flujo de resultados que se ven diariamente es importante para mantener comunicado a toda la Entidad de lo que hacemos nosotros.

Lo fundamental para mantener las buenas relaciones es mantener la comunicación directa con cada miembro de la Defensa Civil. Con los funcionarios, con los directores de las funcionales.

**C:** ¿Qué medios utiliza para comunicarse con los funcionarios y voluntarios?

**G. L. E. V. M:** Pues habíamos hablado de los de los programas que hacemos por el celular por *WhatsApp*, por las videoconferencias, pero, también, hay un plan de revistas que la dirección general al mando del General Pérez maneja. Y uno con estas revistas puede cerciorarse en las diferentes seccionales de que todo se esté haciendo bien. Uno se reúne con los voluntarios y los presidentes de junta de esas seccionales, esté siempre logramos el auditorio de más de 100 personas y de 100 voluntarios, y de ser el caso les explicamos nuevamente que en la Entidad los escuchamos: escuchamos sus necesidades, pueden presentar sus interrogantes y se les soluciona. De ser el caso comparte el número telefónico de cada funcionario con esos voluntarios que están allá, que están trabajando por nosotros y que portan el uniforme de la Defensa Civil Colombiana, y también les recordamos que nosotros, como Entidad del Estado utilizamos nuestro uniforme como lo utiliza un soldado, o marino, o un soldado de la armada nacional, o un policía. Recalamos mucho sobre el sentido de pertenencia y lo que significa portar el escudo de la Defensa Civil Colombiana ante la comunidad colombiana.

**C:** General, ¿usted qué siente siendo funcionario de la Defensa Civil Colombiana?

**G. L. E. V. M:** Sigo sirviendo a mi patria. Me enorgullece.

**C:** Usted me ha hablado acerca de la misión, la visión, ¿estas cómo se proyectan en la dirección operativa? ¿Cuáles son esas proyecciones? ¿Y cómo es su aporte a los funcionarios y voluntarios de la Defensa Civil Colombiana?

**G. L. E. V. M:** sobre sobre los hombros de la subdirección operativa está prácticamente más del 70% de la nacionalidad. Hablamos de la visión y la misión donde siempre se nos recalca la gestión del riesgo, de desastres, gestión ambiental, gestión social, todo para mejorar la seguridad, la calidad de vida de la población en el territorio nacional. Siempre tenemos las personas más capacitadas, las personas más idóneas en cada en cada campo para que puedan aportar lo mejor de ellas y lo dejen plasmado en esas directivas, en esos planes que son los que rigen todas las secciones a nivel nacional. Nos proyectamos como una Defensa Civil organizada operacionalmente, que siempre está lista para aceptar el llamado internacional, teniendo la capacidad operativa de respuesta para apoyar los países amigos a sus estrategias y objetivos.

**C:** General, ¿podría contarme cómo es que se han logrado fuertes vínculos con países amigos?

**G. L. E. V. M:** Esto se debe a la visión y la gestión de nuestro director de la nación colombiana, de mi General Miguel Pérez: una persona visionaria que ha cambiado totalmente la Defensa Civil. En sus años que lleva como director nos ha hecho reconocer nuestras verdaderas responsabilidades institucionales a nivel nacional y nos llevó a darnos cuenta de que nosotros podemos exportar la experiencia que tenemos en rescate, que podemos llegar a ser instructores en otros países, que podemos compartir cursos con otros países. Es gracias a esta gestión que se ha venido estableciendo compromisos de capacitación internacional. Y esos vínculos quedan muy

bien para la Defensa Civil del Ministerio de Defensa; el convenio con Francia es de recibir capacitación de ellos: vienen por una semana a Colombia y nos instruyen. Hemos ayudado en diplomados en Honduras desde acá, nosotros somos los instructores en la universidad en Honduras. También participamos, con el mejor profesionalismo en un ejercicio importantísimo que se llama Ángel de los Andes, que ya la segunda versión se realizó el año pasado, donde participaron 12 países las fuerzas aéreas de 12 países y la Defensa Civil Colombiana.

**C:** ¿Cuáles serían los defectos o las dificultades que debe corregir la Defensa Civil Colombiana en cuanto a su identidad?

**G. L. E. V. M:** Nos hemos dado cuenta de que a veces los cálculos de objetivos por departamento o las charlas entre departamentos no funcionan o hay un desfase en el número de personas a las que queremos llegar. Antes teníamos el problema de que todos querían ingresar a ser voluntarios, pero, en muchos casos, había analfabetismo y eso nos perjudicaba la comunicación, así que pusimos estándares mínimos para que quienes quieran ingresar tengan una escolaridad básica. Queremos capacitarnos, seguir capacitándonos. Una forma de agradecer el servicio y el esfuerzo por aprender más es otorgando botones condecorativos.

Si seguimos con las mejoras, debemos seguir las capacitaciones, ya sea de los miembros antiguos o nuevos: no somos nada sin nuestros voluntarios, por esto debemos guiarlos tanto como podamos. Somos una Entidad que le pertenece al país por eso debemos ser más estructurados con lo que debemos hacer y debemos mantener nuestro apoyo mutuo con las entidades de Socorro como bomberos Cruz Roja.

Otra cosa que debo destacar es cómo la Defensa Civil se convierte en una herencia y un niño quiere entrar porque su papá es voluntario y su papá se inspiró de su abuelo. Queremos mantener esas relaciones, esa inspiración que es la que nos lleva a crecer cada día más y nos ayuda a lograr

estar en cada desastre que hay en el país. Yo sé que lo digo mucho, pero con todos estos funcionarios debemos mantener las capacitaciones y el diálogo para que ellos nos ayuden a mejorar nuestros problemas y a crecer como Entidad.

**C:** ¿usted como subdirector operativo cómo logra ese liderazgo en su equipo de trabajo?

**G. L. E. V. M:** Bueno lo primero es que nunca se me ha olvidado reconocer el valor que tiene cada voluntario y trabajador cuando hacen sus trabajos. Como lo hacen con esmero y preocupándose por demostrar lo mejor de sí mismos, logran que su desempeño sea siempre alto y se desarrollen mental e intelectualmente y aporten ideas que ayudan en la toma de decisiones.

Si uno quiere ser un buen líder, humilde, asequible, grato, uno debe saber que uno no tiene la verdad absoluta y que las decisiones muchas veces es mejor tomarlas en conjunto. Se trata de hacer un equipo de trabajo, no un grupo, y se basa en escuchar a las personas, en saber llegarles.

Con esto no estamos diciendo que estamos al máximo, no, estamos avanzando y buscando esa visión que queremos tener al 2022 de ser auto sostenibles.

**C:** ¿Usted cómo ve a la Defensa Civil Colombiana en cifras generales? ¿Cuántos voluntarios, funcionarios, capacitaciones, aportes ve que se mantienen o mejoran?

**G. L. E. V. M:** Bueno, si todo en la Defensa Civil, misión, visión, todo está enfocado a crecer en cifras en su parte operativa, también se debe tener en cuenta la parte financiera y que es importante saber que son los voluntarios los que nos hacen crecer. Por ejemplo, en cifras, siempre hay que creen en cifras, nos sale que hay un total de 29 departamentos cubiertos pero los departamentos de la zona de la Orinoquia, pues, dependen de la seccional. Hablando de Guainía, de Meta y de Vichada contamos actualmente con 93025 voluntarios a 31 de diciembre del año pasado y tenemos un 97.3% cobertura a nivel nacional. A 31 de diciembre nosotros cerramos con 12423 juveniles, 11390 voluntarios operativos, 61844 asesores. Con esta cantidad de personas al

servicio del país hemos atendido un total 1491 casos de emergencia a nivel nacional: que van desde incendios forestales, desde afectaciones por lluvias, desde deslizamiento, desde accidentes de tránsito. En fin, es un despliegue total que tienen nuestros voluntarios. También realizamos nuestros trabajos forestales en apoyo a los bomberos en época de sequías que se presentan en algunas temporadas en el país.

**C:** La última pregunta: ¿usted cómo ve el liderazgo de la Dirección General?

**G. L. E. V. M:** Bueno para mí el liderazgo de la Dirección General es un liderazgo acertado: como se ha expresado en muchas reuniones y ámbitos, desde la presidencia de la República, desde el Ministerio de la Defensa, donde se ha visto reflejado un cambio total de actitud y de carácter en los voluntarios y los funcionarios, claro esto no es desmeritar lo de las direcciones anteriores hicieron. Sin embargo, cabe destacar el proceso del General Pérez, porque se ha dedicado a generar cambio de vehículos, cambio de equipamiento; ese apoyo directo a los voluntarios, en uniformes en equipamiento, se ha visto representado en los últimos años. Destaco también todo planeamiento, todo el control, pues tiene que tener sus resultados. Para mí el liderazgo ejercido por el General Pérez ha sido altamente positivo en beneficio de la Entidad porque muestra todos los aportes que hace la Defensa Civil Colombiana al país y cómo la gente que traba aquí tiene un alto sentido de pertenencia y trabajan arduamente por y para una Colombia mejor.

**C:** Me faltó preguntarle qué piensa del slogan o frase: listos en paz y emergencia.

**G. L. E. V. M:** Esa es la frase más adecuada para la Defensa Civil Colombiana: somos los soldados sin armas.

## Entrevista 14

**MIGUEL ERNESTO PEREZ GUARNIZO**

**DIRECTOR GENERAL DE LA DEFENSA CIVIL**

**Carolina:** ¿Qué entiende por cultura organizacional?

**General Miguel Ernesto Pérez Guarnizo:** Por cultura organizacional entiendo el conjunto de elementos, materiales e inmateriales, que caracterizan a una organización. Constituyen el ADN de esta, en la medida que enmarcan las actitudes, creencias, valores, principios y normas de conducta de cada uno de sus integrantes, es decir del recurso o capital humano.

**C:** ¿Qué principios existen en la Defensa Civil Colombiana?

**G.M.E.P.G:** Los principios rectores de la Defensa Civil Colombiana son: autocontrol, buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía e imparcialidad.

**C:** ¿Qué valores existen en la Defensa Civil Colombiana?

**G.M.E.P.G:** La honestidad, el respeto, el compromiso, la diligencia y la justicia, hacen parte de la carta de valores que guía el trasegar de la institución social y humanitaria más grande con que cuentan los colombianos.

**C:** ¿Qué importancia se le da a la cultura organizacional en la Entidad?

**G.M.E.P.G:** Esta área de gestión comunicacional de la Entidad se ha ido fortaleciendo de manera paulatina, en la medida que ayuda a fortalecer nuestra identidad, cultura institucional y clima organizacional. Es, además, vital para el cumplimiento de la misión y objetivos que nos trazamos periódicamente como organización.

**C:** ¿Cuál es la visión de la Defensa Civil Colombiana?

**G.M.E.P.G:** La Defensa Civil Colombiana en el 2022 será una institución sostenible, con un excelente desempeño institucional, altamente competitiva, reconocida nacional e

internacionalmente por su destacada intervención en los procesos de gestión del riesgo de desastres, acción social y gestión ambiental.

**C:** ¿Cuál es la misión de la Defensa Civil Colombiana?

**G.M.E.P.G:** La Defensa Civil Colombiana, en el marco de su competencia, desarrolla procesos de gestión del riesgo de desastres, acción social y gestión ambiental, para mejorar la seguridad, el bienestar y la calidad de vida de la población en el territorio nacional y responder a compromisos de orden internacional.

**C:** ¿Qué considera que debe cambiar en el comportamiento de los funcionarios y/o voluntarios, respecto a las relaciones laborales al interior de la Defensa Civil Colombiana?

**G.M.E.P.G:** En términos generales, las relaciones laborales en la Defensa Civil Colombiana están mediadas por la colaboración, el respeto y el buen trato. Podría afirmar categóricamente que se respira un clima organizacional fundado en la convivencia armónica. Sin embargo, como toda organización integrada por seres humanos, se presentan dificultades en los procesos cuando la comunicación no fluye de manera asertiva, motivo por el cual tenemos una sub-campaña encaminada a fortalecer el trabajo en equipo y todo lo que encierra este concepto.

**C:** ¿Qué actividades de bienestar se realizan en la Defensa Civil Colombiana?

**G.M.E.P.G:** La institución desarrolla programas encaminados a fortalecer la cultura deportiva y los acompaña con planes recreativos. Del mismo modo, se realizan actividades culturales y artísticas y programas de promoción y prevención en salud. Los programas de educación formal y no formal también hacen parte del abanico de posibilidades que se coloca a disposición del capital humano de la Defensa Civil Colombiana.

**C:** ¿Cómo cree que puede aportar desde su trabajo para mejorar el ambiente laboral y la cultura de la Defensa Civil Colombiana?

**G.M.E.P.G:** Cuando uno está al frente de una organización de esta envergadura, el buen ejemplo y las buenas prácticas son quizás las herramientas más útiles para desarrollar procesos de liderazgo, máxime cuando gran parte de nuestro talento humano tiene una vinculación voluntaria. Es menester conjugar adecuadamente el verbo y la acción y transmitir la esencia de los valores y principios de la Defensa Civil Colombiana en cada hombre y mujer de nuestra organización, bien sea que se trate de un servidor público o de un voluntario.

## Entrevista 15

**KAREN VELÁZQUEZ**

**JEFE DE PRENSA**

**Carolina:** ¿Qué entiende por cultura organizacional?

**Jefe de prensa:** La cultura organizacional es la agrupación de creencias y valores que tiene la Entidad, esta está determinada por la percepción de los empleados.

**C:** ¿Qué principios existen en la Defensa Civil Colombiana?

**J.F:** Los principios bajo los cuales actúa la defensa civil colombiana son los establecidos en el código de integridad, y en el código de buen gobierno determinados por la función pública nacional:

- El interés general prevalece sobre el interés particular.
- El cuidado de la vida en todas sus formas es un imperativo de la función pública.
- Los bienes públicos son sagrados.
- La principal finalidad del Estado es contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población.
- Participación ciudadana.
- La función primordial del servidor público es servir a la ciudadanía.

**C:** ¿Qué valores existen en la Defensa Civil Colombiana?

**J.F:** Compromiso en la fuerza pública, unidad de gestión, diligencia, rendición de cuentas, innovación, cultura del buen trato, integridad y transparencia.

**C:** ¿Qué importancia se le da a la comunicación interna en la Defensa Civil Colombiana?

**J.F:** La Defensa Civil Colombiana reconoce la importancia de la comunicación interna, sin embargo, aún no se han implementado canales (no tradicionales) oficiales para dinamizar el flujo de la información. La oficina de comunicaciones estratégicas está en proceso de creación y tiene como uno de sus objetivos trabajar en la comunicación interna.

**C:** ¿Qué importancia se le da a la cultura organizacional en la Entidad?

**J.F:** En la Entidad se le da gran valor a la cultura organizacional. Hoy en día se trabaja con base en creencias y valores que se han establecido en los últimos años. Sin embargo, se deberían actualizar algunos procesos teniendo en cuenta las nuevas percepciones de los funcionarios más nuevos.

**C:** ¿Cuál es la visión de la Defensa Civil Colombiana?

**J.F:** La Defensa Civil Colombiana en el 2.022 será una institución sostenible, con un excelente desempeño institucional, altamente competitiva, reconocida nacional e internacionalmente por su destacada intervención en los procesos de gestión del riesgo de desastres, acción social y gestión ambiental.

**C:** ¿Cuál es la misión de la Defensa Civil Colombiana?

**J.F:** La Defensa Civil Colombiana en el marco de su competencia, desarrolla procesos de gestión del riesgo de desastres, acción social y gestión ambiental, para mejorar la seguridad, el bienestar y la calidad de vida de la población en el territorio nacional y responder a compromisos de orden internacional.

**C:** ¿Qué considera que debe cambiar en el comportamiento de los funcionarios y/ o voluntarios, respecto a las relaciones laborales al interior de la Defensa Civil Colombiana?

**J.F:** Lo que debería cambiar sería la disposición de trabajar en equipo y considero que esto solo se logra si se conocen las funciones de cada área, oficina, departamento y funcionario

**C:** ¿Qué actividades de bienestar se realizan en la Defensa Civil Colombiana?

**J.F:** Las actividades de bienestar que realiza la Defensa Civil Colombiana son actividades de capacitación, actividades que fomentan el clima laboral y celebración de fechas especiales.

**C:** ¿Cómo cree que puede aportar desde su trabajo para mejorar el ambiente laboral y la cultura de la Defensa Civil Colombiana?

**J.F:** Desde mi trabajo, específicamente desde las funciones de mi oficina puedo aportar al ambiente y a la cultura de la Entidad, propiciando espacios y canales de información óptimos y adecuados para las necesidades del público interno y externo, cuando los funcionarios están bien informados se sienten parte de la Entidad y de esta manera sus labores diarias se encaminan en cumplir unos objetivos estratégicos.

## Anexo 2. Encuesta Voluntarios

### Encuesta de Cultura Organizacional

Reciban un cordial saludo, la presente es una encuesta cuyo propósito es mejorar la comunicación interna y la cultura organizacional de la Defensa Civil Colombiana. Por favor tómese el tiempo necesario para responder las preguntas de manera **sincera**.



1. Información general				
SEXO EDAD ESTADO CIVIL				
M (___)	Entre 18-25 años (___)	Entre 32 y 40 años (___)	Soltero (___)	Divorciado (___)
F (___)	Entre 26-31 años (___)	Más de 40 años (___)	Casado (___)	Unión libre (___)
Antigüedad en la organización				
Hasta 2 años (___)	Entre 5 y 10 años (___)	Más de 15 años (___)		
Entre 2 y 5 años (___)	Entre 10 y 15 años (___)			
2. FUNCIONARIO (___) VOLUNTARIO (___)				
3. Preguntas				
Para las siguientes afirmaciones escoja una de las opciones 1,2,3,4, según estas reflejen su postura frente a lo planteado en las aseveraciones, teniendo en cuenta el siguiente criterio de selección: a Si está completamente de acuerdo con lo enunciado en la aseveración (Estoy de acuerdo) b Si su inclinación es estar de acuerdo con la frase, pero no categóricamente (Tiendo a estar de acuerdo) c Si su inclinación es estar en desacuerdo con la frase, pero no categóricamente (Tiendo a estar en desacuerdo) d Si está completamente en desacuerdo (Estoy en desacuerdo)				
Preguntas				
1. ¿Me siento orgulloso(a) de trabajar en la Organización?				
2. ¿Conozco cuál es la Visión de la Defensa Civil Colombiana y me identifico con ella?				
3. ¿Conozco cuál es la Misión de la Defensa Civil Colombiana y me identifico con ella?				
4. ¿Entiendo el compromiso que representa el “listos en paz y emergencia” ?				
5. ¿Creo que para los superiores es importante mi opinión?				
6. ¿Creo que el trabajo en equipo en la organización es excelente?				
7. ¿Entiendo la importancia de facilitar la comunicación interna?				
8. ¿Me siento identificado con los valores de la organización?				
9. ¿En la organización siempre se resuelven los problemas con el diálogo?				
10. ¿Me siento con suficiente confianza para hablar de mis inquietudes en la organización?				
11. ¿Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de la Organización?				
12. ¿En general, considero que la Organización está bien liderada?				

13. ¿Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de mi Unidad / equipo de trabajo?				
14. ¿El (la) líder de mi grupo me informa oportunamente sobre los temas y novedades que impactan nuestro trabajo?				
15. ¿Considero que en mi Unidad /equipo nos comunicamos en la forma y con la frecuencia que nuestro trabajo requiere?				
16. ¿En general, en la Organización nos tratamos unos a otros con respeto?				
17. ¿El (la) líder de mi Unidad /equipo nos trata con respeto y consideración?				
18. ¿Los (las) líderes de otras Unidades / equipos me tratan con respeto y consideración?				
19. ¿Los líderes de otras Unidades /equipos tratan al personal de su área con respeto y consideración?				
20. ¿En mi unidad /equipo se fomenta y acogen las sugerencias para mejorar el trabajo?				
21. ¿En mi unidad / equipo contamos con un plan de trabajo compartido y claro para todos sus integrantes?				
22. ¿En mi Unidad / equipo hacemos seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del equipo?				
23. ¿Conozco claramente la contribución esperada de mi trabajo?				
24. ¿El líder de mi equipo me da retroalimentación clara y oportuna sobre mi trabajo?				
25. ¿Cuento con las herramientas, elementos y equipos adecuados para realizar mi trabajo?				
26. ¿Considero que el trabajo que realizamos en mi Unidad / equipo es de buena calidad?				
27. ¿En mi unidad /equipo nos apoyamos unos a otros en la realización del trabajo?				
28. ¿En mi unidad buscamos en equipo mejores formas de hacer el trabajo?				
29. ¿Las unidades / personas de quienes requerimos apoyo en mi unidad, buscan mejorar la forma de apoyarnos?				
30. ¿Me gusta la posición que desempeño?				
31. ¿Tengo claridad sobre las funciones y responsabilidades asignadas a mi posición?				
32. ¿La posición que desempeño me ofrece retos interesantes?				
33. ¿La carga de mi trabajo es adecuada?				
34. ¿Me siento satisfecho(a) de los logros que alcanzo con mi trabajo?				
35. ¿La organización fomenta y me da oportunidades para mi crecimiento personal?				
36. ¿La Organización me ofrece la capacitación necesaria para realizar mi trabajo?				
37. ¿Pienso que la Organización me ofrece oportunidades de desarrollo de mi carrera al interior de la misma?				

38. ¿Considero que enviar información de emergencias es trabajo de otra área?				
39. ¿Considero que recibo el reconocimiento que merezco?				
40. ¿Creo que no facilitar información no afecta a la organización?				

Utilice el siguiente espacio para escribir cualquier comentario, sugerencia o inquietud:

---

---

### **Anexo 3. Aspectos legales, Consentimiento Informado de Participación en el Proyecto de Investigación**

Mediante la presente, se le solicita su autorización para participar de estudios enmarcados en el Proyecto de investigación titulado “La comunicación interna como una estrategia para fortalecer la cultura organizacional en la Defensa Civil Colombiana Seccional Bogotá”, para optar para el título de magíster en comunicación estratégica de la Universidad de La Sabana.

Dicho Proyecto tiene como objetivo general Diseñar una estrategia de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional de la Defensa Civil Colombiana seccional Bogotá. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Yo \_\_\_\_\_funcionari  
o (\_\_\_) o voluntario (\_\_\_) de la Defensa Civil Colombiana Seccional Bogotá, en base a lo expuesto en el presente documento, acepto voluntariamente participar en la investigación.

Todos los datos que se recojan, serán estrictamente anónimos y de carácter privado. Además, los datos entregados serán absolutamente confidenciales y sólo se usarán para los fines académicos de la investigación. El responsable de esto, en calidad de custodio de los datos, será el Investigador Responsable del proyecto, quien tomará todas las medidas necesarias para cautelar el adecuado tratamiento de los datos, el resguardo de la información registrada y la correcta custodia de estos.

El investigador Responsable del proyecto y la Universidad de La Sabana, asegura la total cobertura de costos del estudio, por lo que su participación no significará gasto alguno. Por otra parte, la participación en este estudio no involucra pago o beneficio económico alguno.

Es importante que usted considere que su participación en este estudio es completamente libre y voluntaria,

Agradecemos su participación.

YENNIFER CAROLINA GÓMEZ QUINTERO  
Investigador Responsable

Fecha \_\_\_\_\_